

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNA NEDEN OLAN
FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ: SAĞLIK
KURUMLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEŞİM ATAĞ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2022

10497889

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNA NEDEN OLAN
FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ: SAĞLIK
KURUMLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEŞİM ATAĞ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. GÜRKAN HAŞİT

BİLECİK, 2022

10497889

BEYAN

“Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Faktörlerin Dematel Yöntemi İle İncelenmesi: Sağlık Kurumları Örneği” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR		DESTEK ALINMAMIŞTIR	X
Destek alındı ise;			
Destekleyen kurum;			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:		/.....	

Yeşim ATAK

.../.../....

İmza

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin birbirleri üzerine olan etkileri araştırılmıştır.

Yüksek lisans tez çalışmamda bana her konuda destek olan, bilgi ve tecrübeleriyle bana ışık tutan, çalışmanın tamamlanmasında ve her aşamada yanımda olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Gürkan Haşit' e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca fikirlerini benden esirgemeyen ve her zaman destek olan değerli hocam Doç. Dr. Gözde KOCA' ya da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, her zaman yanımda olan aileme, sevgili kızım Leyla ve tez yazım aşamamda aramızdan ayrılarak kalbimde doldurulamaz bir boşluk bırakan canım oğlum Ziya'ya sonsuz teşekkürler ederim.

Yeşim ATAK

ÖZET

KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNA NEDEN OLAN FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ: SAĞLIK KURUMLARI ÖRNEĞİ

Cam tavan sendromu, kurumlarda veya kuruluşlarda görünmeyen bir üst sınırı ifade etmektedir. Cam tavan sendromuna erkek çalışanların da maruz kaldığı belirtilse de kadın çalışanların cam tavan engelleriyle daha sık karşılaştıkları bilinmektedir.

Bu araştırmada belirlenen faktörlerin ağırlıkları ve birbirleriyle ilişkileri Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan DEMATEL yöntemi uygulanarak yorumlanmıştır. Bu amaçla cam tavan sendromuna neden olan üç ana faktör ve bu ana faktörlere bağlı on iki alt faktör literatürden faydalanarak oluşturulmuştur. Ana faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler, toplumsal faktörler olarak üçe ayrılmıştır. Bireysel faktörler; “çoklu rol üstlenme”, “kişisel tercih ve algı”, “öğrenilmiş çaresizlik”, “informal iletişim ağlarına katılamama” olarak dört alt faktör olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel faktörler; “örgüt kültürü”, “örgüt politikaları”, “mentor eksikliği”, “erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller”, “kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller” olarak beş alt faktör olarak ele alınmıştır. Toplumsal faktörler ise; “stereotipler”, “mesleki ayrım”, “cinsiyet ayrımcılığı” olarak üç alt faktör olarak belirlenmiştir. Çalışmada sağlık kurumlarında il sağlık müdürü, başkan, başkan yardımcısı, başhekim, hastane müdürü, saha koordinatörü gibi üst ve orta düzey yönetim alanlarında görev yapan 47 uzman görüşü alınarak, faktörlerin önem dereceleri ve ilişkileri ortaya koyulmuştur.

DEMATEL yöntemi sonuçlarına göre, cam tavan sendromuna neden olan ana faktörlerin en önemlisi “Bireysel Faktörler” en önemsizi “Örgütsel Faktörler” olarak saptanmıştır. Bireysel faktörler kendi içinde analize tabi tutulduğunda ise, en önemli kriterin “Öğrenilmiş Çaresizlik” en önemsiz kriterin “İnformel İletişim Ağlarına Katılamama” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel faktörler değerlendirildiğinde en önemli kriter “Örgüt Kültürü” en önemsiz kriter “Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller” sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal faktörlerin alt kriterleri incelendiğinde en önemli kriterin “Cinsiyet Ayrımcılığı” en önemsiz kriterin ise “Stereotipler” olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde cam tavan sendromu ile ilgili çalışmalar bulunurken, cam tavan sendromuna neden olan faktörler arasında ilişki kurmaya yoğunlaşan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile cam tavan sendromuna neden olan en önemli ve etkili

faktörlerin tespiti yapılarak, hem bireysel, hem örgütsel hem de toplum olarak kişilerin cam tavan sendromu yaşamamaları için çeşitli önlemler alınması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Kadın Yönetici, Sağlık Kurumları, Çok Kriterli Karar Verme, DEMATEL.



ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE FACTORS CAUSED BY GLASS CEILING SYNDROME IN FEMALE MANAGERS BY DEMATEL METHOD: THE CASE OF HEALTH INSTITUTIONS

Glass ceiling syndrome refers to an invisible upper limit in institutions or organizations. Although it is stated that male employees are also exposed to glass ceiling syndrome, it is known that female employees encounter glass ceiling obstacles more frequently.

The weights of the factors determined in this study and their relations with each other were interpreted by applying the DEMATEL method, which is one of the Multi-Criteria Decision Making (MCDM) methods. For this purpose, three main factors causing glass ceiling syndrome and twelve sub-factors related to these main factors were created by using the literature. The main factors are divided into three as individual factors, organizational factors and social factors. Individual factors; It was evaluated as four sub-factors as “playing multiple roles”, “personal preference and perception”, “learned helplessness” and “not being able to participate in informal communication networks”. Organizational factors; "organizational culture", "organizational policies", "lack of mentors", "obstacles placed by male administrators", "obstacles put by female administrators" were considered as five sub-factors. Social factors are; Three sub-factors were determined as “stereotypes”, “occupational discrimination” and “gender discrimination”. In the study, the importance of the factors and their relations were revealed by taking the opinions of 47 experts working in the fields of senior and middle management such as provincial health director, president, vice president, chief physician, hospital manager, field coordinator in health institutions.

According to the results of DEMATEL technique, the most important of the main factors causing the glass ceiling syndrome was determined as "Individual Factors" and the least important "Organizational Factors". When individual factors are analyzed within themselves, it has been determined that the most important criterion is "Learned Helplessness" and the least important criterion is "Inability to Participate in Informal Communication Networks". When the organizational factors are evaluated, the most important criterion is “Organization Culture” and the least important criterion is “Barriers Placed by Women Managers”. When the sub-criteria of social factors were examined, it was determined that the most important criterion was “Gender Discrimination” and the least important criterion was “Stereotypes”.

When the researches are examined, while there are studies on glass ceiling syndrome, there is no study that focuses on establishing a relationship between the factors causing glass ceiling syndrome. With this study, it is expected that the most important and effective factors that cause glass ceiling syndrome will be determined and various measures will be taken to prevent people from experiencing glass ceiling syndrome, both individually, organizationally and as a society.

Keywords: Glass ceiling, Female Manager, Health Institutions, Multi-criteria Decision Making, DEMATEL.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN KARŞILATIKLARI KARIYER ENGELLERİ

1.Çalışma Hayatında Kadın.....	2
1.1.Sanayi Devrimi Öncesi.....	2
1.2.Sanayi Devrimi Sonrası	3
1.3.Küreselleşme Süreci	3
2. Kariyer Engelleri	4
2.1.İşten Çıkarılma	4
2.2.Gözden Düşme	5
2.3.Stres ve Tükenmişlik	5
2.4.Ay Işığı Sorunu.....	6
2.5.Çift Kariyerli Eşler	7
2.6.Çift Kariyerlik	7
2.7.Mobbing	8
2.8.Engellenme	8

2.9.Kariyer Platosu	9
2.10.Cam Tavan.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

1. Cam Tavan Kavramı	11
2. Sağlık Sektöründe Cam Tavan Sendromu	12
3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Faktörler	14
3.1. Çoklu Rol Üstlenme	14
3.2. Kişisel Tercih ve Algı.....	15
3.3. Öğrenilmiş Çaresizlik	16
3.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	17
4.Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Faktörler	18
4.1. Örgüt Kültürü	18
4.2. Örgüt Politikaları	20
4.3. Mentor Eksikliği.....	21
4.4. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	22
4.5. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	22
5. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal Faktörler	23
5.1. Stereotipler	23
5.2. Mesleki Ayrım.....	24
5.3. Cinsiyet Ayrımcılığı	26
6. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları	26
6.1. Motivasyon Kaybı	26
6.2. İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması.....	27
6.3. Düşük İş Tatmini	28
6.4. İşe Yabancılaşma.....	29

6.5. Performans Düşüklüğü	30
7. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları	31
7.1. Yüksek İşgücü Devri	31
7.2. Maliyetlerin Artması	32
7.3. Verimlilik ve Kalitenin Düşmesi	32
7.4. Yüksek İş Devamsızlığı Oranı	33
8. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler	34
8.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi	34
8.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	35
8.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi	36
8.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	37
8.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi	38
9. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Örgütsel Stratejiler	39
9.1. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi	39
9.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik	41
9.3. Pozitif Ayrımcılık	43
9.4. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi	44
9.5. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi	45
10. Cam Tavan Sendromu ve Dematel Yöntemi İle İlgili Araştırmalar	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNA NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

1. Araştırmanın Amacı	52
2. Araştırmanın Önemi	52
3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	52
4. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı	53

4.1. DEMATEL Yöntemi	56
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	59
6. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BULGULAR.....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	79



TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. DEMATEL Yöntemi Kullanılan Çalışmalar.....	50
Tablo 3. 1. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Faktörler	54
Tablo 3. 2. DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği	57
Tablo 3. 3. Ana Kriterler Direkt İlişki Matrisi	61
Tablo 3. 4. Ana Kriterler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi	61
Tablo 3. 5. Ana Kriterler Toplam Etki Matrisi.....	61
Tablo 3. 6. Ana Kriterler Arası İlişkilerin Tespiti	62
Tablo 3. 7. Ana Faktörler Kriter Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu	63
Tablo 3. 8. Bireysel Faktörler Direkt İlişki Matrisi	64
Tablo 3. 9. Bireysel Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi.....	64
Tablo 3. 10. Bireysel Faktörler Toplam Etki Matrisi	65
Tablo 3. 11. Bireysel Faktörler Arası İlişkilerin Tespiti.....	65
Tablo 3. 12. Bireysel Faktörler Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu	66
Tablo 3. 13. Örgütsel Faktörler Direkt İlişki Matrisi	67
Tablo 3. 14. Örgütsel Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi	68
Tablo 3. 15. Örgütsel Faktörler Toplam Etki Matrisi.....	68
Tablo 3. 16. Örgütsel Faktörler Arası İlişkilerin Tespiti	69
Tablo 3. 17. Örgüt Faktörler Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu	69
Tablo 3. 18. Toplumsal Faktörler Direkt İlişki Matrisi	71
Tablo 3. 19. Toplumsal Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi.....	71
Tablo 3. 20. Toplumsal Faktörler Toplam Etki Matrisi	71
Tablo 3. 21. Toplumsal Faktörler Arası İlişkilerin Tespiti.....	72
Tablo 3. 22. Toplumsal Faktörler Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu.....	72
Tablo 3. 23. Etkileyen ve Etkilenen Faktörler	73

Tablo 3. 24. Faktörlerin Önem Dereceleri.....	74
--	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 3.1. Çalışmanın Metodolojisi.....	53
Şekil 3.2. Ana Faktörler Arası İlişkiler	63
Şekil 3.3. Bireysel Faktörler Arası İlişkiler	66
Şekil 3.4. Örgütsel Faktörler Arası İlişkiler	70
Şekil 3.5. Toplumsal Faktörler Arası İlişkiler.....	73



KISALTMALAR LİSTESİ

ÇKKV: Çok Kriterli Karar Verme

DEMATEL: Decision Making Trail and Evaluating Laboratory

EYTKE: Erkek Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller

KYTKE: Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller



GİRİŞ

Günümüzde çalışan kadın sayısının oldukça arttığı bilinmektedir. Bu durumun kadınlar için avantajları olduğu gibi çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır.

Cam tavan sendromu kişilerin bulundukları mevkiden bir üst mevkiye yükselmek istediklerinde karşılarına çıkan görünmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır. Ataerkil toplum yapısına sahip ülkelerde kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşı karşıya kalmaları oldukça sık rastlanan bir durumdur. Bu tip toplumlarda kadınlar cinsiyet rolleri gereği daha çok hizmet verici olarak çalışacakları işlere uygun görülürken yöneticilik gibi sorumluluk gerektiren işlere yakıştırılmazlar.

Sanayi devrimi ile iş hayatında daha aktif yer almaya başlayan kadınlar toplumun gelişmesi ve değişmesiyle birlikte kendilerine yönetim kademelerinde de yer edinmişlerdir. Fakat kadın yönetici sayısında artış olduğu bilinse de bu artışın oldukça yavaş ilerlediği görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kadın çalışan sayısının diğer sektörlerle kıyasla daha fazla olmasına rağmen kadın yönetici sayısının az olduğu sağlık sektöründe cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin birbirleri üzerindeki etkilerini DEMATEL yöntemi ile ortaya koymaktır.

Çalışma bu bölümden itibaren dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışma hayatında kadınlar ve karşılaştıkları kariyer engellerinin kavramsal çerçevesi belirtilmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında kadınların iş hayatlarında karşılaştıkları kariyer engellerinden biri olan cam tavan kavramının tanımı, cam tavan sendromunun nedenleri, sonuçları ve cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejiler anlatılmıştır. Üçüncü kısımda ise, çok kriterli karar verme yöntemi olan DEMATEL yöntemi hakkında bilgi verilerek, sonuçların değerlendirilmesi ve bulgular aktarılırken, son bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HAYATINDA KADINLARIN KARŞILATIKLARI KARİYER ENGELLERİ

1.Çalışma Hayatında Kadın

İnsanlık tarihinin başında erkekler, yaşadıkları çevrenin dışında avcılık, yaşam alanını güvende tutma gibi görevlerde yer alırken kadınlar ise, yaşam alanları içerisinde sıkıştırılmış olup toplayıcılık, çocuk bakımı ve düzenleme işlerinden sorumlu olmuşlardır.

Kadınlar var oldukları tüm süreçlerde aile içerisinde güçlerinin yetebildiği ölçüde ailelerine ekonomik açıdan yarar sağlayabilme gayretinde bulunmuşlardır. Buna rağmen kadınlar, aile üyeleri için yapmış oldukları yemek pişirme, ev düzenleme ve temizlik gibi işler için herhangi bir ödeme almamaktadırlar. Bu durum emeklerinin değersizleştirilmesine neden olmuştur (Özçatal, 2011: 21).

1.1.Sanayi Devrimi Öncesi

İlkel toplumlarda kadın ve erkekler arasında biyolojik olarak var olan farklılıklardan dolayı çeşitli iş bölümleri yapılmıştır. Cinsiyete bağlı ilk ekonomik iş bölümü bu biyolojik farklılıklara dayanarak ortaya çıkmıştır (Çullu, 2009: 22).

Bu süreçte üretmek doğaya addedildiği için bu dönem anaerkil dönem olarak adlandırılmaktadır. Kadının o zamanlarda iş gücüne katılımları tarım yapmak ve evde dokudukları ürünleri takas etme yoluyla ticaret yapmakla sınırlıdır. Bunun karşısında erkekler vakitlerini avlanmak ve savaşlarla geçirdikleri için kadınların toplumda konumları yükselmiştir (Çullu, 2009: 23).

Göçebe hayattan yerleşik düzene geçilmesi ile birlikte toplumsal yapılarda birçok değişiklik meydana gelmiştir. İnsanlar yeni yerleşim alanlarına yerleşerek buralarda değişim yöntemi ile ticaret yapmaya başlamışlardır. Bu durum sonucunda ise yeni iş alanları ortaya çıkmış ve üretim sürecinde kullanılan yeni araç ve gereçler geliştirilmiştir (Çoban, 2013: 4). Bu dönemde tarım işleri ile ilgilenmek ve pulluk kullanmak görevleri erkeklere yüklendiği için anaerkil toplum yapısından ataerkil toplum yapısına geçilmiştir. Yaşanan bu gelişmeler kadının hem ekonomik hem de toplumsal olarak konumun değişmesine neden olmuştur (Can, 2013: 71).

Yerleşik hayata geçiş ve 9. yüzyıl sonuna kadar süren dönem kölelik dönemi olarak bilinmektedir. Bu süreçte iş gücü aile üyelerinden ve kölelerden sağlanmaktadır ve dolayısıyla herhangi bir ücret ödemesi olmamaktadır (Kaya, 2009: 11).

16. yüzyılda kadınların ticaret yapmalarına engel olunmuş, dul kadınlar hariç hiçbir kadın ustabaşılık ve çıraklık yapamamıştır (Çullu, 2009: 25).

1.2.Sanayi Devrimi Sonrası

İngiltere’de başlayan ve çok kısa bir zamanda Avrupa ülkelerini ve tüm dünyayı etkisi altına alan Sanayi Devrimi ile birlikte birçok teknolojik gelişme yaşanmıştır. Sanayi Devriminin yaşanması ile beraber tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmiştir. Yaşanan bu gelişmelerle kadınlar sonunda yapmış oldukları işler sonucunda hak ettikleri ücreti kazanmışlar ve evleri dışında da varlıklarını göstererek iş gücü pazarında kendilerine yer edinmişlerdir (Ercan ve Özar, 2000: 24).

I. ve II. Dünya Savaşı döneminde kadınların istihdam oranının arttığı gözlenmiştir. Bu artışların sebebi olarak erkeklerin savaşlarda görev almaları ve buna bağlı gelişen azalan gelir durumları olduğu düşünülmektedir. Erkeklerin savaşlarda görevli olmaları sebebiyle artan istidam talebi kadınlar tarafından karşılanmış ve böylece kadınların istihdam oranları da artmıştır (Aytaç, 2001: 49).

II. Dünya Savaşı sonrasında erkek nüfusunun azalması, kamu ve hizmet piyasalarında yaşanan gelişmelerle beraber kadınların iş hayatındaki rolleri artmıştır. Yaşanan bu olaylar ışığında teknolojinin gelişmesi, eğitim seviyelerinde gözlenen artış, toplumun demografik yapısındaki ilerlemeler, aile üye sayılarında azalma ve diğer düzenlemelerle birlikte kadınların işgücü piyasası içerisinde sayıları artış göstermiştir (Karaca, 2007: 15).

Sanayi Devrimi ile birlikte gerçekleşen iş olanaklarında artış, insan hakları teriminin öneminin anlaşılması gibi etmenler toplumlarda ki kadınlara olan tutumların olumlu yönde değişmesine neden olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler sonrasında kadınlar için daha adil politikalar izlenmiş ve kadınlar toplumda daha etkili roller almışlardır (Can, 2010: 9).

1.3.Küreselleşme Süreci

Küreselleşme kavramının tanımı ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Kimi yazarlar küreselleşmenin ekonomik yönleri ile ilgilenirken kimi yazarlar ise ekonomik yönlerinin yanı sıra küreselleşmeyi siyasal ve kültürel yönleri ile ele alırlar.

Küreselleşme kavramı son yıllarda, farklı alanlarda birçok bilim adamı tarafından kullanılmaktadır. Bu kavramın ortak bir tanımı ise, uluslararası ara kazançların maliyetlerinin birbirlerine eşit olması şeklinde yapılabilir (Ekin, 1999: 47).

Küreselleşmenin zamanla emek sektöründe değişimlere neden olduğu gözlenmiştir. Bu değişimlerden en önemlisi ise Fordist üretim biçiminin yerini esnek üretim anlayışının alması olmuştur. Esnek üretim ise yalnızca üretim şekliyle kalmamış, çalışma zamanında, üretimin gerçekleştiği alanlarda, yapılan işin karşılığı olarak ödenen ücretlerde ve çalışma saatlerinde de esnek olunmasını sağlamıştır.

Esnek üretim biçiminin kullanılmasıyla, üretimde kullanılan makinaların ve tekniklerin esnekliği sağlanmıştır. Fakat bu durum emeğin de esnekleşmesine sebep olmuştur. Böylece daha az ücretle çalışan bir iş gücü ortaya çıkmıştır (Ecevit, 2000: 125).

Küreselleşme ile birlikte, kent yaşamına ayak uyduran, kendini sosyal olarak geliştiren ve eğitim seviyeleri yükselen kadınların vasıflarının da büyük ölçüde artış gösterdiği gözlenmiştir. Kadınların bu dönemde özellikle hizmet alanlarında çalıştığı görülmüştür (Metin & Özaydın, 2016: 91). Ancak küreselleşmenin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri olduğu da görülmektedir. İşgücü pazarı için olumsuz olan etkisi işgücünde yaşanan hareketliliklerdir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan artış gösteren sermaye hareketleri ile birlikte göçlerde artmıştır. Yaşanan bu durum sonucunda ise kadın işgücü erkeklere göre daha fazla etkilenmiştir (Kaya, 2009: 29-30).

2. Kariyer Engelleri

İş görenlerin kariyer sürecinde karşılarına çıkabilecek çeşitli sorunlar olması mümkündür. Alan yazında kariyer engelleri farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu anlamda kişilerin yaşadıkları bu engeller işten çıkarılma, gözden düşme, stres ve tükenmişlik, ay ışığı sorunu, çift kariyerli eşler, çift kariyerlik, mobbing, engellenme, kariyer platosu ve cam tavan olarak belirlenerek aşağıda özetlenmiştir.

2.1.İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma çalışanların önemli kariyer sorunlarından biridir. Personel isteği dışında yalnızca işverenin kararı ile gerçekleşen bu durum işletmenin küçülme stratejileri izlemesi, çalışan performansında düşüş olması ve üretimde kullanılan tekniklerin değiştirilmesi gibi sebeplerle ortaya çıkabilmektedir (Akoğlan Kozak, 2001: 134).

İşten çıkarılma yalnızca çalışan üzerinde etkileri ve sonuçları olan bir durum değildir. Dolaylı olarak kurumları, işletmeleri ve sosyal yapıyı da etkileyebilir. İşten çıkarılmanın bazı çalışanlar üzerinde bunalımlar, yoğun üzüntü hali, alkol ve uyuşturucu madde kullanımları, hayal kırıklıkları, öfke, hasetlik ve sosyal yaşamdan uzaklaşma gibi etkileri görülmektedir (Akdemir, 2010: 218).

İşten çıkarma uygulamasında daha çok performansı düşük olan veya daha vasıfsız personeller tercih edilmekle birlikte kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla işten çıkarıldıkları görülmüştür. İşletmelerde küçülmeye gidildiğinde ve işçi sayısının düşürülmesi gereken durumlarda kadınların asıl görevlerinin ev geçimi olmadığı onların aile ve çocukların bakımı ile ilgilenmelerinin gerektiğini savunan ataerkil düşünce yapısı ve günümüze kadar olan süreçte kadınların daha vasıfsız işlerde çalışıyor olmaları ilk olarak kadın çalışanların işten çıkarılmasına sebep olmaktadır (Karaoğlu, 2016: 71).

2.2.Gözden Düşme

Gözden düşme, yönetim kadrosunda bulunan çalışanın kariyerinde terfi etmeyi beklediği zamanlarda terfi etmek yerine daha alt bir pozisyona görevlendirilmesi, ilerlemesinin durdurularak bulunduğu görevde sürekliliğin sağlanması veya işten çıkarılması durumlarını ifade etmektedir. Gözden düşmeye sebep olan faktörler ise, kişilerin aralarında yaşadıkları çatışmalar, üst yönetim kadroları ile yaşanan anlaşmazlıklar, çalışanın rekabet hırsının aşırılık göstermesi ve işverenine fazla bağımlılığı, uyumsuzluk ve beceriksizlik şeklinde sıralanabilir (Aytaç, 1997: 289).

Gözden düşme çalışanı etkilediği kadar işletmeleri de olumsuz olarak etkileyen bir durumdur. Bu sebeple işletmeler daha gözden düşme ortaya çıkmadan sebep olan faktörleri kapsamlı bir şekilde analiz ederek incelemeler yapmalı ve önlemler almalıdır (Mutlu, 2010:23).

2.3.Stres ve Tükenmişlik

Stres kişinin genel ruh halini, toplumsal tavırlarını, kişinin dengesini bozan bir eğilimde olan ve bozulmuş dengesinin yerine yenisini inşa etmek için zorlayan, gerçek veya algılanmış uyaranlara verilen tepkiler bütünüdür. Stresin belirli bir seviyenin üzerine çıkmasıyla çalışanlarda işe bağlılığın azalması, çalışanın verimsizleşmesi, işten kaytarma gibi hem işletmenin hem de çalışanın üzerinde olumsuz etkileri görülmektedir (Can vd., 2006).

