



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ
ve CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA: ANTALYA ÖRNEĞİ**

**Elif Ayşe ARSLANGİRAY
195012109**

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Sertaç ERCAN

Bandırma 2022

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ
ve CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA: ANTALYA ÖRNEĞİ

Elif Ayşe ARSLANGİRAY
195012109

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi Sertaç ERCAN

Bandırma 2022

ETİK BEYAN

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (16/12/2022)



ÖZET

KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ANTALYA ÖRNEĞİ

Elif Ayşe ARSLANGİRAY

Bu çalışmanın amacı, kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinde karşılaşılabilecekleri engelleri belirleyebilmek ve çözüm önerileri geliştirmektir. Bu amaçla Kariyer Engelleri (Cam Tavan Sendromu) ve demografik sorular ile birlikte 38 soruluk bir anket formu 225 kişiye uygulanarak veriler toplanmış, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın örneklemi Antalya ilinde ikamet eden kamu çalışanlarıdır. Çalışma kapsamında demografik bilgiler ve ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizler, ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi ve hipotezlerin analizi için t- testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; kadın işgücüne yönelik tutumların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı, unvan ve çalışma süresine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde elde edilen bulgular özetlenmiş ve konu ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Cam Tavan, Kadın Çalışanlar, Kadın Yönetici, Kariyer, Kariyer Engelleri

ABSTRACT

A STUDY ON CAREER OBSTACLES OF FEMALE EMPLOYEES AND GLASS CEILING SYNDROME: ANTALYA CASE

Elif Ayşe ARSLANGİRAY

The aim of this study is to identify the obstacles that female employees may encounter in their promotion to senior management positions and to develop solutions. For this purpose, a 38-question survey form, including Career Barriers (Glass Ceiling Syndrome) and demographic questions, was applied to 225 people and data were collected, analyzed and interpreted. The sample of the research is public employees residing in Antalya. Within the scope of the study, t-test and ANOVA analyzes were performed for demographic information and descriptive statistical analyzes of the scale, reliability analysis of the scale and analysis of hypotheses. According to the findings obtained from the analysis results; it has been determined that attitudes towards female workforce differ significantly according to gender, age, marital status, education level, number of children, title and working time. In the last part of the study, the findings obtained are summarized and suggestions about the subject are presented.

Keywords: Glass Ceiling, Career, Career Barriers, Female Employees, Female Managers

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının araştırılması ve yazılması sürecinde, her zaman anlayışla, katkılarını, yardımlarını ve emeklerini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Sertaç ERCAN'a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Anket uygulamalarında yardımlarını esirgemeyen tüm ilgili katılımcılara, hayatım boyunca fedakârca yanımda olan aileme sonsuz teşekkürler.

Elif Ayşe ARSLANGİRAY

Bandırma, 16.12.2022

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYAN SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Problemi	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sınırlılıklar	3
1.5. Varsayımlar	3

BİRİNCİ BÖLÜM ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

1. KADIN İŞGÜCÜ	4
1.1. Kadının İşgücüne Katılımı ve Kadın İstihdamının Belirleyicileri	4
1.2. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri	6
1.2.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği.....	6
1.2.2. Ücretli Kadın İşgücü	7
1.3. Kadın ve İşgücü Kuramları	8
1.3.1. İkili Rol Yaklaşımı	8
1.3.2. İnsan Sermayesi Kuramı	9
1.3.3. İşgücü Piyasasının Bölümlenmesi	10
1.3.4. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım)	10
1.3.5. Feminist Yaklaşım	11
1.4. Türkiye’de Kadın İşgücü	11
1.4.1. Osmanlı Döneminde Kadının İşgücüne Katılımı	11
1.4.2. Cumhuriyet Döneminde Kadının İşgücüne Katılımı	12
1.5. Türkiye’de Kadın İstihdamının Güncel Durumu	14
1.6. Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitsizliği.....	17
1.6.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik	17
1.6.2. İş Bulma ve Yükseltimede Eşitsizlik.....	18
1.6.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik.....	18
1.6.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik	18

İKİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ ve CAM TAVAN SENDROMU

1. KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ.....	20
1.1. Kariyer Kavramı.....	20
1.2. Kariyer Geliştirme	20
1.3. Kadınlarda Kariyer Aşamaları.....	22
2. KADIN ve YÖNETİM	24
2.1. Kadın ve Yöneticilik	24

2.2. Kadın Yöneticilerin Özellikleri	26
2.3. Dünya’da ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler	27
3. KADINLARIN KARIYER ENGELİ OLARAK CAM TAVAN SENDROMU	32
3.1. Cam Tavan Kavramı	32
3.2. Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Kariyer Engelleri	32
3.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	33
3.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme	33
3.2.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	34
3.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	34
3.2.2.1. Örgüt Kültürü	34
3.2.2.2. Örgüt Politikaları	35
3.2.2.3. Mentor Eksikliği	35
3.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	36
3.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	36
3.2.3.1. Toplumsallaşma Süreci, Dişil ve Eril Özellikler	36
3.2.3.2. Mesleki Ayrım	37
3.2.3.3. Stereotipler	37
3.3. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Stratejiler	38
3.3.1. Eğitim Programlarına Katılma	38
3.3.2. Beklenenden Yüksek Performans Gösterme	38
3.3.3. Mentordan Yardım Alma	39
3.3.4. Sosyal İlişki Geliştirme	39
3.3.5. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma	40
3.3.6. Erkek Egemen Kültürü Değıştirmek	40
3.3.7. Aile Dostu ve Esnek İş Yeri Modeli Oluşturmak	40
3.3.8. Pozitif Ayrımcılık	41
3.4. Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları	41
3.4.1. Kariyer Eşitsizliği	41
3.4.2. İş Tatminsizliği	42
3.4.3. İşten Ayrılma	42
3.4.4. İş – Aile Dengesizliği	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
YÖNTEM	
3.1. Araştırmanın Modeli ve Örneklem	44
3.2. Veri Toplama Teknikleri	44
3.3. Verilerin Analizi	45
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR	
4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	46
4.2. Demografik Değışkenlere İlişkin Bulgular	46
4.3. Cam Tavan Ölçeğı Maddelerine Verilen Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri ...	48
4.4. Hipotez Testleri	50
4.5. Tartışma	63
SONUÇ	65
KAYNAKÇA	69
EKLER	77

ÖZGEÇMİŞ.....	81
----------------------	-----------



TABLÖLAR

Tablo 1.1: Cinsiyete Göre 25+ Nüfusta En Az İlkokul Mezunu Olanların Oranı (2008-2020)	15
Tablo 1.2: Cinsiyete Göre 25+ Nüfusta En Az Üniversite Mezunu Olanların Oranı (2008-2020)	15
Tablo 1.3: İş Gücüne Katılım Oranları (2020)	16
Tablo 1.4: Cinsiyete Göre Yarı Zamanlı Çalışanların Toplam İstihdam İçindeki Oranı (2014-2020)	16
Tablo 1.5: Eğitim ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları (2019-2020)	17
Tablo 2.1: 2021 Yılı İtibarı ile AB Ülkelerinde Kadın Yöneticiler	27
Tablo 2.2: 2021 Yılı İtibarı ile Kadın Yönetici Oranının En Az Olduğu Ülkeler	27
Tablo 2.3: 2021 Yılı İtibarı ile Bölgelere Göre Kadınların Üst Düzey Liderlik Oranları	28
Tablo 2.4: Cinsiyete Göre Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Oranı (2012-2020)	28
Tablo 2.5: Cinsiyete Göre Büyükelçi Sayısı ve Oranı (1982-2021)	29
Tablo 2.6: Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Temsil Oranı (1935-2021)	30
Tablo 2.7: Cinsiyet ve Akademik Unvanlarına Göre Öğretim Üyeleri (1995-2021)	31
Tablo 4.1: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	46
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Bilgileri	47
Tablo 4.3: Cam Tavan Ölçeğine Verilen Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri	48
Tablo 4.4: Cinsiyete göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması	50
Tablo 4.5: Yaşa göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması	52
Tablo 4.6: Medeni duruma göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması	54
Tablo 4.7: Eğitim durumuna göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması	55
Tablo 4.8: Çocuk sayısına göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması	58
Tablo 4.9: Unvana göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması	60
Tablo 4.10: Çalışma süresine göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması.....	61
Tablo 4.11: Hipotez Sonuç Tablosu	63

ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırma Modeli	44
---------------------------------	----



GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Problemi

Dünya insanoğlunun ekonomik faaliyetlerinin çeşitliliği sayesinde bugün yaşadığımız duruma gelmiştir. Bu ekonomik faaliyetler ise zaman içinde değişikliklere uğramakla birlikte kadın ve erkeğin birlikteliği sayesinde bir kazanıma dönüşmüştür. Her ne kadar Sanayi Devrimi'ne kadar üretim faaliyetlerinde erkek egemenliği üstün durumda olsa da kadınlar da bu döneme kadar ev ve çiftlik işlerinde erkeklere destek olmuş ve insanlığın devamlılığı ve toplumun sağlığı için gerekli olan çocuk yetiştirme işini neredeyse tek başına üstlenmişlerdir.

Sanayi Devrimi ile birlikte artan ürün çeşitliliği öncelikle İngiltere, ABD gibi ülkelerde üretim ilişkilerinin ve geleneksel iş bölümünün değişmesini zorunlu kılmış ve bunun sonucunda büyük kitleler topraktan kopmuş ve sanayii kentlerinde fabrika kenarlarında kurulan gettolarda yaşamaya başlamıştır. Bu nokta da kadınlar yine ev işlerinde çalışmakla birlikte özellikle bekâr kadınların erkekler ile birlikte tekstil ve hafif sanayi fabrikalarında çalıştıkları görülmektedir. Diğer taraftan bu ortak çalışmaya rağmen kadın çalışanlar bugün de olduğu gibi *"eşit işe eşit ücret"* alamamış aynı zamanda da örgütlenme özgürlüğüne engeller konulduğu için sendikalaşamamış ve iş güvencesinden yoksun kalmışlardır.

Kadınların çalışma yaşamında daha görünür hale gelmeye başlaması I. ve II. Dünya Savaşlarından sonrasına denk gelmektedir. Bahsedilen savaşlarda pek çok erkeğin yaşamını yitirmesi kadınların savaşı destekleyen fabrikalarda erkeklerin işlerini devralmasına yol açarken, savaşlardan sonra ise yine erkek nüfusunun azlığı nedeni ile başka sanayi kollarında da çalışmaya başladıkları görülmektedir. Fakat bir önceki dönemde olduğu gibi kadınlar ücret eşitsizliği, örgütlenme özgürlüğü, çalışma şartlarının ağırlığı ve kariyer yapma olanaklarına erişememiştir.

2000'li yıllardan itibaren ise kadınların sadece sanayi kollarında ve hizmet sektöründe değil kamu kurumlarında, siyasette, eğitim örgütlerinde ve iş dünyasının daha üst kademelerinde kendilerini göstermeye başladıkları bilinmektedir. Bu durumun en önemli nedeni hiç şüphesiz kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi ve bu nedenle de kendilerini daha fazla ifade ederek erkek çalışanlar ile rekabet şansı yakalamalarıdır.

Diğer nedenler ise kadın girişimciliğinin artması, toplumsal yapıların kadınlar lehine değişmeye başlaması, ev içi emek zamanının azalmasına yardımcı olan teknolojik gelişmeler, hanelerin küçülmesi, evlenme yaşının yükselmesi vb. olarak sıralanabilir.

Bu olumlu gelişmelere rağmen pek çok ülkede kadınların önüne konulan bazı engeller bulunmaktadır. Bunların içinde en göze çarpanı ise “*Cam Tavan Sendromu*” olarak adlandırılan durumdur. Cam Tavan Sendromu’nu genel bir şekilde; “*iş yaşamında kadınların üst pozisyonlara ya da yönetim kadrosuna yükselmesini engelleyen, görünmez ve aşılması güç engeller*” şeklinde ifade etmek mümkündür. Başka bir ifadeyle Cam Tavan Sendromu, işletmelerde azınlık olan grupları ve/veya kadınları, beceri, yetenek, yetkinlik ve yeterliliklerini göz ardı ederek işletmede üst basamaklara yükselmesini engelleyen kırılmaz engeldir.

Gerek Dünya’nın başka ülkelerinde gerekse ülkemizde yapılan farklı araştırmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmekle birlikte, bütüncü bir bakış açısıyla, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler başlıkları altında incelenebilmektedir. Bu anlamda; hayatın her alanında erkekler ile eşit haklara sahip (!) olan kadınların iş hayatında üst basamaklara tırmanmasının önündeki engellerden biri olan “Cam Tavan Sendromu”, buna yol açan nedenler, sonuçları ve kadınların kariyer engelleri içindeki önemin belirlenmesi bu çalışmanın problemi olarak belirlenmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinde karşılaşılabilecekleri engelleri belirleyebilmektir. Bu amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₃: Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₄: Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₅: Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H₆: Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların kurumdaki unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada kadın işgücünün iş hayatında üst düzey yönetim kademelerinde istihdam edilmelerine engel olan “cam tavan sendromu”na ilişkin bireysel, organizasyonel, toplumsal yönler ortaya konmuş ve konuyla ilgili önleyici önlemlere değinilmiştir. Bu açıdan çalışma işletme yönetimi ve literatüre katkısı açısından önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu çalışma Antalya ili ve kamu çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca çalışmada zaman ve maliyet kısıtları da söz konusu olmuştur.

1.5. Varsayımlar

Bu çalışmada; anket sorularına cevap verenlerin tarafsız, doğru ve eksiksiz cevap verdikleri varsayılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

1. KADIN İŞGÜCÜ

1.1. Kadının İşgücüne Katılımı ve Kadın İstihdamının Belirleyicileri

İnsan topluluklarının dünya üzerinde görülmeye başladığı zamanlardan itibaren nüfusun yarısını kadınlar oluşturmuştur. Bu sebeple, her zaman erkekler ile eşit şekilde ekonomik ve toplumsal hayatın üretimine katkı yapmışlardır. Kadınların ekonomik üretimlere katılımı tarihin başlangıcına kadar gitmekle birlikte, kadın emeğinin karşılığının belli bir ücret olarak ödenmesi ise Sanayi Devrimi ile başlamaktadır. Kadınların işgücüne esas üretici güç olarak katılımı ise I. ve II. Dünya Savaşları'ndan sonrasına denk gelmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 4).

Özellikle savaşların ardından erkek nüfusunun azalması ile birlikte batı ülkelerinde eğitim ve istihdam fırsatlarının kadınlar lehine artması, doğurganlığın azalması ve çocukların bakılması için az zaman ayrılması kadınların iş hayatına katılmasını önemli ölçüde yükseltmiştir. Bununla birlikte; kadınları koruyan ve destekleyen kanunların yapılması, aile destek programlarının yürürlüğe konması, evlilik oranının eksilmesi de kadınların istihdam edilmesinin artışında önemli etkenlerden biri olmuştur (Gönen ve Uyargil, 2008: 289).

Günümüzde önemli ölçüde azalmakla birlikte, kadınların iş hayatındaki konumuna bakıldığında zaman, cinsiyetlerine dayanan iş bölümüne tâbi olduğu izlenmektedir. Kadınlar mesleki ve teknik anlamda eğitim alsalar dahi iş hayatına ücretli olarak girişleri sınırlı düzeyde kalmakta, aynı zamanda da belli başlı işlerde yoğunlaşmaktadır. Bu işler ise genellikle toplumsal itibarı düşük ve ev içindeki kadınlık ve annelik rollerini etkilemeyen işlerdir (Kocacık ve Gökkaya 2005: 198). Üretim ilişkileri de özellikle gelişmekte olan ülkelerde ataerkil değerlere göre şekillenmektedir. Kadın emeğinin sömürüsü, yalnız özel alanlarda değil, iş yaşamında da geçerlidir. Bu nedenle kadın çalışanlar, düşük ücretlerle, alt kademelerde, vasıfsız ve kötü koşullarda çalışmak zorunda kalmaktadır (Keskin, 2016: 41).

Günümüzde kadınlar, ucuz ve uzun mesai saatlerini, kötü ve güvencesiz iş koşullarını kabul eden, iş güvencesi ve sürekliliği aramayan, kolay kontrol edilebilen, elemanlar olarak işgücü piyasasının yedek işgücü ordusu olarak görülmektedir (Kılınç, 2015: 124).

Kadın istihdamının olumsuz yönde ilerleyişinin önündeki olumsuz en önemli etkenler, kadınların ve işgücü piyasasının kadın emeğini yanlış bir şekilde tanımlamasıdır. Her iki grup içinde, kadınların kazandığı gelir, ev için bir “ek gelir” şeklinde tanımlanmakta ve evin asıl geçimi erkek sorumluluğunda kabul edilmektedir. Bu da kadının düşük ücretlerle çalıştırılmasına ve kolaylıkla da işten çıkarılmasına sebep olmaktadır (Karabıyık, 2012: 233). Dolayısıyla, toplumsal psikolojik koşullar, cinsiyetçi ideolojilerin ve piyasa ekonomisinin çıkarları, kadının iş yaşamındaki durumlarının ana belirleyicileri durumundadır.

Yukarıda aktarılan handikaplara bağlı olarak piyasada kadınların emeğine yönelik talebin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eyüboğlu, 1999: 20-21):

- Genel olarak kadınlar, istihdam ile ilgili genişleme uygulamalarından son etapta yararlanırken, kısıntı uygulamalarından ise ilk olarak zarar gören grubu oluşturmaktadır.
- Bir ülkede ekonomik gelişme sürecinde olduğunda kadın işgücüne talep artmaktayken, ekonominin canlanmasının ardından kadın istihdamı azalmaktadır.
- Ülke ekonominin düşüşe geçtiği dönemlerde kadın çalışanlar, erkek çalışanlar için bir tehdit olarak algılanmaktadır.
- İş olanaklarının sınırlı olması ve kalifiye eleman istihdamının talep edilmesi nedeni ile kadınlar ve erkekler arasında haksız rekabet oluşmaktadır.
- Toplumda yerleşik “kadınlık rolleri”nin dayatmaları kadınların çalışma hayatındaki en belirgin sınırları oluşturmaktadır.

Kadın işgücünün arzı ise aşağıdaki etkenlere bağlıdır (Karaca, 2007: 8):

- Kadınların ürettiği emeğin erkekler ile eşit ücretlendirilmemesi gerektiği algısı ve bu algının toplum tarafından da kabul görmesi kadınların çalışma hayatına girme kararlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- Kadının sahip olduğu ve toplumun devamı için çok önemli olan doğurganlık olgusu ve evlilik durumu kadınların çalışma hayatına katılım ve devamlılık açısından dezavantaj olarak görülebilmektedir

1.2. Kadın İşgücünün Görünüş Biçimleri

Çalışmanın önceki bölümlerinde değinildiği üzere kadınlar, Dünya nüfusunun yaklaşık %50'sini oluşturmakta (<https://www.dunya.com/dunya/dunya-nufusu-76-milyar-haberi-371872>) ve her dönem ekonomik faaliyetlerin içinde yer almaktadır. Günümüzde toplumların ekonomik gelişimine paralel olarak artan iş bölümü neticesinde kadınların işgücüne katılımı da şekil değiştirerek, ücretsiz aile işçiliği statüsünden, ücretli istihdama doğru evrilmiştir. Çalışmanın devamında kadın işgücünün görünüş biçimleri incelenecektir.

1.2.1. Ev Kadınlığı ve Ücretsiz Aile İşçiliği

Günümüzde, emek piyasalarında erkeklerin gerisinde “ikincil işgücü” statüsünde, bulunan kadınlar, toplumdaki yerleşik kültürel normlara göre farklılık göstermekte olan geleneksel iş bölümünün onlar için uygun gördüğü işlerde faaliyet göstermektedirler. Bu anlamda öncelikle kadının doğurganlık özelliği onu evdeki ekonomik faaliyetin ana aktörü konumuna getirmektedir. Evdeki ekonomik faaliyetler ise çocuk ve yaşlı bakımı ardından da ev işleri olarak sıralanmaktadır. Bu faaliyetlerin neticesinde ise kadınların neredeyse tamamı ücretsiz olarak çalışmaktadır (Öztürk ve Çetin, 2009: 2672).

Ev içi işler nedeni ile herhangi bir ücret alamayan kadının yaptığı işlerde meslek olarak kabul edilmemektedir. Bunun nedeni de yukarıda değinildiği gibi kadının ev içindeki işler ile ilgili durumunun büyük oranda toplumsal kabuller tarafından şekillendirilmesidir. Diğer taraftan; ev hizmeti piyasadan da sağlanabilmektedir. Bu durumda dışarıdan hizmet olarak alındığında aynı işin bir parasal karşılığı bulunmaktadır. Fakat başkası için ücretli olarak ev içi hizmet sağlayan kadınlar da toplumsal kabuller nedeni ile “aile yükümlülüklerini” ücretsiz olarak karşılamak zorunda bırakılmaktadır (Başak, Kınır ve Yaşar 2013: 21).

Yaygın bir yanlış anlaşılma olarak kadının ev içi üretiminin ekonomik bir değer taşımadığı algısı toplum tarafından kabul edilmektedir. Bunun nedeni işlerin ortak bir mekân olarak kadının kendisinin de kullandığı evde yapılıyor olması ve para ile ölçülüyor olmasıdır. Ev içi faaliyetlerin ücretsiz olmasının nedeni ise kadınları erkeklere bağlamakta olan toplumsal bir sözleşmenin özel yapısından kaynaklanmaktadır (Delpy, 1999: 58).

Kadınların ücretsiz aile işçiliği ile ilgili durumu “ikinci vardiya” kavramı ile de açıklanmaktadır. İkinci vardiya çalışan kadınların ücretli çalışmalarından sonra iş çıkışında yaptıkları ev işlerini anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Zorunlu bir ikinci vardiya olgusu, günümüzde iş hayatında ve kamusal alanda daha fazla görülen kadınları iş ve ev ikileminde bırakmakta ve genel olarak tercih toplumsal normlarında etkisi ile evden yana olmaktadır (Başak vd., 2013: 22).

1.2.2. Ücretli Kadın İşgücü

Bir toplumda kadınların erkekler ile eşit rekabet koşullarına sahip olabilmesi ve buna bağlı olarak istihdam oranının yüksekliği o toplumun kadınlara verdiği değeri göstermektedir. Kadını eve hapseden ücretsiz kölelik dayatmalarının Sanayi Devrimi ile birlikte aşılmaya başladığı görülmektedir. Tüm dünyada aynı zaman diliminde olmasa da İngiltere ve kıta Avrupa’sından başlayarak sanayi devrimi ve dünya savaşlarını izleyen dönemlerde kadın istihdamının arttığı hatta savaş dönemlerinde erkek istihdamını geçtiği görülmektedir. Ancak yapılan başka araştırmalarda göstermektedir ki kadınların iş hayatındaki konumlanışı erkek çalışanlar ile eşit koşullarda gerçekleşmemektedir (DİSK, 2016: 2).

Bu olumsuz koşullara rağmen dünya genelinde kadınların ekonomik faaliyetlere katılımı artmaktadır. Kadınların işgücüne katılımı ekonomiye katkı sağlarken aynı zamanda sosyal kalkınmaya da vesile olmaktadır. Her şeyden önce; istihdam edilen ve bu nedenle belli oranda ekonomik özgürlük elde eden kadınlar toplumsal statülerini ve saygınlıkları artırmaktadır. Kazanılan bu saygınlığın yarattığı özgüven ise toplumun yarısını oluşturan kadınların her alanda üretim yapmalarını sağlayarak sadece ekonomik değil kültürel olarak da topluma katkı sağlamasına neden olmaktadır. Bu durumun

sürdürülebilir olması ise kadınların işgücüne katılımını engelleyen faktörlerin objektif olarak tespit edilerek ortadan kaldırılmasına bağlıdır (Zeren ve Savrul, 2017: 89-90).

1.3. Kadın ve İşgücü Kuramları

Kadın işgücünün iş hayatına katılımı ve konumu erkek çalışanlardan farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ülkeden ülkeye de değişkenlik göstermektedir. Ancak genel olarak kadınlar işgücü piyasasında dezavantajlı ve ikincil konumdadırlar (Uyanık, 1999: 1). Kadın işgücünün küresel anlamda ortak özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Güneyse, 2008: 27):

- Kadın işgücü piyasa için ucuz ve kolay dahil edilebilir bir yapıya sahiptir.
- Kadın işgücü işe alım sürecinde ayrımcı bir yaklaşımla karşılaşır.
- Kadın işgücü ücretleri genellikle erkek işgücü ücretlerinden düşüktür.
- Kadın işgücü kolayca piyasa dışına çıkarılabilir.
- Kadın iş gücü sosyal güvenceden yoksundur.
- Kadın işgücü, piyasada belirli sektörlerde toplanmıştır.

Bu özellikler ışığında kadınların iş gücü piyasası için ne ifade ettiğini açıklamak üzere çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Çalışmanın devamında bu kuramlara kısaca değinilecektir.

1.3.1. İkili Rol Yaklaşımı

İş gücü piyasalarında kadın işgücünün erkek işgücünden ayrışmasının pek çok nedeni olmakla birlikte bu konuda geliştirilmiş bazı kuram ve yaklaşımlar vardır. Bu kuramlardan ilki “ikili rol yaklaşımı”dır (Eyuboğlu, 1999: 20). Bu yaklaşıma göre kadının ev dışındaki başka bir işte çalışması, sadece işini ev hayatının ardından ikinci planda görmesi ile kabul edilebilir. İkili rol yaklaşımı kadını geleneksel rolü olarak önce erkeğe sonra eve sonra ise işine bağlı olarak kabul eder. Bu nedenle de kadın, hangi niteliklere sahip olursa olsun (erkekten nitelikli olsa da) birinci görevinin ev içi sorumluluklar ve aile ihtiyaçlarının giderilmesi olarak görülmektedir (Erdem ve Şahin, 2008: 49). Bu yaklaşım sunduğu çözüm önerisi ile kadının hayattaki yükünü arttıran ve yapıcı olmayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

1.3.2. İnsan Sermayesi Kuramı

Neo-klasik kuramın marjinallik yaklaşımı kapsamında kadın işgücü; nitelik anlamında erkek işgücünden daha düşük olması, ev, iş, çocuk bakımı gibi iş yaşantısının kesintiye uğraması ve işveren açısından güvenilir olmaması sebebiyle daha düşük ücretle çalışması öngörülen “*insan sermayesi kuramı*”dır (Eyüboğlu, 1999: 20).

Neo-klasik kurama göre işgücü piyasası etkin çalışmakta ve işgücünün arz ve talep dengesi rasyonel olmaktadır. Piyasadan işgücü arz edenlerin eğitim, deneyim ve tecrübe gibi kişisel özellikleri, evlilik ve çocuk bakımı gibi kısıtlılıkları ve iş tercihleri önemlidir. Kadın işgücü arzı erkekler ile karşılaştırıldığında özellikle kısıtlar ve tercihler kriterlerinde dezavantaj arz etmektedir (Parlaktuna, 2010: 1218). Bu nedenle bu kurama göre kadınların erkeklerle aynı işte istihdam edilmelerine rağmen daha düşük seviyede ücret almaları ayrımcılığın değil kadınların yaşamlarıyla ilgili kendi seçimlerinin (evlilik, çocuk, vs.) bir sonucudur.

Dolayısıyla aynı işte farklı ücret uygulaması verimlilik farkından kaynaklanmakta bu verimlilik ise çalışanın kendini geliştirme konusunda yaptığı yatırım ile alakalı bir sonuçtur. Bu açıdan çalışanların toplam çalışma süresi ve deneyimi iş yaşamında avantaj yaratacak bir durumdur (Şentürk ve Demir, 2022: 158).

Özetle, insan sermayesi kuramı, kadın iş gücünün daha düşük ücretler almasını ayrımcılık olarak değil, kadınların bilinçli tercihleri ve bu tercihler sebebiyle beşerî sermaye yatırımlarının erkeklerle göre daha düşük seviyede olmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu gerekçe, bilinçli tercihler sonucunda ev içi sorumluluk, evlilik, çocuk ve diğer benzeri sebeplerle iş hayatına ara vermek mecburiyetinde kalan kadınların iş deneyimlerinin de erkeklerle oranla daha düşük olduğu kabulüyle desteklenmektedir (Durmaz, 2016: 45). Kuram kadınların bilinçli tercihler sonucunda erkek işgücü ile arasında eğitim, mesleki tecrübe, beşerî sermaye gibi konularda farklılıklar oluştuğunu ve düşük ücretlerin sebebinin bu tercihler olduğunu belirtmekte fakat kadınların aile içindeki aile yapıcı rollerini göz ardı ettiği ve kadınların, “bilinçli tercih” olarak ifade edilen tercihlerinde ailedeki konumları ve toplumsal rollerini dikkate almadığı görülmektedir. Bununla birlikte kuram, süreç içerisinde kadınların yukarıda belirtilen

farklılıkları azaltmasına rağmen ücret politikalarında bir düzenleme olmamasını da açıklayamamaktadır (Şentürk ve Demir, 2022: 158-159).

1.3.3. İşgücü Piyasasının Bölümlenmesi

İşgücü piyasası birincil ve ikincil piyasalar olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Dezavantajlı durumda olan kadın çalışanlar ise ikincil iş piyasalarında yer almaktadır (Duruoğlu, 2007: 64). Genel olarak birincil piyasalar yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, yüksek sermayeli kurumsal endüstri, sendikalaşma ve kariyer imkanları sunarken, bu koşulların altında olan ikincil piyasalar bu imkanlardan yoksundur (Önder, 2013: 41).

Genç ve kadın işgücü yoğun olarak ikincil piyasalarda istihdam edilmektedir. Özellikle kadın işgücünün çeşitli kısıtları mazeret gösterilerek ucuz ve güvencesiz işgücü arzını oluşturduğu daha da kötüsü, ikincil piyasalarda iş bulamayan kadın işgücünün kayıt dışı istihdama yöneldiği belirtilmektedir (Erdoğan, 2021: 2866; Bakkal, 2007: 117). Bu ikincil işgücü piyasasında ücretlerin düşük olmasının diğer bir nedeni de sendikalaşmanın güçlü olmamasıdır (Durmaz, 2016: 45). Dünyadaki birçok piyasada kadın işgücünün sendikalaşma, sendika faaliyetleri ve toplu pazarlıktan yararlanma düzeyleri erkek işgücünde geri kalmakta bu da ücret ve çalışma şartlarına yansımaktadır. Türkiye’de de 1950-1965 yılları arasında gerçekleştirilen bir çalışmada benzer bir durum tespit edilerek kadın işgücü oranındaki artışın toplu sözleşme kapsamına alınan işçi oranını azalttığını göstermiştir (Makal, 2011: 151).

1.3.4. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım)

Marksist yaklaşım kadın işgücünün durumunu yedek işgücü ordusu kuramıyla açıklamaktadır. Kapitalist sistem kar oranlarını yükseltilmesi ve kriz dönemlerinde işgücü ihtiyacının yönetilebilmesi için yedek işçi ordusuna ihtiyaç duymaktadır (Aşkın, 2015: 46). Bu ihtiyaç bağlamında kadın işgücü bazı özellikleri sebebiyle öne çıkmaktadır. Örneğin kadın işgücü sistem tarafından ucuz, kolay yönetilebilen, evcil, sendikal bağlantı ve faaliyetleri zayıf ve gerektiğinde kolayca işten çıkartılabilecek işgücü olarak görülmesi kadın işgücünü yedek işçi ordusunun en büyük adayı haline getirmektedir (Ecevit, 2008: 115). Bununla birlikte kadın işgücü içerisinde yer alan evli kadınlar, kocalarının gelir elde etmesinden dolayı kriz ortamlarında daha sorunsuz bir şekilde işten çıkarılabileceği ve

yine aynı sebepten daha düşük ücretleri kabul edeceği düşüncesi onları yine fonksiyonel bir yedek işgücüne dönüştürmektedir (Aşkın, 2015: 47).

1.3.5. Feminist Yaklaşım

Feminist yaklaşım, temelde ekonomi ve kadınların karşılıklı etkileşimlerini incelemektedir (Ecevit, 1998: 270). Kuram, 1960'lı yıllarda kadını konu alan farklı teorik yaklaşımlarla şekillenmeye başlamış, 1980'li yıllardan itibaren de kadının iktisadi konulardaki konumunu irdelemesi ile gelişmiştir. Postmodernizm, feminist kuramdan etkilenmiş ve kuram iktisadi teori ve politikalar oluşturmuştur (Belet, 2013: 10).

Kadın işgücü erkeklere oranla daha düşük gelir elde etmeleri ve daha düşük statüde istihdamı; kadınların ev işi gibi birçok ücretsiz faaliyette rolü olması ve birçok ev işinin sorumluluğunun kadında görülmesi kadın işgücünü dezavantajlı duruma getirmektedir. Bu sebeple feminist kuramcılar, ev işleri (çocuk ve yaşlı bakımı, temizlik, yemek vs.) ve ev içi tüm ücretsiz faaliyetleri inceleme konusu olarak kabul etmektedir (Belet, 2013: 10).

Özetle, feminist kuram çerçevesinde değerlendirildiğinde ekonomik faaliyetler toplumsal cinsiyet rollerinden etkilenmektedir. Bu nedenle ekonomik yaklaşım ve düzenlemeler toplumsal cinsiyet rolleri ihmal edilmeden ve göz önüne alınarak oluşturulmalıdır.

1.4. Türkiye’de Kadın İşgücü ve İstihdamı

1.4.1. Osmanlı Devleti’nde Kadının İş Gücüne Katılımı

Osmanlı İmparatorluğunun özellikle klasik dönemi, tüm dünyada olduğu gibi toplumsal üretim faaliyetlerinin merkezinde ailenin yer aldığı ve aileyi oluşturan bütün fertlerin üretimin nüvesi olduğu dönemdir. Bu dönemde kadın, toplumsal ve iktisadi üretim biriminin odağında bulunmaktadır. Bu üretim biçiminde asıl olarak ailenin temel ihtiyaçları esas alınmaktaydı. Üretimin yapıldığı yer ev, üretenler ise aile fertleridir (Makal, 2010: 18).

Kadınlar, Osmanlı İmparatorluğu zamanında sosyal hayatın belirli kısımlarında aktif rol almıştır. Diğer taraftan, kadınlar ekonomik yaşamın dışında tutularak ev içi üretim ile ilgilenmek durumunda bırakılmıştır. Bu dönemde kadınların ekonomik üretimi;

zirai faaliyetlere ve dokuma tezgâhlarına bağlıdır. Osmanlı klasik dönemi için geçerli olan bu durum, sanayi devriminin bir yansıması olarak değişmeye başlamış ve ülkede başlayan sanayileşme adımlarına kadınlarda katkıda bulunmaya başlamıştır (Büyükyaprak, 2015: 25).

Bilindiği gibi Sanayi Devrimi tüm dünyada üretim ilişkilerini değiştirmiştir. Bu devrim ile yaşanan teknolojik gelişim Osmanlı İmparatorluğunu da etkilemiş, yönetim, ekonomi, hukuk, sanayi, sosyal hayat ve eğitim/öğretim gibi alanlarda birçok gelişme yaşanmıştır. Osmanlı zamanında kadınların toplumsal durumu ilk olarak Tanzimat Fermanı (1839) ile resmi olarak tartışmaya açılmıştır (Dulum, 2006: 25). Bu dönem İmparatorluk ekonomisi tarım/hayvancılık, el ve ev sanatları ve ticarete dayalı olarak yürütülmüştür. Bu iş kollarından ticaret hariç diğer alanlarda kadınlar ana üretici güç olduğu ifade edilebilir. Diğer taraftan, dokuma, küçük çaplı madencilik gibi bazı sanayi kollarında da ücret karşılığı çalışan kadınlara rastlanmaktadır. Bu sanayi kollarının eğitim ile daha yaşanır bir duruma getirilmesi gerektiği savunulmuştur. Bunun sonucunda da kadın çalışanlara belirli oranda hakların verildiği bilinmektedir (Gazioğlu, 2017: 31).

Tanzimat fermanı ile gelen göreceli özgürlük ortamında, kadınlar açısından en iyi gelişme eğitim olanaklarının artmasını sağlayan gelişmelerdir. Örneğin, 1843 senesinde açılan ebelik kursları kadınlar için yeni bir çalışma alanı doğmasına neden olmuştur (Ortaylı, 2008: 411). 1859 yılına gelindiğinde ise, açılan ilk ve orta dereceli okullarda kadınların öğretmen olabilmesi için okullar açılmıştır. Bundan on yıl sonra 1869 senesinde, kız sanayi mektepleri açılmış ve nihayet 1870 senesinde de Osmanlı tarihinde ilk kez kadınlara okul idareciliği ile görevi verilmeye başlanmıştır. Böylece kadınlar, çalışma hayatlarının zeminini oluşturan okul ve kurslar ile kendilerini geliştirme imkânı bulmuştur. 1912 yılında başlayan Balkan Savaşı'nın da Osmanlı kadınlarının sosyal hayatın içine girmesinde büyük bir etkisi vardır. Savaş nedeni ile işlerini terk eden erkeklerin yerini kadınlar almıştır (Dulum, 2006: 26).

1.4.2. Cumhuriyet Döneminde Kadının İş Gücüne Katılımı

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilan edilmesi ile beraber çıkarılan kanun ve diğer pozitif ayrımcılık uygulamaları ile kadınlar toplumsal alanda daha görünür olmaya başlamıştır. Bu durumun en önemli belirleyicisi hiç şüphesiz cumhuriyetin ilk on yılında uygulanan

okuma yazma seferberliği olmuştur. Bu seferberliğin ardından kadın ve erkek arasındaki eğitim eşitsizliği bir nebze giderilmeye çalışılmış ve bu da kadının iş hayatında zorlukları azaltmıştır (Bakacak, 2009: 631).

Cumhuriyet dönemi Türk kadınının çalışma yaşamına ilişkin ilk veriler 1927 yılında yapılan sanayi sayımı ile sağlanmıştır. Bu sayım Türkiye’de tüm sanayi kollarını ve kuruluşlarını kapsamısı bakımından geniş veriler sunmaktadır. Sayım sonuçlarına göre 1927 yılı itibarı ile ülkedeki 10. 941 patronun, 10.786’sı erkek, 155’i kadın, 10.299’u Türk, 642’si yabancısıdır. 7.817 memurun 6.208’i erkek, 609’u kadın, 7.155’i Türk, 702’si yabancısıdır. 147.128 işçinin 109. 488’i erkek, 37.640’ı kadın, 146.781’i Türk, 347’si yabancısıdır. 14 yaşından küçük işçilerin yüzde 36’sı, 14 yaşından büyük işçilerin yüzde 23,7’si kadındır (Şahinkaya, 2019: 183).

İstihdam konusunun ardından Cumhuriyet dönemi ile birlikte Osmanlı zamanında başlayan kadınların sosyal hakları ile ilgili çalışmalarda hız kazanmıştır. Konu ile ilgili olarak öncelikle yeni Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk iktisat kongresi olan İzmir iktisat Kongresi (1923)’nde kadınların maden işlerinde çalıştırılmasını yasaklayan yönetmelikler çıkarılmış ve kadın çalışanlara her üç ayda bir olmak üzere üç gün ücretli izin verilmesi ve doğum yapacak olan kadınlara doğumdan önce ve sonra olmak üzere sekizer haftalık ücretli izin verilmesi de kararlaştırılmıştır. 1930 yılında çıkarılan “Umumi Hıfzısıhha” kanunu ile de kadın çalışanlara yönelik çalışma koşulları, çalışma yaşı, izin süreleri ve iş kollarını düzenleyen pek çok koruyucu hüküm getirilmiştir. 1945 yılında yürürlüğe giren İş Kazaları ile Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası Kanunu ile de kadın çalışanlar annelik durumunda çeşitli sosyal güvencelere kavuşmuştur (Önder, 2013: 39-40).

1950’li yıllara gelindiğinde kalkınma hamlesinin başlaması ile sanayileşmenin büyük kentlerde yoğunlaşması hem erkek hem de kadın işgücüne talebi artırmıştır. 1950’li yıllardan başlayarak 1980’lere kadar geçen sürede köylerden kentlere yoğun olarak göç yaşanmış ve kadınlar sanayi kollarında yoğun olmamakla birlikte hizmet sektöründe yoğun olarak istihdam edilmeye başlamıştır. Bu dönem diğier taraftan da kadın hareketlerinin ve örgütlenmelerinin de arttığı bir dönem olmuştur (Şahinkaya, 2019: 184).

24 Ocak 1980 tarihinde ilan edilen yeni program ile birlikte liberal ekonomi programı uygulanmaya başlamıştır. Bu programın getirdiği yeni üretim ilişkileri nedeni ile tarımsal üretim azalırken sanayi üretimi artmaya başlamış bu durum ise büyük kentlere ikinci bir göç dalgasının oluşmasına neden olmuştur. Diğer taraftan yeni göçler ve kentte 50’li yıllardan itibaren hizmet işlerinde yoğun faaliyet gösteren kadınlar artık hafif sanayi kollarında da görünür olmaya başlamışlardır. Ayrıca kentlileşen kırsal ailelerin kız çocuklarının okullaşma oranı artmış ve eğitilmiş bir kadın sınıfı kentlerde belirmeye başlamıştır. Bu eğitilmiş kadınların genel olarak öğretmenlik, hemşirelik, doktorluk gibi alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Türkiye ekonomisinin liberalleşmesi ve bunun sonucunda küresel ekonomik sisteme entegre olması beraberinde ekonomik kriz olgusunu da ülke gündemine taşımıştır. Krizler dönemlik işsizlikleri ortaya çıkarırken bu durumdan ilk etkilenenler zayıf halka olarak görülen kadın çalışanlar olmuştur. Kadınları iş hayatında korumaya yönelik politikalar oluşturulmaya çalışılsa da iş sahalarının yeteri kadar geliştirilememesi, nüfus artış hızının sanayileşmenin önüne geçmesi 80-90 ve 2000’li yıllarda yaşanan dış göçler kadınların istihdamını yavaşlatmış ve ayrıca işyerlerinde korunma oranları da düşmüştür (Şahinkaya, 2019: 186).

1.5. Türkiye’de Kadın İstihdamının Güncel Durumu

TÜİK verilerine göre 2021 yılı itibarı ile Türkiye’nin toplam nüfusu, 84.680.273 kişidir. Bu nüfusun 42.428.101 kişisi erkek, 42.252.172 kişisi ise kadınlardan oluşmaktadır. Buna göre nüfusun, %49,9’unu kadınlar, %50,1’ini ise erkekler temsil etmektedir (TÜİK, 2021).

Bahsedilen nüfus içinde 25 yaşını doldurmuş ve en az ilkokulu bitirmiş olan kadınların oranı 2020 yılı itibarı ile %87,7 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranın 2008 yılında %72,6 olduğu düşünüldüğünde aradan geçen 12 yılda %15 gibi nispeten yüksek ve sevindirici bir artışın olduğu görülmektedir (Tablo 1) (TÜİK, 2021).

Tablo 1.1: Cinsiyete Göre 25+ Nüfusta En Az İlkokul Mezunu Olanların Oranı (2008-2020)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2008	81,1	89,8	72,6
2009	82,7	90,8	74,8
2010	85,2	92,6	78,0
2011	86,5	93,5	79,6
2012	87,0	93,8	80,3
2013	87,3	94,0	80,8
2014	87,8	94,3	81,5
2015	88,3	94,7	82,0
2016	88,9	95,1	82,8
2017	89,5	95,5	83,6
2018	90,1	95,9	84,5
2019	91,0	96,4	85,7
2020	92,9	98,1	87,7

Kaynak: (TÜİK, 2021).

TÜİK verilerine göre 2008 yılında, 25 ve üzeri nüfusta en az üniversite mezunu olanların oranı toplamda %9,8 olarak gerçekleşmiştir. Bunun %12,1'i erkeklerden oluşurken, kadınlarda bu oran %7,6 olmuştur. 2020 yılına gelindiğinde ise üniversite mezuniyet oranı toplamda %22,1 olmuş, bu oranın %24,4'ü erkek %19,9'u ise kadınlardan oluşmuştur (Tablo 2). Buradan da anlaşılabacağı gibi kadınların yüksek eğitimde erkekler ile arasındaki fark önemli oranda azalmıştır (TÜİK, 2021).

Tablo 1.2: Cinsiyete Göre 25+ Nüfusta En Az Üniversite Mezunu Olanların Oranı (2008-2020)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2008	9,8	12,1	7,6
2009	10,7	13,1	8,4
2010	11,15	14,0	9,1
2011	12,8	15,5	10,1
2012	13,4	16,0	10,8
2013	14,9	17,6	12,3
2014	15,8	18,5	13,2
2015	17,4	20,1	14,7
2016	18,3	21,0	15,7
2017	19,1	21,6	16,6
2018	19,9	22,4	17,5
2019	20,8	23,1	18,5
2020	22,1	24,4	19,9

Kaynak: (TÜİK, 2021).

2020 yılı itibarı ile Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı oranı%42,8 olup bu oran kadınlarda %26,3, erkeklerde ise %59,8 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 3). Tablodan da anlaşıldığı üzere 15 yaşından büyük kadınların istihdam oranı aynı yaş grubundaki erkeklerin yarısı kadar olmuştur (TÜİK, 2021).

Tablo 1.3: İş Gücüne Katılım Oranları (2020)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
Okuryazar olmayan nüfus oranı (25 +yaş)	3,8	1,0	6,5
Fakülte mezun oranı (25 +yaş)	19,2	21,1	17,3
İstihdam oranı (15 +yaş)	42,8	59,8	26,3
İşgücüne katılım oranı (15 +yaş)	49,3	68,2	30,9
İşsizlik oranı (15 +yaş)	13,2	12,3	15,0

Kaynak: (TÜİK, 2021).