Çalışanların kariyer gelişimleri ile ilgili olarak yaşadıkları stres kaynakları; iş güvenliği, terfi etme fırsatları ve kariyer beklentileri ile ilgili durumlardır. İş görenlerin görevde yükselmelerinde hatalı alınan örgütsel kararlar, adaletsizce yapılan performans ölçümleri, aynı işe aynı ücretin ödenmemesi gibi durumlarda iş görenlerin yoğun stres yaşamalarına sebep olabilmektedir. Kariyer planını terfi etmek üzerine yoğunlaştıran ve bu doğrultuda oldukça çaba gösteren bir personelin terfi ettirilmemesi kişinin hasta olmasına bile yol açabilmektedir (Aytaç, 1997: 292).

Belirli ölçüde stres iş görenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmekte ve çalışanlar arasında rekabetin ortaya çıkmasını sağlayarak verimliliği artırabilmektedir. Fakat stresin seviyesinin artması çalışanların performanslarında, motivasyonlarında azalmalar ortaya çıkmakta ve tükenmişlik hissi yaşamalarına sebep olmaktadır (Ağma, 2007: 21).

Tükenmişlik kavramı, daha çok işinin gerekliliği olarak insanlarla ilişkiler içinde bulunan bireylerde ortaya çıkan duygusal olarak tükenmişlik hissi, duyarsız hale gelmek ve kişisel başarı hissiyatının düşük olması şeklinde tanımlanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 96-97).

Örgütlerde çalışanların tükenmişlik hissi yaşamalarını engelleyebilmek için yöneticilerin uygulayabileceği bazı yöntemler şunlardır (Aytaç, 1997: 294-295).

- Çalışma saatlerinin strese neden olacak kadar uzun olmamasını sağlayarak çalışanların dinlenme zamanlarını artırmak.
- Örgütsel esnekliğin artmasını sağlamak.
- İş şartlarını düzenlemek.
- Ödül dağıtımında bulunmak, yapıyor ise tekrar incelemek.
- Çalışanların karar alımlarında katılımlarını artırmak.
- İşin zorlayıcı olduğu süreçlerde ilave personel alımı yaparak mevcut personelin yükünü hafifletmek.

2.4.Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu, bireylerin asıl görevleri dışında başka bir iş alanında çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik ihtiyaçlar ya da deneyim sahibi olmak için kişilerin başka işlerde çalışması da ay ışığı sorunu şeklinde tanımlanabilmektedir. Çalışanların asıl işlerini ihmal etmedikleri ölçüde birçok işletme bu durumu göz ardı ederken iş görenin işlerini aksattığı hallerin ortaya çıkmasıyla sorun haline gelebilmektedir (Eryiğit, 2000:23). Şirketler çalışanların bütün enerjilerini işlerine vermelerini beklemektedirler. Başka bir işte çalıştığı bilenen personelin bir üst kademeye ilerlemesi konusunda kararsız kalabilirler. Böylece iki farklı işte çalışan iş gören enerjisini ikiye bölmesiyle yaptığı işlere tam anlamıyla kendini veremez ve asli görevinde ortaya çıkabilecek ilerleme imkânlarını da kaçırabilir (Tunçer, 2012:23)

Ay ışığında asıl sorun kişinin asli işinde harcaması gereken enerjisini başka işlere de paylaştırmak zorunda kalması ve bu durumun çalışanın iş performansını düşürmesidir (Şimşek ve Çelik, 2011). İş tatminin ve iş sadakatinin azalacağı düşüncesi ile kamu

alışanlarının asli görevleri dışında başka bir işte çalışmaları yasaklanmıştır (Kurtoğlu, 2010: 22). Çalışanları için uygun kariyer planlamaları yapan ve iş güvenliğine yüksek düzeyde önem veren işletmelerde bu durum en az seviyeye indirilebilir (Gerek, 2009: 49).

Kadın alışanlarda ay ışığı sorunu evli- bekar ve ocuk sahibi olup olmadıklarına göre değişkenlik göstermektedir. Evli ve ocuk sahibi olan kadınların ay ışığı sendromu yaşadıkları bilinse de genel olarak ikinci bir işte çalışmayı tercih etmedikleri gözlenmiştir (Doğru , 2010: 59).

2.5.Çift Kariyerli Eşler

Kariyer engellerinden bir tanesi de çift kariyerli eşler durumudur. Çift kariyerli eşler kavramı ilk olarak evli ift Rhona ve Robert Rapoport tarafından 1969 yılında kullanılmıştır (Aytaç, 1997: 270). Evli iftlerde eşlerin her ikisinin de çalışıyor olması ve kendi kariyerlerinde ilerlemek istemleri sonucunda kariyerlerinin ve özel hayatlarının olumsuz yönde etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır (zdemir ve Aras, 2015).

Çift kariyerli eşlerde ortaya çıkan en belirgin sorun eşlerin kariyerleri ile ilgili ödün vermekten kaçınmalarıdır. Çiftler arasında ocuk bakımı ve ev işleri hakkında tartışmalar çıkabilmekte ve bu tartışmalar sonucunda eşlerden birinin kariyerinden vazgeçmesi ya da bir süre uzak kalması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum da ise ataerkil toplum yapısı gereği kariyerinden vazgeçen veya vazgeçmesi kadınlar olmaktadır. Tartışmalar sonucunda uzlaşma yaşanmazsa boşanmalar ortaya çıkmaktadır. Kamu kurumları ve işletmeler “Danışmanlık hizmetleri vermek, ocuk bakımına yönelik yardımlar, ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri, evde çalışma imkânı sunma” gibi tedbirlerle çift kariyerli eş için kariyer problemlerini önlemeyi amaçlamaktadırlar (Deniz, 2014: 26).

2.6.Çift Kariyerlik

Bireyin aynı anda iki kariyere sahip olması durumu çift kariyerlik olarak ifade edilmektedir (Bayram, 2008: 150). Özellikli olarak kişi iki farklı işte çalışıyorsa ve yaptığı işlerin ikisi de belirli uzmanlık, tecrübe gerektiriyor ve kişiye unvan, konum sağlıyorsa bu birey için çift kariyerli denebilir (Aytaç, 1997: 246).

Çalışanlar zamanla iki farklı kariyer alanlarında ilerlemek istediklerinde motivasyon düşüklüğü, yorgunluk ve stres gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıktığı için uzmanlık alanlarından yalnızca birini seçmek durumunda kalmaktadır (Aydın, 2007: 74).

Çalışanların bu durumda izlemesi gereken yol kariyerlerinin hangi yönde ilerlemesini istediklerine karar vererek o alanlar üzerine çalışmalarını yönlendirmeleridir. Böylece hem iş motivasyonları hem de iş tatminleri artabilecektir (Aytaç, 2005: 247).

2.7.Mobbing

Mobbing terimi, psikolojik şiddet, bezdiri ya da taciz anlamlarında kullanılmaktadır. Bir örgütte belirli kişi veya kişilere sistematik olarak uygulanan duygusal şiddet veya yıpratma amacı güden davranışlar bütünüdür (Tetik, 2010: 87).

İşletmelerde mobbing göstergesi olan bazı koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar şu şekilde sıralanabilir (Aydın ve Özkul, 2007: 171);

- İnsan kaynakları maliyetlerinin en az seviyede olması,
- Hiyerarşik yapının fazla katı olması,
- İletişim politikalarının açık olmayışı,
- İletişim ağlarının aşırı zayıf olması,
- Şikayet proseslerinin etkili olmaması,
- Zayıf liderlik.

Mobbinge maruz kalan kişilerin zaman içinde iş ve özel hayatlarında yaşam kaliteleri düşmekte, sosyal ilişkileri ve sağlıkları olumsuz olarak etkilenmektedir. Ayrıca kişiler yaşadıkları psikolojik baskı sonucunda işten ayrılma eğilimi gösterebilir ve bu durumda ekonomik olarak da etkilenebilmektedir (Ergun Özler, 2010: 258).

İş hayatında mobbinge uğramanın tespitinin olmayışı, mobbing için yeterli cezai yaptırımların bulunmaması, yapılan şikâyetler için yasal düzenlerinin yetersiz kalması, kadın çalışanların mobbinge maruz kalmaları durumunda sessiz kalmaları sebebiyle mobbing mağdurlarının sayısı tam olarak bilinmemektedir. İş hayatında kadınların mobbing mağduru olmaları hem kariyerlerini engellemekte hem de kadınları toplumsal ortamlardan uzaklaştırmaktadır (Çakır, 2008: 38).

2.8.Engellenme

Kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasında çeşitli engellerle karşı karşıya kalması durumu engellenme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların kariyer hedeflerinin karşılık görmemesi de kişilerde engellenme duygusuna sebep olmaktadır (Kurtoglu, 2010: 29).

Çalışanlar engellenme duygusunu yaşamaları sonucunda işten ayrılma eğiliminde olabilirler. İşten ayrılmayanlar ise yalnızca ekonomik şartlar gereği çalışmak zorunda

kalabilirler. Engellenme sadece bu hissi yaşayan çalışanı etkilememektedir. Çalışanda motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçları olduğu görülürken işletmeler içinde verimliliğin azalması gibi sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Engellenme hissi sonrası işten ayrılan personel yerine alınan çalışanın eğitimi, işe uyum süreci gibi durumlarda işletmeleri negatif yönde etkilemektedir. Örgütler böyle sorunlar yaşamamak için iş görenlerin kariyer beklentilerini bilmeli bu beklentilere karşı hassas olmalı ve çalışanlar arası iletişimin iyi olduğundan emin olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008).

Ataerkil düşünce yapısını benimsemiş örgütlerde görev yapan kadın personelin engellenme hissini daha fazla yaşadıkları gözlenmiştir. Orta düzey yöneticilik yapan kadın personelin üst düzey yönetim kadrolarına geçiş yapma olanakları engellenmektedir (Karaoğlu,2016: 70).

2.9.Kariyer Platosu

Kariyer platosu, çalışanın örgüt içinde çok fazla ilerleyemediği ya da ilerleme olasılığının oldukça düşük olduğu kariyer basamadığında bulunmasını ifade etmektedir (Kurtoğlu, 2010:24). Bu durum genellikle kariyer ortasında karşılaşılan bir sorundur. Kariyer platosunda çalışan, kariyer ilerlemesi ile ilgili heyecanını, umudunu ve beklentilerini yitirmiş bir durumdadır (Tunçer, 2012: 24).

Kariyer platosu döneminde çalışanlar yeni değerler kazanamaz ve iş yaşamları durağanlaşarak tekdüze bir hal alır. Kişinin yetkinliğinin son aşamaya gelmesi birey odaklı plato olarak adlandırılmaktadır. Örgüt odaklı plato da ise çalışanların ilerleyebilecekleri bir sonraki kariyer basamağının bulunmayışı şeklinde ifade edilmektedir (Özden, 2001: 21).

Kariyer platosu durumunu kadın erkek tüm çalışanlar yaşayabilir. Fakat kadın çalışanların bu duruma daha çok maruz kaldıkları gözlenmiştir. Hali hazırda çeşitli sebeplerle kadınların kariyer ilerlemelerinin önünde engeller bulunurken olası terfi durumlarında bir üst kademelere özellikle yönetici pozisyonlarına erkek çalışanların getirildikleri gözlenmiştir. Alt ve orta düzey yönetim kadrolarında kendilerine yer bulan kadınlar çevre baskısı yaşayacakları ihtimaliyle de kendi istekleri ile üst yönetim kadrolarında görev almayı tercih etmemektedirler. Plato sürecinde kadın çalışanların çabaları ve deneyimleri görmezden gelinerek, kariyer hedeflerinden feragat etmek zorunda bırakılmaktadır (Aytaç, 2000: 910).

2.10.Cam Tavan

Kariyer engellerinden bir diğeri de cam tavan sendromudur. Cam tavan (glass ceiling) kavramının ilk ortaya çıkışının Jakcson Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın 1986

yılındaki röportajda (Aksu vd.,2013), Wirth ise 1970’li yıllarda (Örücü vd.,2007:118) olduğunu savunmaktadır. Cam tavan kadın iş görenlerin kariyerlerinde ilerlemelerine engel olan belirsiz, görünmez engeller olarak ifade edilir (Aytaç, 1997: 28).

Araştırmanın ikinci kısmında kariyer engellerinden olan cam tavan sendromuna, bu sendroma neden olan örgütsel, bireysel, toplumsal faktörlere ve cam tavan sendromunu aşma stratejilerine ayrıntılı olarak yer verilecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

1. Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı, kadınların sadece kadın olmalarından dolayı üst yönetim kademelerinden görülmeyen bir engelle uzak tutulması olarak kullanılmaktadır.

Bu kavram, pire deneyi ile ilişkilendirilmiştir. Bilim adamları pirelerin farklı yüksekliklere zıplayabildiklerini gözlemlemişlerdir ve pireleri kullanarak bir deney yapmışlardır. Bu deneyde pireler yüksekliği 30 cm olan ve tavanında cam bulunan bir fanusa yerleştirmişler ve tabanı metal olan fanusu ısıtmışlardır. Tabanın ısınmasıyla pireler zıplamışlar fakat göremedikleri cam tavana çarparak tekrar ısınmış olan metal tabana düşmüşlerdir. Deneyin devamında pireler artık cam tavana çarpmamak için 30 cm'den daha aşağı yüksekliklere zıplamayı öğrenmişlerdir. Yapılan bu deneyin devam eden sürecinde cam tavan kaldırılır ve pirelerin kaçıp kurtulma şansları olduğu halde, cam tavanın hala orda olduğu algısı yüzünden 30 cm yüksekliğinin daha altında zıpladıkları görülmüştür (Sekman, 2015: 5).

Cam tavan, “hükümetlerde, eğitim tesislerinde, işletmelerde veya kar amacı bulunmayan yapılarda yüksek kademelerde görev almaya istekli ve bunun için emek sarf eden kadınların karşılırlarına çıkan duvarlardır” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım ilk olarak 1986'da Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal'ın konusu “iş yaşamında kadın” olan haberinde geçmiştir (Uzun, 2005: 33).

Cam tavan, kadınlar ile idare arasında bulunan ve kadınların yeterlilikleri ile ilgilenmeden onları engellemeye çalışan açıkça gözlemlenemeyen engellerdir. Bu engellerin, kurumların rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmeleri için gerekli olan yeterliliğe sahip bireyleri üst yönetim kademelerinde çalıştırmamalarına ve bu yeteneklerin atıl kalmasına neden olduğu gözlenmiştir (Aytaç, 1997: 27-28).

Cam tavan, kadınların mesleklerinde orta sevide de takılı kaldığı anlamına da gelmektedir. Cam tavan, kadınların üst yönetim mevkilerine gelmemelerinin yine kadınların kendi davranışsal önyargıları ile ortaya çıkan duvarlar olduğu şeklinde de tanımlanmaktadır (Tütek vd., 1998: 290).

Diğer bir tanıma göre ise cam tavan, kadın çalışanların belirli bir kademeye kadar yükselmesi ancak, tüm yeterliliğine ve yeteneğine rağmen herhangi bir sebep olmaksızın tepe yönetime terfilerinin gerçekleşmemesidir (Aydın vd., 2007: 313).

Cam tavan, kişinin üst yönetim kadrolarına ulaşmasında kendisinin yetersizliği yüzünden oluşan engeller değildir. Tam tersi olarak kadınların yalnızca kadın oldukları için üst yönetim kadrolarına ulaşmalarında karşılaştıkları duvarlardır. Kariyerlerinde ilerlemek ve yükselmek isteyen kadınların önlerinde görünmez bir şekilde duran duvarların tanımlanabilmesi için cam tavan kavramı kullanılmaktadır (Akdöl, 2009: 50).

Kadın çalışanları üst yönetim kadrolarına yabancılaştırma teşebbüsleri o örgütte cam tavan bulunduğunun bir ispatıdır (Yoğun Erçen 2008: 20).

Son zamanlarda alt ve orta kademelerde kadın yöneticilerin sayılarında yükselme gözlenmiştir. Fakat tepe yönetim kadrolarında hala kadın yönetici sayısı oldukça azdır. Bu durumda kadın yöneticilerin cam tavana ulaşana kadar yükselebildikleri ama cam tavanı aşamadıklarını göstermektedir (Zeybek, 2010).

Geçmiş dönemlerden günümüze kadar olan süreçte kadınlar ve erkekler çalışma ortamlarında beraber çalışmaktadırlar. Fakat yapılan işlerin değeri eşit kabul edilmemiş ve kadınlar erkeklerin gerisinde tutulmuştur. Kadınların düşük mevkilerde çalışması normal kabul edilmiş, yöneticilik yapmak gibi, güçlü ve konumu yüksek olan işlerde çalışması ise zorlaştırılmıştır (Çelikten, 2004).

Kadınların tepe yönetimlerde yer almalarına engel olan yasa veya kanunlar bulunmamasına rağmen, ilerlemelerini engelleyen cam tavanlar bulunmakta ve kadınlar ne kadar uğraşsalar da bu tavanların ötesine geçememektedir (Çalışkan, 2012).

Cam tavan kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında kullanılmış olan ifadeler arasında benzerlik olduğu gözlenmiştir. Buradan yola çıkarak cam tavan kavramı ile ilgili;

- Peşin hüküm ve cinsiyet temelli bir tutum bulunmaktadır,
- Çoğunlukla gözle görülemeyen ve geçilmesi güç duvarlardır,
- Cam tavan, kadınların kariyer hayatlarını kısıtlayıcı bir baskıdır,
- Şahsi özellikler veya iş dallarıyla ilgilenilmeksizin kadınların sadece kadın olmalarından dolayı ortaya çıkan bir kavramdır (Şen, 2017: 4).

2. Sağlık Sektöründe Cam Tavan Sendromu

Sağlık sektörü birçok meslek birimini barındıran oldukça geniş bir iş ve hizmet alanıdır. Kadınlar ise bu büyük sektör oranında çoğunluk olarak karar veren ya da idare eden değil, kararların uygulanmasından sorumlu tutulan ve yönetilebilir kişiler olmaktadır. Bu

durumda kadınların erkeklere kıyasla yükselmek istediklerinde önlerinde daha fazla engel olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Urhan ve Etiler, 2011: 191).

Geçmiş yıllarda cinsiyete bağlı iş bölümü değerlendirildiğinde, kadınların bebek bakımı, hasta ve yaşlı bakımı gibi ev içi işlerde görevli oldukları gözlenmiştir. Günümüze gelindiğinde ise yine cinsiyete bağlı iş bölümünün bir devamı olarak kadınlar hizmete ve bakıma dayalı işlerde erkeklere oranla daha fazla sayıda görev almaktadır. Bu durumla beraber kadınlara karşı cinsiyete dayalı bir mesleki ayrışma ortaya çıkmıştır. Sağlık sektöründe yer alan hemşirelik ve ebelik gibi meslekler kadın işi olarak görülmektedir. Dinginlik, dikkatli çalışma ve nezaket gibi unsurlar kadınların genel nitelikleri arasında kabul edildiği için bu sektörde görev almaları yadırganmamıştır (Urhan ve Etiler, 2011: 204).

Sağlık hizmetlerinde, cinsiyet ayrımcılığının önemli nedenleri arasında toplumun kadınlara biçtiği roller yer almaktadır. Bu roller gereği, sağlık hizmetlerinde görevli olan kadınlar gece vardiyasından uzak olan çalışma alanlarını tercih etmektedirler (Dikmetaş, 2009: 151).

Sağlık hizmetlerinin en temel özellikleri arasında kesintisiz olması gelmektedir. Bu durumda beraberinde sağlık sektörü çalışanları için düzensiz çalışma saatlerini getirmektedir. Kadın hekimlerin uzmanlık alanları seçimlerinde, çalışma saatlerinin düzensiz oluşu, zorlayıcı çalışma şartları ve erkek meslektaşları tarafından uygulanan baskılayıcı tutumların etkili olduğu gözlenmiştir (Toksöz, 2007: 44).

Sağlık sektöründe çalışma saatlerinin düzensiz oluşu özel hayatı etkilediği için çalışanlarda stres seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır. İşleri gereği stres seviyeleri zaten yüksek olan sağlık sektöründe çalışan kadınların aileleri ve evlerinin sorumluluğu ile beraber, diğer meslek grubunda görevli kadınlara kıyasla stres seviyelerinin daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir (Güldal, 2006: 27). Bu durum, kadın hekimlerin, daha az yorucu ve stresli olan uzmanlık alanları seçmelerinde oldukça büyük bir etkidir. Ülkemizde, patoloji alanının çalışma şartları ve sorumlulukları daha fazla olmasına rağmen, gece nöbeti olmayışı sebebiyle kadın hekimlerin bu bölümü tercih etme sebebi bu şekilde açıklanabilir (Kuzucu, 2007: 98).

Diğer sektörlere kıyasla sağlık sektöründe kadın yöneticilerin oranı daha fazladır. Bu durumun sebebi olarak sağlık sektöründe kadın çalışanlarının sayısının fazla olması düşünülebilir. Fakat sağlık sektörlerinde diğer sektörlere göre kadın yönetici sayısı daha fazla

olsa da bütün etkenler düşünöldüğünde bu sektörde cam tavan olgusu göz ardı edilemez (Köksal, 2016: 40).

3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Faktörler

3.1. Çoklu Rol Üstlenme

Çoklu rol üstlenme, kadınların iş hayatlarının yanında evde de belirli sorumluluklarının olması ve bu sorumluluklarından vazgeçememeleri halinde yaşadıkları rol karmaşası olarak ifade edilmektedir (Çalış, 2017: 347).

Farklı birçok ölkede yapılmış olan araştırmalar sonucunda kadınların iş, aile ve ev sorumluluklarının değışiklik göstermediğı ve bu sorumluluklar için cinsiyete bağı bir iş bölümü olmadığı gözlenmiştir. Bu durum sonucunda çalışan kadınlar evlenmeleri veya çocuk sahibi olmalarıyla işten ayrılma eğilimine girmektedirler (Demirbilek, 1994: 5).

Kadınlar iş hayatlarının ilk evrelerine kendilerine atfedilen rollerin üzerinden gelerek hem iş yaşamında hem de aile hayatlarında başarılı olacakları düşüncesine sahip olurlar. Zamanla bu düşünce ile yoğun çaba sarf eden kadın duygusal ve fiziksel olarak yıpranmaktadır. Bu bağlamda çalışan kadınlar ya kariyerlerin de ulaşmak istedikleri noktaya gelene kadar evlenmek ve çocuk sahibi olmaktan kaçınırlar ya da kariyer gelişimlerini yavaşlatırlar. Hem aile ve ev sorumluluklarını yerine getiren hem de kariyer hedeflerine uygun bir şekilde ilerleme göstererek konum sahibi olan kadınlar da bulunmaktadır. Bu kadınlar literatürde “süper kadın” olarak ifade edilir. Fakat bu zor şartları sağlamaya çalışan kadınlarda ilerleyen zamanlarda çeşitli psikolojik sorunların ortaya çıktığı, alkol bağımlılığı ve boşanmaların arttığı gözlenmiştir (Doğru, 2010: 84).

Kadının, iş kadını, eş ve anne olarak çoklu rollerinin olması, kadın için üç tür gerilim ve çatışmaya neden olmaktadır (Karaca, 2007: 53):

- Zamana dayalı çatışma (Time-based conflict),
- Rollerin birbiriyle çatışması sonucu oluşan gerilim (Strain-based conflict),
- Roller gereğı istenen farklı davranışların yarattığı gerilim (Behaviorbased conflict).

Kadın çalışanların anne olma olasılığı, çocuğı varsa onunla vakit geçirmesi gerektiğı düşüncesi ile kadınlar üst kademe yönetim kadrolarında çalışmak için istekli olsalar dahi tercih edilmemektedir. Günümüz de bir çok kadın çalışan üst yönetim kademelerinde çalışmak için tüm yetkinliklere sahip olmalarına rağmen anne olma olasılığı sebebiyle engellenmektedir (Ayyıldız Ünnü vd., 2014: 127).

Sonuç olarak kadın çalışanlar aile ve iş hayatı rolleri arasında gerilim yaşamakta bu rolleri yerine getirmekte oldukça zorlanmaktadır. Ailesine karşı olan sorumluluklarını yerine yetirmeye çalışan kadın rakipleri olan erkek çalışanlara göre iş dışında ev işlerini ile de fiziksel olarak yorulmakta bu durum da iş yerine enerjisinin kalmamasına sebep olmaktadır. Tüm bu bahsedilen nedenlerden dolayı olası bir terfi durumunda erkek çalışanlar tercih edilerek kadınlar için bireysel faktörlerin ortaya çıkardığı cam tavanlar oluşmaktadır.