Ülke istihdamı içinde önemli bir paya sahip olan yarı zamanlı (part-time) çalışan nüfus içinde kadınların oranı da son yıllarda düşme eğilimine girmiştir. TÜİK verilerine göre 2014 yılında işgücüne katılan kadınların %22,6’sı yarı zamanlı işlerde çalışırken 2020 yılında bu oran %19,5’e gerilemiştir. Aynı dönem içinde ise erkeklerin yarı zamanlı çalışma oranı %11,7’den %12,4’e çıkmıştır (Tablo 4) (TÜİK, 2021).

Tablo 1.4: Cinsiyete Göre Yarı Zamanlı Çalışanların Toplam İstihdam İçindeki Oranı (2014-2020)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2014	11,7	7,1	22,6
2015	10,9	6,7	20,6
2016	10,3	6,5	19,1
2017	10,5	6,6	19,1
2018	10,9	7,1	19,1
2019	10,4	7,1	17,4
2020	12,4	9,3	19,5

Kaynak: (TÜİK, 2021).

Hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde; 2020 yılı itibarı ile kadınlarda iş gücüne katılımın eğitim seviyesindeki yükselmeye bağlı olarak arttığı izlenmektedir. 2020 yılı sonu itibarı ile okur/yazar olmayan kadınların işgücüne katılım oranı %12,4 seviyesinde iken, aynı dönemde ilk ve ortaokul mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %24,1, lise mezunu kadınların %29,9, meslek veya teknik lise mezunu kadınların %37,0 yükseköğretim

mezunu kadınların işgücüne katılım oranı ise %65,6 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 5) (TÜİK, 2021).

Tablo 1.5: Eğitim ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılım Oranları (2019-2020)

Yıl	Top.	Okur yazar	Lise Altı Eğitim	Lise	Meslek Lisesi	Üniv.	Top.	Okur yazar	Lise Altı Eğitim	Lise	Meslek Lisesi	Üniv.
2019												
Toplam	53,0	18,2	48,3	54,2	65,1	79,3	45,7	16,6	41,9	45,5	55,2	68,4
Erkek	72,0	32,1	68,1	71,3	80,8	85,5	63,1	26,6	59,1	61,8	71,5	77,0
Kadın	34,4	15,4	28,0	34,1	42,2	71,5	28,7	14,5	24,2	26,3	31,3	58,3
2020												
Toplam	49,3	14,7	44,0	49,5	61,6	75,0	42,8	13,4	38,4	41,8	52,7	65,4
Erkek	68,2	26,4	63,4	77,9	83,3	59,8	21,9	55,1	57,3	68,9	74,9	
Kadın	30,9	12,4	24,1	29,9	37,0	65,6	26,3	11,7	21,3	23,8	28,3	54,6

Kaynak: (TÜİK, 2021).

1.6. Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitsizliği

Kadın-erkek eşitsizliği toplumun her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da kendini göstermektedir. Diğer taraftan çalışma yaşamındaki eşitsizliğin birden fazla nedeni bulunmaktadır. Çalışmanın devamında eşitsizliğin nedenleri üzerinde durulacaktır.

1.6.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Kadınların işgücüne katılımları ile eğitim düzeyleri arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Eğitim düzeyi artan kadınların işgücüne katılımı artmaktadır. Diğer taraftan eğitime ulaşma konusunda hala kadınların aleyhine olan bir eşitsizlik sürmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kadınlar, eğitim ve sermaye imkânlarından, erkeklere nazaran daha az düzeyde yararlanmaktadır (Karaca, 2007: 30).

Kadınların eğitime ulaşmasının önündeki engeller onların işgücü piyasalarında niteliksiz ve kolay vazgeçilebilir elemanlar olmasına neden olurken ülke ekonomisine de negatif bir etki yapmaktadır. Kadınların karşılaştığı eğitim imkânlarına erişimdeki eşitsizlik iş yerlerinde de devam etmektedir. Aynı işyerlerinde çalışan ve aynı işleri yapan kadın ve erkek çalışanların iş ile ilgili olan hizmet içi eğitimlerine aynı seviyelerde katılamadıkları bu nedenle de işi yapmalarına rağmen eşit ücret alamadıkları bilinen bir gerçektir (Özer ve Biçerli, 2003: 66-67).

1.6.2. İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik

Kadınların kendilerine uygun bir iş bulma imkânları yukarıda sayılan sebepler nedeni ile zaten yeterince zor olduğu kadar bulunan işi elde tutma ve yükselme aşamalarında da belirli problemler yaşanmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri erkek cinsiyetine uygun olduğu düşünülen pozisyonların aynı işi yapsalar dahi kadınlara kapalı olmasıdır. Yöneticilik bu pozisyonların en öne çıkanıdır (Umutlu ve Öztürk, 2020: 300).

Özellikle özel sektördeki işlerde şirketlerin kadın çalışana bakışı kadının evlenene veya çocuk sahibi olana kadar geçici bir süre çalışılacak eleman olduğu yönündedir. Diğer taraftan kamu sektöründe kadınların kariyer basamaklarını tırmanması göreceli olarak daha kolay olmaktadır. Bunun nedeni pozitif ayrımcılık ile ilgili uygulamaların kamuda daha kolay uygulanabilmesi, eğitim bakımından kadın ve erkek kamu görevlilerinin daha eşit şartları taşımaları olabilir (Alpaslan, Çetinkaya ve Özgöz, 2015: 69).

1.6.3. Ücretlendirmede Eşitsizlik

Yapılan bazı araştırmalara göre, tüm dünya da kadınlar yaptıkları işlerde erkeklere nazaran daha düşük ücretlerle çalışmaktadır. Eşit işlere eşit ücretler ilkesinin pek çok işyerinde tek taraflı olarak uygulanmıyor olması kadın çalışanları, çalışma hayatından uzaklaştıran nedenlerden birisidir. Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret eşitsizlikleri; mesleki farklılıklardan, kadınların genellikle kadın cinsiyeti ile özdeşleştirilen işlerde çalışmaları iş tecrübesinin azlığı, vasıfsal farklılıklar, çalışma sürelerindeki esneklikler gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bunların yanında ülkede faaliyet gösteren sendikaların yürüttüğü toplu iş sözleşmelerinin kadın çalışanlar için özel maddeler içermemesi, işletmelerin genel olarak KOBİ seviyesinde olması, teknolojik değişimler, endüstriyel büyüme modellerinin kadın çalışanı hesaba katmadan oluşturulması ve en önemlisi de toplumsal değer yargılarındaki değişmez ilkeler bu eşitsizliğe neden olan temel faktörlerdendir (Demir ve Yirmibeşoğlu, 2016: 835).

1.6.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Çalışma hakkı, sendikal örgütlenme, sosyal güvenlik ve grev hakkı gibi temel haklar günümüzde temel insan hakları olarak tüm ülkeler tarafından kabul edilmektedir. Ancak kadınların çalışma yaşamında ilk görülmeye başladıkları zamanlardan itibaren

başta sendikalaşma hakkı olmak üzere diğer anayasal haklardan yararlanma noktasında erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir (Alpaslan, Çetinkaya ve Özgöz, 2015: 69).

Kadın çalışanların sosyal haklarını elde etme noktasında önemli bir araç olan sendikalaşma sürecinde kadınların işgücüne katılım oranının düşüklüğü en önemli etken olarak görülürken, sendikal örgütlenmenin kadınlar göz ardı edilerek oluşturulması; etkinliklerin, toplantıların düzenleniş biçiminin kadın çalışanlara göre ayarlanamaması, iş yerlerinde sendika temsilcisi olmalarının zorlaştırılması, tartışma ortamlarında kullanılan dilin sert olması, siyaset yapma tarzının erkek egemen siyasal sistem ile paralel olarak sertleşebilmesi ve toplumsal yargıların sendikalarda da devam etmesi, kadınları sendikal faaliyetlerin dışında tutmaktadır. Böylece, kadın çalışanlar bir sendikaya üye olsa da karar verme ve yönetici pozisyonlarında yer alamamaktadır. Bu durum ise uzun vadede kadınların sendikaların sağlayabileceği iş göremezlik, hastalık, meslekî hastalık, yaşlılık, analık, iş kazası ve işsizlik gibi risklere karşı koruyan sosyal güvenlik ve bu risklere uğrayan kadınlara yönelik sosyal yardım hizmetlerinden ve başka sosyal haklardan faydalanamamasına neden olmaktadır (Demir ve Yirmibeşoğlu, 2016: 837; Yanardağ ve Zubaroğlu Yanardağ, 2020: 2173).

İKİNCİ BÖLÜM

KADINLARIN KARİYER ENGELLERİ ve CAM TAVAN SENDROMU

1. KADIN YÖNETİCİLERİN KARİYER GELİŞTİRME SÜRECİ

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramının kaynağını Latince’de “*vagon*” anlamına gelen “*carrus*” ve “*tekerlekli araç yolları*” anlamına gelen “*cararia*” kelimeleri oluşturmaktadır. 70’li yıllarda ilk olarak işletmecilik alanında ele alınan ve günümüze kadar da akademik alanda ayrıntılı olarak çalışılmış bir konu olan kariyer, Fransızca’da “*koşu yolu, arena*” anlamına gelen “*carriere*”, İngilizce’de “*meslek, meslek hayatı*” anlamına gelen “*career*” olarak da ifade edilmektedir (Dündar, 2013: 268). Fransızca ve Latince kökenli olan “*carriere*” sözcüğünden Türkçe’ye geçen kariyer kavramının TDK Sözlüğü’nde karşılığı ise “*bir işte zamanla ve emekle elde edilen pozisyon, başarı ve ihtisas*” olarak verilmiştir (Öner, 2012: 27).

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca iş ve işle ilgili faaliyetler dizisi ile ilişkili bir tutum ve davranışlar dizisidir. Kişilerin meslek hayatları boyunca takip ettikleri faaliyetleri ifade eden kariyer, çalışanlara mesleklerinde dikey olarak ilerlemeyi ve daha fazla sorumluluk, statü, saygınlık ve ücret kazanması için fırsat tanımaktadır (Tunçer, 2012: 206). Ancak kariyer kavramı yalnızca meslekte yükselme, başarı, konum, saygınlık, terfi gibi dikine hareketliliği belirtmemekte; bununla birlikte çalışanların iş yaşamı boyunca yaptıkları tüm faaliyetleri içermektedir. Bu yüzden kariyer kavramı, kişi ile mesleği ve kişi ile çalıştığı örgüt arasındaki bağlantı düzeyiyle de incelenerek hem bireysel hem de örgütsel bir nitelik taşımaktadır. Buna göre, bireysel kariyer, “içsel kariyer”, örgütsel kariyer ise “dışsal kariyer” olarak ifade edilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 7).

1.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, “kariyer hedeflerinde sağlıklı kararlar verebilmek ve bu kararlara uyum sağlayabilmek ile kişinin kendini geliştirmesi ve yeterliliğine katkı sağlayan faaliyetlerde bulunması” olarak tanımlanır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 79). Kariyer geliştirme sürecinde birey çalışma hayatı boyunca hedeflediği konuma ulaşabilmeye çalışmaktadır. Hedeflenen yere ulaşmak isteyen birey bunu fizyolojik ve

psikolojik ihtiyaçlarından dolayı yapmaktadır. Kişi kariyer geliştirme yoluna girerken kariyerine uyum sağlamaya çalışmasının yanı sıra kendisine olan saygı gereksiniminin de sağlanmasını amaçlamaktadır (Acuner ve Akın, 2019: 40).

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, bilgi, yetenek ve tecrübesi ile kariyerine ilişkin yaptığı planları gerçekleştirmektir. Kişi için kariyer geliştirmenin önemi, psikolojik olarak bireye sağladığı tatmin duygusundan geçmektedir. İşe başladığı andan itibaren hedeflediği noktaya ulaşmaya çalışan birey, örgütten gerekli eğitim ve kariyer geliştirme programlarına katılarak kişisel olarak sahip oldukları kariyerlerinin geliştirilmesi yolunda teşvik edilmiş ve destek verilmiş bir çalışan konumuna geçmektedir. Ayrıca kariyer geliştirme, çalışma hayatının kalitesinin artmasına, geliştirilmiş personelin örgütte yer almasına imkân tanımaktadır (Türk kahraman ve şahin, 2010: 79-80).

Kariyer geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, bireylerin kariyer geliştirmelerine destek olmaktır. Bunun yanı sıra bir diğer amaçlar ise;

- Kariyer hedefinde kararsızlık ve motivasyon düşüklüğünün sebep olduğu verimsizliği azaltmak,
- Çalışanların örgütsel hiyerarşide yükselmeleri sırasında karşılaştıkları engelleri aşmalarında yardımcı olmak,
- Örgütün ileriki zamanlarda ihtiyaç duyabileceği kapasiteye uygun eleman yetiştirmek,
- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu bir kùltür oluşturmak,
- alışanlarının farkında olmadığı kabiliyetlerini göstererek yeni kariyer hedefleri belirlemelerinde destek olmak,
- Örgüt içerisinde yaratıcılığı artırmak şeklinde sıralanabilmektedir (Acuner ve Akın, 2019: 42).

Kariyer geliştirme sadece kişi için değil örgüt açısından da bahse konu olmakla beraber kişinin belirlediği kariyer planlaması ile örgütün ele aldığı kariyer yönetiminden oluşmaktadır. Bu sebeple kariyer geliştirme olgusu hem kişi hem de örgüt için yararlı olmaktadır.

1.3. Kadınlarda Kariyer Aşamaları

İnsanların kariyerleri genellikle canlı organizmalar gibidir. Kariyer de insanlar gibi doğar, gelişir ve son bulur. İnsanların gelişim sürecine paralel olarak ilerler. Kariyerin tekamülüne etki eden farklı yardımcı unsurlar vardır; zihni özellikler, aile, cinsiyet, yaş, okul, meraklar, etnik gruplaşma, iş tecrübeleri, deneyim bunlardan bazılarıdır. Kişi, belirli bir plan üzerinden kariyerini geliştirir. Yani mesleğindeki yönünü seçerek amaçlarını, isteklerini uygulamaya başlar (Demir ve Arabacı, 2021: 4).

Kariyer aşamaları genelde beş bölümden oluşmaktadır; Kariyer yapmanın ilk adımı iş öncesi keşif dönemidir, bu süreç kişinin doğumundan itibaren ilk 25 yılı kapsar. Bu dönemde, kendi içerisinde alt dönemlerden oluşmaktadır. Buna göre, 14 yaşına kadar olan süreç iş öncesi dönem olarak adlandırılmaktadır, 14-25 yaş arası keşif dönemidir. Birey 14 yaşına yaklaştığında, kendisine uygun olabileceğine inandığı meslekleri incelemeye başlamakta, 15 ila 24 yaşları arasındaysa, seçtiği meslekle ilgili olan eğitimleri almaktadır. Bu dönemin başında bireyin kafasında alternatif meslekler daha fazlayken, dönemin sonlarında meslek konusunda büyük oranda karar verilmiş olmaktadır (Bakioğlu ve Banoğlu, 2013: 32).

Kariyer sürecinin ikinci aşaması ise işe giriş aşamasıdır. Bu aşama, bireyin keşif döneminde verdiği kararların hayata geçirilerek işe başlaması aşamasıdır. Bu basamakta en önemli konu, güvenliktir. Bireyler bu aşamada, bazı işlerde çalışmaya başlamış ve bireysel kimliğiyle işin gerektirdiği rolleri bağdaştırmaya başlamıştır (Demir ve Arabacı, 2021: 4-5).

Kariyer sürecinin üçüncü basamağına ilerleme aşaması denilmektedir. Bu dönem 30 ve 45 yaş arası dönemi kapsamaktadır. Ayrıca ilerleme dönemi kişinin iş yaşamının büyük bölümünü de içine alır. Birey bu dönemde terfi alabilir ve iş yerinde daha üst roller üstlenir. İlerleme aşamasında çalışan için önemli şeyler saygı, başarı ve özgürlük olarak sıralanabilir. Birey bu aşamada işinde belli bir uzmanlaşmaya ulaşır. Bireysel becerilerini ve hırslarını, mesleğin gereksinimleri ile koşut olarak geliştirir ve yöneltir (Bakioğlu ve Banoğlu, 2013: 32).

İlerleme döneminde birey kendisine mesleki alanda büyük hedefler koyarken, terfi ve iş değişikliği gibi büyük kararların sonuçlarını alarak kariyer planlamasını buna göre

düzenlemektedir. Bu dönemde biyolojik ve psikolojik değişimlerinde katkısı ile bireyler kendi hayatını sorgulamaya başlamakta ve bunun sonucunda bireysel hedefleri ile ilerledikleri kariyeri kıyaslayabilmektedir. İlerleme aşamasındaki bir diğer etken de ailesi ve kariyeri arasında çıkan çatışmalar olmaktadır. Bu aşamada oluşturulan kariyeri elde tutma çabasına bağlı olarak işe daha çok zaman ayrılması, rol çatışmasına sebep olabilmektedir (Öztürk, 2020: 32).

Kariyerin dördüncü aşaması koruma aşamasıdır. Bu aşama kişinin 45 ila 65 yaşlarını kapsar. Bu dönemdeki önemli beklentiler öz saygı ve başarının onaylanmasıdır. Bu dönemin başı 45 ve 55 yaşları arasındadır. Bu dönemde birey artık kariyerinde belli bir konuma ulaşmıştır ve gerek iş gerekse hayat anlamında en verimli dönemindedir. Birey bu dönemde iş yaşamında daha özerk davranmaya başlar, işe katkısı ve aldığı sorumluluk daha fazla olur. Bu durumun nedeni ise kendisinin koyduğu belirli hedefleri gerçekleştirmeye duyduğu zorunluluklardır (Bakioğlu ve Banoğlu, 2013: 32).

Koruma aşaması aslında bireyin kariyeri ile ilgili tüm kararları verdiği ve daha önce düşündüğü gerçekçi olmayan hedeflerinden vazgeçtiği dönemdir. Bu dönemde birey artık macera değil, istikrar aramaktadır. Kariyeri koruma döneminin ikinci aşaması, 55 ve 65 yaşları arasındaki dönemdir. Bu dönemde kişi kariyerindeki son noktaya ulaşmış olarak kabul edilir. Birey artık iş yerinde mentor durumuna gelmekte ve alt kademedeki çalışanların eğitimleri ve gelişimlerine katkı vermektedir (Öztürk, 2020: 32-33).

Koruma aşamasında bireyin oluşturduğu kariyer kendi içinde üç olasılık barındırır. Bunların ilki gelişme olasılığıdır. Bireyin kariyerindeki başarısını devam ettirmesinin sonucu olan gelişme aşaması, kariyerin son aşamalarında da etkisini göstermekte ve bireyin kendisini gerçekleştirerek toplum tarafından saygı görmesini sağlamaktadır. İkinci aşama ise durgunluk olasılığı olarak adlandırılır. Durgunluk aşamasında kişinin kariyerinde ilerlemek için hiçbir şansı kalmaz. Bunun sebebi, bireyin değişen örgütsel durumlara uyum sağlayamaması ya da bizzat örgütün organizasyon, İK planlama ve diğer örgütsel süreçleri yeteri kadar planlayamamış olmasıdır. Üçüncü olasılık gerileme olarak adlandırılır. Bu olasılık bireyin örgüte uyum sağlayamamasına ve buna bağlı olarak performansının düşmesine işaret eder (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 81).

Kariyerin son aşaması ayrılma aşaması olarak adlandırılır. Bu dönem bireylerin zihinsel ve fiziksel olarak gerilemeye başladığı dönemdir. Bu aşamada birey, işinde ilerlemeye yönelebileceği gibi, emeklilik planlarını da yapmaya başlayabilir. 65 yaşından sonrasını kapsayan bu dönemde birey ertelediği isteklerini gerçekleştirmeye yönelir. Zamanının büyük bölümünü işle ilgili olan konuların yerine iş dışındaki konulara yönlendirir (Bakioğlu ve Banoğlu, 2013: 35).

2. KADIN ve YÖNETİM

2.1. Kadın ve Yöneticilik

Yönetim; “iki veya daha fazla kişinin belli bir hedefe ulaşmak için bir araya gelmesi ve bu hedefi gerçekleştirmek için izledikleri yollar” anlamına gelir (Negiz ve Yemen, 2011: 198). Yönetim ile ilgili diğer bir tanım ise; “belli amaçların en verimli ve etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için, İK departmanında koordinasyonu ve iş birliği oluşturmak için yapılan faaliyetler” şeklindedir. Yönetimin bir diğer tanımı ise; “başkasına iş yaptırabilmek için sürdürülen kararlı eylemler” şeklindedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 76).

Yönetim işini yürütenlere yönetici denir ve yönetim işinin ilk amacı başkaları ile iş yapma konusunda uzlaşmadır. Buna göre yapılacak işin iki nüvesi yani iş yaptıran ve iş yapan belirlenmiş olur. Yönetici, bir örgütte yönetim mekanizması kurarak örgütün amaç ve çıkarlarını en verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan kişi veya kişilerdir. Yöneticiler bizzat örgütlerin kurucuları olabileceği gibi örgüt dışındaki profesyoneller tarafında da seçilebilir. Sonuç olarak; yapılması gereken bir işi astlar vasıtası ile yerine getiren herkes yönetici olarak adlandırılabilir (Negiz ve Yemen, 2011: 198).

Tarihsel süreç incelendiğinde iş hayatına erkeklerden daha sonra ya da bazı durumlarda erkeklere ikame olarak giren kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri de daha uzun bir sürece yayılmıştır. Kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına gelmeye başlaması yirminci yüzyılın başlarına denk gelmektedir. Fakat bu dönemlerde profesyonel anlamda çalışan kadın sayısı çok azdı ve kadın çalışanlar genellikle hemşirelik ve öğretmenlik gibi hizmet işlerinde çalışmaktaydı. Ekonomik örgütlerde yönetici pozisyonlarında çalışabilme fırsatını yakalayan kadınlar ise daha çok alt kademe yöneticisi olarak çalışmaktadır (Narcıkara, 2018: 165). 1940 ve 50’li yıllara gelene kadar

üst düzey yönetim pozisyonlarında kadınları görmek çok zordu. 1959 yılına gelindiğinde ise yönetici olmak isteyen kadınlar için Amerika’da açılan Harvard - Radcliffe işletmecilik programı bir kilometre taşı olmuştur (Karaca, 2007: 31).

1970’li yılların başında kadınların çalışma yaşamındaki görünürlüğünün artması üzerine özellikle yönetim alanında kadınların durumu ile ilgili akademik araştırmalar yapılmaya başlamıştır. Yapılan ilk çalışmaların konusu kadınların yönetici olup olamayacağı sorusuna odaklanmıştır. Diğer bir soru olarak da kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına ulaşma hakkı için nelerin yapılması gerektiğidir. 70’li yılların sonlarına doğruysa, “erkek ve kadın yöneticilerin davranışları birbirinden farklı mıdır?” sorusu gündeme gelmiştir. 80’li yıllardan başlayarak günümüze kadar olan dönemde ise “kadınlar neden üst düzey pozisyonlara gelemiyorlar?” sorusu önem kazanmıştır (Özen Kutanis ve Alpaslan, 2006: 141).

Yapılan araştırmalarla kadın çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarında neden az olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kadın sayılarını arttırabilmek için ne gibi önlemlerin alınması gerektiği de bir diğer tartışma konusu olmuştur. Araştırmaların genel sonucuna göre; üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların sayıca az olmasının nedenleri; cinsiyet temelli ayrımcılığın eğitimin ilk basamağına kadar inmesi ve fırsat eşitliği ilkesinden kadınların yararlanamaması olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışan kadınların kalifiye işlerin gerektirdiği donanımına sahip olmaması, iş dışında ev işlerini de üstlenmesi ve bu nedenle gereğinden az şekilde iş gücüne katılımı gibi etmenler onun iş yerinde yükselmesini engelleyen etmenlerdir (Karaca, 2007: 31).

2000’li yıllardan itibaren yaşanan küreselleşme olgusu ile beraber, yönetim anlayışlarında değişimler yaşanmaya başlamıştır. Bu durum kalıplaşmış yönetici rolünün de sorgulanmasına neden olmuştur. Bilgi çağı olarak da adlandırılan küreselleşme döneminin gereksinim duyduğu yöneticiler işten önce insan ilişkilerine önem veren kişiler olmalıdır algısı iş çevrelerinde kabul edilmeye başlamıştır. Kadınlarında yapısal olarak insan ilişkilerine önem vermesi onların yeni nesil işletmelerde yönetici olarak görülmeye başlamasına yol açmıştır (Narcıkara, 2018: 165-166).

Bu gelişmeler ışığında üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışan kadın sayısının her geçen gün arttığını söylemek yanlış olmayacaktır. Birçok işletmede yönetim konusunda kendini kanıtlamış, örgüte katkı sağlayan ve böylece konumlarını güçlendirmiş olan kadınlara rastlanmaktadır. Bu işletmeler genellikle; finans, bilişim, İK, halkla ilişkiler, reklamcılık, müşteri hizmetleri ve eğitim gibi alanlarda faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan tarihsel olarak erkek egemenliğinde olan sanayi üretimi gibi alanlarda hala kadın yöneticilere nadiren rastlandığını söylemek yanlış olmaz. Bu işletmelerde kadınlar daha çok orta kademe yönetici pozisyonlarında görev yapmakta ve üst yönetim aşamalarına gelmeleri kısıtlanmaktadır (Nakkazi, 2021: 45).

2.2. Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte günümüzde kadın yöneticilerin daha çok genç, bekâr ve orta sınıfa dâhil kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin yoğunlukla çalıştığı alanlar ise genel olarak hizmet sektörü ve bu sektörlerde yer alan insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlardır. Kadınlar genel ve üst yönetim düzeyinde az, uzman ve orta yönetim pozisyonlarında daha çok görev almaktadır. Kadınlar aynı işleri yapan erkeklere oranla daha düşük ücret alırken, üst yönetim pozisyonlarında daha az görülmektedir (Karaca, 2007: 39).

Kadınlar, çalışma ortamında da normal yaşamlarında da empati sahibi olduklarından birlikte çalıştıkları insanların problemlerine karşı, erkek çalışanlara göre daha duyarlıdır. Bu durum iş yaşamında bir handikap olarak görülmekle birlikte, bu özellik kadının yöneticinin çalışmalarını daha iyi motive etmesine fayda sağlayabilmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 79).

Bir diğer özellik olarak kadınların iş yerindeki tüm çalışanlara daha eşitlikçi ve adil davranışlarıdır. Bu durum kadınların çalışanlar ile arkadaşça ilişkileri daha fazla kurmalarına ve bu sayede de iş yerinde iki yönlü bilgi akışını sağlayabilmelerine imkân verebilmektedir. Kadınların iş hayatındaki bir diğer olumlu özelliği ise erkeklere göre daha hızlı organize olabilme kabiliyetleridir. Kadın çalışanlar planlara bağlı çalışmaya daha yatkın olduklarından verilen işleri zamanında bitirebilmektedir. Titiz, detaycı ve düzenleyici bir yapıya sahip olmaları ise iş hayatına yansıyan diğer olumlu yönleridir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 79)

2.3 Dünya’da ve Türkiye’de Kadın Yöneticiler

2021 yılı itibarı ile ülkesel ve bölgesel olarak yapılan araştırmalarda kadınların iş hayatında yönetim kademelerinde temsil oranlarının az da olsa arttığı kaydedilmektedir. Örneğin 27 Avrupa Birliği ülkesinde iş hayatında kadın yönetici ortalaması %35,3 olarak belirlenirken (Tablo 2.1), Hindistan’da bu oran %10, Kuzey Kore’de %8, Rusya Federasyonu’nda %6 ve Pakistan’da %4 seviyelerindedir (Tablo 2.2). AB ülkeleri içinde en düşük oran ise %25,5 ile Hollanda’dır (Tablo 2.1). (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).

Tablo 2.1: 2021 Yılı İtibarı ile AB Ülkelerinde Kadın Yöneticiler

ÜLKE	KADIN YÖNETİCİLER (%)
Avrupa Birliği Ortalaması	35.3
Fransa	33.3
Almanya	30.1
İtalya	28.6
Hollanda	25.5
Norveç	35.2
İspanya	33.9
İsveç	43.8
İsviçre	33.1

Kaynak: (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).

Tablo 2.2: 2021 Yılı İtibarı ile Kadın Yönetici Oranının En Az Olduğu Ülkeler

ÜLKE	KADIN YÖNETİCİLER (%)
Hindistan	10
Kuzey Kore	8
Rusya Federasyonu	6
Pakistan	4

Kaynak: (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).

Bölgesel olarak bakıldığında ise şaşırtıcı bir şekilde Afrika bölgesinde kadın yöneticilerin oranı %39 gibi bir orana ulaşmaktadır. Bu oran AB ortalamasının 5 puan, Kuzey Amerika ülkeleri olan ABD ve Kanada’nın ise 6 puan üzerindedir. Güney Doğu Asya ve Latin Amerika Bölgesi ise yine AB ve Kuzey Amerika ülkelerinin üzerinde (%38-36) oranlara sahiptir (Tablo 2.3) (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).

Tablo 2.3: 2021 Yılı İtibarı ile Bölgelere Göre Kadınların Üst Düzey Liderlik Oranları

BÖLGE	KADIN YÖNETİCİLER (%)
Afrika	39
Güney Doğu Asya (ASEAN)	38
Latin Amerika	36
Avrupa Birliği	34
Kuzey Amerika	33
Asya Pasifik (APAC)	28

Kaynak: (<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>).

Türkiye’ye gelindiğinde ise 2021 yılı verilerine göre kadın çalışanlar içinde üst ve orta düzey yönetici olanların oranı %19,3 olarak görülmektedir (Tablo 2.4). Fark edildiği gibi bu oran tablo 8’de bulunan bölgelerin ortalamasının bir hayli altında seyretmektedir (TÜİK, 2021). Diğer taraftan bu oranın 2012 yılında %14,4 olması aradan geçen zaman içinde kadın yönetici oranının yaklaşık %30 arttığını göstermesi bakımından umut verici görünmektedir.

Tablo 2.4: Cinsiyete Göre Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Oranı (2012-2020)

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
2018	100,0	83,7	16,3
2019	100,0	82,5	17,5
2020	100,0	80,7	19,3

Kaynak: (TÜİK, 2021).

Kadınların kamu görevlerinde yönetici pozisyonlarındaki durumları ülkelerin gelişmişliğinin en önemli göstergelerindendir. Kamu görevlerinin ise en prestijli ve önemli olanları hiç şüphesiz Büyükelçilik, Milletvekilliği ve Öğretim Üyeliği gibi görevlerden oluşmaktadır. TÜİK tarafından sağlanan verilere göre 2021 yılı itibarı ile toplam 275 büyükelçinin 73’ü kadınlardan oluşmaktadır (Tablo 2.5) (TÜİK, 2021).

Tablo 2.5: Cinsiyete Göre Büyükelçi Sayısı (1982-2021)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
1982	102	101	1
1990	125	124	1
1995	168	165	3
2000	174	166	8
2001	194	182	12
2002	202	188	12
2003	193	178	15
2004	188	170	18
2005	199	180	19
2006	193	174	19
2007	160	145	15
2008	157	140	17
2009	157	140	17
2010	190	169	21
2011	193	170	23
2012	189	167	22
2013	214	188	26
2014	230	198	32
2015	239	202	37
2016	244	201	43
2017	249	198	51
2018	253	197	56
2019	254	194	60
2020	260	195	65
2021	275	202	73

Kaynak: (TÜİK, 2021).

TÜİK verilerine göre 2021 yılı itibarı ile toplam 582 Milletvekilinin 101 tanesi kadınlardan oluşmaktadır. Kadın milletvekillerinin temsil oranı ise %17,4 olmuştur. Bu oran görece olarak az olmakla birlikte 1935 yılında kadın milletvekili sayısının 399 vekil içinde 16 olduğu ve temsil oranı olarak da %4,5 olduğu göz önüne alındığında aradan geçen zaman içinde kadınların birçok engeli aşarak temsil oranını yaklaşık üç kat artırdığı görülmektedir (Tablo 2.6) (TÜİK, 2021).

Tablo 2.6: Cinsiyete Göre Milletvekili Sayısı ve Temsil Oranı (1935-2021)

Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
1935	399	381	18
1939	429	413	16
1943	455	439	16
1946	465	546	9
1950	487	484	3
1954	541	537	4
1957	610	602	8
1961	450	447	3
1965	450	442	8
1969	450	445	5
1973	450	444	6
1977	450	446	4
1983	399	387	12
1987	450	444	6
1991	450	442	8
1995	550	537	13
1999	550	527	23
2002	550	526	24
2007	550	500	50
2011	550	471	79
2012	548	469	79
2013	548	469	79
2014	535	548	77
2015	550	469	81
2016	550	469	81
2017	535	464	75
2018	600	496	104
2019	589	487	102
2020	584	483	101
2021	582	481	101

Kaynak: (TÜİK, 2021).

2021 yılı itibarı ile ülkemizdeki fakülte ve yüksekokullarda görevli toplam 179.685 öğretim görevlisi bulunmaktadır. Bu rakamın 98.218'i erkek, 81.467'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların 9.914'ü Profesör, 7.135'i doçent ve 16.641'i ise Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır (Tablo 2.7) (TÜİK, 2021).

Tablo 2.7: Cinsiyet ve Akademik Unvanlarına Göre Öğretim Üyeleri (1995-2021)

Öğretim yılı		Profesör	Doçent	Doktor	Yardımcı	Okutman(2)			Araştırma		Eğitim
Educational	Toplam	Professo	Associat	öğretim	doçent(1)	Öğretim	Language	Uzman(2)	görevlisi	Çevirici(2)	planlayıcı(2)
year	Total	r professor	e	Doctor	Assistant	görevlisi	Instructor(2	Specialist(2	assistant	Translator(2	Education and training planner(2)
Erkek - Male											
1995-1996	33 779	5 331	2 555	-	4 642	4 918	1 867	1 100	13 334	8	24
1996-1997	35 977	5 645	2 690	-	5 089	5 306	1 963	1 214	14 044	9	17
1997-1998	37 336	5 909	2 899	-	5 422	5 408	2 133	1 271	14 277	7	10
1998-1999	39 303	6 042	3 166	-	5 909	5 561	2 397	1 245	14 952	10	21
1999-2000	42 105	6 391	3 468	-	6 650	6 177	2 330	1 287	15 771	11	20
2000-2001	43 519	6 623	3 644	-	7 376	6 648	2 347	1 293	15 563	9	16
2001-2002	45 136	7 179	3 822	-	8 052	7 018	2 395	1 332	15 322	8	8
2002-2003	47 885	7 641	3 643	-	8 863	7 944	2 456	1 371	15 945	8	14
2003-2004	48 946	8 079	3 559	-	9 461	7 901	2 414	1 324	16 186	4	18
2004-2005	50 662	8 361	3 728	-	9 957	8 802	2 582	1 431	15 759	9	33
2005-2006	51 927	8 692	3 956	-	10 268	8 957	2 672	1 520	15 834	10	18
2006-2007	54 242	9 309	4 244	-	10 592	9 092	2 722	1 705	16 539	8	31
2007-2008	58 914	9 788	4 690	-	11 888	9 385	2 907	1 796	18 434	4	22
2008-2009	59 643	9 916	5 034	-	12 082	9 685	2 936	1 692	18 274	5	19
2009-2010	62 296	10 533	5 333	-	12 791	10 063	3 123	1 733	18 666	6	48
2010-2011	65 896	11 241	5 751	-	14 012	10 676	3 273	1 791	19 066	8	78
2011-2012	69 959	12 054	6 303	-	15 777	11 643	3 352	1 650	19 137	8	35
2012-2013	76 347	12 800	7 420	-	17 219	12 598	3 612	1 768	20 877	9	44
2013-2014	81 504	14 265	8 479	-	19 157	11 588	3 809	1 883	22 306	5	12
2014-2015	84 780	14 751	9 292	-	20 152	11 957	3 902	1 919	22 790	7	10
2015-2016	88 590	15 790	9 738	-	21 087	12 278	3 954	1 968	23 759	7	9
2016-2017	84 958	15 602	8 921	-	20 185	12 056	3 653	1 903	22 607	7	24
2017-2018	87 863	16 944	8 845	21 588	-	17 678	-	-	22 808	-	-
2018-2019	91 834	18 097	9 349	22 352	-	18 170	-	-	23 866	-	-
2019-2020	95 807	19 407	9 996	22 892	-	18 692	-	-	24 820	-	-
2020-2021	98 218	20 648	10 643	22 867	-	18 933	-	-	25 127	-	-
Kadın - Female											
1995-1996	16 480	1 388	1 119	-	1 713	1 998	2 237	764	7 238	13	10
1996-1997	17 828	1 521	1 151	-	1 907	2 218	2 370	819	7 823	10	9
1997-1998	19 065	1 674	1 243	-	2 133	2 549	2 450	854	8 148	9	5
1998-1999	20 826	1 790	1 321	-	2 380	2 738	2 796	932	8 853	9	7
1999-2000	23 099	1 970	1 444	-	2 746	3 282	3 023	981	9 635	8	10
2000-2001	24 361	2 181	1 605	-	3 031	3 492	3 043	978	10 017	10	4
2001-2002	26 154	2 350	1 754	-	3 368	3 958	3 121	977	10 611	9	6
2002-2003	28 205	2 546	1 758	-	3 758	4 427	3 235	981	11 481	13	6
2003-2004	29 858	2 785	1 739	-	4 094	4 878	3 123	981	12 244	8	6
2004-2005	31 434	3 020	1 728	-	4 504	5 262	3 382	1 013	12 512	7	6
2005-2006	32 858	3 149	1 813	-	4 861	5 396	3 630	1 075	12 917	11	6
2006-2007	35 087	3 464	1 906	-	5 252	5 536	3 750	1 196	13 958	12	13
2007-2008	39 852	3 706	2 177	-	6 186	5 907	4 185	1 320	16 350	14	7
2008-2009	40 861	3 746	2 326	-	6 456	6 067	4 384	1 341	16 518	13	10
2009-2010	43 131	4 038	2 494	-	6 992	6 375	4 685	1 402	17 111	12	22
2010-2011	45 599	4 288	2 735	-	7 705	6 844	4 917	1 466	17 603	15	26
2011-2012	48 880	4 729	2 954	-	8 982	7 370	5 197	1 500	18 112	16	20
2012-2013	54 306	5 007	3 542	-	10 166	8 222	5 638	1 628	20 062	18	23
2013-2014	60 933	5 740	4 360	-	12 188	8 883	6 181	1 789	21 768	14	10
2014-2015	64 123	6 128	4 848	-	13 171	9 161	6 337	1 843	22 609	15	11
2015-2016	67 578	6 626	5 285	-	14 214	9 574	6 341	1 897	23 617	14	10
2016-2017	66 805	6 933	5 282	-	14 467	9 367	6 146	1 871	22 714	13	12
2017-2018	70 235	7 696	5 611	15 932	-	17 806	-	-	23 190	-	-
2018-2019	74 391	8 356	6 102	17 112	-	18 291	-	-	24 530	-	-
2019-2020	78 687	9 107	6 668	18 106	-	18 959	-	-	25 847	-	-
2020-2021	81 467	9 914	7 135	18 641	-	19 356	-	-	26 421	-	-

Kaynak: (TÜİK, 2021).

3. KADINLARIN KARIYER ENGELİ OLARAK CAM TAVAN SENDROMU

3.1.Cam Tavan Kavramı

“Cam Tavan” (Glass Ceiling), kavramı ilk olarak Hymovitz ve Schellhard tarafından kullanılmıştır. Bu kavram, kadın çalışanların iş hayatında üst düzey yönetici pozisyonlarına erişmesini kısıtlayan engelleri anlatmak için kullanılan bir metafordur. Daha evvel değinildiği gibi kadın çalışanlar, iş hayatındaki pozisyonlarını geliştirebilmek ve yukarıya taşıyabilmek için pek çok eğitim almalarına ve fedakârlıklar yapmalarına karşın gerek kamu gerekse özel sektörde üst yönetim ve karar alma pozisyonlarına ulaşamamaktadır. (Korkmaz, 2016: 101). Cam tavan sendromu da bu durumun arka planını açıklamak için kavramsallaştırılmıştır.

Yani cam tavan; örgütsel ve davranışsal önyargıların bir sonucu olarak kadınların yönetici pozisyonlarına ulaşmasını kısıtlamakta olan ve somut olmayan engeller şeklinde ifade edilebilir. Farklı bir tanımlamayla cam tavan; örgütlerde ve kamu kuruluşlarında yüksek bir statüye ulaşmak isteyen kadın çalışanların karşılaştığı engeller ve bu engeller ile yürüttükleri mücadelelerdir. Cam tavan, kadınları başarılarından soyutlayarak durdurmayı amaçlar ve bunun için de soyut, görülemez ve çözülemez engelleri karakterize eder (Günden vd., 2012: 1698).

3.2. Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Kariyer Engelleri

Çalışma yaşamında kadın çalışanların ve diğer azınlık grupların kariyer basamaklarında yukarı yönlü ilerlemesini engelleyen bazı engeller mevcuttur. Genel bir bakış açısıyla, örgütlerde kadınlara engel teşkil eden unsurlar üç temel faktörde; bireysel, örgütsel, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller başlığı altında toplanmaktadır. Buna göre; kadınların hayatın her alanında çoklu roller üstlenmek zorunda kalması, bireysel tercihleri ve algıları, bireysel faktörlerden kaynaklanan engelleri işaret etmekteyken, örgütün uyguladığı politikalar ve örgütsel kültür, bir mentorun olmayışı ve örgütsel iletişimin dışında bırakılma örgütsel engelleri işaret etmektedir. Son olarak ise; toplumsal faktörlerin yarattığı mesleki ayrımlar ve stereotiplerin kadınların kariyer engellerinden oluştuğu görülmektedir.

3.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların iş hayatında yükselmesinde aşılması gereken birincil engel bireysel engellerdir.

3.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Günümüzde pek çok ülkede yapılan çalışmalar göstermektedir ki, çalışan kadınların ev ve aile sorumlulukları çok fazla değişmeden devam etmektedir. Kadınlar eşleri ile aynı şartlarda çalışıyor olsa da çalışan kadın aynı zamanda eş/anne olma rollerini ve bu rollerin sorumluluğunu taşımaya devam etmekte ve bu üçlü rolün çizdiği çerçevede bir hayat sürdürmektedir (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 11). Diğer taraftan bu durum pek çok kadının bu ağır yükü taşıyamamasına yol açmakta ve onları bir seçim yapmaya zorlamaktadır. Bu seçim ise daha çok çocuk ve evden yana olmakta ve kadınlar iş hayatına sırt çevirmek zorunda kalmaktadır.

Kadınların yukarıda bahsedilen çoklu rolü, onlar üzerinde üç tür gerilime ve çatışmaya neden olmaktadır. Bunlar;

- Zaman baskısının yarattığı dayalı gerilimler.
- Rollerin çatışmasının yarattığı gerilimler.
- Rolün gerektirdiği birbirinden farklı davranışların yarattığı psikolojik gerilimlerdir (Sarioğlu, 2013: 49).

Çalışan kadınların iş hayatında çoklu rol üstlenmelerinin yarattığı gerginlikler, evlenmeden evvel meslek sahibi olan ve bir şekilde kariyer basamaklarını tırmanmaya başlayan kadınları da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukların başında; evlilik kurumunu tamamen dışlamak ve kariyere odaklanmak gelmektedir. Bu durum ise kadının biyolojisine aykırı hareket etmesi ve sonrasında psikolojik problemler yaşayabilmesi anlamına gelmektedir. Çalışan kadınların çoklu rol stresine karşı verdiği ikinci tip reflex ise her şeye rağmen evlenerek “süper kadın” rolüne soyunmak olmaktadır. Bu ise sadece gerçekleştirilmesi güç bir seçenek değil aynı zamanda kadın tarafından ödenecek ciddi fiziki ve psikolojik bedellere yol açan bir seçenektir (Gezegen Ünlü ve Yılmaz, 2019: 79).

3.2.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

İş yaşamında kadın çalışanların dezavantajlı konumda olması bu çalışanların kendilerini iş hayatından soyutlamasına neden olmaktadır (Sarioğlu, 2013: 49). Yapılan çalışmalarda kadın çalışanların kariyerlerini engelleyen zihinsel davranış şekilleri olduğu ortaya koyulmuştur. Bu davranış şekilleri şu şekildedir (Gezegen Ünlü ve Yılmaz, 2019: 81);

- Kendilerini mağdur hissetmeleri,
- Kısıtlayıcı faktörler,
- Sabit fikirli olmaları,
- Var olan durumu benimseyememek.

Orta düzeyde yönetici pozisyonunda çalışan birçok kadın, kariyerlerinde daha ileri gitmeyi tercih etmemektedir. Bu durumun nedenleri ise; üst yönetimin gerektirdiği politik çatışmaların genel erkekler tarafından domine ediliyor olması, belli miktarda hırs gerektirmesi, belli oranda aile hayatını dışlamayı gerektirebilmesi ve yeteneklerinin daha üst pozisyonlar için yetersiz olduğu algısıdır.

3.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

İşletmelerde kadın çalışanlar, erkeklere göre daha genç ve bekar, genelde hizmet sektörü veya insan kaynakları alanlarındaki şirketlerde çalışan, uzman pozisyonlarda görev alan ve yönetim pozisyonlarında az sayıda olan bir yapıya sahiptir. Piyasada faaliyet gösteren işletmelerde örgüt kültürü açısından farklılık göstermekte ve bu yapısal farklılıklar da kadın ve erkek çalışanları etkilemektedir. Özellikle kadın çalışanlar kariyer sürecinde erkek çalışanlara göre daha çok sorunla karşılaşmaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 151).