3.2. Kişisel Tercih ve Algı

Kadınların alışma hayatında st yönetim kademelerinde yer almalarına neden olan faktörler incelendiğinde bu faktörlerden birinin de kadınların kendi tercihleri ve algıları olduğu görülmüştür. Kadınların bu tercihlerini ifade etmek için risk, kurtarma ve dürüstlük kavramları tanımlanmıştır. Bu kavramların ilki olan risk, kadın çalışanların st düzey yöneticiliğin getirmiş olduğu yüksek riskleri almaktan kaçınmalarıdır. Kurtarma kavramı kadınların doğası gereği sorumluluk almaya yatkın olması ve aşırı sorumluluk almaları sonucunda asıl önemi olan alanlara harcayacak güçlerinin kalmamasıdır. Son kavram olan dürüstlük ise kadınların iş ortamındaki arkadaşları tarafından sadık ve iten olarak görülmelerine rağmen objektifliği az ve duygusal olarak kendilerini kontrol etmekte zorlanan kişiler olarak görülmesidir (ğt, 2006: 66).

Yapılan başka bir çalışmaya göre kadınların kendilerinin koymuş olduğu engeller şu şekilde belirtilmiştir: (Aycan, 2006).

- Toplumsal roller ve değerlerin sorgulamadan kabullenilmesi,
- Cinsiyet rollerine uygun davranışlar sergileme eğilimi,
- Özgüven yetersizliği,
- Kadınların ne isteyip ne istemediklerini tam olarak bilmemeleri,
- st düzey yöneticiliği getireceği zorluklardan çekinmek,
- Kariyer hedeflerinin olmaması,
- Düzeni onaylamaya mecbur hissetmek.

Kadınlar iş ve aileleri arasında kendilerinden beklenen roller konusunda zorluk yaşamaktadır. Çalışma hayatında oldukça yorucu olan bu durum kadınların st kademelerde yer alması ve sorumluluklarının artmasıyla sorun haline gelebilmektedir. İş ve aile hayatları arasında tercih yapmak zorunda kalan kadın, aile hayatına yeterince ilgi gösterememesi, mesai saatleri dışında çalışmasının zor olacağı gibi sebeplerle kendi bireysel tercihi olarak kariyerini engelleyebilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Aynı yaşta olan kadın ve erkek çalışanlar karşılaştırıldığında kadın çalışanların kariyerlerinin daha kısa olduğu görülmüştür. Bu durumun sebebinin kadın çalışanların 25-35 yaşları arasında çocuk sahibi olmaları ve çocukları ile ilgilenmeleri olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak iş hayatında bulunma süreleri ve tecrübeleri daha az olduğu için maaşları daha düşüktür ve kariyer ilerlemeleri daha yavaştır. Bu durumun farkında olan kadın çalışanların iş yaşamlarında motivasyonları düşebilir ve isteksiz bir çalışan haline gelerek kendi kendilerine “cam tavan engeli” oluşturabilirler (Fettahlıoğlu vd, 2007: 179).

Ataerkil toplum yapısında kadınlar toplumsallaşmasıyla güç ve otorite olarak ilk olarak büyüdükleri ailede babaları ve ağabeylerini kanıksamışlardır. Otorite karşısında ise itaat etmeleri beklenmiş ve kendilerini güçsüz hissetmişlerdir. Bu toplum yapısında büyüyen ve gelişen kadınların iş hayatlarında üst düzey yöneticilik gibi yetki ve güç sahibi kademelerde çalışamayacaklarını bu tür sorumlulukların kendilerine ağır geleceğini düşünmeleri olağan bir durumdur (Güldal, 2006: 70).

3.3. Öğrenilmiş Çaresizlik

Cam tavan sendromuna neden olan bireysel faktörlerden biri de öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenilmiş çaresizlik terimi 1960’lı yıllarda önce hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalarla saptanmış daha sonra bu araştırmalar insanlar üzerinde de uygulanarak tüm canlılara atfedilmiştir. Öğrenilmiş çaresizlik, kişilerin özellikli olmaksızın herhangi bir olay veya durumda çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması sebebiyle tekrar harekete geçecek inancının kalmaması, çabalasa dahi başaramayacağı hissiyatına kapılması olarak ifade edilmektedir (Alpdeğer, 2010: 49).

Yavru filler ayaklarına kalın bir ip takılarak bir kazığa bağlanırlar. Filler henüz küçük oldukları için ne kadar çok çabalasalar da ipten kurtulmayı başaramazlar. Her denemeleri başarısızlıkla sonuçlanan filler zamanla ipten kurtulmak için herhangi bir girişimde bulunmazlar. Zamanla filler büyümelerine tonlarca ağırlığa sahip olmalarına rağmen önceki denemeleri gibi başarısızlıkla sonuçlanacağı fikriyle aynı iple bağlı kalmaya devam eder ve kurtulmaya çalışmazlar.

Öğrenilmiş çaresizlikte bir kabullenme durumu söz konusudur. Burada birey kendini geri çeker, değiştirmeye gücünün olmadığı ya da değiştiremeyeceği durumları benimser. Çözümüne kavuşturmak isteyip çözemediği olaylarla sürekli karşılaşan kişi, içerisinde olduğu durumun değişip çözüme kavuşacağına olan inancını kaybeder. Sonuç olarak birey de özgüven eksikliği oluşmaya başlar. Özgüven eksikliği bireyler de zamanla psikolojik

sorunlara, agresifliğe, asosyalliğe ve depresyon gibi birçok rahatsızlığa sebep olmaktadır (Öztürk, 2014: 7).

Ataerkil ailelerin tutumları ve toplumsal cinsiyet algısı nedeniyle kadınlar erkeklere kıyasla öğrenilmiş çaresizliğe kapılmaya daha yatkındır. İş yaşamında bulunduğu kariyer girişimleri başarısızlıkla sonuçlanan kadın çalışanlar zamanla uğraşmaktan vazgeçebilir (Korkmaz, 2016: 105).

T.C Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinde (Şen, 2017), kadın insan kaynakları yöneticilerinin cam tavan sendromunu açıklarken öğrenilmiş çaresizlik terimini oldukça sık kullandıkları, kadın iş görenlerin iş hayatlarında karşılaştıkları başarısızlık deneyimlerini daha çok içselleştirdikleri ve daha sonraki çabalarında önceki başarısızlık deneyimlerinin kendilerine engel olarak düşündüklerini tespit etmiştir.

3.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Örgütlerde formal ağlar olduğu gibi kendiliğinden ve doğal olarak gelişen infomal ağlarda bulunmaktadır. Formal grupların bulunduğu her ortamda infomal gruplarında varlığından söz edilebilir. İnfomal gruplar formal grupların dahilinde bireylerin kendi aralarında gelişen etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır (Akdöl, 2009: 67)

İnfomal iletişim ağları çalışanlar için oldukça önemli bir durumdur. Bir infomal iletişim ağına dahil olan çalışan, iş hayatında çalışma arkadaşları ile uyumlu bir ilişki içerisinde. Bu durum çalışanın iş motivasyonunu artırdığı gibi devam eden süreçte örgütsel olarak bağlılığını da artırabilir (Tutar, 2003: 134)

Örgütlerde çalışanlar infomal iletişim ağları sayesinde üst kademeler hakkında ve kendilerine uygun pozisyonlara nasıl yükselecekleriyle ilgili bilgi alabilirler. Yöneticiler açısından ise, yöneticiler infomal iletişim ağlarına katılarak örgüt içinde bulunan sosyal hayata dahil olurlar ve bu durum yöneticilerin işlerinde daha verimli olmasında oldukça önemlidir (Karaca, 2007: 62).

Örgütlerde yemek, çay molası sohbetleri ve dedikodular gibi tüm sosyal konuşmalar infomal iletişim ağları kapsamında değerlendirilebilir. Dedikoduların örgütler için belirlenen hedefler doğrultusunda olumlu sonuçları olduğu gibi çelişkili durumlarda olumsuz sonuçları da olabilir (Başaran, 2004: 89).

İnformal iletişim ağıları sayesinde örgütlerde bireyler üst düzey yönetim kadrolarında oluşabilecek boş pozisyonlar için görevlendirilecek personel hakkında önceden bilgi sahibi olabilirler. Yine yöneticilerin ilgisini çekebilecek çalışmalarla ilgili fikir edinebilirler. Örgütlerde erkeklerin oluşturduğu informal iletişim ağıları kendilerine has olan yapıları gereği kadınları bu ağların dışında durmaya zorlamaktadır. Bu durum sonucunda kadın çalışanlar görev aldıkları kuruma ilişkin hususlarda erkekler kadar söz sahibi olamazlar (Taşkın ve Çetin, 2012: 22).

Kadınlar görev yaptıkları örgütlerde üst düzey yönetici konumuna yükselmelerine rağmen erkeklerin iletişim ağlarına dahil olamazlar. İletişim ağlarına dahil olmamaları sonucunda ise çeşitli ayrımcılığa uğrayabilirler ve bulundukları örgüt içerisinde mentor eksikliği yaşayabilirler. İletişim ağlarında bulunan bireylerin kendi aralarında, kariyer ilerlemelerinde yol gösterici, sosyal olarak destekleyici, örgüt içerisinde görünür olma ve iş performansında artış gibi olumlu etkileşimleri olduğu gözlenmiştir (Anafarta vd., 2008: 119).

Örgütlerde kadınlar, yönetici olduklarında da birçok problemle karşılaşabilirler. Bu problemlerin başında erkek çalışanların kadınlarla ilgili olumsuz fikirleri nedeniyle yaşanan sosyalleşme zorluğu gelmektedir. Erkeklerin baskın olduğu örgütlerde kadınlar informal iletişim ağlarına dahil olmadıkları için yalnızlık çekmektedirler (Mercanlıoğlu, 2009: 41).

Kadınlar, erkeklerin aktif oldukları informal ağlara kendilerini kabul ettirmeye çalışmak yerine kendi biçimsel olmayan ağlarını kurabilirler. Bu ağ sayesinde kadınlarda kendilerine uygun fırsatları değerlendirebilir ve sorunlularının çözülmesi için olumlu gelişmeler gözlenebilir. Fakat örgütlerde erkek egemenliğinin olması durumunda kadınların kendi niteliklerini kanıtlayabilecekleri bir ortamın bulunması mümkün değildir (Akdöl, 2009: 64-65).

4.Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel Faktörler

4.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir işletmede veya kuramda yer alan bireylerin davranış biçimlerini, normlarını, genel tutum ve davranışlarını belirleyen görüşler ve öğretileri ifade etmektedir. Başka bir deyişle örgüt kültürü, kuruluştaki iş ve işlemlerin nasıl ilerlemesi gerektiği konusundaki görüşler bütünüdür (Öztürk, 2011: 9).

Kadınların örgütlerde eşit olanaklara sahip olmaları açısından örgüt kültürü oldukça önemli bir faktördür. Bazı kurumlarda kariyer olanakları eşitken bazı kurumlarda bu olanaklar

eşit olmadığı için kadınlar erkeklere oranla kariyer hedefleri için daha fazla çabalamak zorunda bırakılmıştır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 5).

İşletmelerin kuruluşundan bu yana örgütlerde erkek yöneticilerin sayısının fazla oluşu zamanla örgüt kültürünün de erkeklere has kabul edilen davranışlardan etkilenmesine neden olmuştur. Dolayısıyla kadın yöneticiler yükselmek için kendilerine bu ortamda yer bulamamışlardır (Güldal, 2006: 68). Yaşanılan toplumun kültür yapısının bir sonucu olarak işletmelerde de kadın ve erkek çalışanlardan çeşitli roller beklenmektedir. Toplumda belirlenen cinsiyet rolleri, örgütsel cinsiyet rollerini de etkilemektedir (Mercanlıoğlu, 2009: 40)

Geleneksel işletme yönetimlerinde organizasyon yapısının erkekler hakimiyetinde olduğu görülmektedir. Zaman içerisinde organizasyonlarda kadınların varlığı kabul edilmesine rağmen erkeklere özel davranışlar biçimi örgüt kültürlerinde hala etkisini sürdürmektedir (Varoğlu, 2001: 326).

Bazı örgütlerde, erkek çalışanların hatta müşterilerin kadınlara veya kadın yöneticilere karşı önyargılı davrandıkları gözlenmiştir. Kadınların doğum sonrası izinleri, seyahat engellerinin bulunabileceği, mesai sonrası çalışmalara katılımlarında problemler yaşanacağı düşünceleri işe alımlarda kadınlar yerine erkeklerin tercih edildiğini göstermektedir (Akçamete, 2004: 61).

Erkeklerin egemen oldukları örgüt kültürlerinde, kadın yöneticilere verilen görev ve sorumluluklarda farklılıklar bulunmaktadır. Kadınların bazı görevler için uygun olmadıkları düşüncesi hakimdir. Bu tür örgütlerde kadınlar kendilerini kanıtlama fırsatı yakalayamazlar ve bu durum kadınların kariyer imkanlarını engelleyen cam tavanların ortaya çıkmasına neden olur (Karaca, 2007: 59).

Toplumda erkeklerin gerginlikleri ile kadınların gerginlikleri arasında farklar bulunmaktadır. Erkekler öfkelerini ortaya çıkardıklarında bu durum güçle ilişkilendirirken, kadınların öfkeleri güçsüzlük ve kendilerine hakim olamadıkları yönünde yorumlanmaktadır. Toplumda yer etmiş bu düşünceler örgüt kültürlerini de etkileyerek kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Dolmacı, 2012: 8).

Erkeklerin hakimiyetinde bulunan tepe yönetimlerin, performans değerlendirmelerinde cinsiyete dayalı farklar olduğu gözlenmiştir. Kadınların geçmişte ortaya koymuş oldukları performans üzerinde durulurken, erkeklerin ise gelecekte oluşması beklenen performanslarına odaklanılmıştır. Dolayısıyla kadın çalışanlar bu ortamlarda kendi potansiyellerini gösterebilecekleri fırsatları değerlendirememektedir (Akdöl, 2009: 57).

4.2. Örgüt Politikaları

Her örgütün kendine özel bir politik yapısı bulunmaktadır. Örgüt içinde bulunan kişiler birbirlerini farklı yollar ve yöntemlerle etki altına alma girişiminde bulunurlar. Yapılan bu girişimler örgüt politikaları olarak adlandırılır (Üçyıldız, 2017: 22).

Örgütlerde tepe yönetici konumunda bulunan bireylerin, kadınların çocuklarının bulunması, evli olmaları ve başarısız olacakları düşüncesi yüzünden örgüt politikaları da bu şekilde gelişme göstermektedir (Durmuş, 2001: 81).

Kadın ve erkek yöneticiler arasında ücret eşitsizliği olduğu çeşitli araştırmalarla görülmüştür. Avrupa’ da ve Amerika’ da kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha az ücretle çalıştırıldıkları ve daha çok kadınların yapacağı işler olarak görülen birimlerde görevlendirildikleri saptanmıştır (Ataay, 1998: 251).

Örgüt politikaları kadınlar için her zaman olumsuz anlamda bir eşitsizliğe sebep olmayabilir. Çeşitli örgüt politikalarında kadınlar için pozitif ayrımcılığın yapıldığı gözlenmiştir. Yapılan bu pozitif ayrımcılık ise erkek yöneticiler tarafından haksızlık olarak düşünüldüğü için rahatsız etmekte ve bu durum sonucunda kadınların yeterliliklerine bakılmadan tepe yönetimlerde bulunmalarını engellemektedir (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 80).

Örgütlerde konvansiyonel olan erkeklerin yapacağı işlerde verimlilik eşit olarak ölçülmüşse bu durum erkeklerin tamamen niteliğine bağlı olarak açıklanmaktadır. Aynı işte eğer bir kadında aynı oranda verimlilik gösterir ise bu durum kadının şansı şeklinde yorumlanır. Bu durumda kadınların ilerleyen süreçte daha başarısız olacağı düşüncesi ile örgüt politikalarını etkilemektedir (Karaca,2007: 60).

Bazı örgütlerde üst düzey yöneticiler için belirlenmiş bir yönetici profili bulunmaktadır. Bu örgütlerde yönetici olarak görev yapmak isteyen bireylerin bu profile uygun olmaları oldukça önemlidir. Orta yaşlarında bulunan bir erkek bireyin bu örgütlerde yönetici olmasına olanak sağlanırken kadınların yönetici olarak görev yapması oldukça güçtür (Arıkan, 199: 215).

Çeşitli örgütlerde üst düzey yöneticiliklere gelebilmek için performans sistemi uygulanmakta ve iş hayatına verilen aralar performans sistemini olumsuz yönde etkilemektedir. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla çalışma hayatlarında ara verme potansiyelleri daha olası olması sebebiyle kadınlar performans sistemi uygulamasından daha çok etkilenmektedirler (Çaha, 2016: 20).

4.3. Mentor Eksikliği

Mentor kelime anlamı olarak, destekleyici, koruyucu, danışman, yol gösterici akıllı ve güvenilir bir rehber anlamına gelmektedir. Mentorluk ise, kurumdaki deneyimli birey ile deneyimsiz birey arasında birebir gelişen destekleyici ilişkiyi ifade etmektedir (Çetin ve Atan, 2012: 134).

Mentor ve rehberin olması bireylerin kariyerlerinin gelişmesinde oldukça faydalı bir durumdur. Mentor, bireyin kariyeri için faydalı olan konulara ulaşmasında ve gerekli fırsatları yakalayabilmesinde rehberlik etmektedir. Kadın çalışanlar, biçimsel olmayan ekiplere ve iletişim ağlarına katılmakta problemler yaşadıkları için bir mentora da sahip olamazlar. Bu durum tepe yöneticilerin dikkatini çekmesiyle üst düzey yönetimlerde bulunmaları da zorlaşmaktadır (Doğru, 2010: 78).

Kadın çalışanlar için kadın mentorlar oldukça büyük öneme sahiptirler. Kadın mentorlar, kadın çalışanların kariyer gelişmesinde yöneticilik düzeyine ilerlemesinde ve orta düzey yönetici olarak görev yapan kadın çalışanların da üst düzeyler için hedefler koymasında faydalı olmaktadır (Ataay, 1998: 249). Mentorluk ile kadın çalışanlar karşılarına çıkan problemlerin daha kolay üzerinden gelebilirler. Ayrıca kadın çalışanlar mentorluk sayesinde kendilerine güvenlerini artırabilir, kendi niteliklerini daha kolay ortaya koyabilirler (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 7).

Kadınlar yönetici olarak görev yaptıklarında veya kariyer gelişimlerinde yöneticilikte ilerlemeleri durumunda çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların üzerinden gelmek adına kadın çalışanlar mentorları ile kendilerini geliştirebilir bulundukları konumda kendi emekleri ile yer aldıklarını gösterebilirler. Mentorlarından öğrendiği yöntemlerle kadın çalışanlar ortaya çıkan sorunlara odaklanmak yerine belirlemiş olduğu amaçlarına odaklanarak çalışmalarına devam edebilirler. Kadın çalışanların kariyer ilerlemelerinde mentorluk çok büyük öneme sahip olmasına rağmen, kadın yönetici sayısının az olması nedeniyle kadın mentor sayıları da oldukça düşüktür (Taşkın ve Çetin, 2012: 15).

Mentorluk, kadın çalışanların cam tavanı aşmalarına ve üst düzey yönetim kadrolarında yer almalarına yardımcı bir faktördür. Kadın çalışanlar rehberleri sayesinde görev yaptıkları kurumlarda daha görünür hale gelmekte ve biçimsel olmayan iletişim ağlarında aktif olarak yer almaya başlamaktadırlar (Anafarta vd., 2008: 119).

Kadın çalışanların rehber eksikliğinin nedenleri arasında erkeklerin daha aktif olduğu kurumlarda kadınların kendilerini erkeklere kıyasla daha az baskın olma durumunda

bırakmaları yer almaktadır. Kurumlarda erkeklerin lider olduğu kadınların ise yalnızca erkek liderlerin takipçisi olması gerektiği düşüncesi kadın mentor eksikliğinin pekişmesine neden olmaktadır (Akdöl, 2009: 66).

Sonuç olarak kadınlar, kendilerinden daha deneyimli bir kadın rehberin olmaması, erkek çalışanların rehber olmak istememeleri nedenleriyle mentor eksikliği yaşamakta ve kariyerlerini yönetici kademelerinde geliştirme fırsatından mahrum kalarak cam tavan ile karşılaşabilmektedirler (Akdöl, 2009: 66).

4.4. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kariyer ilerlemelerinde büyük bir engel olan cam tavan ataerkil toplumlarda erkekler tarafından kadınlar için ortaya koyulmaktadır. Geleneksel toplum yapısının işletmelerde de ortaya çıktığı durumlarda, erkekler kadınları koruma düşüncesiyle onlara pozitif ayrımcılık yapmakta bu durum sonucunda ise cinsiyet ayrımcılığı belirlemektedir. Yapılan pozitif ayrımcılık kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştırmaktadır. Ataerkil kültürlerde kadınların çocuk bakımı ve eşlik dışındaki rolleri önyargı ile karşılanmaktadır. Bu durum yönetici olmak isteyen kadınlarında karşısına verilen görevi yerine getiremeyecekleri, kararsızlık yaşayacakları, azimli olmadıkları, erkeklerle iletişim kurma konusunda sıkıntılar çekecekleri düşünceleriyle çeşitli engeller çıkarmaktadır (Örücü vd., 2007: 119).

Kadınların cam tavan sendromuna neden olan erkek yöneticiler tarafından koyulan bir diğer engel ise, kadınlar ile iletişim kurabilmenin güç olması ve erkek yöneticilerin güçleri kendilerinde tutmak istemeleri olarak gösterilebilir (Boydak Özan, 2009: 17).

İş yaşamında kadınlar cinsel tacize uğramaktadırlar. Erkek çalışanlarda da cinsel taciz vakaları artmasına rağmen yapılan çalışmalar özellikle terfi dönemlerinde kadınların cinsel tacize daha fazla maruz kaldıklarını göstermektedir. Bu durum sonucunda kadın çalışanların işten ayrılma kararı aldıkları gözlenmiştir (Tunç, 2016: 66).

4.5. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadınlarda cam tavan sendromuna neden olan diğer bir örgütsel faktör de kadın yöneticiler tarafından koyulan engellerdir. Kadın yöneticiler diğer kadın çalışanlar için kendilerini referans alarak düşünürler. Bu durumda kadın yöneticiler kendileri nasıl yönetici oldularsa diğer kadın çalışanlarında aynı şekilde bunu yapabileceğini varsayarlar. Bir diğer engel ise kraliçe arı sendromudur. Burada kadın yöneticiler tepe yönetimde yalnızca bir kadının bulunmasının daha ayrıcalıklı ve daha başarılı bir izlenim bıraktığını düşünerek diğer kadın yöneticilerin tepe yönetimde yer almasını istemezler (Örücü vd., 2007: 119).

Kraliçe arı sendromunun belirli özellikleri bulunmaktadır (Zel, 2002: 42);

- Erkeklerin davranışlarını ve tavırlarını içselleştirerek bu davranışları diğer kadın çalışanlara karşı kullanmak,
- Diğer kadın çalışanlar arasında yaşanan rekabeti sonlandırmaya çalışmak,
- Kurumda ortaya çıkan ayrımcılığa dair belirtileri göz ardı etmek.

Türkiye’ de yapılmış bir çalışmada, “kadınların birbirini çekememesi onların üst pozisyonları elde edememelerinde etkilidir” fikrinin araştırılmasında yer alanların %54’ü kabul etmektedir. Bu sonuç Türkiye’de kraliçe arı sendromunun oldukça güçlü bir şekilde gözlendiğini ortaya koymaktadır (Akdöl, 2009: 71).

5. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal Faktörler

5.1. Stereotipler

Cam tavan sendromuna neden olan toplumsal faktörlerden biri stereotiplerdir. Stereotipler, bir kesim insanları tanımlamak için kullanılan önyargılardır. Bununla birlikte stereotipler toplumların iç yapılarında görülmesi sebebiyle çeşitli iletişim ağları sayesinde kuşaklar arasında da aktarılabilmektedir (Arbak vd., 1994).

Kadınlara karşı olan stereotipler ise; kadınların cinsiyetleri gereği daha hassas, nazik ve ılımlı olduğu düşünülürken erkeklerin daha kendilerine güvenen, özgür ve yetenekli oldukları düşünülmektedir (Negiz ve Yemen, 2011: 202).