3.2.2.1. Örgüt Kültürü

Kadınların çalıştıkları işlerde kariyer geliştirme fırsatına sahip olabilmeleri örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Örgüt içinde oluşturulan ve zamanla kurum kimliğini de yansıtır hale gelen örgüt kültürü yazılı ve yazılı olmayan çeşitli protokollerden oluşur. Bunlar; örgüt kültürünü uygulayan çalışanlar, performans değerlendirme sistemleri, örgütün

insan kaynağına bakışı, cinsiyet konusuna yaklaşım gibi yeri geldiğinde çalışan kadının önüne bir engel olarak çıkabilen uygulamalardır (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89).

Bazı örgütlerde tüm çalışanlar kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için eşit rekabet şansına sahip iken büyüklü küçüklü birçok örgüt kadın çalışanlar için aynı şansı sunmamaktadır. Buna göre örgütün hiyerarşik yapısı, otorite zinciri, özerklik koşulları, otokratik bir yönetim tarzı ve dikey iletişim biçimleri ile yönetilen “erkek odaklı” oluşturulan örgüt kültüründe kadın çalışanların ilerleyebilmesinin çok daha zor olacağı belirtilmektedir (Akın, 2006).

3.2.2.2. Örgüt Politikaları

Örgüt geliştirdiği politikalar, kadın çalışanların kariyer gelişimini etkilemektedir. Bu politikalar destekler nitelikte olabileceği gibi engeller de oluşturabilmektedir. Genel olarak işe alım sürecinden başlayan bu sorunlar iş hayatında da devam edebilmektedir. Önceliğin erkek çalışanlara verilmesi ve daha önce de ifade edildiği gibi düşük ücret, çalışma koşulları ve sosyal haklardan yoksunluk bu engellere örnek verilebilir (Kılıç ve Çakıcı, 2016: 286). Örneğin örgütte pozisyonun gerektirdiği iş seyahatleri genellikle erkek çalışanlar için uygun görülmektedir. Buna sebep olarak kadın çalışanların evli ve çocuklu olması gösterilebilmektedir. Aynı durum kariyer için önemli olan yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmeleri, şehir dışında yapılan hizmet içi eğitimler de geçerli olmaktadır. Bu durumların tamamı tepe yönetici olarak eğitilecek kadının bir zaman sonra aile ve iş yaşamı arasında kaldığında tercihini aileden yana kullanacağı ve ona yapılan yatırımın boşa gideceği kanısından kaynaklanmaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 154).

3.2.2.3. Mentor Eksikliği

Mentor basit bir tanımla; “rol modeli, danışman, rehber ve destekleyici” anlamlarına gelir. Mentorluk ise; “rehberlik ve destekleyicilik aracılığıyla örgütün deneyimli üyesinin deneyimsiz üyesini profesyonel ve bireysel gelişimi için desteklemek için geliştirilen ilişkidir” (Tahtaloğlu ve Özgür, 2020: 810). Erkek çalışanlar iş yerinde kendilerine rol model olabilecek örnekler konusunda çok fazla sıkıntı yaşamadığından mentorluk hizmetine ve ilişkisine çok ihtiyaç duymazken, kadın çalışanlar önlerinde çok fazla rol model bulamadıklarından bir mentora daha çok ihtiyaç duymaktadır. Kadınlar için rol model olabilecek ve onların yaşadığı problemleri daha önceden deneyimlemiş

olan kişilerin varlığı, karşılarına çıkan görünür ve görünmez engelleri aşabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Kurum içinde üst kadın yöneticilerin varlığı, kadınların kariyeri için bazı durumlarda engel teşkil etse de bir rol modelin bulunması önemlidir (Acuner, 2019: 47).

3.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Başarılı yöneticilerin işletme içindeki ve dışındaki toplumsal ve politik hayatın parçası olması beklenmektedir. Bu durum ise ancak örgüt içindeki bir ağa katılmak ile sağlanabilir. Bu farkındalığı yakalayan erkek çalışanlar kariyerleri açısından işletme içi ağa katılmakta ve bu ağın faydalarından yararlanmaktadırlar. Kadın çalışanlar ise egoist özellikler barındıran bu ağlardan uzak durmaktadır. Bu uzaklık iş ile ilgili önemli bilgilerden haberdar olmalarını engellemektedir. Diğer yandan kadın çalışanların bu ağlara dahil olmaması cam tavan durumu ile ilişkilendirilmektedir (Mizrahi ve Aracı, 2010: 154-155).

3.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın çalışanları kariyer aşamasında daha pasif ve isteksiz olmaları daha önce belirtilen nedenlerin dışında çevresel birtakım faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Tüm bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

3.2.3.1. Toplumsallaşma Süreci, Dişil ve Eril Özellikler

Bireysel kimliklerin oluşumunda, aile, eğitim ve seçilen meslekler önemli roller oynayan sosyalleşme kanallarıdır. Bahsedilen bu sosyalleşme süreçlerinde toplum tarafından da desteklenip kabul edilen “*erkek ve kadın kimlikleri*” önemli rol oynamakta ve bireyler cinsiyete ait kişilik yapıları edinmektedirler (Kurtuluş ve Kutanis, 2015: 237). Dünya ülkeleri ile karşılaştırıldığında, ülkemizde yerleşik toplumsal kültürün, bireysel başarı, bağımsız yaşam, kararlılık gibi “eril” kabul edilen ve bireyselliği geliştiren özelliklerden daha çok; bağlılık, insan ilişkilerinde duyarlılık, manevi tatmin gibi “dişil” kabul edilen değerlere sahip olduğu öne sürülebilir (Ersoy ve Çetinel, 2019: 978).

Bu özellikler kapsamında kadın cinsiyetinin gelişmesi sürecinde daha duygusal ve hümanist bir yapı karşımıza çıkmaktadır. İşletme yönetimi kültürü de toplumsal kültür ile benzeşmektedir. Ancak üst yönetim kademlerine geçildikçe dişil özellikler arka planda kalmaktadır. Bu anlamda kadın yönetici bireysel özelliklerini daha az açığa çıkarmakta

ve daha az iddialı bir tarz sergilemektedir. Bunun tam aksine, erkek liderler her anlamda kendine daha güvenen, baskın ve kuralcı karakterlere sahiptir (Kurtuluş ve Kutanis, 2015: 237-238).

3.2.3.2. Mesleki Ayrım

Bir kişi hayatını idame ettireceği mesleğini seçerken istek ve yeteneklerini kıstas olarak almalıdır. Ancak ülkemizde meslek seçimi bu noktalardan ziyade, hızlı ekonomik kazanım, toplumsal kabule uygunluk, cinsiyete uygunluk, rahatlık ve ailenin yönlendirmesi gibi kriterler ile belirlenmektedir. Bu durum kadınların ve erkeklerin kendi istekleri dışındaki mesleklere yönelmelerine ve bu mesleklerde de isteksizlikten dolayı başarısızlıklar yaşanmasına neden olabilmektedir (Keskin, 2016: 61).

Özellikle gelişmekte olan toplumlarda, kişilerin toplumsal cinsiyet kabullerine göre roller üstlenmeleri beklenmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri, kişilerin yerine getirmesi gereken ödevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını belirlemektedir. Bu durum mesleklerin de cinsiyetler açısından yatay ve dikey ayrışmasını dayatmaktadır. Yatay ayrım, kimi mesleklerde kadınlar (öğretmenlik, hemşirelik, hasta bakıcılığı, sosyal hizmetler vb.), kimi meslekler de ise erkekler (araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik vb.) ön plana çıkmaktadır

Bu ayrım farklı iş kollarında olabileceği gibi aynı iş ortamında da yaşanmakta ve örneğin ikisi de inşaat mühendisi olan çalışanlardan erkek olanı bizzat sahada mesleğini icra ederken, kadın olan mühendis büro işlerine yönlendirilebilmektedir. Dikey mesleki ayrım olarak adlandırılan bu ayrım, kadın çalışanlar kendi mesleklerinde ilerleme olanağından yoksun veya daha uzun süre beklemek durumunda kalmaktadır (Ersoy ve Çetinel, 2019: 978-979).

3.2.3.3. Stereotipler

Stereotip, gruba dahil üyeleri ve bu üyelerin ortak eylem ve inançlarını ifade etmektedir. Stereo tiplere ise, deneyim ve normlar çerçevesinde bireye has özellikleri ve o bireyin dahil olduğu kategorideki tüm bireyler için bu özelliklerin geçerli sayıldığı durumdur (İmançer, 2010: 305). Bu durum, cinsiyetler açısından da geçerli sayılmaktadır. Buna anlamda genel düşünceye göre kadınların duygusal, bağımlı, zarif ve sıcak kanlı, erkeklerin aktif, iddialı, gerçekçi, yetenekli, rasyonel ve bağımsız tipler

olduğunu ifade etmek mümkündür. Aslında stereo tipler bireylere karşı ön yargılı yaklaşıma girme veya yargılama aşamasında tehlikedir (Antalyalı ve Özkul, 2017: 4).

Bu açıdan erkeklerin kadınlara ön yargılı davranmasının birtakım sebepleri vardır. Bunlar; Kadın çalışmak istemez ya da işten kolayca vazgeçebilir, erkekler kadar işe ve iş yerine bağlı olmaz, iş hayatının gerektirdiği sertliğe ve dayanıklılığa sahip değildir, uzun mesai saatlerinde çalışamaz, çalıştıkları şehri/ülkeyi değiştiremez, kararsızdır ve duygusallık onu yönetir (Karaca, 2007: 67).

3.3. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Stratejiler

3.3.1. Eğitim Programlarına Katılma

Eğitim, toplumsal gelişme anlamında en önemli faktördür. Çalışma hayatında ise yüksek ücret, verimlilik ve kariyer açısından gereklilik arz eden bir kriterdir. Kadın çalışanlar açısından ise çalışma hayatındaki dezavantajlardan dolayı fark yaratma açısından bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan kadın çalışanların uzmanlaşma ve mesleki yeterlilikleri açısından eğitim oldukça önemlidir (Soysal ve Baynal, 2016: 235).

Kadın çalışanlar ulaşmak istedikleri pozisyonlar için çok daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Bu açıdan iş öncesi ve sürecinde kendilerini sürekli geliştirmek durumundadırlar (Erkılınç, 2011: 41). İşe başlamadan önce yüksek öğretimlerini başarılı bir şekilde tamamlamaları ve daha sonraki aşamada da mesleki açıdan eğitimleri almaları gerekmektedir. Çalışma hayatında başarıyı arttıran ve yeteneklerin gelişmesini sağlayan eğitimler mesleki eğitim olarak kabul edilmektedir. Bu eğitimlerin masrafları genel olarak işletmeler tarafından karşılanmaktadır (Soysal ve Baynal, 2016: 235).

3.3.2. Beklenenden Yüksek Performans Gösterme

Kadın çalışanlar iş yerinde öne çıkabilmenin zor olacağını düşünmektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlar ile aynı duruma gelebilmesi için onlardan daha fazla çalışması ve daha kalifiye olması beklenmektedir. Bu sebeple kadın çalışanlar işte daha fazla çalışmak, daha yüksek performans göstermek ve kendilerini yöneticilere ispatlamaya zorlanmaktadır. Diğer taraftan, kadınlar çalışma ortamında kendileri ile ilgili önyargıları da aşmaya çalışmaktadır. Sayılan bu nedenlerden dolayı kadınların iş hayatında başarılı çalışanlar olarak görülmeleri zorlaşmaktadır. Ayrıca, kadınlar üst

yönetici pozisyonlarına ulaşırsalar dahi, işveren tarafından beklenen yüksek performans beklentisinden kurtulamamaktadır. Yönetici pozisyonundaki kadın çalışanların performansları öncelikle erkek meslektaşlarının performansı ile karşılaştırılmaktadır. Bu sebeplerden dolayı kadınların iş hayatında yüksek performans göstermeleri, onların kariyerlerini geliştirebilmeleri açısından vazgeçilmez bir stratejidir (Erkılınç, 2011: 43).

3.3.3. Mentordan Yardım Alma

Montörler bireyi cesaretlendiren ona sorumluluklarının bilincine varmasını sağlayan ve bu gibi konularda danışmanlık yapan kişilerdir. İş hayatında da çalışanlara örgütsel sorumluluk bilinci kazandırmasını, örgüte karşı sosyal ve mesleki açıdan uyum sağlamasını gerçekleştirme ve işletme amaçlarına yönlendirme gibi etkileri vardır (Soysal ve Baynal, 2016: 235-236).

İş hayatındaki kadınların erkeklere oranla daha fazla mentorluk hizmeti aldığı ve bu sürecin daha uzun olduğu yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur. Bazı durumlarda bu hizmeti işletmeler çalışanlarına sağladığı gibi kişiler kendileri de karşılayabilmektedir (Erkılınç, 2011: 43).

Mesleki kariyerleri süresince pek çok kadın, bir akıl hocasından yardım almaktadır. Mentor, çoğunlukla bir üst düzey yönetici olmaktadır. Örnek alınan mentor kadının becerilerini geliştirebilmeleri için çeşitli iş olanakları yaratır. Kadın çalışanlar mentor ile öncelikle kariyerleri için uzun vadeli hedefleri belirler ve bunları gerçekleştirebilmek için gerekli aşamaların neler olduğunu öğrenmek ister. Mentorlar, yardım edecekleri çalışanlara öncelikle ilham verir (Soysal ve Baynal, 2016: 235-236).

3.3.4. Sosyal İlişki Geliştirme

Çalışma ortamında işletme içi ve dışı gelişen formel ve informal gruplara dahil olmak hem erkek hem de kadın çalışanlar için son derece önemlidir. Bu gruplarda geliştirilen ilişkiler bir yandan örgüt içi iletişimi artırırken diğer taraftan da işe yeni başlayan kişilerin örgüt kültürünü öğrenmesine ve işlerine daha kolay adapte olmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütte benimsenen liderlik tarzları ve iletişim çeşitlerinin cinsiyet ayrımcılığı barındırıp barındırmadığı ve eğer böyle bir durum varsa nasıl aşılabileceği konusunda da örgüt içinde geliştirilen sosyal ilişkiler faydalı olabilmektedir (Korkmaz, 2016: 99).

3.3.5. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma

Özellikle kurumsal firmalarda ve belli oranda da kamu kurumlarında çalışanlar için kariyer geliştirme ve izleme programları uygulanmaktadır. Bu programlar iş yerlerine belli bir maliyet yüklediğinden işletmeler tarafından kariyerini ilerletme konusunda hevesli olan ve kariyer yapabileceği konusunda potansiyel göstererek iş yerini ikna eden tüm çalışanlara sunulmaktadır (Erkılınç, 2011: 43).

Kadın çalışanlara yönelik mesleki eğitimlerin verilmesi, özel projelerde görevlendirilmesi kariyer geliştirme programlarından öne çıkan iki tanesidir. Kariyer geliştirme programları, kadın çalışanların yönetici pozisyonlarına geçişini ve uyum sağlamasını oldukça kolaylaştırabilmektedir. Bu programlara katılımın bir diğer faydası da kadın çalışanların mentorluk ilişkisi geliştirme şansını artırmasıdır. Eğitimler sırasında ilişki kurulacak olan olası mentor adayları ile ilişkiye geçme şansı yakalayan kadın çalışanların kariyerinde ilerlemesi daha kolay olabilmektedir (Korkmaz, 2016: 99).

3.3.6. Erkek Egemen Kültürü Değiştirmek

Erkek hegemonyasına dâhil örgüt kültürleri kadınları dolaylı veya doğrudan engelleyen örgüt kültürleri olarak görülmektedir (Utma, 2019: 44-58). Kariyer fırsatları bakımından eşitlikçi bir yaklaşım cam tavanın aşılması hususunda önemli bir kurumsal strateji olarak görülmektedir. Erkeklerin hüküm sürdüğü örgüt kültürlerinde kadınlar ikinci sınıf çalışan olarak görülmekte ve yetenekleri, pozisyonları gibi konularda küçümsenmektedir (Karaca, 2007: 50-65).

3.3.7. Aile Dostu ve Esnek İş Yeri Modeli Oluşturmak

Örgütlerde kadınların yeteneklerinden doğru faydalanma ve cam tavanı aşmaya yönelik uygulanacak stratejilerden biri de aile yaşantısına zarar verecek mesai saatlerinde esnek düzenlemeler yapılması ve çocuk bakımına destek uygulamalar geliştirilmesidir. Kamu çalışanları ve özel sektör çalışanları için devletin ve özel şirketlerin çocuk, yaşlı ve özel durumlara ilişkin bakımları destekleyici uygulamalar yürütmesi gerekmektedir (Soysal ve Baynal, 2016: 236).

3.3.8. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık uygulaması bireylerin din, dil, ırk ve cinsiyet gibi özelliklerden dolayı ayrımcılık yapılmaması amacıyla geliştirilen önlemler olarak ifade edilmektedir. (Alkan, Erdem ve Çelik, 2016: 368). Günümüzde de kadınların çalışmasını istemeyen erkekler hala vardır. Bu açıdan hem örgütler hem de toplumsal olarak feodal düşüncenin hâkim olduğu günümüzde kadınların korunması ve ayrımcılığa maruz kalmaması adına pozitif ayrımcılık uygulamalarının yapılması gerekmektedir. Çalışma hayatında kadınların cam tavan algılarını yükseltmek ve kariyer hedeflerinde yollarını açmak amacıyla pozitif ayrımcılık uygulamaları söz konusudur (Karatepe ve Arıbaş, 2017: 9).

Hem toplumsal hayatta hem de çalışma hayatında kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla pozitif ayrımcılık uygulamaları devlet ve işletmeler tarafından desteklenmelidir. Diğer yandan kadınlar kendilerine yönelik pozitif ayrımcılık uygulamalarının aksi yönde sorunlara neden olacağını düşündükleri için daha çok fırsat eşitliği uygulamalarını tercih etmektedirler. Ancak kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlara gelebilmeleri pozitif ayrımcılık uygulamaları ile gerçekleşmektedir. Bu amaçla bu pozisyonadaki iş imkanlarında kadınlara ve erkeklere eşit haklar tanınmalıdır (Alkan, Erdem ve Çelik, 2016: 368).

Kadınların çalışma hayatında eşit haklara sahip olması yakın gelecekte pek mümkün görünmese de toplum ve örgütlerin kadınlara daha fazla eşitlik sağlayacak uygulamalara destek vermesi gerekmektedir. Bu açıdan kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan engellerinin kaldırılabilmesi amacıyla pozitif ayrımcılık sektördeki yönetici kadınların sayısını arttırabilecektir (Karatepe ve Arıbaş, 2017: 10).

3.4. Kadınların Kariyer Engellerinin Sonuçları

Kadın çalışanların iş hayatında karşılaşılabileceği kariyer engelleri aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

3.4.1. Kariyer Eşitsizliği

Kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştığı engeller onların kariyer planlarını olumsuz yönde etkilemekte ve üst yönetim basamaklarına geçmelerini engellemektedir. Bu açıdan kadın çalışanlar kariyer planlama konusunda işletme yönetiminden yeterli desteği görmemektedir. Kadın çalışanlar üst yönetim için gerekli eğitim ve özelliklere

sahip olsalar da öncelik erkek çalışanlara verilmekte bu süreçte kadın çalışanlar yok sayılmaktadır.

Bu nedenlerden dolayı kadın çalışanlar kariyer hedeflerine erkek çalışanlardan daha yavaş ve daha düşük düzeyde ulaşabilmektedirler. Kadın yöneticilerin üst yönetim kademlerinde olması gerektiğinin nedenleri sadece eğitim ve yetenek değil aynı zamanda yönetim kademesinde cinsiyet anlamında farklılık (çeşitlilik) oluşturmak da sayılabilir. Bu çeşitlilik durumu kamu kurumlarında daha belirgin bir şekildedir. Ancak özel sektörde bu durum yeterinde desteklenmemektedir (Agun, Üçok ve Küçük, 2021: 61).

3.4.2. İş Tatminsizliği

Çalışanların işlerinden memnun olmamaları durumu iş tatminsizliği olarak adlandırılmaktadır. İş tatmini ise tam tersi durumdur. İş tatminini etkileyen faktörler; yapılan işi, yükselme olanakları, yönetimin tutumu, ücret, sosyal haklar, çalışma ortamı ve arkadaşları vb. gibi faktörler olarak sıralanabilmektedir. Kadın çalışanların çalışma ortamında bu faktörleri gerçekleştirecek ortamı bulmaması ve bu anlamda engellerle karşılaşması bu çalışanları hayal kırıklığına uğratmaktadır. Bu durumda çalışan kadınlar bu problemler ile başa çıkmanın yollarını aramaktadır (Atilla, Yıldırım ve Baysal, 2019: 35).

Çalışanların memnuniyeti, performans düzeyini her zaman olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Cam tavan sendromu da çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği için performansı doğrudan etkiler demek yanlış olmaz (Okan ve Özbek, 2016: 207). Çalışanların iş yerinde gösterdiği performans, işten ayrılma niyetleri, örgütsel kararlara katılım, devamsızlık vb. gibi faktörler ile değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması onların iş ortamında performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir (Atilla, Yıldırım ve Baysal, 2019: 35).

3.4.3. İşten Ayrılma

Kadın çalışanların çalıştıkları iş yerinde kariyer olanaklarının kendileri için sınırlı olduğunu ve bu konuda adaletsiz bir yaklaşıma maruz kaldıklarını düşünmeleri onları umutsuzluğa itmekte ve sonrasında işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Diğer yandan işten ayrılma sonrasında yeni bir iş bulma konusundaki güvensizlik ve tükenmişlik hissine kapılmaları mevcut iş yerinde olumsuz tutumlar sergilemesine neden

olabilmektedir. Diğer yandan zorunlu olarak işten çıkarılan kadınlar kendi iş yerlerini açma konusunda daha istekli olmaktadır (Gazioğlu, 2017: 61).

3.4.4. İş-Aile Dengesizliği

Kadın çalışanları iş ortamında en çok zorlayan konulardan birisi de iş aile dengesizliğidir. Bu anlamda hem iş hem de evle ilgilenen kadınlar her iki rol arasında kalmakta ve tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar. Diğer yandan kadınların evlenmemelerinin nedeni ise iş yaşamındaki bu dengesizliği yaşamamak istemeleridir. Bu gibi nedenler ile birlikte üst yönetimde görev alan kadınlar bu rol çatışmalarını yaşamak istemediklerinden dolayı hem çocuk yapmama isteği hem de boşanmalar da artmaktadır (Sökmen ve Şahingöz, 2017: 117-118).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Örneklem

Yapılan bu araştırma nicel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilen ampirik bir çalışmadır. Bu çalışma yürütülürken bilimsel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği uygulanmıştır. Hazırlanan anket maliyet ve uygulama kısıtları göz önüne alınarak %95 güvenilirlik sınırlarında ve %5 hata payı dikkate alınarak Antalya ilinde yaşayan ve bir kamu kurumunda çalışan çeşitli yönetici seviyelerinde bulunan iş gücüne uygulanmıştır. basit rastlantısal örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada hatalı, eksik kodlanan ve uç değerlere sahip anketler analiz dışı bırakılmıştır. Böylece toplam 225 anket formu analizlere tabi tutulmuştur.