Cinsiyete dayalı stereotiplemler için şu örnekler verilmektedir (Arıkan, 1999: 50):

- Kadınların başarıma inançları erkeklere göre daha düşüktür.
- Kadınların özsaygıları erkeklere göre daha azdır.
- Erkeklerin sayısal yetenekleri kadınların ise sözel yetenekleri daha iyidir.
- Erkekler kadınlara göre daha agresiftir.
- Kadınlar duygularını erkekler kadar iyi kontrol edemezler.
- Kadınlar insan ilişkilerine odaklanırken erkekler işlerine odaklanırlar.

Bu stereotipler yönetim kadrolarını da oldukça etkilemektedir. Yöneticilik için uygun görülen atak davranma, başarıma isteği, duygularını kontrol altında tutabilme gibi özellikler erkeklere atfedildiği için üst düzey yöneticilik kadrolarında erkeklerin yer alması toplumsal bir stereotipin sonucudur. Kadınların çevreyle uyum içinde olmaları düşüncesi astlardan beklenen bir davranış olduğu için üst düzey yönetim kadrolarında değil çalışma hayatında daha alt kariyer pozisyonlarında yer almalarına sebep olmuştur (Uzun,2005: 34).

Erkekler tarafından kadın çalışanlar kariyer ilerlemeleri önünde bir engel olarak düşünüldüğü içinde kadın çalışanlara atfedilmiş birtakım önyargılar bulunmaktadır. Erkek yöneticilerin kadın çalışanlarla ilgili stereotiplerinden bazıları şunlardır (Ataay, 1998: 245):

Kadın çalışanlar;

- Çalışmaya istekli değildirler.
- Kariyerlerine olan bağlılıkları erkekler kadar fazla değildir.
- Uzun veya çalışma saatleri dışında işleriyle ilgilenmek istemezler.
- Bulundukları şehri veya ülkeyi değiştirmek istemezler veya değiştiremezler.
- Karar verme yetenekleri yoktur veya karar alamazlar.
- Fazla duygusal davranırlar.

Kadın yöneticiler bu önyargılara ek olarak tüm kadınları temsil ettikleri düşüncesi ile de yaptıkları işi baskı altında yapmaktadırlar. Kadın yöneticilerin tüm yaptıkları erkekler tarafından izlenmekte ve hata yapması beklenmektedir. Herhangi bir hata yapılması durumunda ise bu hatanın sebebi yalnızca cinsiyetinin kadın olmasına dayandırılmaktadır. Kültürümüzde yalnız olan bir kadının iş seyahatleri veya yemeklerinde bulunması da ılımlı karşılanmaması da kadın yöneticilerin karşılaştıkları başka bir zorluk olarak görülmektedir (Pamukoğlu, 2004: 100).

Kadınlar için olumsuz sonuçları bulunan bu stereotiplerin son bulması olası gözükmemektedir. Bu önyargılardan kurtulabilmek için kurumların bu durumu görmeleri ve örgüt kültürlerini önyargılara müsaade etmeyen biçimde şekillendirmeleri gerekmektedir. Örgütsel iyileştirmelerden ziyade toplum temelinde eğitimlerle kadınlara yönelik bu önyargıların yıkılması hedeflenmelidir. Fakat bu durum hem uzun bir süreci kapsamaması nedeniyle hem de toplumsal olarak bir kültür değişikliği gerektirmesiyle oldukça zordur (Akdöl, 2009: 61).

5.2. Mesleki Ayrım

Cinsiyete bağlı olarak yapılan mesleki ayrımın özünde, kadınların “kadın işlerinde” erkeklerinde “erkek işlerinde” çalışmaları mantığı bulunmaktadır. Bu ayrımında toplum bireylerden tamamen cinsiyetlerinin getirdiği rolleri yapmasını beklemektedir (Eyüpoğlu, 1999: 33).

İnsanlık tarihinin başından beri kadınlar erkeklere göre daha farklı toplumsallaşmışlardır. Erkekler daha disiplinli ve özgür yetiştirilirken kadınlar ise ev işleriyle

ve ailenin bakım ihtiyaçlarıyla ilgilenmişlerdir. Bu durumun sonucu olarak da kurumlar yöneticilik için kadınların daha ılımlı oldukları ve bu iş için uygun olmadıkları düşünceleriyle önyargılı davranmaktadırlar (Akçamete, 2004).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyete dayalı yapılan mesleki ayrımın olumsuz yönlerinin kadınlara karşı olduğu görülmüştür. Kadınların yapılan bu mesleki ayrım sonucunda iş hayatlarındaki kariyerleri olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu olumsuzluklar sonucu da ileride cinsiyet eşitsizliği olarak bizlerden sonraki nesillerin karşısına çıkmaya devam edecektir (Parlaktuna, 2010: 1220).

Toplumlarda meslekler yalnızca cinsiyetler ile ilişkilendirilerek yatay ve dikey olmak üzere sınıflandırılmıştır. Yatay sınıflandırma da hem kadınlar için hem de erkekler için çeşitli meslek grupları yer almaktadır. Erkekler için yatay sınıflandırmada araç tamircilik işleri, müdürlük, denetmenlik gibi meslekler yer almaktayken kadınlar içinse, hasta bakımı, kütüphane hizmetleri ve sekreterlik bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 8). Feminist iktisat teorisine göre, yatay sınıflandırmada işler “kadın işi” ve “erkek işi” şeklinde nitelendirilir. Kadın işi ücreti, konumu, sosyal hakları daha düşük seviye de işleri erkek işi nitelik ve beceri gerektiren, ücreti, konumu, sosyal hakları olan ve güvenceli işleri ifade etmektedir (Parlaktuna, 2010: 1221).

Kadın ve erkek çalışanların eğitim seviyeleri ve iş tecrübeleri aynı olmasına rağmen yüksek eğitim şartı olan konumların erkeklere teklif edildiği gözlenmiştir. Neo-klasik ayrımcılık kuramına göre, işverenler çalışan kadınların iş hayatları dışında özel yaşamlarında da fazla sorumluluk almaları nedeniyle iş hayatlarında daha kısa süreli bulunduklarını, iş hayatında bulundukları sürede de sürekli kesintiler yaşanacağını ve kadın çalışanların işle ilgili eğitimlere gönüllü olarak katılmak istemeyeceklerini düşünür. Bu düşünce ile kadın çalışanlar verimlilikleri erkek çalışanlara göre daha düşük maliyetleri ise daha yüksek çalışanlar olarak gözükmektedir. Sonuç olarak işletmeler verimliliği düşük maliyeti yüksek çalışanlar istemeyeceklerinden kadınlara teklif edilen iş tipleri de ona göre şekillenmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007: 183). Bu durum dikey mesleki ayrım olarak ifade edilebilmektedir. Dikey mesleki ayrımında kadın çalışanlar ve erkek çalışanların nitelikleri ne kadar benzer olursa olsun kadın çalışanların değerlendirilmelerinin daha farklı ve zorlayıcı olduğu gözlenmiştir. Dikey mesleki ayrım sonucunda kadın çalışanların kariyer basamaklarında yükselmek için erkek çalışanlara kıyasla daha çok çaba sarf etmeleri gerektiği görülmüştür (Karaca, 2007: 65).

5.3. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cam tavan sendromuna neden olan toplumsal faktörlerden biri de cinsiyet ayrımcılığıdır. Cinsiyet ayrımcılığı veya cinsiyet eşitsizliği Neo klasik iktisat teorisyenlerine göre, işgücü pazarında bireylerin aynı verimlilikte çalışmasına rağmen aynı ücretleri aynı tutum ve davranışlarla karşılaşmamaları ve aynı ücreti almamaları olarak tanımlanmıştır. Burada aynı olmayan tutum ve davranışların sebebi ise bireylerin ırklarının, etnik kökenlerinin veya cinsiyetlerinin farklı olması gibi izlenebilir durumlardır (Utma, 2019: 3).

Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkekler için toplumlar tarafından önceden belirlenmiş ve yapılması beklenen bireylerinde yaşadıkları toplumla birlikte öğrendikleri davranışları nitelendirmektedir. Toplumsal cinsiyet kavramı bireylerin nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğini, ne gibi haklarının olduğunu ve bu haklarını hangi derecelerde ve güçte kullanabilecekleriyle alakalı bireylere roller yüklemektedir (Ecevit, 2003: 83).

Sanayi devrimi ile birlikte ailelerinin geçimlerine fayda sağlamak isteyen kadınlar işgücü piyasalarına girerek emekleri karşılığında ücret almaya, ailelerinin dışında bir alanda başka kimlik sahibi olmaya ve sosyalleşmeye başlamıştır. Fakat hali hazırda toplumsal cinsiyet kalıpları gereği devam eden aile içindeki rollerine iş rollerini de ekleyerek oldukça zor bir süreç olan iş ve aile dengesini kurmak mecburiyetinde kalmıştır. Bu dengeyi kuramayan veya kurmak istemeyen kadınlar ise toplum tarafından dışlanmışlardır (Bilican Gökkaya, 2015: 240).

Kadınlar iş yaşamlarında karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı sebebiyle belirli meslek alanlarını seçmek istememektedirler. Seçmek durumunda kalan kadınların ise bu alanlarda üst düzey yönetim kademelerinde yer almak istemedikleri görülmüştür (Meriçelli, 2017: 93).

Cinsiyet ayrımcılığı yalnızca kadın ve erkek olarak belirlenen toplumsal rolleri içermemektedir. Bununla birlikte cinsiyet ayrımcılığı, kadınların sosyal kaynaklardan yeterince faydalanamamasına da neden olmaktadır. Cinsiyete bağlı ayrımcılığın önüne geçilmesi için kadına atfedilen toplumsal rollerde değişiklikler yapılmalıdır. Hayatın tüm alanında aktif katılım sağlamaları ve yer almaları adına devletlerin yanında hukuk çerçevesinde de kadınların haklarını koruyacak tedbirler alınmalıdır (Yumuş, 2011: 26).

6. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları

6.1. Motivasyon Kaybı

Bir kurumda çalışan veya örgütün isteklerinin karşılanması durumunda çalışanların tatmin düzeyinin artmasıyla harekette bulunmak için istekli olmaları durumu motivasyon olarak ifade edilmektedir (Ünlüölen vd., 2007: 10).

Terfi etme imkanının bulunmadığı ya da bu ihtimalin çok düşük olduğu kariyer hedeflerinin sonunu göremeyen iş görenlerin bu durumu stres sebebi olarak düşündükleri gözlenmiştir, çalışanların performans düşüşleri motivasyonları ile ilgili olabilmektedir (Sezen, 2008: 56).

Kadın iş görenler, örgütlerinde kariyerleri ile ilgili hedeflerinin gerçekleşmeyeceğini, yeteneklerinin altında ki işlerde çalıştırıldıklarında, gerekli yetki ve sorumlulukların verilmediği durumlarda çalışma isteklerini yitirmeye başlayacaklardır. Özellikle yönetim kademesinde yer alan kadın çalışanlar ayrımcılığa uğradıklarını hissettikleri zaman kurumlar için önemli stratejik karar alıcılardan da oldukları sebebiyle yaşadıkları motivasyon kayıpları işletmeler için oldukça önemlidir (Çetin, 2010: 91).

Sonuç olarak cam tavan sendromunun bireysel sonuçlarından en fazla karşılaşılan motivasyon kaybıdır. Çalıştığı kurumda ayrımcılığa uğrayan, kariyer ilerlemesinin önünde engeller bulunan çalışanların isteklilikleri azalacak ve motivasyonları düşecektir. Bu sonuç, bireyin kendisini etkilediği gibi işini daha az istekli yapan personelin hatalı karar verme olasılığı artacağı için işletmeleri de etkileyebilmektedir.

6.2. İşletmeye Olan Bağlılığın Azalması

Son dönemlerde iş hayatında karşılaşılan önemli problemlerden birisi de iş görenlerin iş yerlerinden ve yaptıkları işten hoşnut olmamalarıdır. İş görenlerin iş yerlerinden mutlu olmaları artık işletmelerin ana işlevleri olan mal ve hizmet üretimi kadar önemli bir hal almıştır. İş görenlerin bulundukları örgütte mutlu olmalarının sağlanmasının amacı ise, iş görenlerin örgütün hedeflerini içselleştirmeleri ve bulundukları örgütte kalmak istemelerini ifade eden örgütsel bağlılığı artırmaktır (Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Çalışma sürelerinde yaptıkları işin kalitesi ve verimliliği de düşük olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 186). Örgütlerde cam tavan sendromuna maruz kalmak kadın iş görenler de örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. İş görenlerin örgütsel bağlılığının olması için, çalışanlar arasında ortak bir değer ve bilgi akışı, sorumluluk ve ortak çalışmaya uygun bir bakış açısı gerekmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütlerin hedef ve inançlarını benimsemeye daha yatkın ve iş yapmaya daha eğilimli olurlar (Çetin, 2011: 92).

Özünü (2013), cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırma çalışması sonucunda, cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkileri olmaması için şu önerilerde bulunmuştur (Özünü, 2013: 118-119).

- Çalışanlar arasında cinsiyet ayrımına yer verilmemeli ve karşılıklı güvenin olduğu bir örgüt kültürü benimsenmelidir.
- İş alımlarında ve terfi durumlarında kadın ve erkek çalışanlar için eşit imkanlar sunulmalıdır.
- Ev ve işi arasındaki dengeyi sağlamakta zorlanan kadın çalışanlar için esnek çalışma şartları sağlanmalı ve kariyerlerinde ilerlemelerine olanak verilmelidir.
- Rehberlik ve geliştirme programları hazırlanarak uygulamaya geçirilmelidir.
- Kadın çalışanlar yöneticilik kademeleri için teşvik edilmelidir.
- Tepe yönetimlerde yer almak isteyen kadın çalışanlar sabırlı davranmalı ve daha çok çaba göstermelidir.
- Kadın çalışanlar iş arkadaşları ile iletişimlerinde daha aktif ve dışa dönük olmalı informal iletişim ağlarını geliştirmelidir.

6.3. Düşük İş Tatmini

İş tatmini işletmeler ve çalışanlar arasında gözlemlenemeyen ve maddi karşılığı bulunmayan duygusal bir bağ olarak ifade edilmektedir. Bu bağı güçlendirmek örgütlerin çalışanlarına verdiği değer sayesinde kuvvetlenmektedir. İşletmelerde yaptığı işten tatmin olmayan çalışanların verimli ve kaliteleri işler ortaya koyması söz konusu olamaz (Toker 2007: 94).

İş tatminin temel boyutları şu şekilde belirtilmiştir (Şimşek: 1995: 92):

- İş tatmini görülemeyen yalnızca ifade edilebilen duygusal bir yanittir.
- İş tatmini kişilerin beklentilerin ne ölçüde karşılandığının ortaya koyulmasıdır.
- İş tatmini karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen ve ilişkilendirilebilen tutumları belirtmektedir. Örneğin, işin niteliği, ücret, terfi olanağı, danışmanlık, iş arkadaşları vb.

Çalışanlar bulundukları konumun daha üstünde bir mevkide çalışmaları gerektiğini düşünüyorlarsa, çalıştıkları örgüte karşı negatif tutumlar geliştirebilir ve yaptıkları işe tüm yetenek ve kabiliyetlerini veremeyebilirler. Bu durum bir anlamda da çalışanın yaptığı işi sabote etmesi anlamına gelmektedir. Kadın yönetici adaylarının yalnızca cinsiyetlerinden kaynaklı olarak üst yönetime geçmeleri engellenerek daha yetersiz bir erkek çalışan yöneticilik konumuna getirilirse bu durum kadınlarda iş tatmininin düşmesine sebep olabilmektedir (Sezen, 2008: 59).

Kadın çalışanlar cam tavan sendromuna yoğun olarak terfi süreçlerinde maruz kalmaktadırlar. Örgütlerin yürütmüş olduğu terfi politikaları iş görenlerin işe bağlılığını etkileyen önemli unsurlardan biridir. İş görenlerin çalışma hayatlarında ki beklentileri zaman içinde gelirlerinde artış olması ve kariyerlerinde ilerleme sağlamaktır. Örgütlerde kariyer ilerlemeleri için bir plan yoksa ve bu durum informal ağların gücüne bağlı ise iş görenler zamanla kariyerlerinde ilerleme sağlayamayacakları hissine kapılacak ve iş tatminlerinde düşüşler olacaktır (Atay, 2009: 158).

6.4. İşe Yabancılaşma

Cam tavan sendromunun bireysel sonuçlarından biri de işe yabancılaşmadır. Yabancılaşma, bireylerin çalıştıkları kurumun hedeflerine, işlerinin gereği olan prensip ve yöntemlere, çalışma arkadaşlarına, kendilerine ve çevrelerinde yaşanan örgütsel problemlere karşı duyarsız olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Eroğlu, 2000: 337).

Yabancılaşmanın belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Sezen, 2008: 61):

- Bireyin gelecekle ilgili bir amacının olmayışı ve girişimlerinin de yetersiz olması,
- Diğer insanlarla iletişim kurmaktan kaçınma eğilimi,
- Kendi kendine acıma ve umutsuzluk,
- Genel bir kayıtsızlık ve bezginlik hali,
- Yaşanan değişimlere direnç gösterme,
- Belirli bir seçenek dışına çıkmama,
- Tercih ve kararlara yönelmeme.

Marks' a göre işe olan yabancılaşmanın meydana gelmesini için belirli şartlar bulunmaktadır. Bu şartları şu şekilde sıralamak mümkündür (Özbek, 2011: 233):

- İş görenin yapacağı iş ile arasında bağ kuramayışı,
- İş görenin yapacağı işe olan katkısını anlamlandıramaması,
- İş göreni denetleyen gereksiz bir dış güç varlığı,
- İş görenin berecilerini kullanmasında sınırlı bir alanı olmasıdır.

Yabancılaşma hissi kurumun hedeflerine ulaşmak için çalışanların ortak bir şekilde hareket etmelerine ket vurmaktadır. Yabancılaşma hissi mobbing mağduru bireylerde daha sık görülmektedir. Benzer olarak yabancılaşma, stres ve yüksek iş devamsızlığına da sebep olabilmektedir (Çelik, 2009: 56).

Kadın iş görenlerde yabancılaşma, alabilecekleri terfiyi, kurum içindeki statüsünü ve diğer imkanları kaçırmalarına sebep olmaktadır. Bu duruma imkan tanıyan örgüt şartları da bulunmaktadır. Bazı örgütler kadın çalışanları yalnızca mali bir kaynak olarak görmek veya kötü çalışma koşulları sağlayarak çalışanlarda gizli iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi, ekip çalışması ve iş farklılaştırmayla çalışanların yabancılaşma hissi yaşamaları engellenebilir. Bu sayede çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarının önüne geçilebilir ve işten ayrılma eğilimi göstermemeleri sağlanabilir (Fettahlıoğlu, 2006: 40).

6.5. Performans Düşüklüğü

Performans, belirtmiş olan şartlara uygun olarak bir işin veya görevin yapılma seviyesi ya da çalışanın davranış şekli olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme ise, iş görenin mevcuttaki performansı ve gelecekte ortaya koyacağı performansının belirli kriterlere göre ölçülmesidir. Performans değerlendirmeleri, çalışanların terfi, eğitim ihtiyaçları, ücret artış oranları gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılabilmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178).

Günümüz yüksek teknolojik gelişmelerin olduğu koşullarda aynı düzeyde olan kurumlar rekabet üstünlüğünü elinde tutmak için etkili ve yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple örgütlerde performansı yüksek olan çalışanların bulunması oldukça büyük bir avantaj oluşturmaktadır (Bozdoğan, 2020: 22).

Ağırlaşan çalışma koşulları ile ortaya çıkan stres, iş görenlerin engellendikleri hissiyatına kapılmalarıyla daha da artmaktadır. Artan stres nedeniyle, işe olan bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin azalmasıyla birlikte iş görenlerin performansları da düşüş gösterme eğilimindedir. Bu durumun sonucu olarak iş görenler “ne de olsa yaptıklarımın pek bir önemi yok” düşüncesine kapılarak kendi potansiyellerinden daha düşük bir performansla çalışmaktadırlar (Aydağ, 2012: 123).

Kadın çalışanlar karşılaştıkları cam tavan engelleri sonucunda yaşadıkları stres nedeniyle işlerine adapte olamazlar ve çevrelerinde yaşanan olaylara karşı kayıtsız davranışlar gösterebilirler. Bu durumun sonucu olarak da gerçekleşecek olan terfilerden haberleri olmayabilir veya düşüş eğilimli olan performansları sebebiyle terfi listesinde gerilerde kalabilmektedirler (Aydağ, 2012: 124).

7. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları

7.1. Yüksek İşgücü Devri

Çalışanların becerileri ile yaptıkları işlerinin birbirleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu uyumun sağlandığı ortamlarda çalışanın performansının ve verimliliğinin artış gösterdiği gözlenmektedir. Uyumun sağlanmadığı durumlarda ise, çalışanların performansları düşebilir veya iş tatminsizliği ortaya çıkabilir. İş tatminsizliğinin sonucu olarak çalışanlarda işten ayrılma davranışları gözlenebilmektedir. İşe girişler ve işten ayrılmaların arasında ki bu bağlantılar “işgücü devri” terimi ile ifade edilmektedir. Yüksek işgücü devri kavramı ise işten ayrılmaların fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94).

İşgücü devrinin yüksek olduğu ortamlarda işletmeye bağlılık oranının da düşük olduğu görülmektedir. İşten ayrılanların fazla olduğu durumlarda işletmede çalışmaya devam eden çalışanların daha fazla iş ve sorumluluk üstlendikleri bu yüzden de çalışanlarda iş tatmininin ve verimlilik oranlarının azaldığı gözlenmiştir (Shennan 1995: 65).

Çalışanlar işleri ile ilgili tecrübeleri artıkcı kariyer hedeflerine uygun, kendilerini daha iyi gösterebilecekleri, uzun vadede çalışabilecekleri ve garanti olan işlerde görev yapmak istemektedirler. Bu güvenceleri verebilen kurumlar ise sermayesi yüksek ve daha büyük ölçekli olan kurumlardır. Yüksek işgücü devri bulunan işletmelerin tecrübeli ve deneyimli çalışanları iş yerinde tutmaları oldukça zordur (Tütüncü ve Demir 2002: 76; akt. Sezen, 2008: 64).

Cam tavan sendromunun da sonucu ile kariyer hedeflerine uygun çalışma ortamı bulamayan çalışanların işletmeye fayda sağlamak ve katkıda bulunmak gibi bir istekleri yoktur ve işten ayrılma eğilimi gösterirler. Farklı birimlerde ilerlemeye elverişli ortamı bulunmayan çalışanlar işlerini değıştirme kararı alırlar (Aydağ, 2012: 106).

Yüksek iş gücü devrinin bir etkisi ise, iş yerinde çalışmaya devam eden çalışanlar üzerinde kariyerlerinde istedikleri hedeflerin sağlanamayacağına yönelik ortaya çıkan motivasyon düşüklüğüdür (Tütüncü ve Demir 2002: 76; akt. Sezen, 2008: 64). Yüksek işgücü devrinin süreklilik kazandığı işletmelerde kariyer planlamalarının yapılması fazlasıyla güç olduğundan, kariyer hedefi bulunan ve yeteneğı bulunan çalışanlar istedikleri koşulların sağlanmasıyla işlerinden ayrılma eğilimi gösterirler (Sezen, 2008: 64).

7.2. Maliyetlerin Artması

Cam tavan sendromu kadın çalışanlarla birlikte örgütleri de etkilemektedir. Maliyetlerin artış göstermesi bu etkilerden biridir. Maliyetlerin artması, rekabet ortamının avantajından faydalanabilmek için kapasiteleri birbirinden farklı olan bireylerin üst düzey yönetimlerde yer almamasına ve örgütlerin verimliliğin artışını sağlayabilecek kapasitede ki bireylerden yararlanılamamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1997: 27-28).

Bir kurumda çalışanların ister rızası ile ister rızasız bir şekilde işten ayrılmaları o kurumun yapmış olduğu yatırımlarının zarar etmesine sebebiyet verir. İşten ayrılma oranlarının artması ile zamanla üst düzey yöneticiler de işten ayrılma eğiliminde bulunurlar (Şener ve Doğan, 2007: 179).

Cam tavan sendromu sonucunda kadın çalışanlarda işten ayrılma eğilimi gözlenmektedir. Kadın çalışanların ayrıldığı pozisyonlar için yeni çalışan bulmak örgütler için bazı maliyetler ortaya çıkarmaktadır (Günden, 2011: 35). Boş pozisyon için uygun kişinin bulunmaması halinde yeni başlayan çalışan için gerekli eğitimlerin verilmesi veya işten ayrılan kadın çalışanın rakip bir işletmede işe başlaması örgüt için hem rekabet kaybı yaşamasına hem de önemli maliyet artışlarına sebep olmaktadır.