Bu araştırmada yöntem olarak sırasıyla; literatür taraması, problemin tanımlanması ve hipotezlerin oluşturulması ile başlanmış olup hazırlanan anket aracılığı ile hipotezler analiz edilmiştir.

Araştırmanın modeli aşağıda yer alan şekilde gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.2. Veri Toplama Teknikleri

Çalışmada literatür bilgilerini desteklemek ve hipotezleri desteklemek amacıyla yapılan anket çalışmasında uygulanan ölçekler ile ilgili ayrıntılı bilgi şu şekildedir. Anket Survey Online Anket üzerinden oluşturulmuştur. Uygulama sürecinde tüm soruların cevaplandırılması zorunlu tutularak kayıp veri oluşumu önüne geçilmiştir. Ankette Toplamda ölçeklere ilişkin 31 ifade ile birlikte demografik özelliklere ilişkin 7 ifade yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan *Kariyer Engelleri (Cam Tavan) Ölçeği* Pamuk (2017) çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek “5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum ve 1=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde 5’li likert ölçek ile oluşturulan 31 ifadeden oluşmaktadır. Anketin güvenirliği 0,722 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ve madde bilgileri şu şekildedir;

Cam Tavan Ölçeğinin Boyutları:

- Çoklu Rol Üstlenme, İfadeler: 1, 2,3
- Kişisel Algılar, İfadeler: 4,5,6,7,8
- Örgüt Kültürü ve Politikaları, İfadeler: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
- İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama, İfadeler: 18, 19
- Mentorluk Eksikliği, İfadeler: 20, 21
- Mesleki Ayırım, İfadeler: 22, 23, 24, 25
- Stereotipler (kalıplaşmış önyargılar), İfadeler: 26, 27, 28, 29,30,31

3.3. Verilerin Analizi

Yapılmış olan bu çalışmada örneklem grubundan anket yolu ile elde edilmiş olan veriler istatistik paket programı vasıtası ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz ve testler normallik analizi, güvenirlik analizi, tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır. Ayrıca hipotezler varyans ve fark analizleri (Anova, t-testi) ile test edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde elde edilen verilerin analiz sonuçları tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Öncelikle ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiş ardından demografik değişkenlere ait frekans değerleri paylaşılmıştır. Daha sonra ölçeğin betimsel analizleri ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Tüm test ve analiz sonuçları yorumlanarak bölüm tamamlanmıştır.

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Cam Tavan ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Değişken	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Cam Tavan Ölçeği	0,722	31

Tabloya 4.1’e göre ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.722’dir. Bu değere göre (Kalaycı, 2016) toplanan veriler kapsamında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

4.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Demografik değişkenlere ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişkenler		N	%	Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	147	65,3	Medeni Durum	Evli	118	52,4
	Erkek	78	34,7		Bekar	107	47,6
Çocuk Sayısı	Çocuk yok	115	51,1	Yaş Grubu	25 ve altı	28	12,4
	1 çocuk	48	21,3		26-35	79	35,1
	2 çocuk	51	22,7		36-45	65	28,9
	3 çocuk	11	4,9		46 ve üzeri	53	23,6
Unvan	Memur	119	52,9	Eğitim Durumu	Lise	44	19,6
	Uzman	106	47,1		Yüksekokul	49	21,8
Çalışma Süresi	0-6 yıl	124	55,1		Lisans	95	42,2
	7-9 yıl	25	11,1		Yüksek lisans	31	13,8
	10-12 yıl	7	3,1		Doktora	6	2,7
	13 ve üzeri	69	30,7	Toplam	-	225	100,0

Tablo 4.2’de yer alan bulgulara göre katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında katılımcıların %65,3’ünün (113 kişi) kadın, %34,7’sinin (78 kişi) erkek katılımcılardan oluştuğu olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına göre ise katılımcıların %52,4’ü (118 kişi) evli, %47,6’sı (107 kişi) bekardır.

Araştırmaya katılanların çocuk sayıları incelendiğinde hiç çocuğu olmayan kişi sayısının % 51,1 ile 115 kişi, 1 çocuk sahibi olanların % 21,3 ile 48 kişi, 2 çocuk sahibi olanların % 22,7 ile 51 kişi ve 3 çocuk sahibi olanların % 4,9 ile 11 kişi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş gruplarının ise %8,4 ile 28 kişi 25 yaş ve altında, % 35,1 ile 79 kişi 26-35 yaş, %28,9 ile 65 kişi 36-45 yaş, % 23,6 ile 53 kişi 46 yaş ve üstünde olduğu belirtilebilir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde %19,6 ile 44 kişinin lise, % 21,8 ile 49 kişinin yüksekokul, % 42,2 ile 95 kişinin lisans, % 13,8 ile 31 kişinin yüksek lisans ve % 2,7 ile 6 kişinin doktora mezunu olduğu ifade edilebilir. Son olarak katılımcıların kurumlarındaki unvanlarına göre dağılımları ise %52,9’si (119 kişi) memur, %47,1’i (106 kişi) uzman şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında % 55,1 ile 124 kişinin 0-6 yıl arası, % 11,1 ile 25 kişinin 7-9 yıl arası, % 3,1 ile 7 kişinin 10-12 arası ve %30,7 ile 69 kişinin 13 ve üstü yıl süresince kurumunda çalıştığı belirtilmelidir.

4.3. Cam Tavan Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri

Katılımcıların “*Cam Tavan Sendromu*” ölçek sorularına verdikleri cevaplara ilişkin betimleyici veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.3: Cam Tavan Ölçeğine Verilen Cevapların Açıklayıcı İstatistikleri

	N	Min.	Max.	Mean
Çoklu rol üstlenme alt boyutu				
Madde 1	225	1	5	2,50
Madde 2	225	1	5	2,84
Madde 3	225	1	5	2,25
Kişisel algılar alt boyutu				
Madde 4	225	1	5	1,88
Madde 5	225	3	5	4,64
Madde 6	225	2	5	4,03
Madde 7	225	1	5	1,85
Madde 8	225	1	5	2,72
Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutu				
Madde 9	225	1	5	3,29
Madde 10	225	1	5	3,56
Madde 11	225	1	5	2,70
Madde 12	225	1	5	3,19
Madde 13	225	1	5	3,60
Madde 14	225	1	5	3,03
Madde 15	225	1	5	3,50
Madde 16	225	1	5	3,04
Madde 17	225	1	5	3,04
İnformal iletişim ağlarına giriş alt boyutu				
Madde 18	225	1	5	4,03
Madde 19	225	1	5	3,08
Mentorluk ilişkisinden yararlanma alt boyutu				
Madde 20	225	1	5	3,47
Madde 21	225	1	5	3,11
Mesleki ayırım alt boyutu				
Madde 22	225	1	5	3,45
Madde 23	225	1	5	1,72
Madde 24	225	1	5	3,88
Madde 25	225	1	5	2,83
Stereotipler (önyargı) alt boyutu				
Madde 26	225	1	5	2,04
Madde 27	225	1	5	2,06
Madde 28	225	1	5	2,02
Madde 29	225	1	5	2,74
Madde 30	225	1	5	3,24
Madde 31	225	1	5	1,76

N: 225; S.S: Standart Sapma; Ort.: Ortalama

Tablo 4.3'e göre, Cam tavan sendromu ölçeği alt boyutlarından, “Çoklu Rol Üstlenme” alt boyutunda ankete katılan çalışanlar “Kadınlar iş ve aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanabilirler” ifadesine en yüksek ortalama ile katıldıklarını belirtmişler, “Kadının evli ya da çocuk sahibi olması kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkiler” ifadesine ise en düşük ortalama ile katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

“Kişisel Algılar” alt boyutunda ankete katılan çalışanlar “Kadınlar iyi bir yönetici olacak yeteneğe sahiptir” ifadesine en yüksek ortalama ile katıldıklarını, “Kadınlar, kariyerlerinin ilerlemesi konusunda erkekler kadar istekli değildir” ifadesine en düşük ortalama ile katılmadıklarını bildirmişlerdir.

“Örgüt Kültürü ve Politikaları” alt boyutunda ankete katılan çalışanlar “Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.” ifadesine en yüksek ortalama ile katıldıklarını, “Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur” ifadesine en düşük ortalama ile katılmadıklarını bildirmişlerdir.

“İnformel İletişim Ağlarına Katılamama” alt boyutunda ankete katılan çalışanlar “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler” ifadesine en yüksek ortalama ile katıldıklarını, “Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır” ifadesine en düşük ortalama ile katılmadıklarını belirtmişlerdir.

“Mentorluk Eksikliği” alt boyutunda ankete katılan çalışanlar “Kadınlara rol modeli olacak yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesine en yüksek ortalama ile katıldıklarını, “Kurumda kadınlar mentorluk (danışmanlık, koçluk) ilişkisinden yeterince yararlanamamaktadırlar” ifadesine en düşük ortalama ile katılmadıklarını belirtmişlerdir.

“Mesleki Ayırım” alt boyutunda ankete katılan çalışanlar “Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedirler” ifadesine en yüksek ortalama ile katıldıklarını, “Erkekler, üst düzey yöneticiliğe kadınlardan daha uygundur” ifadesine en düşük ortalama ile katılmadıklarını belirtmişlerdir.

“Steretipler (Kalıplaşmış Önyargılar)” alt boyutunda ankete katılan çalışanlar “Erkek yöneticiler kadın yöneticileri kendilerine tehdit olarak görüyorlar” ifadesine en yüksek ortalama ile katıldıklarını, “Kadın yöneticiler erkekler kadar hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar” ifadesine en düşük ortalama ile katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Cam tavan sendromu ölçeğindeki bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalışanların “*Kişisel Algı*” alt boyutundaki ifadelerle en yüksek ortalama ile katıldıklarını “*Stereotipler (Önyargı)*” alt boyutundaki ifadelerle ise en düşük ortalama ile katılmadıklarını ifade etmişlerdir

4.4. Hipotez Testleri

Bu kısımda araştırma amaçlarına uygun olarak belirlenen hipotezler verilerden elde edilen bulgular eşliğinde test edilmiştir. Her bir tabloda bir hipoteze ilişkin test sonuçları gösterilmiş ve tablodan sonra gelen paragraflarda yorumlanmıştır.

Tablo 4.4: Cinsiyete Göre Ölçek Alt boyutlarının Karşılaştırması

Alt boyut	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
Çoklu rol üstlenme	Kadın	147	2,3265	,76597	-4,89186	,000*
	Erkek	78	2,9103	,99446		
Kişisel algılar	Kadın	147	2,9850	,36496	-2,04099	,042
	Erkek	78	3,0974	,44165		
Örgüt kültürü ve politikaları	Kadın	147	3,3137	,54738	3,35819	,000*
	Erkek	78	3,0342	,67392		
İnformel iletişim ağlarına giriş	Kadın	147	3,5034	,54426	-1,73873	,083
	Erkek	78	3,6410	,60247		
Mentorluk ilişkisinden yararlanma	Kadın	147	3,3333	,80736	,95134	,342
	Erkek	78	3,2051	1,20183		
Mesleki ayrım	Kadın	147	2,9881	,71213	,52228	,601
	Erkek	78	2,9327	,83615		
Stereotipler (Önyargı)	Kadın	147	2,2540	,48702	-1,92485	,055
	Erkek	78	2,4188	,79534		

* Karşılaştırma <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Cam Tavan ölçeğine ait alt boyutlarından, “Çoklu Rol Üstlenme” ve “Örgüt Kültürü” alt boyutlarında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda erkek katılımcıların ortalamasının (2,9103) daha yüksek olduğu yani, erkeklerin “*kadının önceliği iyi bir eş ve anne olmaktır, kadınlar iş ve aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanabilir, kadının evli ya da çocuk sahibi olması kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkiler*” gibi konularda kadınlara oranla daha olumsuz düşüncelere destek verdikleri görülmektedir. Bu durumda iş hayatında kadın ve

erkek bakış açısının farklı olduğunu ve bu farklılığın kadınlar açısından bir dezavantaj oluşturduğunu ifade etmek mümkündür.

Örgüt politikaları alt boyutunda ise kadınların ortalamasının (3,3137) daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda iş yaşamında erkeklerin kadınlardan daha ön planda olduğunu göstermektedir.

Cam Tavan ve cinsiyet ilişkisinin incelendiği çalışmalara bakıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Karcıoğlu ve Leblebici (2014) Erzurum ilinde bulunan kamu ve özel banka yönetici ve çalışanlarıyla gerçekleştirilen çalışmaya göre kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmakta iken erkek yöneticilerin bu konuda kararsız oldukları tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada Nandy, Bhaskar ve Ghosh (2014), örgütler insan kaynaklarını erkekler lehine ayarladığından kadınların yönetsel pozisyonlardan vazgeçtikleri ortaya konmuştur. Yine Örücü'nün (2007) çalışmasında erkek katılımcılar, kadınların başarılı bir yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan bir başka araştırmada ise Yılmaz (2013); cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile “Çoklu Rol Üstlenme”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları”, “İnformel İletişim Ağlarına Katılamama” ve “Basmakalıp Yargılar”; yaş değişkeni ile “Örgüt Kültürü ve Politikaları” ve “İnformel İletişim Ağlarına Katılamama” değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bununla birlikte mezuniyet ve mesleki deneyim süresi ile cam tavan sendromu alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Son olarak Büyükyaprak (2015) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada ise yaş değişkeni ile “Mentor Eksikliği”; eğitim durumu ile “Kadınların Kişisel Tercih Algıları”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları” ve “Mesleki Ayrım”; meslek ile “Örgüt Kültürü ve Politikaları” ve “Basmakalıp Yargılar” değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuçların yanında medeni durum ve mesleki deneyim süresi ile cam tavan alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Bu bulgu ve yorumlara göre araştırmanın ilk hipotezi olan H₁ (Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kısmen reddedilmiştir.

Tablo 4.5: Yaş'a Göre Ölçek Alt Boyutlarının Karşılaştırması

Alt boyut	Yaş Grubu	N	Ort.	S.S.	S.H.	F	P
Çoklu rol üstlenme	25 ve altı	28	2,7024	,97432	,18413	4,1415	,007*
	26-35	79	2,3797	,76187	,08572		
	36-45	65	2,8000	1,11305	,13806		
	46 ve üzeri	53	2,3270	,61147	,08399		
	Total	225	2,5289	,89436	,05962		
Kişisel algılar	25 ve altı	28	3,1929	,53189	,10052	3,0345	,030*
	26-35	79	2,9873	,42043	,04730		
	36-45	65	3,0646	,30844	,03826		
	46 ve üzeri	53	2,9396	,34549	,04746		
	Total	225	3,0240	,39591	,02639		
Örgüt kültürü ve politikaları	25 ve altı	28	3,6230	,54713	,10340	9,5912	,000*
	26-35	79	3,2194	,66381	,07468		
	36-45	65	2,9573	,47210	,05856		
	46 ve üzeri	53	3,3166	,56252	,07727		
	Total	225	3,2168	,60760	,04051		
İnformel iletişim ağlarına giriş	25 ve altı	28	3,8571	,62148	,11745	4,4704	,004*
	26-35	79	3,4177	,52764	,05936		
	36-45	65	3,5462	,43949	,05451		
	46 ve üzeri	53	3,5943	,67266	,09240		
	Total	225	3,5511	,56759	,03784		
Mentorluk ilişkisinden yararlanma	25 ve altı	28	3,4643	,78089	,14757	7,8086	,000*
	26-35	79	3,2152	,93261	,10493		
	36-45	65	2,9385	,90359	,11208		
	46 ve üzeri	53	3,7358	,98841	,13577		
	Total	225	3,2889	,96182	,06412		
Mesleki ayırım	25 ve altı	28	3,3839	,73749	,13937	4,0045	,008*
	26-35	79	2,9304	,74993	,08437		
	36-45	65	2,8115	,83506	,10358		
	46 ve üzeri	53	3,0000	,59242	,08138		
	Total	225	2,9689	,75602	,05040		
Stereotipler (Önyargı)	25 ve altı	28	2,3988	,58854	,11122	1,4171	0,238
	26-35	79	2,3354	,69003	,07763		
	36-45	65	2,3641	,64070	,07947		
	46 ve üzeri	53	2,1635	,44637	,06131		
	Total	225	2,3111	,61500	,04100		

* Karşılaştırma <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Cam Tavan değişkeni alt boyutlarından “*Stereotipler (Önyargı)*” alt boyutu hariç diğer alt boyutlarında yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda “46 ve üzeri” yaş grubunda ortalamanın en düşük (2,3270), “36-45” yaş grubunda en yüksek (2,8000) olduğu; kişisel algılar alt boyutunda “46 ve üzeri” yaş grubunda ortalamanın en düşük (2,9396), “25 ve altı” yaş grubunda en yüksek (3,1929) olduğu, örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda “36-45” yaş grubunda ortalamanın en düşük (2,9573), “25 ve altı” yaş grubunda en yüksek (3,6230) olduğu, informal iletişim ağlarına giriş alt boyutunda “26-35” yaş grubunda ortalamanın en düşük (3,4177), “25 ve altı” yaş grubunda en yüksek (3,8571) olduğu, mentorluk ilişkisinden yararlanma alt boyutunda “36- 45” yaş grubunda ortalamanın en düşük (2,9385), “46 ve üzeri” yaş grubunda en yüksek (3,7358) olduğu, mesleki ayırım alt boyutunda “36-45” yaş grubunda ortalamanın en düşük (2,8115), “25 ve altı” yaş grubunda en yüksek (3,3839) olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla 36-45 arası yaş grubu aralığında çalışan kadınların önceliklerinin iyi bir eş ve anne olmak olduğu, kadının evli ve çocuk sahibi olmasının kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği ifadelerine katılmadıkları belirtilebilir. 25 ve üstü yaş grubunda bulunana çalışanlara göre kurumlarda tepe yöneticiler kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini desteklememekte, erkek çalışanlara üst düzey yöneticilik için kadın çalışanlara göre fazla imkan verildiği görüşleri desteklenmektedir.

25 ve daha az yaş grubu çalışanlar, kadın çalışanların mentorluk ilişkilerinden gereği gibi faydalanamadığı ve kendilerine rol model yönetici bulamadıklarını görüşlerine katılmaktadır. Benzer şekilde 46 yaş ve üzeri yaş grubu çalışanlar, erkeklerin üst düzey yöneticiliğe kadınlara göre daha uygun olduğuna ilişkin görüşleri desteklediği ifade edilebilir.

Literatürde Cam Tavan ve yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelendiğinde çalışmalara bakıldığında araştırma sonuçlarıyla uyumlu tespitler olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda Atan (2011) tarafından 120 okul yöneticisi üzerinde yapılmış olan çalışmada yaş ile “Mesleki Ayırım” alt boyutu ile anlamlı; Güleç’in (2015) gerçekleştirdiği çalışmada Cam tavan sendromu ile anlamlı; Çetin (2011) tarafından yapılmış olan çalışmada yaş değişkeni ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Öztürk ve Bilkay’ın (2016) 45 yaşından küçük kadın çalışanların cam tavan algılarının daha fazla, 45 yaşından büyük olan çalışanlarda ise cam tavan sendromunun daha az hissedildiğine dikkat çekilmiştir. Yine Öztürk (2011) tarafından

gerçekleştirilmiş olan çalışmada yaş değişkeni ile “Örgüt Kültürü ve Politikaları”; Büyükyaprak (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada ise yaş değişkeni ile “Mentor Eksikliği” ile anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Bu bulgular ışığında H₂ (Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.6: Medeni duruma göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması

Alt boyut	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
Çoklu rol üstlenme	Evli	118	2,7401	,88475	3,832	,000*
	Bekar	107	2,2960	,84962		
Kişisel algılar	Evli	118	3,0644	,33678	1,613	,108
	Bekar	107	2,9794	,44968		
Örgüt kültürü ve politikaları	Evli	118	3,0989	,53114	-3,115	,002*
	Bekar	107	3,3468	,66047		
İnformel iletişim ağlarına giriş	Evli	118	3,4322	,52670	-3,375	,000*
	Bekar	107	3,6822	,58436		
Mentorluk ilişkisinden yararlanma	Evli	118	3,2246	,93507	-1,053	,293
	Bekar	107	3,3598	,99003		
Mesleki ayrım	Evli	118	2,9153	,63146	-1,118	,264
	Bekar	107	3,0280	,87235		
Stereotipler (Önyargı)	Evli	118	2,5085	,59869	5,358	,000*
	Bekar	107	2,0935	,55898		

* Karşılaştırma <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Cam Tavan alt boyutlarından dört tanesinde (*Çoklu Rol Üstlenme*, *Örgüt Kültürü ve Politikaları*, *İnformel İletişim Ağlarına Giriş* ve *Stereotipler (Önyargı)*) alt boyutlarında medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda, evli olan katılımcıların ortalamasının bekar olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu (2,7401) görülmektedir. Bu bulguya göre evli çalışanlar, kadının önceliği eşi ve çocukları olduğunu, kadınlar iş ve aile hayatı arasında denge kurmakta zorlandıklarını ve bu durumun kadınların kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkilediği görüşüne katılmaktadırlar. Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda bekar olanların ortalaması daha yüksektir (3,3468). Yani bekar çalışanlarda, kadınların örgüt içerisinde düşük konumda olmaları, kariyer anlamında erkeklerden daha az şanslı

olmaları, maaş konusunda dezavantajlı oldukları, iş yerinde erkeklerin kurallarının geçerli olduğu, üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat verildiği gibi görüşlere katılım oranı daha yüksektir. İnfomal iletişim ağlarına giriş alt boyutunda, bekar olanların ortalamasının daha yüksek olduğu (3,6822) görülmektedir. Yani bekar çalışanlarda, kadınların erkeklerin yoğun olarak yer aldığı iletişim ağlarına girmekte zorlandığı ve erkek çalışan ve üst yöneticiler ile iletişim kurabilirler gibi konulardaki görüşlere daha yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Stereotipler (Önyargı) alt boyutunda, evli olanların ortalamasının daha yüksek olduğu (2,5085) görülmektedir. Yani evli çalışanlarda erkek yöneticilerin kadın yöneticileri kendilerine tehdit olarak gördükleri görüşüne katılım oranı daha yüksektir.

Literatür incelendiğinde cam tavan ile katılımcıların medeni durumu arasında anlamlı ilişkinin keşfedildiği birçok araştırma olduğu görülmektedir (Çalışkan, 2012; Güleç, 2015; Öztürk ve Bilkay, 2016; Yılmaz, 2013; Zeybek, 2010). Ayrıca Atan (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada medeni durum ile “Basmakalıp Yargılar” alt boyutu arasında; Öztürk (2011) tarafından yapılan çalışmada ise medeni durum ile “İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama” alt boyutu arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu tespitlerin yanında bazı çalışmalarda ise medeni durum ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (Büyükyaprak, 2015; Çetin, 2011).