2004 yılında yapılmış olan bir çalışmaya göre cam tavan sendromu yaşanmayan işletmelerin mali durumlarının daha iyi olduğu gözlenmiştir. Üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadın çalışanların sayısının fazla olduğu örgütlerin az sayıda üst düzey kadın yönetici çalışan örgütlere kıyasla finansal açıdan çok daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Lockwood, 2004).

7.3. Verimlilik ve Kalitenin Düşmesi

Verimlilik mevcutta bulunan kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını, kalite ise verimlilikte kullanılmış olan kaynakların etkinliğinin sürekliliğini ifade etmektedir (Günden, 2011: 34). Hizmet sektörü için kalite ise “müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uyum” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımla birlikte kalitenin ölçülebilmesi, değerlendirilebilmesi ve müşterilerinin memnuniyet oranları ile doğru orantılı olması gerekmektedir. Örgütler kalite anlamında başarı sağlayabilmek için, sürekli olarak pazar araştırması yapmalı verdikleri hizmetin her anında müşterinin beklenti ve isteklerini karşılayabilmelidirler (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Örgütlerde kadın çalışanlara uygulanan cam tavan engelleri kadın çalışanların iş verimliliğini önemli oranda azaltmaktadır. Örgütlerin hizmetlerinin kalitesi ve verimliliği için

Çalışanların motivasyonlarının ve iş tatmin oranlarının yüksek olması çok önemli bir etmen olduğu için kadın çalışanların cam tavan engelleri ile karşılaşmaları iş bırakma eğilimine neden olmaktadır. Yaşanabilecek bu iş bırakmaların sonucunda ise yeni başlayan çalışanın eğitim süreci, diğerk çalışanlara ile belirli bir uyum sağlayabilmesi, mevcut durumda çalışmaya devam edenlerin motivasyon kayıpları sebebiyle örgütlerde verimlilik ve hizmet kalitesinde düşüşler gözlenebilmektedir (Sezen, 2008: 65).

Cam tavan engelleriyle karşılaşmış fakat işten ayrılmayan kadınların çalışma hayatlarına ve işlerine yeterince özverili davranamamaları da işletme için oldukça önemli bir kayıptır. Örgütleri başarılı hale getirecek en önemli faktörlerden biri de çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonların yüksek olmasıdır. Çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi için çeşitli eğitimler verilmelidir. Çalışanların mesleki ve gelişim eğitimleri ile işlerine bağlı kalmaları sağlanabilir. Kadın alışanların cinsiyetleri yüzünden yaşadıkları olumsuzlukların bu eğitimler sayesinde azaltılmasına yardımcı olarak işlerine bağlılıkları artırılabilir (Aydağ, 2012: 111-112).

7.4. Yüksek İş Devamsızlığı Oranı

İş devamsızlığı çalışan kişilerin çalışma planlarına uygun olarak çalışmaları gerekli sürelerde iş yerinde bulunmamaları olarak nitelendirilmektedir. Devamsızlık, örgütsel verim ve örgüt içinde bulunan ilişkiler açısından oldukça önemlidir. Yüksek iş devamsızlığı oranlarının sebebi olarak ise çalışanlar, iş tatminlerinin düşük olmasını, çalışma şartlarında belirli bir standart olmamasını, yönetim kademesinde bulunan kişilerin çalışanlara karşı tutumlarını ve iş yerlerinin güvenli olmayışını öne sürmektedirler (Bacak ve Yiğit, 2010: 31).

Kişilerin iş devamsızlıkları kendi sorumsuzluklarından kaynaklanmaktadır fakat olumsuz düşünceler besledikleri iş yerlerine gitme yükümlülüğü bireylerde çeşitli endişelere ve strese neden olduğu gözlenmektedir (Pehlivan, 1995: 61).

Kadın yöneticilerde görülen cam tavan sendromu da iş devamsızlığını etkilemektedir. İlerlemesinin zorlaştırıldığı ve çeşitli engellerle karşılaşan kadın çalışan bulunduğu örgütte çalışmak istemeyebilir. Yapmış olduğu işten memnuniyet duymayan kadın yönetici zamanla işine gerekli özveriyi vermeyerek birtakım mazeretlerle devamsızlık yaparak işine gitmeyebilir (Aydağ, 2012: 103).

8. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler

8.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Kadınların eğitimi hem toplumun yarısını oluşturdıkları için hem de rolleri gereği gelecek nesilleri yetiştirdikleri için oldukça önemlidir. Eğitim seviyesinin yükselmesi kadın çalışanların toplum içinde ki ve bulundukları örgütteki mevkilerini yükseltirken diğer taraftan da üretime ve toplumsal olarak iyileşmeye katkı sağlamalarını artırır (Çelikten ve Yeni, 2004: 306).

Eğitim kadınların statülerinin pozitif yönde gelişmesinde oldukça önemli bir etkidir. Evli kadınlarda dahi eğitimle kadının iş gücünde aktif yer alması arasındaki pozitif ilişki fazlasıyla kuvvetlidir. Bu durum kadınların eğitim seviyeleri yükseldikçe piyasa içinde çalışmasının mükâfatlarının ve piyasa dışındaki işlerde çalışmasının artırdığı maliyetlerle anlatılabilir. Böylelikle eğitim seviyesi kadınların hem çalışma eğilimlerini hem de hakikaten çalışıp çalışmayacaklarını ortaya koyan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Acar, 1992: 92).

Kadın iş görenler ataerkil iş dünyasında kendilerine karşı gelişen negatif ön yargılarla baş edebilmek için, eğitim seviyelerini yükselterek mesleki eğitimler edinme ihtiyacı duyarlar. Kaliteli ve maaşı yüksek olan işlerde çalışabilmek için de kişilerin eğitim seviyeleri oldukça etkili bir koşuldur. Kadın çalışanların cam tavan sendromuna maruz kalmamak için eğitim düzeylerini yükseltmeleri ve mesleki eğitimler alarak kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir (Öztürk, 2011: 9).

Lewis ve Fagenson (1995), üniversite ve mesleki eğitimlerin kişilerin kariyer gelişimlerinde oldukça önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Kadın çalışanlara karşı gelişen cam tavan sendromunu oluşturan stereotiplerinin kırılabilmesi için kadınlar eğitim seviyelerini artırarak yöneticilik mevkilerini hak ettiklerini gösterebilmektedirler (Korkmaz, 2014: 11).

Mesleki eğitim programları ile yönetici adayı olan kişilerin genel yöneticilik kabiliyetleri geliştirmek amaçlanmaktadır ve bu yönde yönetici adaylarına kurumsal ve uygulamalı dersler verilmektedir. Bu programların en önemli avantajı kadınların erkek egemen iş dünyasına girmeden bu ortamla tanışması ve liderlik becerilerini erkeklerle birlikte geliştirmesi böylece iş yaşamına girdiğinde daha uyumlu olmasıdır. Kadın çalışanlar yönetici adayı olduğu dönemlerde erkek rakipleri ile arasındaki farklılıkları görebilmektedir. Mesleki eğitim programlarının diğer bir avantajı da erkek çalışanların bu programlar sayesinde kadın çalışma arkadaşlarına karşı potansiyel streotiplerini henüz gelişmeden yok etmesi veya en aza

indirmesidir. Avantajları daha çok olan bu eğitim programlarının bilinen bir eksisi ise kadın çalışanların asıl eksikliğini hissettikleri konuların tamamlanmadan eğitimlerin son bulmasıdır. Bununla birlikte eğitime katılan kadın erkek sayısının eşit veya yakın olmasının yönetim kademelerinde erkeklerle kadınların eşit olacağı fikrini ortaya çıkarması da bir diğer dezavantajlı durumdur. Kadınların erkek rakipleri ile aynı oranda eğitimlere katılması ayrımcılığın önüne geçmek için yetersiz kalmakta, yönetim kademeleri için kadın ve erkek aday arasında kalındığında hala erkek çalışanlara daha ayrıcalıklı davranıldığı görülmektedir (Yoğun Erçen 2008: 34–35).

Dünyada ve ülkemizde sayıları gün geçtikçe artan yöneticilik eğitimi ile ilgili bölümler kadın öğrencilerin de tercih ettikleri bölümler olmaya başlamıştır. Kadınların yöneticilik kademelerine ilgi göstermeleri kadın yöneticiler hususuna önem verilmesine ve bu konuyla ilgili çalışmaların yapılmasına katkı sağlamıştır (Gökalp, 2008: 78).

Kadınların iş hayatında kendilerine yer bulmaları ve toplumsal dışlanmışlığın engellenebilmesi için en önemli etken eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanabilmesidir. Teknik bilginin de yer aldığı mesleki eğitimlerin desteklenmesi gerekmektedir. Kadınları fiziksel yapıları ile toplumsal cinsiyetlerinin aynı olduğu düşüncesi cinsiyet ayrımcılığına sebep olmaktadır. Bu düşünce gereği kadınların yapacakları görevler sınırlandırılmaktadır (Tahtalıoğlu, 2016: 99). Oysaki kadınlarda işin gereği eğitimler alarak ve mesleki olarak kendilerini geliştirerek erkeklere yakıştırılan yöneticilik görevlerinde en az erkekler kadar başarılı olabilirler.

Örgütlerin başarılı kadın yöneticilerle çalışabilmeleri için kadın iş görenlerin kariyer gelişimleri önündeki engeller yok edilmeli veya en az seviyeye indirilmelidir. Bunun için örgütler kadın iş görenlerin özellikle eğitim ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve bu duruma yönelik planlamalar yapmalıdır (Kulualp, 2015: 106).

8.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentor teriminin anlamı “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz” dur (Sezen, 2008:35).

Mentorluk kariyer geliştirme için kadın çalışanlara oldukça katkı sağlayan bir durumdur. Mentorlar, edindikleri bilgi, tecrübe ve birikimlerini kendilerinden sonra gelen daha genç nesillere aktararak onları kariyer gelişimlerinde pozitif yönde yönlendirirler. Kadın çalışanların cam tavan engellerini ortadan kaldırmak için onları yönlendirecek iyi bir

mentordan örgütsel olarak karşısına çıkacak zorluklarda destek almaları çok önemlidir. (Öztürk, 2011: 53).

Ataerkil düşünce yapısına sahip örgütlerde kadın çalışanların tüm talimatları bilmeleri sınırlandırıldığı için mentor desteği almaları oldukça önemlidir. Mentor desteği sayesinde kadın çalışanlar tüm talimatlara hâkim olurlar ve kariyer gelişimlerinde daha hızlı ve kolayca ilerleme sağlayabilirler (Irmak, 2010: 58).

Kadınlar özellikle uzun vadede hedeflerini tanımlayabilmek ve bu hedeflerine ulaşma konusunda izleyecekleri yol ile ilgili olarak mentorlarından destek almaktadırlar. Verimli bir mentor, kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde onlara rol model olarak ve cesaretlerini artırarak ilham kaynağı olabilmektedir. Kadın çalışanlar için mentorun en önemli katkısı ise onlara niteliklerini ortaya koyabilecekleri ve kendilerini ifade edecekleri imkanları yaratabilmesidir. Yapılan bazı çalışmalarda mentor sahibi bireylerin mentoru olmayan kişilere göre kariyer basamaklarında daha hızlı ve kolay ilerlediklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte mentorlu olan çalışanların iş tatminlerinin pozitif yönde olduğunu gösteren araştırmalarda bulunmaktadır (Akdöl, 2009: 77).

Lewis ve Fagenson (1995) özellikle tepe yönetimde yer almak isteyen kadın çalışanlar için rehberliğin oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Rehber desteği ile çalışanlar iş yerinde strese sebep olan etkenlerin üzerinden daha kolay gelerek kariyer gelişimlerine odaklanabilmektedirler. Fakat örgüt içinde yer alan önyargılar nedeniyle kadın çalışanlar erkek çalışanlara kıyasla mentor bulmakta zorlanmaktadır. Kadın çalışanların hali hazırda iş hayatında yaşadıkları ayrımcılık mentordan yardım alma konusunda da etkisini göstermektedir (Yoğun Erçen, 2008: 38).

8.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Erkeklerin baskın olduğu örgütlerde kadın çalışanlar sosyal ilişki geliştirme ve erkeklerden oluşan informal ağlara katılma konusunda zorluk yaşamaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için ya erkeksi davranışlar göstermek ya da sosyal ilişkilerini geliştirmek için çeşitli stratejilere başvurmak zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte geliştirecekleri stratejilerin de örgüt içinde bulunan diğer bireyleri de rahatsız etmemesi gerekmektedir (Jahangirov, 2012: 23).

Yönetim kademesinde bulunan kadın iş görenlerle Fortune 1000 şirketlerindeki yapılan araştırma da “erkeklerin kendilerini rahat hissedecekleri bir tarz geliştirme” stratejisinin, kadın çalışanların %61’i için kritik önemi olduğu, %35’i içinse nispeten önemli

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanlar ataerkil örgüt yapısı içinde erkeksi yönetim tarzını benimsemeleri gerektiği fikriyle karşılaşmaktadırlar. Bu durumu kabul etmeyen kadınların yönetimlerinin etkili olmadığı konusunda, kabul eden kadınların ise kadın gibi olmadıkları yönünde eleştirildikleri belirtilmiştir. Sonuç olarak kadınlar erkeksi veya kadınsı değil ama erkekler tarafından kabul görebilecek bir yönetim tarzı geliştirmeye gayret göstermektedir (Akdöl, 2009: 75).

Kadın çalışanlar bulundukları örgütte yöneticilik pozisyonlarında bulunsalar dahi erkek çalışanların informal ağları içine giremediklerinde zamanla güçleri azalmakta ve kariyer ilerlemelerinde ayrımcılığa uğrayabilmektedirler. Böylelikle işleri ve aileleri arasında yaşadıkları çatışmanın boyutu da artmaktadır. Sonuç olarak bu durum kadın çalışanların yöneticilik pozisyonlarında zayıf ve elverişsiz kalmalarına neden olmaktadır (Barutçu ve Kaçar, 2017: 82).

Lockwood (2004) yapmış olduğu çalışma da kadınların sosyal iletişim ağlarına girmelerinin önemini vurgulamıştır. Araştırmada cinsiyete bağlı engeller arasında bulunan kabul gören liderlik şekilleri ve iletişim tiplerinin kadın çalışanlar tarafından anlaşılır olması ve uygulamaya geçilmesi için, kadın iş görenlerin daha fazla sosyal ilişki geliştirmeleri önerilmektedir. Bununla birlikte kadın çalışanların bu sosyal ağlardan uzak kalmasının kariyerlerinin ilerlemesi için önlerinde ki engellerden biri olduğunu belirtmiştir (Yoğun Erçen, 2008: 40).

8.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadın iş görenlerin cam tavan sendromunu kırmak için başvurdukları bireysel stratejilerden en yaygınlarından biriside yüksek performans gösterme eğilimidir. Kadınlar bulundukları örgütte kendilerini gösterebilmek için erkek meslektaşlarına göre daha fazla çalışmak, performanslarını yükseltmek ve güvenilir bir çalışan olduklarını kanıtlamak durumunda kalmaktadırlar (Çetin, 2011: 102).

Yüksek performans gösterme stratejisi ile kadın iş görenler daha fazla çalıştıkları için kendilerini işlerinde rakiplerine göre daha fazla geliştirmektedir. Bu strateji kadınların kurumlarında ön plana çıkmalarına ve üst yönetim kademelerine kendi edindikleri tecrübelerle yükselmelerine yardımcı olmaktadır (Yoğun Erçen, 2008: 33).

Yönetim kademesinde bulunan kadın iş görenlerle Fortune 1000 şirketlerindeki yapılan araştırma da kadın çalışanların yüksek performans sergileyebilmek için iki metot

uyguladıkları görülmüştür. Bu metotların ilki “diğerlerinden daha fazla çalışmak”, ikincisi de “kendilerine özel yetenekler ve uzmanlıklar geliştirmektir”. Bununla beraber 2001 yılında yapılan diğer bir çalışmaya göre kadın çalışanların %45’i erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Kadın çalışanların bu strateji ile kendi niteliklerini ve performanslarını göstermeyi ve örgüt içinde benzersiz bir konuma gelmeyi amaçladıkları düşünülebilir (Akdöl, 2009: 74).

Kadın çalışanların iş bırakma nedenleri arasında kendilerine uygun olmayan işlerde çalışmaları ve performanslarını yeterince gösterememeleri bulunmaktadır. Kadınların iş hayatlarında zorlu görevleri üstlenmeleri hem çalışanın işiyle ilgili geliştirmesini hem de yöneticilerine kendini ispat etmesini sağlamaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Kadınların aile içindeki sorumluluklarının daha fazla olması, erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha nitelikli olduğu düşüncesi, iş arkadaşları arasında bulunan rekabet gibi nedenlerle kadın iş görenler kariyerlerinde ilerleyebilmek için erkek meslektaşlarına göre daha fazla çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Kadın çalışanlar ancak bu şekilde daha fazla çaba harcayarak, işleri ile ilgili niteliklerini geliştirerek ve kendilerinden beklenen performansın üzerinde bir performans göstererek kariyer basamaklarında ilerleme kat edeceklerine inanmaktadırlar (Akoğlu, 2001: 153).

Örgütlerin yüksek performans gösteren kadın yöneticilerine iş hayatlarında daha yüksek kademelere gelebilmeleri için hem desteklemeleri hem de çeşitli kariyer planlamaları oluşturarak yardımcı olmaları gerekmektedir. Bu sebeple yapılan performans değerlendirmelerinde özellikle özenli davranılmalıdır (Mayuk, 2013: 66).

8.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi

Çetin (2011) tarafından yapılan araştırma da “Rol Çatışmasını Çözme Stratejilerinin” kadın yöneticilerin kariyer kademesi, çocuklarının yaşı ve toplumsal cinsiyet rollerine göre farklılıklar olduğunu belirtmiştir.

- **Rol Çatışmasının Ortadan Kaldırılması:** Bu stratejiye göre, kadınlar evlenmekten vazgeçerek tüm enerjilerini kariyer gelişimlerine harcamaktadırlar. Böylelikle kadın yöneticiler toplum tarafından kendilerine biçilen annelik rolünü kabul etmeyerek kariyerlerine odaklanmaktadırlar.
- **Rol Çatışmasının En Aza İndirilmesi:** Bu stratejide kadın yöneticiler az sayıda çocuk sahibi olarak sosyal ilişkilerine sınır getirmektedirler. Burada kadınlar hem aile kurmak, çocuk sahibi olmak hem de iş hayatında başarılı

olmak istemektedirler. Fakat her iki alanda da başarılı olmak oldukça zor olduğu için kadınlar az sayıda çocuk sahibi olmakta ve bu sayede işlerine de istedikleri özeni gösterebilmektedirler.

- **Rol Çatışmasının Ertelenmesi:** Burada kadınlar çocuk sahibi olduktan sonra çocukları büyüyene kadar iş hayatına ara vermektedirler. Çocukları yeterince büyüdükten sonra iş hayatına dönerler. Böylece iş yaşamlarına daha kolay motive olurlar (Zamantılı Nayır, 2008: 637-638).
- **Rol Paylaşımı:** Kadınların yaşadığı rol çatışmasını en aza indirmek için kullandıkları bir diğer stratejide rol paylaşımı yapmaktır. Burada kadın yöneticiler işleriyle daha iyi ilgilenebilmek için aile içinde ki sorumluluklarında ve çocuk bakımı için aile büyüklerinden, eşlerinden veya profesyonel kişilerden yardım almaktadırlar.

9. Cam Tavan Sendromunu Kırmaya Yönelik Örgütsel Stratejiler

9.1. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi

Kariyer geliştirme programları, ilk olarak kariyer geliştirme konusunda hevesli ve kariyer geliştirme konusunda başarılı olabilecek iş görenlere sunulan bir planlamadır. Kadın yönetici adaylarının kariyer geliştirme programlarında yer almaları hem kariyer hedeflerinde ilerlemelerinde hem de yöneticiliğin gerekliliği olan bilgi, tecrübe ve yetenekleri daha hızlı kazanmalarına fayda sağlamaktadır. Bu durumla kadın iş görenlerin üst düzey yönetimde yer almalarında fırsatlar ortaya çıkararak cam tavan sendromunun kırılmasına yardımcı olacaktır (Taşkın ve Çetin, 2012: 25)

Kariyer geliştirme programları ile örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeyi, gereksinimlerini karşılamayı ve toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilmeyi arzu etmektedir. Kariyer geliştirme programları kişisel veya örgütsel olmaktan ziyade, iş görenler ve örgütlerin kariyer gelişimlerinde ortak olduklarını gösteren bir olgudur (Bedük, 2005: 114).

İş hayatında iş görenlerin gelişimlerinin desteklenmesi için birçok program yapılmaktadır. Kariyer geliştirme programları iş görenlerin var olan bilgi ve deneyimlerinin pozitif yönde artış göstermesinde oldukça etkilidir. Özellikle kadın iş görenler kariyer geliştirme programlarıyla birlikte var olan yeteneklerini fark ederek potansiyellerini ortaya çıkararak bu potansiyellerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Bununla birlikte bu programlar, kadın iş görenlerin bulundukları kurumda daha üst kademelere gelebilmek için daha fazla çalışmalarını, motivasyonlarını yüksek tutmalarını ve mevcut liderlik niteliklerini

şekillendirerek yönetim kademelerine uygunluklarını kolaylaştırabilmektedir (Barutçu ve Kaçar, 2017: 83).

Kariyer geliştirme programlarının amacı, çalışanlar için kariyer gelişimleri ile ilgili bilgilendirmek ve kariyer planlamalarının gelişimine yardımcı olmaktır. Çalışanların yönetim düzeyleri fark etmeksizin verilen mesleki eğitimler ve kariyer geliştirme programlarının bireylerin iş bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. Örgütler çalışanlarına kariyer geliştirme konusunda yardımcı olabilmek için kariyer merkezleri ile çalışırlar. Kariyer merkezleri, iş görenlerin kendilerini değerlendirdikleri ve kariyer gelişimleri için çeşitli eğitimler verilen ve danışmanlık hizmeti sağlayan bir sistemden oluşmaktadır (Jahangirov, 2012: 36).

Kariyer geliştire programları ile birlikte kariyer geliştirmeye uygun olan kadın yönetici adaylarının, aldıkları eğitimler ve kazandıkları beceriler sayesinde işten ayrılma eğilimleri düşürülecektir. Bu sayede örgütler kadın yönetici adaylarını kaybetmemekle beraber bu çalışanlardan daha fazla verim sağlayabileceklerdir (Lockwood, 2004: 69). Yapılmış olan bir çalışmada, kadın çalışanların iş değiştirme sebepleri arasında yeni bilgi, tecrübe, deneyim ve beceriler kazanma isteklerinin üst sıralarda olduğu gözlenmiştir (Yoğun Erçen, 2008: 41).

Lewis ve Fagenson (2004) kariyer geliştirme programlarının kadın çalışanların kariyer hayatlarında olumlu etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bu kariyer geliştirme programından iki tanesi, kadın iş görenlere mesleki eğitimlerin verilmesi ve özel projelerde kadın iş görenlere görev dağılımı yapılmasıdır. Mevzubahis programlar kadın iş görenlerin üst yönetim kademelerine geçiş aşamasına ve daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Kadın çalışanlar kariyer gelişimlerinde birtakım engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller mesleki alanda verilen eğitimlerin yetersizliği ve tecrübe konusunda yetersiz olmalarıdır. Düzenlenecek olan kariyer geliştirme programları ile birlikte kadın yönetici adayları kendilerine rehber olabilecek bireylerle ilişkilerini geliştirebilir ve bu sayede kariyerlerinde ilerlemelerini kolaylaştırabilirler (Lockwood, 2004 akt. Yoğun Erçen, 2008: 41).

Kariyer geliştirme programları kapsamında örgütlerin yürütmüş olduğu bazı uygulamalar şu şekildedir (Demirel ve Şahin Perçin, 2018: 547):

- Kariyer geliştirme için yapılan biçimsel eğitim programları,
- Kariyer merkezleri,
- Kariyer atölyeleri,

- Kariyerle alakalı yazılı kaynaklar,
- Çifte kariyer yolu,
- Kariyer danışmanlığı,
- Mentorluk – Rehberlik
- İş zenginleştirme,
- İş rotasyonu,
- Özel gruplar için programlar.

Bu bağlamda, örgütler kadın yönetici adaylarına kariyer geliştirme programları organize ederek kadın çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini artırmakta, üst düzey yönetim kadrolarında yer almalarına fırsat vermekte ve kadın çalışanlarda görülen cam tavan sendromunun kırılmasına yardımcı olmaktadır.

9.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik

İş yerlerinde kadın çalışanların becerilerinden fayda sağlayabilme ve kadın çalışanlarda görülen cam tavan sendromunu kırmaya yönelik olarak geliştirilecek örgütsel stratejilerden biri de özel hayatını kötü etkileyecek çalışma saatlerinde esnek politikaların izlenmesi ve çocukların bakımı için destekleyici olan uygulamaların planlanmasıdır. Hem kamu iş görenleri hem de özel sektörde görev alan iş görenler için devlet ve özel işletmelerin çocuklar, yaşlılar ve özel bakım isteyen durumlara yönelik destek politikaları geliştirmeleri gerekmektedir (Knutson ve Raymond, 1999: 72).

Aile dostu işyerleri, odağında kadın çalışanların bulunduğu, iş ve özel hayat arasında denge kurulmasına yardımcı olan örgütler tarafından düzenlenen uygulamalardır. Düzenlenen bu çalışmalar aynı zamanda kadın iş görenler için bir pozitif ayrımcılık örneğidir. Yönetici annelerin işlerinin yoğun olması sebebiyle çocukları ile fazla vakit geçirmemekten doğacak suçluluk duygusunun ortadan kaldırılabilmesi için örgütlerde kreş açma uygulaması aile dostu işyeri için örnektir. Kreş açma uygulaması yanında yaşlı bakımı konusunda destek sağlayan örgütlerde bulunmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 221).

Aile dostu uygulamalar için, çalışma saatlerinin esnek oluşu, yarı zamanlı çalışma, işlerin çalışanların arasında paylaşımı, çocuklarının bakımının sağlanabilmesi ve kreş uygulaması için mali destek örnekleri verilebilir. Ücretli annelik, babalık ve ücretsiz izin kullanım talepleri de aile dostu uygulamalar olarak kabul edilmektedir (Çarıkçı ve Avşar, 2005: 78).

Kadınların iş hayatında aktif olarak yer alabilmeleri için örgütlere kabiliyeti bulunan kadın çalışanların belirlenerek bu çalışanlara yardımcı olabilmek için iş ve aile dengesini kurabilecekleri politikaların izlenmesi gerekmektedir. Çeşitli ülkelerde, iş yerlerinde kreşlerin açılması, çocuk ve evlilikle ilgili birtakım yardımların yapılması, doğum izinlerinin yasal hale getirilmesi gibi yöntemlerin geliştirilerek uygulandığı gözlenmektedir (Kaya, 2009: 87).

Örgütlerde iş görenlerin keyifli ve uyum içinde çalışabilmesi için iş ve özel yaşamları arasında denge olması gerekmektedir. Bu dengeyi sağlayabilmek için örgütlerin belirli politika çalışmaları bulunmaktadır. Politika çalışmalarından esnek çalışma zamanları ve iş görenlerin için düzenlenmiş destek planları çalışanların iş ve özel hayatlarında ki dengenin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Bu destek politikalarını faaliyete geçirmeden önce örgüt hangi çalışanlara hangi desteklerin verileceğini iyi belirlemeli ve iş görene uygun olan destekleri sağlamalıdır. İş yerlerinde esnek çalışma uygulaması iş görenlerin kendilerini daha konforlu ve daha bağımsız hissetmelerini sağlamaktadır (Noe, 2009: 437).

Kadın çalışanların esnek çalışma uygulamasından beklentileri ise daha az süre ile çalışmak değil çalışma saatlerinde kendilerine göre değişiklik yapabilme özgürlüğü olduğu gözlenmiştir. Kariyerlerinde ilerlemelerinin zorlaşacağı düşüncesi ile kadınlar esnek çalışma uygulamalarından faydalanmak istememektedirler. Bu bağlamda örgütlere kadınların bu endişelerinin yersiz olduğunu ve bu uygulamaların kariyer ilerlemelerinde engel teşkil etmeyeceğine ikna etme görevi düşmektedir (Akdöl, 2009: 82).

İş görenlere sağlanan önemli bir strateji olan esneklik iş yerlerinde belli zamanları kapsayan izinler olarak tanımlanmaktadır. İş yerlerinde esnekliğin son zamanlarda yaygınlığı artmasına rağmen hala yeterli görülmemektedir. Örgütlerde kullanılan bu uygulama iş görenlerin kariyer ilerlemelerinde desteklerken, işten ayrılma düşüncesi olan çalışanların örgüt içerisinde kalmaya devam etmesini sağlamaktadır. Esneklik uygulaması yalnızca kadın çalışanlar için değil örgütteki tüm çalışanları kapsayıcı bir programdır (Jackson, 2001: 34).

Esnek çalışma uygulaması örgütler için birçok fayda sağlarken, kuralların görmezden gelinmesi ve hak edilen kanuni ve sosyal haklarda (ücret, sosyal yardımlar, kıdem tazminatı hakkı vb.) kayıplar yaşanabileceği fikri ile eleştirilerde almaktadır. Bu sebeple esnek çalışma uygulamaları belirli güvencelerin sağlanarak uygulanması gereken uygulamalardır (Üner, 2008: 24).

Sonuç olarak aile dostu işyeri uygulamaları örgütlerde kadın çalışanlarda görülen cam tavan sendromunu kırmaya yönelik önemli bir stratejidir. Uygulamalar sayesinde işi ve özel

hayatı arasında denge kurulmasına yardımcı olan kadın çalışanların motivasyon, verimlilik ve örgüte olan bağlılığı artabilir. İşten ayrılma düşüncesi içinde olan kadın çalışanlar ise bu uygulamalarla birlikte işe devam etme kararı alabilirler. Bu durumda hem çalışan için hem de işletmeler için olumlu faydalar sağlayacaktır.

9.3. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık kavram olarak, ekonomik, sosyal ve politik anlamda doğuştan gelen nitelikleri nedeniyle ötekileştirilen ve kabul görmeyen belirli grupların, kabul görmeme nedenlerine göre çeşitli haklar tanınarak, hali hazırdaki durumlarını düzeltmek veya uzun süreçte eşitliğin oluşmasına fayda sağlayacak önlemleri ifade etmektedir (Yalın, 2005: 275).

Pozitif ayrımcılık en basit haliyle fırsatların tüm bireyler için eşit mesafede olduğu bir ortam oluşturmaktır. Kadın erkek eşitliği açısından pozitif ayrımcılık ise, yasal boyutta eşit olunmasıyla birlikte eşit sosyal neticeleri de amaç haline getirmeli ve kadınlar için fırsat üstünlüğünü sağlayacak uygulamalar geliştirilmesini gerektirmektedir. Ancak bu şekilde kadınlar ve erkekler toplumsal açıdan eşit olabilecek ve hem iş hayatlarında hem de diğer alanlarda adaletli bir rekabet ortamından söz edilebilecektir. Tüm bu sebeplerden dolayı fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi için pozitif ayrımcılık uygulamaları geliştirilmelidir (Dağdeviren, 2019: 35).

Pozitif ayrımcılık sayesinde çalışmak isteyen veya kariyerinde ilerlemek isteyen kadın çalışan sayısını artırmak için, iş alımları ve kariyer ilerleme süreci için belirli ilan politikaları izlenebilir. Bu şekilde kadınlar önlerine çıkan diğer engellerden etkilenmeyerek iş ve kariyer geliştirme fırsatları ile ilgili bilgi sahibi olabilirler (Akdöl, 2009: 92).

Kadın çalışanlar yönetim kadrolarına yükselmek istediklerinde herhangi bir engel olmadığını düşünürler. Görünür de var olmayan bu engeller kadınlar yükselmek istediklerinde çeşitli şekillerde karşısına çıkarlar. Günümüzde kadın yönetici sayısının artmasının bir nedeni de ayrımcılığa artık tepki gösteriliyor olmasıdır. Öyle ki bu durum örgütler üzerinde baskı oluşturmakta ve örgütler bu baskıdan kurtulabilmek için çaba sarf etmektedir. Bu konuda uygulanan stratejilerden biride pozitif ayrımcılık yapmak yani aynı kadro için uygun iki birey arasından daha az temsil edilenin tercih edilmesidir (Bingöl, 2006: 309).

Pozitif ayrımcılık desteklenen bir uygulama olduğu kadar bazı bireyler tarafından da eleştirilmektedir. Pozitif ayrımcılığı desteklemeyen bireyler genel olarak belirli kişilere uygulanan pozitif ayrımcılık sonucunda başka bir dezavantajlı grup oluştuğunu belirtmektedirler. Örnek olarak iş görüşmesine katılan bir kadın pozitif ayrımcılık sayesinde

avantajlı konumdayken aynı iş görüşmesine katılan bir erkek dezavantajlı konumda olabilmektedir (Akçay, 2013: 88).

9.4. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi

Geleneksel toplumlarda erkeklerin baskın olduğu görülmektedir. Bu tip toplumlarda erkeklik saygı duyulması gereken bir olgudur. Bu durumun bir getirisi olarak kadınlar saygı görebilmek ve başarılı olabilmek adına erkekler gibi olmaları gerektiği inancına yönelmişlerdir. Fakat bu durum kadınları duygusal ve psikolojik anlamda olumsuz etkilemektedir. Erkeklerin baskın olduğu toplumlarda çalışan kadınlar, kendilerini kısıtlı ve engellenmiş hissetmekte ortaya koydukları işlerin değersiz olduğu düşüncesine kapılmaktadırlar. İş hayatında aktif olarak yer almalarına rağmen kadınlar hala çocuk bakımı, ev temizliği, yemek gibi ihtiyaçların karşılanmasından sorumlu tutulmaktadırlar. Toplum yapısında kadın ve erkek arasında var olan cinsiyete dayalı roller ve ayrım iş yaşamında da kendini göstermektedir (Temel vd., 2006: 29).

Jackson kurumlarda kadınların kariyer ilerlemesinden CEO'ların sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir. Böylece kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelememesi bir örgüt problemi haline gelmektedir. Bununla birlikte farklılıkların kabul görüyor olması örgüt kültürü açısından oldukça önemlidir. Kurumların vizyon ve misyonlarında bu durumun özellikle belirtilmesi, kariyer ilerlemelerinde ve performans ölçümlerinde üzerinde durulması gerekmektedir (Akdöl, 2009: 80).

Lockwood' a (2004) göre cam tavanı kırmak için erkek egemen örgüt kültürünün değişimi şu şekilde ilerlemelidir (Şen, 2017: 49-50):

- Örgüt kültürü test edilmelidir. İnsan kaynakları uygulamalarına, örgütün formal ve informal kültürünün adilliğine, örgüt politikalarının etkili ve etkisiz yönlerine bakılmalıdır.
- Örgütte değişim başlatmak ve iş görenleri bu konuda teşvik etmek gerekmektedir.
- Kadın çalışanlar kariyer gelişimleri ile ilgili çeşitli eğitimler verilerek desteklenmelidir.
- Örgütün değişimi sağlayıp sağlayamadığı tekrar testten geçirilmelidir.

9.5. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi

Sosyal haklar genel olarak, sendika hakkı, sosyal güvenlik hakları, kadın çalışanlar için gebelik ve doğum izinlerini kullanabilmelerini ifade etmektedir. Kadın çalışanlar üst yönetim kademelerine yükselmek istediklerinde karşılarına çıkabilecek çeşitli engellerle kendi kendilerine baş edemedikleri durumlarda, sendikalarının kurumları üzerinde kuracakları baskıyla ve yasaların da yardımıyla bu engellerin üzerinden gelebileceklerdir. Bununla birlikte Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan İnsan Hakları Bildirgesi'nde "Herkesin, menfaatlerinin korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır" ibaresine istinaden tüm bireyler özgür olarak ve kendi istekleriyle, hiçbir şekilde ayrıma maruz kalmadan sendikalara katılabilmeleri açısından eşit sayılmıştır. (Çetin, 2011: 107).

Sosyal devlet olma gerekliliği olarak devletler sosyal güvenlik sistemi oluşturulmasından ve geliştirilmesinden sorumludur. Türkiye' de iş gücüne katılım oranları değerlendirildiğinde kadınların erkeklere kıyasla dezavantajlı durumda oldukları görülmüştür. İş gücüne katılımı düşük olan kadınlar bu durumun sonucu olarak daha aşağı seviyelerde konumlandırılmaktadır. Doğal olarak kadınlar yaptıkları işin gereği olan sosyal haklardan mahrum kalmaktadırlar (Doğru, 2010: 84).

İş hayatında kadın çalışanların "kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi" gereği, sosyal güvenlik hizmetleri kapsamında bulunan, hastalık hali, meslek hastalığı, gebelik, iş kazası, iş göremezlik durumu gibi risklere yönelik korunma imkanı veren hizmetlerden faydalandırılması gerekmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 201).

10. Cam Tavan Sendromu Ve Dematel Yöntemi İle İlgili Araştırmalar

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Kütüphanesi veri tabanından yararlanarak Dergi Park, EBSCOHost, Web Of Science ve Ulakbim Ulusal veri tabanlarında yer alan çalışmalar taranmıştır. Ayrıca YÖK Tez Tarama veri tabanları da taranmıştır. Bu veri tabanlarında yapılan tarama esnasında "cam tavan", "cam tavan sendromu", "DEMATEL" ve bu kelimelerin İngilizce karşılıkları anahtar kelimeler olarak kullanılmıştır. Yapılan tarama sonucunda bulunan çalışmaların bazıları literatür incelemesinin bu kısmında açıklanmıştır.

Yöneticilik pozisyonlarında bulunan kadınlar ile ilgili çalışmaları bulunan Acuner ve Sallan, Türkiye' de kadınların gelenekçi rollerinden sıyrılmasına rağmen yönetici pozisyonlarında ki sayılarının çok az olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma da kadınların iş hayatında sayılarının artmasının hem kadınlar için hem de toplumun gelişebilmesi açısından olumlu sonuçları olacağına değinilmiştir (Acuner ve Sallan, 1993: 89).

Katrinli ve Timurcunday' ın İzmir' de tepe yönetimde yer alan bireylerle yaptıkları görüşmeler sonucunda, kadın yöneticilerin kariyer hayatlarında yaşadıkları sorunların başlıcasının kadın yöneticilerle görev yapmak istemeyen ve kadınları yönetici olarak görmeye alışık olmayan çalışanlar olduğu görülmüştür (Katrinli, ve Timurcunday, 1994: 51).

Çalışkan (2012) 153 kadın çalışanın katılım sağladığı 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. Bununla birlikte erkek yöneticiler tarafından konulan engeller ve görev yaptıkları kurumlar tarafından konulan engeller etkenlerinin ortalamaları medeni hal etkenine göre grup ortalama farkları anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç kadınların cam tavan sendromlarının görev yaptıkları örgütlerden de kaynaklandığının bir göstergesidir (Çalışkan, 2012: 169-184).

Ohlott, Ruderman ve McCauley (1994) tarafından yapılan “Yöneticilerin Gelişimsel İş Deneyimlerinde Cinsiyet Farklılıkları” isimli araştırmada, erkek ve kadın yöneticilerin belirli iş deneyimleri incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda iş hayatında erkeklerinde çeşitli kariyer sorunları yaşamalarına rağmen kadın çalışanların kariyer engelleriyle karşılaşma sıklığının daha fazla olduğu ve bu nedenle kariyer gelişimlerinde problemler yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Ohlott vd.,1994: 60).

Baxter ve Wright (2000) tarafından araştırılan “Cam Tavan Hipotezi: Amerika Birleşik Devletleri, İsveç ve Avustralya’ nın Karşılaştırılmalı Bir Çalışması” isimli çalışmada, kadın çalışanlara verilen yetkilerin erkek çalışanlara verilen yetkilere nazaran daha az dikkate değer görevler olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma da ABD’ de cam tavanın sistematik delilleri ortaya koyulamazken, İsveç ve Avustralya’ da az da olsa cam tavanı besleyen kanıtlar bulunmuştur (Baxter ve Wright, 2000: 283).

Korkmaz (2014) yaptığı araştırmada kadınların erkeklere kıyasla empati yeteneğinin, sezgilerinin, tahammüllerinin ve iletişim becerilerinin daha gelişmiş olması sebebiyle bu durumu faydalarına kullanarak erkeklerin önüne geçebileceklerine dikkat çekmiş; ama toplumsal ön yargılar sebebiyle çoğunlukla kadınların erkeklerin daha gerisinde yer aldığı sonucuna ulaşmıştır (Korkmaz, 2014: 9).

Hagedorn ve Laden (2002)’ in “Community College Fakültesi Olarak Kadınlar İçin İklimi Keşfetmek” isimli çalışmalarında yüksekokullarda görevli kadınların çalışma koşulları değerlendirilmiştir. Çalışmada yapılan alan yazın taramasında cam tavan varlığı konusunda

görüş ayrılıkları olmasına rağmen analizler sonucunda yüksekokullarda cam tavanların olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların çalışma hayatlarında hala cam tavan sendromu yaşadıklarının üzerinde durulmuştur (Hagedorn ve Laden, 2002: 75).

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan 150 kadın yönetici ile yapılan çalışmada kadınların kariyer engelleri ve cam tavan algıları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kadınların kariyer ilerlemelerinde cam tavanlarla karşılaştıkları tespit edilmiştir. Bununla beraber kadın çalışanların cam tavan varlığını daha fazla hissetmelerinin nedeni, kadınların aile ve iş yaşamları arasında çatışma yaşamaları ve iş hayatlarında kendilerine uygun bir mentorlarının bulunmayışı olarak gözlenmiştir. Üstelik konaklama tesislerinde görevli kadın yöneticilerin maaş, eğitim ve kariyer yükselmeleri fırsatları bakımından daha yoğun bir ayrımcılık algılarının olduğu belirtilmiştir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 122).

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 (Şen, 2017: 1).

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 (Toraman, 2011: 63)

Öztürk ve Bilkay'ın (2016) sağlık sektöründe cam tavan algısının araştırıldığı 142 kişinin katılım sağladığı çalışma sonucunda aile sorumluluklarının kadın çalışanların tepe yönetim kademelerine ulaşmalarına engel olmaktadır hipotezi reddedilmiştir. Cam tavan algısının boşanmış kadınlarda daha yüksek seviyelerde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte cam tavan algısının da yükseldiği gözlenmiştir. bununla birlikte 45 yaşından küçük kadın çalışanların cam tavan algılarının daha fazla, 45 yaşından büyük olan çalışanlarda ise cam tavan sendromunun daha az hissedildiğine dikkat çekilmiştir (Öztürk ve Bilkay, 2016: 101).

Karaca (2007) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde Türkiye’ de bankacılık alanında cam tavanların bulunup bulunmadığını ortaya koymak ve kadın çalışanların tepe yönetimlerde yer almasına engel olan cam tavanları tespit etmeyi hedeflemiştir. Yapılan araştırma sonucunda kadın çalışanların diğer iş alanlarında da görüldüğü gibi orta düzey yöneticilik kadrolarında daha fazla yer aldığı ortaya çıkmıştır. Bankacılık sektörünün mesai saatlerinin fazla oluşu ve çeşitli fedakarlıklar gerektiren bir alan oluşu nedeniyle kadın çalışanların rol çatışması yaşamalarına ve cinsiyete dayalı olarak kadınların erkeklere kıyasla daha duygusal oldukları yönündeki değişmeyen stereotipler cam tavana yol açmaktadır (Karaca, 2007: 64).

Tai ve Sims (2005) tarafından yapılan çalışmada, yeni olan iş kollarında kadın çalışanların karşılarına çıkabilecek cam tavanları aşma şansları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda kadınların yüksek teknoloji sektörlerinde geleneksel sektörlerle kıyasla terfi şanslarının daha fazla olduğu fakat, bu terfilerin çoğunluğunun tepe yönetimlerde değil orta ve alt yönetim kademelerinde olduğu gözlenmiştir (Tai ve Sims, 2005: 21).

DEMATEL, belirlenen faktörlerin birbirleri üzerine olan etkilerini ortaya koyan ve faktörlerin öncelik sırasına göre belirlenmesinde kullanılan birçok kriterli karar verme yöntemidir. Lojistik, sağlık, turizm, eğitim sektörleri gibi farklı alanlarda uygulanabilen DEMATEL yöntemi ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Çilesiz (2015) tarafından yapılan çalışmada, huzurevleri ve rehabilitasyon merkezlerinde bulunan yaşlılar için hizmet kalitesini belirleyen faktörlerin önem sırasını elde etmek amaçlanmıştır. 230 yaşlı kişi ve 32 çalışanın katılım sağladığı araştırmanın sonucunda, heveslilik ve güven kriterlerinin hem kurumda kalan yaşlı bireyler hem de görevli çalışanlar için en önemli etkenler olduğu tespit edilmiştir (Çilesiz, 2015).

Aksakal ve Dağdeviren (2010) tarafından yapılan çalışmada, uluslararası bir işletmenin personel seçimini etkileyen faktörlerin belirlenmesinde DEMATEL ve ANP tekniklerini kullanmışlardır. İş tecrübesi, yazılı ve sözlü iletişim becerisi, yabancı dil ve bilgisayar bilgisi, takım çalışmasına uygunluk ve stratejik düşünme kabiliyeti faktörlerinin değerlendirildiği çalışmada iş tecrübesi, takım çalışmasına uygunluk ve stratejik düşünme kabiliyetinin diğer faktörler ile daha fazla ilişki halinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aksakal ve Dağdeviren, 2010: 910).

Badem (2018) çalışmasında, restoranlar için tüketicilerin seçimlerini belirleyen etkenleri ve bu etkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için DEMATEL tekniğini

kullanmıştır. Çalışma için belirlenen 5 kriter arasında etkisi en yüksek olan kriterin “hizmet kalitesi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Badem, 2018: 128).

Shieh vd. (2010) tarafından Tavyan’ da bir sağlık sektöründe yapılan çalışmada, hasta ve yakınlarıyla yapılan görüşmeler sonucunda 7 faktör belirlenmiştir. Belirlenen faktörler DEMATEL tekniği ile incelenmiş sonuç olarak, sağlık hizmetlerinde mesleğinde profesyonel olan ve güvenilir personelin önem seviyesinin en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte profesyonel ve güvenilir personel faktörünün iyi iletişim kurma ve problemleri daha hızlı çözüme kavuşturma gibi faktörlerin üstünde de büyük bir öneme sahip olduğu gözlenmiştir (Shieh vd., 2010: 279).

Sevim vd. (2011), yapmış oldukları çalışmada, Türkiye’ de faaliyet gösteren işletmelerde yeni gelişmeler ve yenilikçi çalışmalar karşısında ortaya çıkan finansal problemleri DEMATEL tekniği ile incelemiştir. Araştırma sonucunda girişim varlıklarının kıt oluşu büyük işletmeler için, maliyetlerin yüksek olması kriterinin KOBİ’ler için dikkat çekilmesi gereken önem seviyesi en fazla faktörler olduğu tespit edilmiştir (Sevim vd., 2011: 221).

Mumtaz vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, endüstri sektörünün gelişmesiyle Pakistan’da ortaya çıkan çevre kirliliğinin en aza indirilmeye çalışılmasında kullanılan yeşil lojistiğin elverişli bir biçimde yürütülmesi için 12 faktör belirlemiştir. Belirlenen bu faktörler DEMATEL tekniği kullanılarak incelenmiş ve araştırma sonucunda, “Organizasyonel kapsam” en önemi ve etkili faktör olarak belirlenmiştir (Mumtaz vd., 2018: 150).

Chen (2012), Tayvan’da sağlık turizminin gelişmesi için hangi stratejilerin belirlenmesi gerektiği ile ilgili DEMATEL tekniğini kullanarak yaptığı çalışmada, alt yapının ve turist hizmetlerinin iyileştirilmesi, piyasa segmentasyonunda kesinlik, pazarlama projeleri ve devlet siyaseti faktörlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda sağlık turizminin gelişmesi için internetten bilgi almanın kolaylaştırılması ve pazarlama geliştirme projelerinin önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir (Chen, 2012: 29).

Hsieh ve Yeh (2015) tarafından yapılan araştırmada hızlı yemek sunan restoranların hizmet kalitesini ortaya koyabilmek için DEMATEL tekniği kullanılmıştır. Belirlenen faktörler arasında taze yemek faktörünün en az etkiye sahip faktör olduğu, bununla birlikte çalışanların müşterilere davranış şekli faktörü dışında diğer faktörlerin birbirlerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Hsieh ve Yeh, 2015: 37).