Bu bulgulara göre H₃ (Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.7: Eğitim durumuna göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması

Alt boyut	Eğitim Durumu	N	Ort.	S.S.	S.H.	F	p
Çoklu rol üstlenme	Lise	44	2,9318	,95798	,14442	5,40	0,00*
	Yüksekokul	49	2,6939	,78125	,11161		
	Üniversite	95	2,2491	,84491	,08669		
	Yüksek lisans	31	2,5269	,95364	,17128		
	Doktora	6	2,6667	0,00000	0,00000		
	Total	225	2,5289	,89436	,05962		
Kişisel algılar	Lise	44	3,0455	,36053	,05435	1,45	0,22
	Yüksekokul	49	2,9837	,40995	,05856		
	Üniversite	95	3,0084	,44235	,04538		
	Yüksek lisans	31	3,1484	,26817	,04816		
	Doktora	6	2,8000	,00000	,00000		

	Total	225	3,0240	,39591	,02639		
Örgüt kültürü ve politikaları	Lise	44	3,2222	,69945	,10545		
	Yüksekokul	49	3,0930	,72092	,10299		
	Üniversite	95	3,3532	,53850	,05525	2,76	0,03*
	Yüksek lisans	31	3,0072	,42835	,07693		
	Doktora	6	3,1111	0,00000	0,00000		
	Total	225	3,2168	,60760	,04051		
İnformel iletişim ağlarına giriş	Lise	44	3,5114	,58557	,08828		
	Yüksekokul	49	3,3673	,39232	,05605		
	Üniversite	95	3,6842	,64434	,06611	4,35	0,00*
	Yüksek lisans	31	3,5968	,43626	,07835		
	Doktora	6	3,0000	0,00000	0,00000		
	Total	225	3,5511	,56759	,03784		
Mentorluk ilişkisinden yararlanma	Lise	44	3,3409	1,02737	,15488		
	Yüksekokul	49	3,4490	,90280	,12897		
	Üniversite	95	3,3105	1,01105	,10373	1,91	0,11
	Yüksek lisans	31	3,0484	,80989	,14546		
	Doktora	6	2,5000	0,00000	0,00000		
	Total	225	3,2889	,96182	,06412		
Mesleki ayrım	Lise	44	3,1989	,93320	,14069		
	Yüksekokul	49	3,0867	,84556	,12079		
	Üniversite	95	2,9395	,57625	,05912	3,60	0,01*
	Yüksek lisans	31	2,5887	,75705	,13597		
	Doktora	6	2,7500	0,00000	0,00000		
	Total	225	2,9689	,75602	,05040		
Stereotipler (Önyargı)	Lise	44	2,3561	,62937	,09488		
	Yüksekokul	49	2,4932	,63187	,09027		
	Üniversite	95	2,3158	,57657	,05915	4,20	0,00*
	Yüksek lisans	31	2,0699	,61279	,11006		
	Doktora	6	1,6667	0,00000	0,00000		
	Total	225	2,3111	,61500	,04100		

* Karşılaştırma <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Cam tavan ölçeği alt boyutlarından 5 alt boyutunda (Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnformel İletişim Ağlarına Giriş, Mesleki Ayrım ve Stereotipler (Önyargı)) eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda eğitim durumu “üniversite” olanların ortalamasının en düşük olduğu (2,2491), “lise” olanların en yüksek olduğu (2,9318), Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda eğitim durumu “yüksek lisans” olanların ortalamasının en düşük olduğu (3,007), “üniversite” olanların en yüksek olduğu (3,3552),

İnformal iletişim ağlarına giriş alt boyutunda eğitim durumu “doktora” olanların ortalamanın en düşük olduğu (3,000), “üniversite” olanların en yüksek olduğu (3,36842), Mesleki ayırım alt boyutunda eğitim durumu “yüksek lisans” olanların ortalamanın en düşük olduğu (2,5887), “lise” olanların en yüksek olduğu (3,1989), Stereotipler (Önyargı) alt boyutunda eğitim durumu “doktora” olanların ortalamanın en düşük olduğu (1,6667), “yüksekokul” olanların en yüksek olduğu (2,4932) görülmektedir.

Yani, kurumda çalışan yüksek lisans ve doktora mezunu olanların, kadın çalışanın evli ve çocuk sahibi olmasının kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkileyebileceği, yeteneklerine göre düşük konumda çalıştırıldıkları, kariyer hedeflerinde yeterli imkân tanınmadığı, ayrımcılığa maruz kaldıkları, maaş ve prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıkları gibi konulardaki görüşleri katıldıkları yönündedir.

Cam tavan ve çalışanların eğitim düzeyi arasındaki ilişki farklı çalışmalarda da incelenmiştir. Örneğin Zeybek (2010) tarafından 224 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışmada eğitim durumu ile cam tavan sendromu alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Öztürk ve Bilkay’ın (2016) yaptıkları çalışma sonucunda eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte cam tavan algısının da yükseldiği gözlenmiştir. Ek olarak Atan (2011) tarafından 120 okul yöneticisi üzerinde yapılmış olan çalışmada eğitim düzeyi ile “Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları”, “İnformal İletişim Ağlarına Katılamama” ve “Mesleki Ayırım” alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Benzer şekilde Büyükyaprak (2015) tarafından yapılmış olan çalışmada ise eğitim durumu ile “Kadınların Kişisel Tercih Algıları”, “Örgüt Kültürü ve Politikaları” ve “Mesleki Ayırım”; meslek ile “Örgüt Kültürü ve Politikaları” ve “Basmakalıp Yargılar” değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bunlarla birlikte eğitim durumu ile cam tavan algısı arasında anlamlı farklılıkların tespit edilemediği araştırmalar da bulunmaktadır (Çetin, 2011; Yılmaz, 2013).

Bu bulgu ışığında H₄ (Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.8: Çocuk sayısına göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması

Alt boyut	Çocuk Sayısı	N	Ort.	S.S.	S.H.	F	p
Çoklu rol üstlenme	Çocuk yok	115	2,4174	,89164	,08315	2,90	0,04*
	1 çocuk	48	2,8264	,90439	,13054		
	2 çocuk	51	2,4444	,82642	,11572		
	3 çocuk	11	2,7879	,95769	,28875		
	Total	225	2,5289	,89436	,05962		
Kişisel algılar	Çocuk yok	115	3,0435	,43187	,04027	0,71	0,55
	1 çocuk	48	3,0458	,34822	,05026		
	2 çocuk	51	2,9529	,34546	,04837		
	3 çocuk	11	3,0545	,42980	,12959		
	Total	225	3,0240	,39591	,02639		
Örgüt kültürü ve politikaları	Çocuk yok	115	3,2618	,60146	,05609	1,51	0,21
	1 çocuk	48	3,1574	,64293	,09280		
	2 çocuk	51	3,1155	,55731	,07804		
	3 çocuk	11	3,4747	,69583	,20980		
	Total	225	3,2168	,60760	,04051		
İnformal iletişim ağlarına giriş	Çocuk yok	115	3,5478	,53383	,04978	2,90	0,04*
	1 çocuk	48	3,4479	,56718	,08187		
	2 çocuk	51	3,5588	,66066	,09251		
	3 çocuk	11	4,0000	0,00000	0,00000		
	Total	225	3,5511	,56759	,03784		
Mentorluk ilişkisinden yararlanma	Çocuk yok	115	3,2130	,92495	,08625	0,85	0,47
	1 çocuk	48	3,2813	,72130	,10411		
	2 çocuk	51	3,4706	1,22234	,17116		
	3 çocuk	11	3,2727	,90453	,27273		
	Total	225	3,2889	,96182	,06412		
Mesleki ayrım	Çocuk yok	115	2,9152	,77438	,07221	0,71	0,55
	1 çocuk	48	3,1042	,74882	,10808		
	2 çocuk	51	2,9608	,78958	,11056		
	3 çocuk	11	2,9773	,30526	,09204		
	Total	225	2,9689	,75602	,05040		
Stereotipler (Önyargı)	Çocuk yok	115	2,3043	,71949	,06709	1,69	0,17
	1 çocuk	48	2,4618	,43657	,06301		
	2 çocuk	51	2,2288	,51312	,07185		
	3 çocuk	11	2,1061	,41010	,12365		
	Total	225	2,3111	,61500	,04100		

* Karşılaştırma <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Cam Tavan alt boyutlarından, “Çoklu Rol Üstlenme” ve “İnformel İletişim Ağlarına Girişi” alt boyutlarında çocuk sayısı değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Çoklu rol üstlenme alt boyutunda, bir çocuk sahibi olanların ortalamaları en yüksek (2,8264), çocuğu olmayanların ortalaması en düşüktür (2,4174). Yani kurumdaki 1 çocuk sahibi çalışanların, kadının önceliği iyi bir eş ve anne olmaktır ve kadının evli ve çocuk sahibi olmasının kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği gibi konulardaki görüşlere katıldıkları gözlemlenmektedir. Bu bulgu göre çocuk sayısının artmasının olumsuz görüş sayısının da artmasına yol açtığı şeklinde de ifade edilebilir.

İnformel iletişim ağlarına giriş alt boyutunda ise üç çocuk sahibi olanların ortalaması (4,0000) en yüksek, bir çocuk sahibi olanların ortalaması (3,4479) en düşüktür. Bu duruma göre üç çocuk sahibi olanların, kadınlar erkek iş arkadaşları ile rahatlıkla iletişim kurabilir ve kadın çalışanların erkeklerin yoğun olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanır gibi konulardaki görüşlere katıldıkları gözlemlenmektedir.

Literatürde çocuk sayısı ile cam tavan algısının incelendiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu haliyle araştırmanın bu konudaki bulgularının literatüre özgün bir katkı sunduğu düşünülmektedir.

Bu bulgulara göre H_5 (Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kısmen reddedilmiştir.

Tablo 4.9: Unvana göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması

Alt boyut	Unvan	N	Ort.	S.S.	t	p
Çoklu rol üstlenme	Memur	119	2,4930	,74769	-,63697	,52
	Uzman	106	2,5692	1,03685		
Kişisel algılar	Memur	119	3,0168	,38319	-,28817	,77
	Uzman	106	3,0321	,41140		
Örgüt kültürü ve politikaları	Memur	119	3,3371	,62183	3,21084	,00*
	Uzman	106	3,0818	,56412		
İnformel iletişim ağlarına giriş	Memur	119	3,5420	,64958	-,25412	,79
	Uzman	106	3,5613	,46138		
Mentorluk ilişkisinden yararlanma	Memur	119	3,5588	,96370	4,66232	,00*
	Uzman	106	2,9858	,86865		
Mesleki ayrım	Memur	119	3,1366	,82322	3,61859	,00*
	Uzman	106	2,7807	,62460		
Stereotipler (Önyargı)	Memur	119	2,2773	,46043	-,87302	,38
	Uzman	106	2,3491	,75226		

* Karşılaştırma <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Cam Tavan alt boyutlarından “Örgüt Kültürü ve Politikaları”, “Mentorluk İlişkisinden Yararlanma” ve “Mesleki Ayrım” alt boyutlarında unvan bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$).

Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda memur olanların ortalaması (3,3371) uzman olanların ortalamasından daha yüksektir. Mentorluk ilişkisinden yararlanma alt boyutunda memur olanların ortalaması (3,5588) uzman olanların ortalamasından daha yüksektir. Mesleki ayrım alt boyutunda da benzer şekilde memur olanların ortalaması (3,1366) uzman olanların ortalamasından daha yüksektir. Yani memurların, kadın çalışanların daha düşük konumlarda çalıştıkları, kendilerine kariyer anlamında yeterli imkân verilmediği, ayrımcılığa maruz kaldıkları, yeterince kadın yöneticilerin olmadığı, kariyer hedeflerinde daha fazla çalışmak zorunda oldukları gibi konulardaki görüşlere katıldıkları gözlemlenmektedir.

Literatür incelendiğinde mesleki unvan ile cam tavan değişkeni arasında anlamlı farklılıkların tespit edildiği çalışmalar bulunmaktadır (Güleç, 2015; Öztürk, 2011). Bunun yanında iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilemediği araştırmalar da yer almaktadır (Atan, 2011; Çetin, 2011).

Bu bulgulara göre H₆ (Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların kurumdaki unvanlarına göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kısmen reddedilmiştir.

Tablo 4.10: Çalışma süresine göre ölçek alt boyutlarının karşılaştırması

Alt boyut	Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	S.H.	F	p
Çoklu rol üstlenme	0-6 yıl	124	2,5242	,92849	,08338	0,35	0,79
	7-9 yıl	25	2,6933	1,14633	,22927		
	10-12 yıl	7	2,5238	,17817	,06734		
	13 ve üzeri	69	2,4783	,77223	,09297		
	Total	225	2,5289	,89436	,05962		
Kişisel algılar	0-6 yıl	124	3,0258	,37652	,03381	0,86	0,46
	7-9 yıl	25	3,1200	,54772	,10954		
	10-12 yıl	7	2,8857	,10690	,04041		
	13 ve üzeri	69	3,0000	,38348	,04617		
	Total	225	3,0240	,39591	,02639		
Örgüt kültürü ve politikaları	0-6 yıl	124	3,1550	,65203	,05855	1,01	0,39
	7-9 yıl	25	3,2533	,49951	,09990		
	10-12 yıl	7	3,3492	,29696	,11224		
	13 ve üzeri	69	3,3011	,57864	,06966		
	Total	225	3,2168	,60760	,04051		
İnformel iletişim ağlarına giriş	0-6 yıl	124	3,5565	,57809	,05191	0,15	0,93
	7-9 yıl	25	3,4800	,52994	,10599		
	10-12 yıl	7	3,5714	,53452	,20203		
	13 ve üzeri	69	3,5652	,57467	,06918		
	Total	225	3,5511	,56759	,03784		
Mentorluk ilişkisinden yararlanma	0-6 yıl	124	3,1935	,99737	,08957	1,27	0,29
	7-9 yıl	25	3,5000	,87797	,17559		
	10-12 yıl	7	3,0714	1,33631	,50508		
	13 ve üzeri	69	3,4058	,87563	,10541		
	Total	225	3,2889	,96182	,06412		
Mesleki ayırım	0-6 yıl	124	2,9556	,86253	,07746	0,47	0,70
	7-9 yıl	25	3,0500	,59073	,11815		
	10-12 yıl	7	2,6786	,53452	,20203		
	13 ve üzeri	69	2,9928	,61383	,07390		
	Total	225	2,9689	,75602	,05040		
Stereotipler (Önyargı)	0-6 yıl	124	2,3024	,65345	,05868	12,90	0,00*
	7-9 yıl	25	2,9000	,54433	,10887		
	10-12 yıl	7	1,6905	,17817	,06734		
	13 ve üzeri	69	2,1763	,42481	,05114		
	Total	225	2,3111	,61500	,04100		

* Karşılaştırma <0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Cam Tavan alt boyutlarından sadece “Stereotipler (Önyargı)” alt boyutunda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Stereotipler (Önyargı) alt boyutunda, 10-12 yıl çalışanların ortalamaları en düşük (1,69), 7-9 yıl çalışanların ortalaması en yüksektir (2,90). Yani kurumdaki 10-12 yıl çalışma hayatına sahip çalışanların, erkek yöneticilerin kadın yöneticileri tehdit olarak görmesi ve kadınların uzun mesailere erkekler kadar sıcak bakmadıkları gibi konulardaki görüşlere katıldıkları gözlemlenmektedir.

Cam tavan değişkeni ile mesleki deneyim ve çalışma süresi arasındaki ilişkinin incelendiği bazı araştırmalarda anlamlı farklılıklar tespit edilmezken (Büyükyaprak, 2015; Çetin, 2011; Yılmaz, 2013) bazı araştırmalarda ise anlamlı farklılıklar keşfedilmiştir. Örneğin Atan (2011) tarafından 120 okul yöneticisi üzerinde yapılmış olan çalışmada mesleki deneyim süresi ile cam tavan sendromu alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Yine Güleç (2015) çalışmasında kadın çalışanların cam tavan sendromu ve çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bazı farklılıkların olduğu görülmüştür. Öztürk (2011) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada ise mesleki deneyim süresi ile “Örgüt Kültürü ve Politikaları”, “İnformel İletişim Ağlarına Katılamama”, “Mentor Eksikliği” ve “Mesleki Ayrım” alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Bu bulgulara göre araştırmanın son hipotezi olan H₇ (Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.) hipotezi kısmen reddedilmiştir.

Gerçekleştirilen tüm hipotez testlerine ilişkin sonuçlar aşağıda yer alan Tablo 4.11’de özetlenmiştir.

Tablo 4.11: Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotezler	Sonuç
<i>H₁</i> : Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
<i>H₂</i> : Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
<i>H₃</i> : Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
<i>H₄</i> : Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
<i>H₅</i> : Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
<i>H₆</i> : Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların kurumdaki unvanlarına göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
<i>H₇</i> : Kadın işgücüne yönelik tutumlar çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret

Elde edilen bulgulara göre araştırmanın yedi hipotezinden üçü kısmen kabul, dördü kısmen reddedilmiştir. Kısmi kabul ve retlerin sebebi kadın işgücüne yönelik tutumların alt boyutlar içermesi olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte her bir değişken ve alt boyuta ilişkin istatistiksel olarak anlamlı sonuç olmaması da kısmi retlerin sayısını arttırmıştır. Bulgular yorumlanırken bu bilgilerin göz önünde tutulması uygun olacaktır. Araştırmanın son bölümü olan sonuç bölümünde tüm analiz, sonuç ve bulgular yorumlanarak literatüre teorik ve pratik katkı sunulması amaçlanmıştır.

4.5. Tartışma

Yapılan bu çalışmada kadın çalışanların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçlarında elde edilen bulgulara göre; kadın işgücüne yönelik tutumların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı, unvan ve çalışma süresine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca kadın çalışanların önündeki engeller de tespit edilmiştir. Literatürde bu çalışma ile ilgili benzer ve farklı sonuçlar elde eden çalışmalar mevcuttur. Hipotez testlerinden sonra yer verilen bu çalışmalara ek olarak birkaç çalışmaya da bu bölümde yer verilmiştir.

Örneğin Anafarta (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan kadın iş gücünün ücret, terfi ve eğitim imkânı gibi farklı konularda

ayrımcılığa maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada Eroğlu Toraman (2011) ve Bodur (2017) araştırmalarında kadın yöneticilerin kariyer beklentileri ve girişimlerinin cam tavan nedeniyle olumsuz engellendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yılmaz (2019) cam tavan sendromunu cinsiyet fark etmeksizin herkesin yaşadığını fakat kadınların daha fazla yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Bombuwela ve De Alwis (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların birçoğu terfilerin adaletli olmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte kadın ve erkekler çalışanlara eşit haklar sunulması, tecrübe ve bilgi seviyeleri göz önüne alınarak cinsiyet ayrımı yapılmaksızın eşit maaş ve terfi uygulaması sağlanması, benzer görevdeki kadın ve erkekler çalışanlara eşit sorumluluklar verilmesinin daha doğru olacağı ifade edilmiştir.

Ek olarak Çalışkan (2012) çalışmasında kadın çalışanların cam tavan algılarının olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda kadın çalışanların iş hayatları ve aile hayatları arasında çeşitli çatışmalar yaşadıklarını ve aile hayatlarının getirdiği sorumluluklara öncelik verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında Şen (2017) araştırmasında, cam tavan sendromuna neden olan etkenleri ortaya koymuş ve cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejileri insan kaynakları yöneticileri tarafından değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda cam tavan sendromunun daha çok bireylerin kendilerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Toplumsal etkenlerinde cam tavan sendromu üzerinde etkileri olduğu görülse de en önemli faktörün bireysel etkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışmaya katkı sağlayan insan kaynakları yöneticileri, cam tavan sendromuna yalnızca kadın çalışanların değil erkek çalışanlarında karşılarına çıkan bir kariyer engeli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Son olarak Toraman (2011) çalışmasında, kadın çalışanların kariyer ilerlemelerinde yönetim kademelerine yükselirken karşılaştıkları engelleri incelemiş; toplum tarafından kadınların yöneticilik yapmak için uygun olmadığı görüşü ve kadınların hem iş hayatında hem özel hayatlarında başarılı olmak için çabalamaları sonucu çoklu rol üstlenmelerinin etkili olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Kadın işgücünün iş hayatında kariyer engelleri (cam tavan) algısının araştırılması amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları aşağıda sırasıyla verilmiştir. Sektörde çalışanların çoğunluğu kadın, evli ve çocuk sahibi değildir. Katılımcıların yaş ortalaması genel olarak 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunu, memur ve 0-6 yıl aralığında çalışma süresine sahiptir. Bu sonuçlardan da anlaşıldığı gibi araştırma örneklemine katılan katılımcıların çoğunluğu üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların çoğunluğu genç ve gelecek vaat etmektedir.

Çalışmanın temel konusunu oluşturan cam tavan faktörlerinin neler olduğu ile ilgili sonuçlar şu şekildedir; belediye çalışanlarının cam tavan algılarına göre,

- *Kadınlar iş ve özel hayatlarını birlikte düşündüklerinde önceliklerinin iyi bir eş ve anne olmak olması sebebiyle iş aile hayatında denge kurmakta zorluk çekmektedirler.*
- *Kadın çalışanlar iş hayatında kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.*
- *Kadın çalışanlar yeteneklerine ve yetkinliklerine göre daha alt seviyelerde istihdam edildiklerini ifade etmişlerdir.*
- *Kariyer hedeflerini gerçekleştirme sürecinde yeterli imkân verilmemektedir.*
- *Maaş ve prim konusunda ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.*
- *İş yaşamı erkeklerin kurallarına göre şekillenmektedir.*
- *Üst düzey yöneticilik kadroları için erkekler daha çok desteklenmektedir.*
- *Kriz dönemlerinde öncelikli olarak kadın personel işten çıkarılmaktadır.*
- *Kadınların üst düzey yönetici olarak atanmamaları algısı söz konusudur.*
- *Yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.*
- *Kadınlar eğitimlerden ve mentolük ilişkilerinden yeterli düzeyde yararlanamamaktadırlar.*
- *Kadınlar kariyer hedefleri için erkeklerden daha fazla emek vermek zorundadırlar.*
- *Aileler kız çocuklarını kadınlara uygun mesleklere yönlentmektedirler.*
- *Aile, kadının ilerlemesini desteklememektedir.*

- *Erkek yöneticiler, kadın yöneticileri tehdit olarak algılar.*

Çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda ayrıntı bir şekilde verilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, çalışanların kariyer engelleri (örgüt kültürü ve çoklu rol üstlenme boyutları) ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çoklu rol üstlenme boyutunda erkek katılımcıların ortalamasının daha yüksek olduğu başka bir ifadeyle erkeklerin kadının ailedeki rolü bağlamındaki konularda daha olumsuz görüşe sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durumda iş hayatında kadın ve erkek bakış açısının farklı olduğunu ve bu farklılığın kadınlar açısından bir dezavantaj oluşturduğunu ifade etmek mümkündür. Örgüt politikaları boyutunda ise kadınların ortalamasının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda iş yaşamında erkeklerin kadınlardan daha ön planda olduğunu göstermektedir.