Koca vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada, akıllı şehir uygulamalarını değerlendirmek için DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda akıllı şehir uygulamaların en önemli faktörün akıllı insanlar, en önemsiz faktörün ise akıllı yönetim olduğu tespit edilmiştir (Koca, 2021).

Bahsedilen çalışmalar dışında DEMATEL yöntemi kullanılarak yapılan diğer çalışmalar şu şekilde belirtilmiştir;

Tablo 2.1. DEMATEL Yöntemi Kullanılan Çalışmalar

UYGULAMA	YAZAR	YIL
DEMATEL Kullanarak Değer Yaratan Bir Bilim (Teknoloji) Parkı Sistemi	Chia-Li Lin ve Gwo-Hshiung Tzeng	2009
Hastane Hizmet Kalitesinin Kilit Başarı Faktörlerini Belirlemede Bir DEMATEL Yöntemi	Jiunn-ı Shieh vd.	2010
İstihdam Hizmeti Sosyal Yardım Programının Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi DEMATEL yöntemiyle	Hsin-Hung Wu vd.	2010
Hastane Hizmet Kalitesinin Kilit Başarı Faktörlerini Belirlemede Bir DEMATEL Yöntemi	Jiunn-ı Shieh vd.	2010
Tedarik Zincirinde Dağıtım Merkezlerine Öncelik Vermek İçin Bir DEMATEL Yönteminin Geliştirilmesi	Maghsud Amiri vd.	2011
Bir Matris Organizasyonunda Performansı Artırmak İçin DEMATEL Tabanlı Model	Wei-Chih Wanga vd.	2012
Gözden Geçirilmiş DEMATEL: DEMATEL'in Yapılamazlığını Çözmek	Hsuan-Shih Lee vd.	2013
Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminde Seçim Yaparken Tedarikçinin Karbon Yönetim Modelini Geliştirmek İçin DEMATEL' i Kullanma	Chia-Wei Hsu vd.	2013
Acil Durum Yönetimi Kritik Başarı Faktörlerini Belirlemek İçin Kanıt Niteliğinde Bir DEMATEL Yöntemi	Ya Li vd.	2014
DEMATEL Yöntemi İçin Tutarlılık Ölçüleri	Jiunn-ı Shieh ve Hsin-Hung Wu	2014
DEMATEL Yöntemiyle Çevreci Nakliyenin Seçiminde Etki Kriterlerinin Belirlenmesi ve Gelişimi: Hindistan'da Bir Uygulama	Peng Jia, Kannan Govindan, Devika Kannan,	2015
Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimindeki Faktörleri Belirlemek İçin DEMATEL Yöntemini Kullanma Vaka Çalışması	Hsin-Hung Wu, Shih-Yu Chang	2015
DEMATEL Yöntemi ile Endüstriyel Simbiyotik Uygulamanın Önündeki Engelleri Analiz Etme	Lindley R. Bacudio vd.	2016
Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetinin Karşılaştığı Risklerin Karşılıklı İlişkileri Sağlayıcılar: DEMATEL Tabanlı Bir Yaklaşım	Kannan Govindan, Atanu Chaudhuri	2016
DEMATEL Yöntemiyle Denizyolu Nakliyecileri İçin Konteyner Nakliye Hattını Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi	Ho T-C, vd.	2017
Sanayi 4.0 Geçiş Süreçlerinde Kritik Başarı Faktörlerinin Dematel Yöntemi İle Değerlendirilmesi	Koçak Aydın ve Diyadin Aslı	2018
Tekstil Sektöründe Tersine Lojistik Sistemlerinin Tasarımını Etkileyen Kriterlere İlişkin Bir Karar Analizi	Güzel Barış ve Taş Ayşegül	2018
Türkiye'de Havayolu Taşımacılığının Finansman Sorunları: DEMATEL Yöntemi Uygulaması	Battal Ünal	2018

Tablo 2.2. Devam ediyor

UYGULAMA	YAZAR	YIL
DEMATEL Tekniği: Sistematiğ Bir İnceleme Metodolojiler ve Uygulamalar Üzerine En Son Teknolojik Literatür	Sheng-Li Si vd.	2018
Sosyal Medya Bağımlılığı: DEMATEL Yaklaşımını Uygulamak	Mohammad Dalvi-Esfahani vd.	2019
Etkili Emniyet Yönetimi Kararları İçin Geliştirilmiş DEMATEL Metodolojisi	Mohammad Yazdi vd.	2020
DEMATEL Yönteminin Bibliyometrik Analizi	Koca Gözde ve Yıldırım Seda	2021
Akıllı Şehir Faktörlerinin DEMATEL Analizi	Irina F.B. Braga vd.	2021

Literatür incelendiğinde gerek cam tavan sendromu ile gerek DEMATEL yöntemi ile yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmada cam tavan sendromuna neden olan faktörler belirlenmiş daha sonra DEMATEL yöntemi ile belirlenen faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Cam tavan sendromuna neden olduğu bilenen faktörler arasındaki ilişkinin incelendiğı bir çalışmaya literatür taraması sonucunda rastlanmaması konunun önemini artırmaktadır. Ayrıca analiz için kullanılan yöntem çalışmayı yapılan diğeri çalışmalardan farklılaştırmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNA NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

1. Araştırmanın Amacı

Sağlık kuruluşları kadın iş gücünün yoğun olduğu alanlardır. Kadın çalışan sayısının yüksek olduğu bu sektörde kadın yönetici sayısının az olması dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların sayılarının yüksek olmasına rağmen yöneticilik kademelerinde yer almalarına engel olan görünmez cam tavanlar bulunmaktadır.

Çalışmanın amacı cam tavan sendromunun ne olduğunu, cam tavan engellerini, cam tavan sendromunun sonuçlarını açıklamak, cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faktörlerin birbirleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bunun için yapılan literatür taraması sonucunda cam tavan sendromuna neden olan faktörler belirlenmiş ve bu faktörlerin arasındaki etkilerini ölçmek amacıyla çok kriterli karar verme yöntemi olan DEMATEL yöntemi kullanılmıştır.

2. Araştırmanın Önemi

Kadın çalışanların sağlık kurumları ve başka iş alanlarında da karşılaştıkları cam tavan engelleri cam tavan sendromuna neden olmaktadır. Kadın iş görenlerin kariyer kademelerinde ilerleyerek yöneticilik pozisyonlarında görev yapmalarına engel olan birçok faktör, kadınların hak ettikleri statülere gelmelerini engellemektedir. Bu sebeple yapılan bu cinsiyet ayrımcılığına son verilmeli ve kadınların da erkekler kadar başarılı olabileceğinin gösterilmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde kişilerin cam tavan sendromu ile ilgili araştırmalar bulunurken, cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin arasında ilişki kurmaya yoğunlaşan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile sağlık sektöründeki kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarına neden olan en önemli ve etkili kriterlerin tespiti yapılarak, bireyin hem kendisi, hem işletmeler hem de toplum tarafından daha iyi anlaşılabilmesine ışık tutarak katkı sağlaması beklenmektedir.

3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yapılan çalışmalar iki tür evren içinde değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki genel evren, ikincisi ise çalışma evreni olarak belirtilmiştir. Çalışma evreni, somut bir evren olup

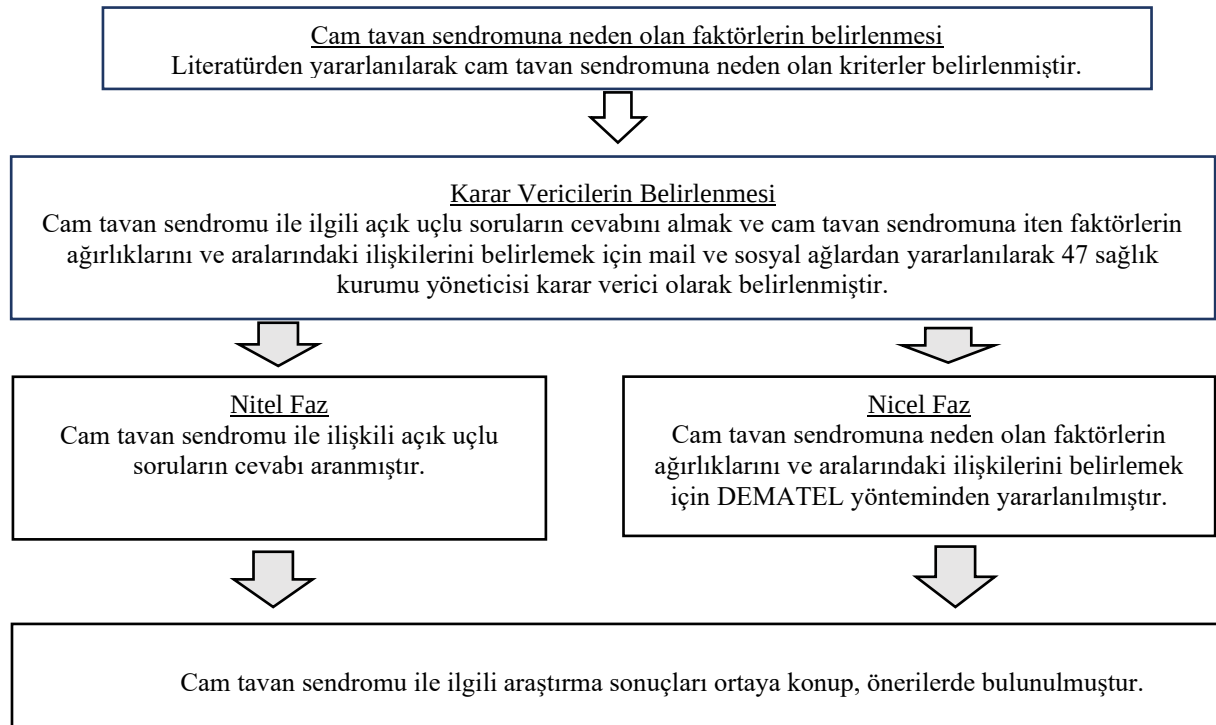
daha erişilebilirdir. Çalışmacının yapmış olduğu gözlemin içinde yer almasına ve görüşlerini belirtmesine imkân veren bir evrendir (Karasar, 2005: 110).

Yapılan çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için ortaya koyulan problemle ilgili verilerin doğru bir şekilde toplanması gerekmektedir. Çalışmalarda kullanılacak verilen toplanacağı kaynaklar, evren olarak ifade edilir. Evrenin niteliğini çalışmanın amacı belirler. Ortaya çıkan bilgilerin genelleştirilebilmesi için seçilen evrenin temsil gücünün yüksek olması oldukça önemlidir. Örneklem kavramı, halihazırdaki ana kütleden seçilen, çalışmada yer alan problemlerin çözümü için kullanılacak verileri sağlayan, ana kütleyi temsil etme gücü yüksek olan ve ana kütlenin de bir alt bölümü şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 69-70).

Araştırmanın evrenini, Türkiye’deki sağlık kurumlarında çalışan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda, sağlık kurumlarında çalışan 20 kadın ve 27 erkek uzmana mail ve sosyal medya araçları yoluyla online soru formu uygulanmış ve birincil verilere ulaşılmıştır.

4. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Bu çalışma 2022 yılının Ocak ve Haziran dönemlerini kapsayan süre içerisinde gerçekleşmiştir. Çalışma Türkiye’deki sağlık kurumlarının üst ve orta düzey yöneticilerini kapsamaktadır.



Şekil 3.1. Çalışmanın Metodolojisi

Bu araştırmada istenilen sonuçları elde etmek amacıyla ilk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılmış olup, konuyla ilgili tanımlara yer verilmiş daha sonra cam tavan sendromuna neden olan faktörler belirlenerek bu kriterler arasındaki ilişkileri anlamlandırabilmek için DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada cam tavan sendromuyla alakalı açık uçlu soruları içeren nitel faz ile literatür taraması sonucu ulaşılan bulgularla ortaya koyulan kriterlerin DEMATEL yöntemiyle incelendiği nicel faz bulunmaktadır.

Araştırmanın cam tavan sendromuna neden olan faktörleri literatürden yararlanılarak oluşturulmuş ve Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3. 1. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Faktörler

ANA FAKTÖRLER /ALT FAKTÖRLER	AÇIKLAMA	REFERANS
Bireysel Faktörler	Bireylerin kişilik özelliklerinden dolayı cam tavan sendromu yaşamasına neden olan faktörlerdir.	(Barutçugil, 2002) (Dreher, 2003) (Çetin, 2011)
Çoklu Rol Üstlenme	Çoklu rol üstlenme, kadınların iş hayatlarının yanında evde de belirli sorumluluklarının olması ve bu sorumluluklarından vazgeçememeleri halinde yaşadıkları rol karmaşası olarak ifade edilmektedir	(Demirbilek, 1994) (Çalış, 2017) (Doğru, 2010) (Karaca, 2007)
Kişisel Tercih ve Algı	İş ve aile hayatları arasında tercih yapmak zorunda kalan kadın, aile hayatına yeterince ilgi gösterememesi, mesai saatleri dışında çalışmasının zor olacağı gibi sebeplerle kendi bireysel tercihi olarak kariyerini engelleyebilmektedir	(Öğüt, 2006) (Aycan, 2006) (Karcıoğlu ve Leblebici 2014) (Fettahioğlu vd, 2007) (Güldal, 2006)
Öğrenilmiş Çaresizlik	Öğrenilmiş çaresizlik, kişilerin özellikli olmaksızın herhangi bir olay veya durumda çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması sebebiyle tekrar harekete geçecek inancının kalmaması, çabalasa dahi başaramayacağı hissiyatına kapılması olarak ifade edilmektedir.	(Alpdeğer, 2010) (Öztürk, 2014) (Korkmaz, 2016)
İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	Örgütlerde erkeklerin oluşturduğu informal iletişim ağları kendilerine has olan yapıları gereği kadınları bu ağların dışında durmaya zorlamaktadır. Bu durum sonucunda kadın çalışanlar görev aldıkları kuruma ilişkin hususlarda erkekler kadar söz sahibi olamazlar.	(Akdöl, 2009) (Tutar, 2003) (Karaca, 2007) (Başaran, 2004) (Taşkın ve Çetin, 2012) (Anafarta, Savran ve Yapıcı, 2008) (Mercanlıoğlu, 2009) (Akdöl, 2009)
Örgütsel Faktörler	Örgüt içinde cinsiyetçiliğin bulunması, iş görenlere eşit şansların tanınmaması, özellikle kadın iş görenlere karşı ön yargılı davranışların olması cam tavan sendromuna neden olmaktadır.	(Barutçugil, 2002) (Dreher, 2003) (Çetin, 2011)

Tablo 3.1. (Devam Ediyor)

ANA FAKTÖRLER /ALT FAKTÖRLER	AÇIKLAMA	REFERANS
Örgüt Kültürü	Örgüt kültürü, kuruluştaki iş ve işlemlerin nasıl ilerlemesi gerektiği konusundaki görüşler bütünüdür.	(Öztürk, (2011) (Karcioğlu ve Leblebici, 2014) (Mercanlıoğlu, 2009) (Varoğlu, 2001) (Akçamete, 2004) (Karaca, 2007) (Akdöl, 2009)
Örgüt Politikaları	Her örgütün kendine özel bir politik yapısı bulunmaktadır. Örgüt içinde bulunan kişiler birbirlerini farklı yollar ve yöntemlerle etki altına alma girişiminde bulunurlar. Yapılan bu girişimler örgüt politikaları olarak adlandırılır.	(Üçyıldız, 2017) (Durmuş, 2001) (Ataay, 1998) (Türkkahraman ve Şahin, 2010) (Karaca, 2007) (Arıkan, 1999) (Çaha, 2016)
Mentor Eksikliği	Mentor kelime anlamı olarak, destekleyici, koruyucu, danışman, yol gösterici akıllı ve güvenilir bir rehber anlamına gelmektedir. Mentorluk ise, kurumdaki deneyimli birey ile deneyimsiz birey arasında birebir gelişen destekleyici ilişkiyi ifade etmektedir.	(Çetin ve Atan, 2012) (Doğru, 2010) (Karcioğlu ve Leblebici, 2014) (Taşkın ve Çetin, 2012) (Anafarta, Savran ve Yapıcı, 2008) (Akdöl, 2009)
Erkek Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller	Kadınlar ile iletişim kurabilmenin güç olması ve erkek yöneticilerin güçleri kendilerinde tutmak istemeleridir.	(Örücü vd., 2007) (Boydak Özcan, 2009) (Tunç, 2016)
Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller	Kadın yöneticiler tepe yönetimde yalnızca bir kadının bulunmasının daha ayrıcalıklı ve daha başarılı bir izlenim bıraktığını düşünerek diğer kadın yöneticilerin tepe yönetimde yer almasını istememeleri durumudur.	(Örücü vd., 2007) (Zel, 2002) (Akdöl, 2009)
Toplumsal Faktörler	Toplum, içinde yer alan vatandaşlarından cinsiyetlerine özgü değişik roller beklemektedir ve o rollere uygun davranışlarda bulunmasını istemektedir.	(Barutçugil, 2002) (Dreher, 2003) (Çetin, 2011)
Stereotipler	Stereotipler, bir kesim insanları tanımlamak için kullanılan önyargılardır.	(Arbak vd., 1994) (Negiz ve Yemen, 2011) (Arıkan, 1999) (Uzun, 2005) (Ataay, 1998) (Pamukoğlu, 2004) (Akdöl, 2009)
Mesleki Ayrım	Cinsiyete bağlı olarak yapılan mesleki ayrımın özünde, kadınların “kadın işlerinde” erkeklerinde “erkek işlerinde” çalışmaları mantığı bulunmaktadır. Bu ayrım toplum bireylerden tamamen cinsiyetlerinin getirdiği rolleri yapmasını beklemektedir.	(Eyüpoğlu, 1999) (Akçamete, 2004) (Parlaktuna, 2010) (Karcioğlu ve Leblebici, 2014) (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007) (Karaca, 2007)
Cinsiyet Ayrımcılığı	Cinsiyet ayrımcılığı veya cinsiyet eşitsizliği Neo klasik iktisat teorisyenlerine göre, işgücü pazarında bireylerin aynı verimlilikte çalışmasına rağmen aynı ücretleri aynı tutum ve davranışlarla karşılaşmamaları ve aynı ücreti almamaları olarak tanımlanmıştır.	(Utma, 2019) (Ecevit, 2003) (Bilican Gökkaya, 2015) (Meriçelli, 2017) (Yumuş, 2011)

4.1. DEMATEL Yöntemi

Çok kriterli karar verme yöntemleri iki grup olacak şekilde çok amaçlı ve çok nitelikli olarak iki gruba ayrılmaktadır. DEMATEL yöntemi, çok nitelikli karar verme yöntemleri arasında yer almaktadır (Altan ve Karaş Aydın, 2015: 101).

Cenevre Battelle Memorial Enstitüsü, Bilim ve İnsan İlişkileri programı aracılığıyla 1972 ve 1976 yılları arasında ortaya çıkan DEMATEL kavramının anlamı “the decision making trial and evaluation laborotary” dir. Alan yazında DEMATEL olarak geçen bu yöntem karmaşık problemlerin çözülmesi için tercih edilmektedir (Çavdarıcı, 2017).

DEMATEL yöntemi ile belirlenen kriterler arasındaki ilişkilerin türü ve bu kriterlerin birbirleri üzerinde etkilerinin önem ve öncelik sıralarına göre düzenleme yapabilmek mümkündür. Belirlenen diğer faktörler üzerinde etkisi daha çok olan ve öncelik seviyesi de yüksek olan faktörler neden kriterleri, diğer faktörlerden etkilenen ve öncelik seviyesi düşük olan faktörler ise sonuç kriterleri olarak adlandırılmaktadır (Aksakal ve Dağdeviren, 2010:911).

DEMATEL yöntemi sırayla devam eden beş adımdan oluşmaktadır. DEMATEL yöntemi aşamaları sonrasında ortaya çıkan etki-yönlü nedensellik diyagramı ile çözümlenebilir (Şenocak, 2016: 26).

Adım 1: Direkt İlişki Matrisinin Oluşturulması

Karar verici veya uzmanlar tarafından belirlenen direkt ilişki matrisinde cevaplayan bireylerden faktörleri, birbirlerini etkileme düzeylerini dikkate alarak ikili şekilde karşılaştırmaları istenir.

x_{ij}^k Tam sayı skoru k. karar verici tarafından verilmektedir. Bu skor i. faktörün j. Faktör üzerindeki etki düzeyini gösterir. nxn’lik matris olan A, Eşitlik 3.1’de belirtildiği gibi karar vericilerin bireysel skorlarının ortalaması elde edilerek hesaplanmaktadır. DEMATEL ikili karşılaştırma ölçeği Tablo 3.2’de belirtilmiştir ()

$$a_{ij} = \frac{1}{H} \sum_{k=1}^H x_{ij}^k \quad (3.1)$$

H: Toplam uzman sayısı

Tablo 3. 2. DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği

Sayısal Değer	Tanım
0	Etki Yok
1	Düşük Etki
2	Orta Etki
3	Yüksek Etki
4	Çok Yüksek Etki

Kaynak: (Dey vd., 2012)**Adım 2: Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisinin Oluşturulması**

Normalize edilmiş direkt ilişki matrisi (X) Eşitlik 3.2 yardımıyla direkt ilişki matrisindeki (A) satır ve sütun toplamaları bulunur. Sonra Eşitlik 3.3'ten yararlanılarak ortalama direkt ilişki matrisinin (X) öğeleri satır ve sütun toplamalarında yer alan en büyük değere bölünür.

$$X = k \cdot A \quad (3.2)$$

$$k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.3)$$

Adım 3: Toplam etki matrisinin oluşturulması

Toplam etki matrisini (T_C), elde edebilmek için ilk olarak (n x n) ölçülerinde köşegen değerleri 1 diğer değerleri 0'dan oluşan bir birim matris oluşturulmaktadır. Eşitlik 3.4 yardımıyla normalleştirilmiş direkt etki matrisi birim matrsten çıkarılırken ve yeni elde edilen matrisin de tersi alınmaktadır. Daha sonra tersi alınan matrisle normalleştirilmiş direkt etki matrisi çarpılır ve toplam etki matrisi elde edilir. Burada I birim matrisini ifade etmektedir.

$$T_C = X(I - X)^{-1} \quad (3.4)$$

Adım 4: Gönderici ve Alıcı Grubun Hesaplanması

T matrisindeki sütunlar toplamı (C), satırlar toplamı (R)'dir. Buna göre Eşitlik 3.5, Eşitlik 3.6 ve Eşitlik 3.7'nin hesaplamaları için R-C ve R+C değerleri kullanılır. Bu şekilde her bir kriterin diğerlerine olan etki düzeyi ve diğerleriyle ilişki düzeyi belirlenir. R-C değeri pozitif olan kriterler diğerleri üzerinde daha fazla etkiye sahiptir ve bu nedenle daha öncelikli oldukları kabul edilmektedir. Bu tip kriterler dağıtıcı (dispatcher) grubu kriterleridir. R-C değeri negatif olan kriterlerin ise diğer kriterlerden daha fazla etkilendiği belirtilmektedir. Öncelik seviyelerinin daha düşük olduğu kabul edilen bu kriterler ise alıcı (receiver) grubu

kriterleri olarak adlandırılmaktadır. Diğer taraftan R+C değerleri her bir kriterin diğer kriterlerle arasında olan ilişkiyi ortaya koyar ve R+C değeri ilişkinin seviyesini göstermektedir. R+C seviyesi yüksek kriterler diğer kriterlerle daha çok ilişkilidir, düşük kriterlerinse diğerleriyle ilişkisi azdır (Battal, 2018: 101).

Toplam İlişki Matrisi

$$T = [t_{ij}]_{n \times n}, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (3.5)$$

Sütunların Toplamı

$$C = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right]_{n \times 1} = [t_i]_{n \times 1} \quad (3.6)$$

Satırların Toplamı

$$R = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right]_{1 \times n} = [t_j]_{1 \times n} \quad (3.7)$$

Adım 5: Faktörlerin ağırlıklarının belirlenmesi

Her bir kriterin ağırlığı(w_i) belirlenirken Eşitlik 8'den, bu ağırlıkların normalize edilmesinde de Eşitlik 9'dan yardım alınır.

$$w_i = \sqrt{(C_i + R_i)^2 + (C_i - R_i)^2} \quad (3.8)$$

$$W_i = \frac{w_i}{\sum_i^n w_i} \quad (3.9)$$

Adım 6: Eşik Değerinin Belirlenmesi ve Etki Yönlü Graf Diyagramının Çizilmesi

Uzmanlar tarafından bir eşik değer belirlenir ve bu belirlenen eşik değer yardımıyla daha önemli ve daha öncelik seviyesi yüksek kriterler elde edilir. Uzmanlar tarafından bir eşik değer belirlenmesinin mümkün olmadığı durumlarda Toplam İlişki Matrisinin (T) ortalaması alınarak eşik değer elde edilir. Toplam İlişki Matrisinde eşik değer üzerinde olan kriterler diyagramda etkileyen kriterler şeklinde gösterilmektedir.