Çalışanların kariyer engelleri (önyargı boyutu hariç diğer boyutları) ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Kurumda 36-45 arası yaş grubunda bulunan çalışanların, kariyerlerini engelleyecek görüşlerine (iyi bir eş ve anne olma önceliğinin iş hayatını engellemesi) katılmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. 25 ve üstü yaş grubu çalışanlar ise kurum yönetiminin kadın kariyer hedeflerini desteklediğini ve kadınlara bu yönde fırsat verildiğini düşünmektedir. 25 yaş ve altı çalışanlar, kadınların mentorluk faaliyetlerinden yararlanmadığını düşünmektedir. 46 yaş ve üzeri çalışanlar, üst düzey yönetici pozisyonlarına erkeklerin ve kadınların diğer rollerinin kariyerleri önünde engel teşkil ettiğini düşünmektedir.

Çalışanların kariyer engelleri (çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağlarına giriş ve önyargı boyutları) ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Evli olanların ortalaması bekar olanlara göre çoklu rol üstlenme boyutunda daha yüksektir. Dolayısıyla çalışanların evli olması evlilik ve çocuk sahibi olmalarının getirdiği sorumluluklardan dolayı kariyerlerini olumsuz etkilemektedir görüşlerine ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ve politikaları boyutunda bekar olanların ortalaması daha yüksek tespit edilmiştir. Buna göre bekar çalışan kadınların örgüt içerisinde düşük konumda olmaları, kariyer anlamında erkeklerden daha az şanslı olmaları, maaş konusunda dezavantajlı oldukları, iş yerinde erkeklerin

kurallarının geçerli olduğu görülmektedir. İnfomal iletişim ağlarına giriş boyutunda, bekar olanların ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda bekar çalışanlarda kadınların iletişim ağlarına girmekte zorlandığı görülmektedir. Stereotipler (Önyargı) boyutunda, evli olanların ortalamasının daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Yani evli çalışanlarda erkek yöneticilerin kadın yöneticileri kendilerine tehdit olarak gördükleri ifade edilmiştir.

Çalışanların kariyer engelleri (çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağlarına giriş, mesleki ayırım ve Stereotipler (Önyargı) boyutları) ile eğitim durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmada lisans üstü eğitime sahip olan çalışanların, kadın çalışanların önceliklerinin evli ve çocuk sahibi olmasının kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği, yeteneklerine göre düşük konumda çalıştırıldıkları, kariyer hedeflerinde yeterli imkân tanınmadığı, , maaş ve prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıkları gibi konulardaki görüşleri katıldıkları yönündedir.

Çalışanların kariyer engelleri (çoklu rol üstlenme boyutu) ile çocuk sahibi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Çoklu rol üstlenme boyutunda, bir çocuk sahibi olanların ortalamaları en yüksektir. Yani kurumdaki bir çocuk sahibi kadın çalışanlarda, kadının önceliğinin eş ve anne olmasının kariyerlerini olumsuz etkiler görüşü ön plan çıkmıştır. Bu tespitlere göre bireyin sahip olduğu çocuk sayısı arttıkça konuyla ilgili olumsuz görüşün de arttığı şeklinde ifade edilebilir.

Cam Tavan boyutlarından örgüt kültürü ve politikaları, mentorluk ilişkisinden yararlanma ve mesleki ayırım boyutlarında unvan bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu boyutlarının üçünde de memur olanların ortalaması daha yüksektir. Yani kadın memurların, daha düşük konumlarda çalıştıkları, kendilerine kariyer anlamında yeterli imkân verilmediği, ayrımcılığa maruz kaldıkları, yeterince kadın yöneticilerin olmadığı, kariyer hedeflerinde daha fazla çalışmak zorunda oldukları gibi konularda daha fazla olumsuz görüş taşıdıkları belirtilebilir.

Cam Tavan boyutlarından sadece Stereotipler (Önyargı) boyutunda çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Stereotipler (Önyargı) boyutunda, 7-9 yıl çalışanların ortalaması en yüksektir buna göre kurumdaki 10-12 yıl çalışma hayatına sahip kadın çalışanlarda, erkek yöneticilerin kadın yöneticileri tehdit olarak görmesi ve kadınların uzun mesailere erkekler kadar sıcak bakmadıkları gibi konularda daha fazla negatif görüşe sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç itibari ile çalışma kapsamında oluşturulan ve analiz edilen 7 hipotezden 3'ü kabul edilmiştir, diğerleri ise kısmen ret edilmiştir. Dolayısıyla cam tavan boyutları ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, edeni durum, çocuk sayısı, unvan ve çalışma süreli arasında anlamlı fark tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir: çalışan kadınlarla ilgili olumsuz önyargıları gidermek için çalışma yapılabilir, bu konuda kadın çalışanlara psikolojik destek verilebilir, üst düzey kadrolarda kadın çalışanlara daha fazla yer verilebilir, kadın çalışanların da iletişim kurmaları ve iletişim ağlarına katılımı desteklenebilir, kadın ve erkek çalışanlara eşit koşullarda çalışma şartları ve kariyer planlaması yapılabilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, yönetici kadın çalışanların kariyer engelleri (örgüt kültürü ve çoklu rol üstlenme boyutları) ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yönetici kadın çalışanların kariyer engelleri (önyargı boyutu hariç diğer boyutları) ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.

Yönetici kadın çalışanların kariyer engelleri (çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağlarına giriş ve önyargı boyutları) ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Ş. A. (2019) “Kadın Çalışanların Kariyer Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar” **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı 23, ss. 35-52.
- AGUN, H.; ÜÇÖK, D. I.; KÜÇÜK, B.A. (2021) “Kariyer Dönemlerinin Değişmeyen Gerçeği: Kariyer Endişesi” **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt: 8, Sayı 1, ss. 59-72.
- AKBAŞ, G.; L. KORKMAZ. (2017) “Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası” **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt: 4, Sayı 2, ss. 73-86.
- ALKAN, A.; ERDEM, R.; ÇELİK, R. (2016) “Sağlık Alanındaki Ayrımcı Tutum ve Davranışlar: Kavramsal Bir İnceleme” **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı 3, ss. 365-390.
- ALPARSLAN, A. M.; Ö.Ç. BOZKURT.; A. ÖZGÖZ. (2015) “İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı 1, ss. 66-81.
- ANAFARTA, N. (2001) “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif” **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:2, ss. 1-17.
- ANTALYALI, Ö. L.; ÖZKUL, Ö.S. (2017) “Fakülte ve Meslek Yüksekokullarında Başarılı Girişimci Algısı ve Cinsiyet Rolü Stereotipleri ile İlişkisi” **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9, Sayı 21, ss. 1-23.
- AŞKIN, E. Ö. (2015) “Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumlarını Etkileyen Faktörler” **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 10, sayı 1, ss. 43-66.
- ATAN, E. (2011) “İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin algılarının incelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi S.B.E.** İstanbul.
- ATILLA, G.; YILDIRIM, G.; BAYSAL, H. (2019) “İşte Var Olamama, İş Tatminsizliği ve İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Isparta İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği” **International Review of Economics and Management**, Cilt: 7, Sayı 2, ss. 33-58.
- BAKACAK, A. G. (2009) “Cumhuriyet Dönemi Kadın İmgesi Üzerine Bir Değerlendirme” **Atatürk Yolu Dergisi**, Cilt: 11, Sayı 44, ss. 627-638.
- BAKIOĞLU, A.; Banoğlu, K. (2013) “Öğretmenlikte Kariyer Basamakları Uygulamasına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Metaforlar ve Sosyal Ağ Analizi Yoluyla İncelenmesi” **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 37, ss. 28-55.
- BAKKAL, U. (2007) **Kayıt Dışı Ekonomi**, İstanbul, Derin Yayınları.

- BAŞAK, S.; KINGİR, S.; YAŞAR, Ş. (2013) **Kadının Görünmeyen Emeği: İkinci Vardiya**, Ankara, Anka Kadın Araştırmaları Merkezi.
- BELET, N. H. (2013) “Kriz Olgusunun Kadına Yönelik Algıya ve Kadın İşgücüne Etkisi” **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı 1, ss. 1-28.
- BODUR, E. (2017) “İlköğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engeller ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Van.
- BOLAT, T.; SEYMEN, O.A. (2003) “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt: 14, Sayı 45, ss. 3-19.
- BOMBUWELA P. M.; DE ALWIS A. CHAMARU. (2013) “Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka” **Journal of Competitiveness**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 3-19.
- BÜYÜKYAPRAK, F. (2015) “Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Türk Hava Kurumu Üniversitesi, S.B.E.** Ankara.
- BÜYÜKYAPRAK, F. (2015) “Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: MEB merkez teşkilatı örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Türk Hava Kurumu Üniversitesi**, Ankara, Türkiye.
- ÇETİN, A. (2011) “Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavana aşma stratejilerine etkisi: bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi S.B.E.** Kütahya, Türkiye
- DELPY, C. (1999) **Baş Düşman Patriyerkinin Ekonomi Politikası**, Çeviren: Handan Öz, Lale Aykent, İstanbul, Saf Yayıncılık.
- DEMİR, A. H.; ARABACI, İ. (2021) “Sınıf Öğretmenlerinin Proaktif Kişilik Özellikleri ile Mesleğe Yönelik Tutum ve Kariyer Geliştirme Arzuları Arasındaki İlişki” **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama**, Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 1-21.
- DEMİR, A.; YİRMİBEŞOĞLU, G. (2016) “Çalışan Kadının Sosyal Güvenlik Hakkı” **International Journal of Social Sciences and Education Research**, Cilt: 2, Sayı 2, ss. 835-840.
- DİSK (2016) Kadın Emeği Raporu <http://www.cloudsdomain.com/uploads/dosya/11087.pdf>.

- DULUM, S. (2006). “Osmanlı Devleti’nde Kadının Statü Eğitimi ve Çalışma Hayatı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Osmangazi Üniversitesi, S.B.E.** Eskişehir.
- DURMAZ, Ş. (2016) “İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller” **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı 3, ss. 37-60.
- DURUOĞLU, T. (2007) “Emek Piyasasında Cinsiyetçi Ücret Ayrımı: Bursa Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma” **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı 24, ss. 61-76.
- DÜNDAR, G. (2013) “Kariyer Geliştirme” **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, ss. 267-299.
- ECEVİT, Y. (1998). “Türkiye’de Ücretli Kadın Emekinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi”, **75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**, İstanbul, Tarih Vakfı Yayınları, ss. 267-284.
- ECEVİT, Y. (2008). “İşgücüne Katılım ve İstihdam”, **Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri**, Der.: Mine Tan, Y. Ecevit, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, ss. 113-214.
- ERDEM, Z.; ŞAHİN, L. (2008) “Ev Hizmetlerinde Yabancı İşgücü İstihdamı”, **Kamu-İş**, Cilt: 10, Sayı 2, ss. 43-78.
- ERDOĞAN, S. (2021) “Toplumsal Cinsiyetin Esnek Üretim Sistemine Transferi: Mersin Kadın Konfeksiyon İşçileri Üzerine Nitel Bir Araştırma” **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 71, Sayı 4, ss. 2863-2902.
- ERGENELİ, A.; AKÇAMETE, C. (2004) “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları” **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı 2, ss. 85-109.
- ERKİLİNÇ, N. (2011) “Kadınların Kariyer Gelişiminde Cam Tavanı Aşma Stratejilerinin Rolü” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, S.B.E.** İstanbul.
- EROLU TORAMAN, B. (2011) “Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi S.B.E.** Tokat.
- ERSOY YILMAZ, S.; ÇETİNEL, E. (2019) “İş İlanlarında Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye’de İnşaat İlanları Üzerine Bir Araştırma” **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 18, ss. 975-990.
- EYÜBOĞLU, D. (1999). **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**, Ankara, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- GAZİOĞLU, A. (2017) “Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromu ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi S.B.E.** Çanakkale.
- GEZEĞEN ÜNLÜ, S.; YILMAZ, T. (2019) “Çoklu Rol Sahibi Kadınlarda Erken Yaşta Evlilik, Sosyo-Demografik Özellikler ve Psikolojik Sağlık İlişkisi” **Paradoks: The Journal of Economics, Sociology & Politics**, Cilt: 15, Sayı 1, ss. 77-96.
- GÖNEN, D.; UYARGİL, C. (2008) **Kariyer Geliştirme**, İstanbul, Beta Yayınları.
- GÜLEÇ, M. (2015) “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E.** Aydın.
- GÜNDEN, Y.; KORKMAZ, M.; YAHYAOĞLU, G. (2012) “Cam Tavan Sorunu ve Sendromuna İlişkin Antalya ve Muğla Bölgesinde Bulunan Turizm İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma” **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 28, ss. 1694-1715.
- GÜNEYSE, G. D. (2008) “Kadın İşgücünün İşletme İçindeki Yerini Algılaması” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi S.B.E.** İstanbul.
- İMANÇER, D. (2010) “Stereotipleri Anlamak” **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi**, Sayı 3, ss. 301-320.
- KARABIYIK, İ. (2012) “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadının İstihdamı” **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 1, ss. 231-260.
- KARACA, A. (2007) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Konya Selçuk Üniversitesi, S.B.E.** Konya.
- KARATEPE, S.; ARIBAŞ. N. N. (2017) “İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme” **Yasama Dergisi**, Sayı 31, ss. 7-23.
- KARCIOĞLU, F.; LEBLEBİCİ, Y. (2014) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 28, Sayı 4, ss. 1-20.
- KESKİN, E. (2016) “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.** Isparta.

- KILIÇ, T.; ÇAKICI, A. B. (2016) “Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi” **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı 3, ss. 283-303.
- KILINÇ, N. Ş. (2015) “Küresel Eğilimler Çerçevesinde Kadın İstihdamı” **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 4, Sayı 9, ss. 120-135.
- KOCACIK, F.; GÖKKAYA, V. B. (2005) “Türkiye’de Kadın Çalışanlar ve Sorunları” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı 1, ss. 195-219.
- KORKMAZ, H. (2016) “Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu” **Alternatif Politika**, Sayı 8, ss. 95-112.
- KURTULUŞ, S. A.; KUTANİS, R. Ö. (2015) “Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik Mi, Dişillik Mi?” **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı 2, ss. 235-254.
- KUTANİS, R.Ö.; ALPASLAN, S. (2006) “Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı Mıdır?” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı 2, ss. 139-153.
- MAKAL, A. (2010) “Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi” **Çalışma ve Yaşam Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2, ss. 13-39.
- MAKAL, A. (2011) “Türkiye’de 1950-1965 Döneminde Ücretli Kadın Emegine İlişkin Gelişmeler” **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 56, Sayı 2, ss. 117-155.
- MİZRAHİ, R.; ARACI, H. (2010) “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı 1, ss. 149-156.
- NAKKAZİ, T. (2021) “Kadın Akademisyenlerin Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Uganda İslam Üniversitesi Örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **KTO Karatay Üniversitesi L.E.E.** Konya.
- NANDY, S., BHASKAR, A., & GHOSH, S. (2014) “Corporate Glass Ceiling: An Impact On Indian Women Employees” **International Journal of Management and International Business Studies**, Cilt:4 Sayı:2, ss. 135-140
- NARCIKARA, E. B. (2018) “Sosyal Kimlik Teorisi Perspektifiyle Kraliçe Arı Sendromu” **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı 16, ss. 159-176.
- NEGİZ, N.; YEMEN, A. (2011) “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı” **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 24, ss. 195-214.

- OKAN, T.; ÖZBEK, M. F. (2016) “İş Yüğü Talebi, İş Tatminsizliğı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde İş-Aile Çatışması ve İş Stresinin Ara Değışken Rolü: Sağlık Çalışanları Örneğı” **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, Cilt: 7, Sayı 17, ss. 204-226.
- ORTAYLI, İ. (2008) **Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi**, Ankara, Cedit Neşriyat.
- ÖNDER, N. (2013) “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü” **Çalışma Dünyası Dergisi**, Cilt: 1, Sayı 1, ss. 35-61.
- ÖNER, M. (2012) **Kariyer Doktoru**, İstanbul, Crea Yayıncılık.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R.; KILIÇ, T. (2007) “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller Balıkesir İli Örneğı” **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:14 Sayı:2, ss. 118-135.
- ÖZER, M.; BİÇERLİ, K. (2003) “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı 1, ss. 55-86.
- ÖZTÜRK, M; ÇETİN, B. İ. (2009) “Dünyada ve Türkiye’de Yoksulluk ve Kadınlar” **Journal of Yasar University**, Cilt: 4, Sayı 16, ss. 2661-2698.
- ÖZTÜRK, A. (2011) “Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara üniversitesi örneğı” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi S.B.E** Ankara.
- ÖZTÜRK, M. (2020) “Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ufuk Üniversitesi S.B.E**. Ankara.
- ÖZTÜRK, M.; ZEMBAT, R. (2015) “Okul Öncesi Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Sayı 31, ss. 455-467.
- ÖZTÜRK, Z.; BİLKAY, T. A. (2016) “Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları” **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3 Sayı:6, ss. 89-102
- PAMUK, M.Ş. (2017). “Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma (Ankara Örneğı)” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara
- PARLAKTUNA, İ. (2010) “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığının Analizi” **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 10, Sayı 4, ss. 1217-1230.
- SARIOĞLU, Z. (2013) “İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkinin İncelenmesine Yönelik Kamu Sektöründe Bir Araştırma”

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi, S.B.E.**
İstanbul.

SOYSAL, A.; BAYNAL, T. (2016) “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma” **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı 2, ss. 225-264.

SÖKMEN, A.; ŞAHİNGÖZ, S. A. (2017) “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 9, Sayı 1, ss. 113-133.

ŞAHİNKAYA, S. (2019) “Cumhuriyetimizin İlk Sanayi Sayımı 1927: Bir Hesaplaşma Hazırlığı” **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 60, Sayı 1, ss. 179-208.

ŞEN, H. (2017) “Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik**.

ŞENTÜRK, İ.; DEMİR, Ö. (2022) “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği: Üç-Parçalı Blinder-Oaxaca Ayırıştırması” **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt: 18, Sayı 1, ss. 153-181.

TAHTALIOĞLU, H.; ÖZGÜR, H. (2020) “Türkiye’de Akademisyenlerin İdari Görevlerine Dair “Cam Tavan” Algısı Ölçeği Geliştirme” **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı 4, ss. 809-823.

TORAMAN, B. (2011) “Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi S.B.E. Tokat**.

TUNÇER, P. (2012) “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi” **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 31, Sayı 1, ss. 203-233.

TÜİK. (2022). **İstatistiklerle Kadın 2021**, Rapor No: 45635, Ankara.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK). (2002) **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**, TİSK Yayın No: 219, Ankara.

TÜRKKAHRAMAN, M.; ŞAHİN, K. “Kadın ve Kariyer” **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı 1, ss. 76-87.

UMUTLU, S.; ÖZTÜRK, M. (2020) “İş Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Sorunlar” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı 3, ss. 297-306.

- URHAN, B.; ETİLER, N. (2011) “Sağlık Sektöründe Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi” **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 2, Sayı 29, ss. 191-215.
- UYANIK, Y. (1999). “Dualist (ikili) İşgücü Piyasası Teorisi”, G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 1, Sayı 3, ss. 1-8.
- YANARDAĞ, U.;, YANARDAĞ, M. (2020) “İş Yerinde Sosyal Çalışmayı Türkiye İçin Düşünmek” **Çalışma ve Toplum**, Cilt: 67, Sayı 4, ss. 2169-2189.
- YILMAZ, S. (2019) “Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan sendromu üzerine nitel bir araştırma ” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi S.B.E.** İstanbul.
- YILMAZ, T. (2013) “Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları: İstanbul ili örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.
- ZEREN, F.; SAVRUL, B. K. (2017) “Kadınların İşgücüne Katılım Oranı, Ekonomik Büyüme, İşsizlik Oranı ve Kentleşme Oranı Arasındaki Saklı Koentegrasyon İlişkisinin Araştırılması” **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 15, Sayı 30, ss. 87-103.
- ZEYBEK, E. (2010). “Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi S.B.E.** Ankara.

<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>

<https://www.dunya.com/dunya/dunya-nufusu-76-milyar-haberi-371872>

EK 1 – Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması; Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda yapılmakta olan “**KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN SENDROMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA(ANTALYA ÖRNEĞİ)**” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamen akademik nitelikte olup, çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve anket sorularına verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Elif Ayşe ARSLANGİRAY

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Cinsiyetiniz :	☐ Kadın	☐ Erkek
Medeni Durumunuz :	☐ Evli	☐ Bekar
Çocuk Sayısı:	☐ Çocuğum yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3+	
Yaşınız :	☐ 25 ve altı	☐ 26 -35 arası
	☐ 36 – 45 arası	☐ 46 ve üzeri
Eğitim Durumunuz :	☐ Lise	☐ Yüksekokul
	☐ Üniversite	☐ Yüksek lisans
	☐ Doktora	
Kurumdaki unvanınız :		
Bu kurumdaki çalışma süreniz:	 Yıl	

	CAM TAVAN SENDROMU ÖLÇĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	Kadının hayatında öncelikleri iyi bir eş ve anne olmaktır.					
2	Kadınlar iş ve aile hayatı arasında denge kurmakta zorlanabilirler					
3	Kadının evli ya da çocuk sahibi olması kariyer hedeflerini olumsuz yönde etkiler.					
4	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalacaklarını veya kadınsal özelliklerini kaybedeceklerini düşünürler.					
5	Kadınlar iyi bir yönetici olacak yeteneğe sahiptir					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler					
7	Kadınlar, kariyerlerinin ilerlemesi konusunda erkekler kadar istekli değildir					
8	Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmiştir.					
9	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
10	Kadınlara iş yerinde kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli iş eğitimi konusunda yeterli imkân verilmemektedir.					
11	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
12	Kadınlar maaş, prim gibi konularda ayrımcılığa maruz kalmaktadır.					
13	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
14	Kurumda üst düzey yöneticiler, kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini desteklemektedir					
15	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat verilmektedir.					
16	Kriz dönemlerinde öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
17	Kurumda kadınlar, üst düzey yönetici olarak atanmamalı algısı var.					
18	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
19	Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					

20	Kadınlara rol modeli olacak yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
21	Kurumda, kadınlar mentorluk (Mentorluk: danışmanlık, koçluk) ilişkisinden yeterince yararlanamamaktadırlar					
22	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için erkeklerden daha fazla çalışmak zorundadır					
23	Erkekler, üst düzey yöneticiliğe kadınlardan daha uygundur.					
24	Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedirler					
25	Aileler, kadınların kariyerlerinin ilerlemesini desteklememektedir.					
26	Kadınlar, iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar dirençli değildir					
27	Kadın yöneticiler, karar verme aşamasında duygusal davranıp başarısız olabilirler.					
28	Kurumda kadınların çoğunluğu, üst düzey yönetici olacak yeterli eğitime sahip değildir.					
29	Kadınlar, uzun mesailere, şehirler arası ya da yurt dışı seyahatlere sıcak bakmazlar.					
30	Erkek yöneticiler kadın yöneticileri kendilerine tehdit olarak görüyorlar.					
31	Kadın yöneticiler erkekler kadar hızlı ve mantıksal kararlar alamazlar.					