Etki yönlü graf diyagramı kriterler arasındaki ilişkinin gösterilebilmesi için, belirlenen koordinat düzlemi üzerine yatay ekseninde R+C, dikey ekseninde R-C noktaları çizilerek oluşturulmaktadır.

Belirlenen kriterler etki yönlü graf diyagramı üzerinde bulunan $[(R_i+C_i), (R_i-C_i)]$ noktaları yardımıyla gösterilir. Eşik değerin üzerinde olan kriterler eşik değerin altında bulunan kritere oklarla birlikte etkileyenden etkilenene doğru olacak şekilde çizilir. Herhangi bir kriter kendi kendisini de etkileyebilmektedir bu durum da etki yönlü graf diyagramı üzerinde gösterilebilir (Karaoğlu, 2016: 14).

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, geçerlilik açısından değerlendirilip Bilecik ilinde yeterli sayıda üst düzey yöneticiye ulaşılamayacağı fikriyle, mail ve sosyal medya araçları üzerinden 12.04.2022 ve 01.06.2022 tarihleri arasında online bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. 47 kişiye ulaşılan çalışma da tüm cevaplar analize tabi tutulmuştur.

Türkiye genelinde sağlık kurumlarında yöneticilik yapan bireylerle yüz yüze görüşmenin zor olması sebebiyle çalışanlara internet üzerinden ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışmanın yapıldığı sürecin farklı aralık ve şartlarda daha çeşitli sonuçlar ortaya çıkarma ihtimali olması açısından sınırlılıkları da bulunmaktadır.

6. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin araştırılması için hazırlanan soru formu kapsamında elde edilen bulgular ve DEMATEL tekniği kullanılarak hazırlanan veriler düzenlenerek metin haline getirilmiştir.

Çalışmaya katılan 47 birey arasında 20 kadın yönetici 27 erkek yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu gözlenmiştir. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında büyük çoğunluğunun (%36), 39 ve 45 yaşları arasında olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin öğrenim durumlarına bakıldığında ise katılımcıların çoğunun (%53) lisans, lisans üstü ve doktora seviyelerinde oldukları gözlenmiştir. Bireylerin unvanları ise, il sağlık müdürü, başhekim, başkan, başkan yardımcısı, hastane müdürü, kalite direktörü, koordinatör, müdür yardımcısı, idari ve mali hizmetler müdürü, ilçe sağlık müdürü ve şube müdürü gibi üst ve orta düzey yöneticilik kadrolarından oluşmaktadır.

Çalışmaya katılan bireylerin mesleki deneyimlerinin büyük bölümünü (%57) 15 yıl ve üstü oluştururken, 1-5 yıl arası deneyime sahip (%8) oldukça azdır. Buradan yola çıkarak yöneticilik kadroları için mesleki deneyimi fazla kişilerin tercih edildiği yorumunu yapabiliriz.

Araştırmanın soru formunda genel olarak sağlık kurumları yöneticilerinin cam tavan sendromu hakkındaki düşüncelerini ortaya koyabilmek için katılımcılara “sizce cam tavan sendromuna neden olan faktörler nelerdir?” sorusu açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Bu bağlamda verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir:

“...toplumda kadınların erkeklerden daha başarılı olmaması gerektiğinin düşünülmesi...”

“...toplum tarafından kadınlara biçilen rollere ilişkin algı nedeniyle kadınların iş dışındaki rollerini daha ön planda tutması gerektiği inançları ve başaramama korkusuna neden olan özgüven eksikliği...”

“...iş yerinde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalma, yaşanan kötü deneyimler...”

“...ülkemizde kadına verilen değer, toplumsal baskı, erkek egemen bir toplum olmamız, önyargılar...”

“...yaşam alanındaki sorumlulukların kariyer planlamasının önüne geçmesi...”

“...özgüven eksikliği, öğrenilmiş çaresizlik durumları, üst mevkideki tek kadın olma arzusu...”

“...ataerkil bir sosyokültürel toplum yapısından dolayı ailede yönetici rolünü üstlenen erkek bireylerin olması iş yerinde de yöneticinin erkek olmaması durumunda iş akışı bozulacağı düşüncesi...”

Katılımcılara açık uçlu olarak “sizce neden ülkemizde kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilerden daha az?” sorusu sorulmuştur. Bu bağlamda verilen cevaplar aşağıda belirtilmiştir.

“...kadınların başarılıda olsa bir şekilde haklarının verilmemesi ve bir şekilde önlerinin kesilmesi...”

“...fırsat tanınmaması, beceremez diye düşünülmesi, rakip olarak görülmesi...”

“...fırsat verilmediği için, yükselmesi engellendiği için, erkek yöneticilerin kadın yönetici ile rahat konuşamayacağını düşündüğünden yönetim ekibine erkekleri tercih etmesi...”

“...gücü temsil eden yönetici koltuklarına fiziksel güç olarak üstünlüğü bulunan erkeklerin gelmesi gerektiği düşüncesi...”

“...toplumda kadının ilk önce eviyle, çocuklarıyla ve ailesiyle ilgilenmesi erkeğin ise ilk önce evin maddi ihtiyaçlarını karşılaması gerektiği asıl görevleri olarak bilinmektedir. Kadın ve erkeğe verilen bu sorumluluklar nedeniyle çalışma hayatında ikinci planda yer almaktadır... “...erkeklerin yönetici konumlarına kendilerini kadınlardan daha uygun görmeleri, kadınlara göre daha kesin kararlar verdiklerini düşünmeleridir...”

Soru formunda yer alan ana kriterler (bireysel, örgütsel, toplumsal) arasındaki ilişkiler, Tablo 3.1’de yer alan DEMATEL ikili karşılaştırma skalası kullanılarak elde edilmiştir. Tablolardan anlaşılabileceği üzere katılımcılar, vermiş oldukları sayısal değerlerle bir kriterin diğerlerini ne kadar etkilediğini ortaya koymaktadır. Eşitlik 3.1 yardımıyla elde edilen Direkt İlişki Matrisi Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Ana Kriterler Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
Bireysel Faktörler	0,0000	2,4893	2,3617
Örgütsel Faktörler	2,8085	0,0000	2,5319
Toplumsal Faktörler	3,0851	2,617	0,0000

Direkt İlişki Matrisi elde edildikten sonra, bu matrisin her bir satır ve her bir sütun toplamındaki en büyük değerin maksimumu olan değer “s değeri” olarak belirlenir. Direkt İlişki Matrisi’ nin satır ve sütun toplamalarının en büyüğü olan ana faktörlerde 5,894 değeri “s değeri” olarak alınmıştır. Ardından Eşitlik 3.2 kullanılarak matrisin her bir elemanı bu değerlere bölünerek Tablo 3.4’de gösterilen Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 3.4. Ana Kriterler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
Bireysel Faktörler	0,000	0,422	0,401
Örgütsel Faktörler	0,477	0,000	0,430
Toplumsal Faktörler	0,523	0,444	0,000

Eşitlik 3.4 yardımıyla oluşturulan Ana Kriterler Toplam Etki Matrisi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.5. Ana Kriterler Toplam Etki Matrisi

Faktörler	Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
Bireysel Faktörler	2,705	2,748	2,665
Örgütsel Faktörler	3,211	2,618	2,841
Toplumsal Faktörler	3,365	3,045	2,657

Toplam Etki Matrisi' nin ortalaması olan 2,873 eşik değeri olarak belirlenmiştir. Tablo 3.5'te eşik değerin üzerinde yer alan elemanlar renklendirilerek belirtilmiştir. Bu sonuçlar hangi kriterin diğer kriterlerden hangisinin ya da hangilerinin üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir ve Şekil 3.2'de görülen ağ yapısı grafiği buna göre çizilmiştir. Ağ yapısı grafiğinde etkileyen ve etkilenen kriterler oklarla gösterilmiştir. Eşitlik 3.5, Eşitlik 3.6 ve Eşitlik 3.7 yardımıyla oluşturulan ana faktörler kriterler arası ilişkilerin tespiti Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6. Ana Kriterler Arası İlişkilerin Tespiti

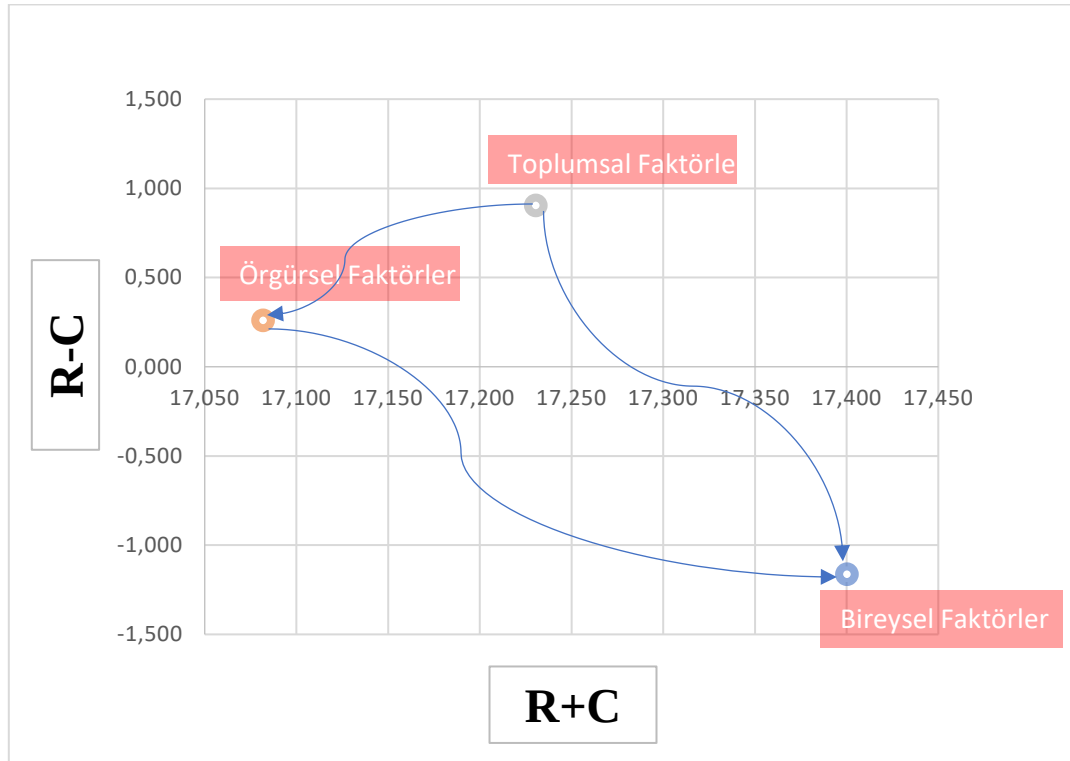
Faktörler	C_i	R_i	R_i+C_i	R_i-C_i
Bireysel Faktörler	8,119	9,282	17,400	-1,163
Örgütsel Faktörler	8,670	8,412	17,082	0,259
Toplumsal Faktörler	9,067	8,163	17,231	0,904

Tablo 3.6'da R_i-C_i de negatif değere sahip olan bireysel faktörler kriteri diğer kriterlere göre daha fazla etkilenir. Her bir kriterin diğer kriterlerle olan ilişkisini yorumlayabilmek için R_i+C_i değeri kullanılır. Çalışmada R_i+C_i değeri yüksek olan bireysel faktörler ve toplumsal faktörler kriterlerinin diğer kriterlerle daha fazla ilişkili ve önem düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmada DEMATEL yönteminin son kısmında Eşitlik 3.8 ve Eşitlik 3.9 kullanılarak kriter ağırlıkları tespit edilmiş ve kriterler öncelik düzeylerine göre sıralanmıştır. Tablo 3.7'de de görüldüğü gibi en önemli kriterin bireysel faktörler, daha az önemli kriterin ise örgütsel faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.6' da etkilenen faktör olarak belirlenen bireysel faktörler, kriter ağırlıkları hesaplandığında sağlık kurumlarındaki kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna neden olan en önemli ana faktör olarak dikkat çekmiştir. Bu durum, bireysel faktörlerin, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörlerden etkilendiğini aynı zamanda cam tavan sendromuna neden olan en önemli faktör olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, sağlık kurumlarındaki kadın yöneticilerin cam tavan sendromu yaşamalarının önüne geçebilmek için toplumsal ve örgütsel anlamda iyileştirmeler yapılmalı çıkarımında bulunabiliriz.

Tablo 3.7. Ana Faktörler Kriter Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu

Faktörler	$\sqrt{(R_i + C_i)^2 + (R_i - C_i)^2}$	Kriter Ağırlıkları (Ws)	Kriter Öncelikleri
Bireysel Faktörler	17,439	0,337	1
Örgütsel Faktörler	17,084	0,330	3
Toplumsal Faktörler	17,254	0,333	2



Şekil 3.2. Ana Faktörler Arası İlişkiler

Buna bağlamda aşağıdaki önermeler ortaya çıkmaktadır:

- Örgütsel faktörler kriteri bireysel faktörler kriterini etkilemektedir.
- Toplumsal faktörler kriteri örgütsel ve bireysel faktörleri etkilemektedir.
- Bireysel faktörler kriteri herhangi bir başka kriteri etkilememektedir.

Soru formunda yer alan bireysel faktörler arasındaki ilişkiler, Tablo 3.2’de yer alan DEMATEL ikili karşılaştırma skalası kullanılarak elde edilmiştir. Eşitlik 3.1 yardımıyla elde edilen Bireysel Faktörler Direkt İlişki Matrisi Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Bireysel Faktörler Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Çoklu Rol Üstlenme	Kişisel Tercih ve Algı	Öğrenilmiş Çaresizlik	İnformel İletişim Ağlarına Katılamama
Çoklu Rol Üstlenme	0,0000	2,7446	2,4042	2,3829
Kişisel Tercih ve Algı	2,5744	0,0000	2,3404	2,5106
Öğrenilmiş Çaresizlik	2,7446	2,8936	0,0000	2,6808
İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	2,3404	2,2553	2,3191	0,0000

Bireysel Faktörler Direkt İlişki Matrisi elde edildikten sonra, bu matrisin her bir satır ve her bir sütun toplamındaki en büyük değer maksimumu olan değer “s değeri” olarak belirlenir. Direkt İlişki Matrisi’ nin satır ve sütun toplamalarının en büyüğü olan ana faktörlerde 8,319 değeri “s değeri” olarak alınmıştır. Ardından Eşitlik 3.2 kullanılarak matrisin her bir elemanı bu değerlere bölünerek Tablo 3.9’da gösterilen Bireysel Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 3.9. Bireysel Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Çoklu Rol Üstlenme	Kişisel Tercih ve Algı	Öğrenilmiş Çaresizlik	İnformel İletişim Ağlarına Katılamama
Çoklu Rol Üstlenme	0,000	0,330	0,289	0,286
Kişisel Tercih ve Algı	0,309	0,000	0,281	0,302
Öğrenilmiş Çaresizlik	0,330	0,348	0,000	0,322
İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	0,281	0,271	0,279	0,000

Eşitlik 3.4 yardımıyla oluşturulan Bireysel Faktörler Toplam Etki Matrisi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.10. Bireysel Faktörler Toplam Etki Matrisi

Faktörler	Çoklu Rol Üstlenme	Kişisel Tercih ve Algı	Öğrenilmiş Çaresizlik	İnformel İletişim Ağlarına Katılamama
Çoklu Rol Üstlenme	2,262	2,562	2,351	2,465
Kişisel Tercih ve Algı	2,471	2,286	2,321	2,448
Öğrenilmiş Çaresizlik	2,689	2,755	2,295	2,663
İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	2,337	2,380	2,209	2,100

Bireysel Faktörler Toplam Etki Matrisi'nin ortalaması olan 2,4121 eşik değeri olarak belirlenmiştir. Tablo 3.10'da eşik değerin üstünde olan elemanlar renklendirilerek belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar hangi kriterin diğer kriterlerden hangisinin ya da hangilerinin üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir ve Şekil 3.3'de görülen ağ yapısı grafiği buna göre çizilmiştir. Ağ yapısı grafiğinde etkileyen ve etkilenen kriterler oklarla gösterilmiştir. Eşitlik 3.5, Eşitlik 3.6 ve Eşitlik 3.7 yardımıyla oluşturulan bireysel faktörler arası ilişkilerin tespiti Tablo 3.11'te sunulmuştur.

Tablo 3.11. Bireysel Faktörler Arası İlişkilerin Tespiti

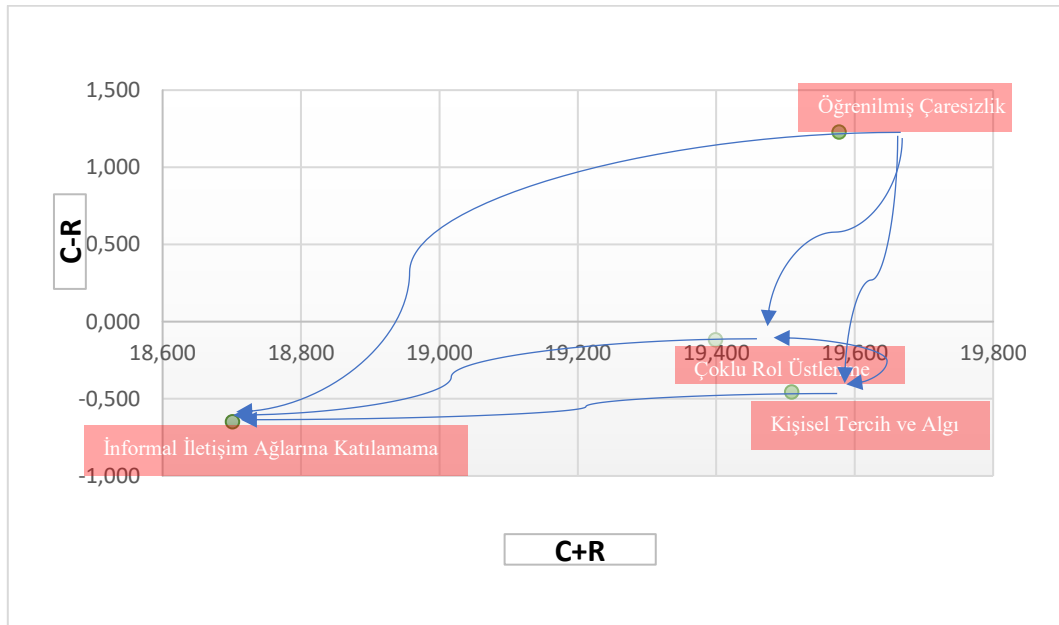
Faktörler	C_i	R_i	R_i+C_i	R_i-C_i
Çoklu Rol Üstlenme	9,640	9,759	19,399	-0,120
Kişisel Tercih ve Algı	9,526	9,983	19,509	-0,457
Öğrenilmiş Çaresizlik	10,402	9,175	19,578	1,227
İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	9,026	9,676	18,701	-0,650

Tabloda belirtilen R_i-C_i 'de negatif değere sahip olan çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algı, informal iletişim ağlarına katılamama kriterleri diğer kriterlere göre daha fazla etkilenir. Çalışmada R_i+C_i değeri yüksek olan öğrenilmiş çaresizlik ve kişisel tercih ve algı kriterlerinin diğer kriterlerle daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür.

Çalışmada DEMATEL yönteminin son kısmında Eşitlik 3.8 ve Eşitlik 3.9 kullanılarak kriter ağırlıkları tespit edilmiş ve kriterler öncelik düzeylerine göre sıralanmıştır. Tablo 3.12’de da görüldüğü gibi en önemli kriterin öğrenilmiş çaresizlik, en önemsiz kriterin ise informal iletişim ağlarına katılamama olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenilmiş çaresizlik, kadınların yöneticilik pozisyonlarında yer alabileceklerine ihtimal vermemeleri olarak söylenebilir. Kadın çalışan sayısının yüksek olduğu sağlık sektöründe yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması bu durumu pekiştirebilmektedir.

Tablo 3.12. Bireysel Faktörler Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu

Faktörler	$\sqrt{(R_i + C_i)^2 + (R_i - C_i)^2}$	Kriter Ağırlıkları (w)	Kriter Öncelikleri
Çoklu Rol Üstelenme	19,399	0,251	3
Kişisel Tercih ve Algı	19,515	0,253	2
Öğrenilmiş Çaresizlik	19,616	0,254	1
İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	18,712	0,242	4



Şekil 3.3. Bireysel Faktörler Arası İlişkiler

Bu bağlamda aşağıdaki önermeler ortaya çıkmaktadır:

- Çoklu rol üstlenme kriteri, informal iletişim ağlarına katılamama ve kişisel tercih ve algı kriterlerini etkilemektedir.
- Kişisel tercih ve algı kriteri, çoklu rol üstlenme ve informal iletişim ağlarına katılamama kriterlerini etkilemektedir.
- Öğrenilmiş çaresizlik kriteri, çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algı, informal iletişim ağlarına katılamama kriterlerini etkilemektedir.
- İnformal iletişim ağlarına katılamama kriteri herhangi başka bir kriteri etkilememektedir.
- Öğrenilmiş çaresizlik kriteri herhangi başka bir kriterden etkilenmemektedir.

Soru formunda yer alan örgütsel faktörler arasındaki ilişkiler, Tablo 3.1’de yer alan DEMATEL ikili karşılaştırma skalası kullanılarak elde edilmiştir. Eşitlik 3.1 yardımıyla elde edilen Örgütsel Faktörler Direkt İlişki Matrisi Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel Faktörler Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Politikaları	Mentor Eksikliği	EYTKE	KYTKE
Örgüt Kültürü	0,0000	2,6382	2,532	2,3404	2,4468
Örgüt Politikaları	2,4042	0,0000	2,255	2,3404	2,3404
Mentor Eksikliği	2,3404	2,3191	0,0000	2,234	2,3191
EYTKE	2,4042	2,468	2,383	0,0000	2,2765
KYTKE	2,0425	2,0851	2,106	2,0425	0,0000

Örgütsel Faktörler Direkt İlişki Matrisi’ nin satır ve sütun toplamalarının en büyüğü olan 9,532 değeri “s değeri” olarak alınmıştır. Ardından Eşitlik 3.2 kullanılarak matrisin her bir elemanı bu değerlere bölünerek Tablo 3.14’de gösterilen Örgütsel Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 3.14. Örgütsel Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Politikaları	Mentor Eksikliği	EYTKE	KYTKE
Örgüt Kültürü	0,000	0,277	0,266	0,246	0,257
Örgüt Politikaları	0,253	0,000	0,237	0,246	0,246
Mentor Eksikliği	0,246	0,244	0,000	0,235	0,244
EYTKE	0,253	0,260	0,251	0,000	0,239
KYTKE	0,215	0,219	0,221	0,215	0,000

Eşitlik 3.4 yardımıyla oluşturulan Örgütsel Faktörler Toplam Etki Matrisi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.15. Örgütsel Faktörler Toplam Etki Matrisi

Faktörler	Örgüt Kültürü	Örgüt Politikaları	Mentor Eksikliği	EYTKE	KYTKE
Örgüt Kültürü	7,614	8,040	7,878	7,656	7,948
Örgüt Politikaları	7,439	7,436	7,480	7,287	7,558
Mentor Eksikliği	7,352	7,547	7,205	7,199	7,473
EYTKE	7,562	7,768	7,613	7,210	7,679
KYTKE	6,733	6,916	6,784	6,599	6,668

Örgütsel Faktörler Toplam Etki Matrisi'nin ortalaması olan 7,386 eşik değeri olarak belirlenmiştir. Tablo 3.15'de eşik değerin üstünde olan elemanlar renklendirilerek belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar hangi kriterin diğer kriterlerden hangisinin ya da hangilerinin üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir ve Şekil 3.4'de görülen ağ yapısı grafiği buna göre çizilmiştir. Ağ yapısı grafiğinde etkileyen ve etkilenen kriterler oklarla gösterilmiştir. Eşitlik 3.5, Eşitlik 3.6 ve Eşitlik 3.7 yardımıyla oluşturulan örgütsel faktörler arası ilişkilerin tespiti Tablo 3.16'te sunulmuştur.

Tablo 3.16. Örgütsel Faktörler Arası İlişkilerin Tespiti

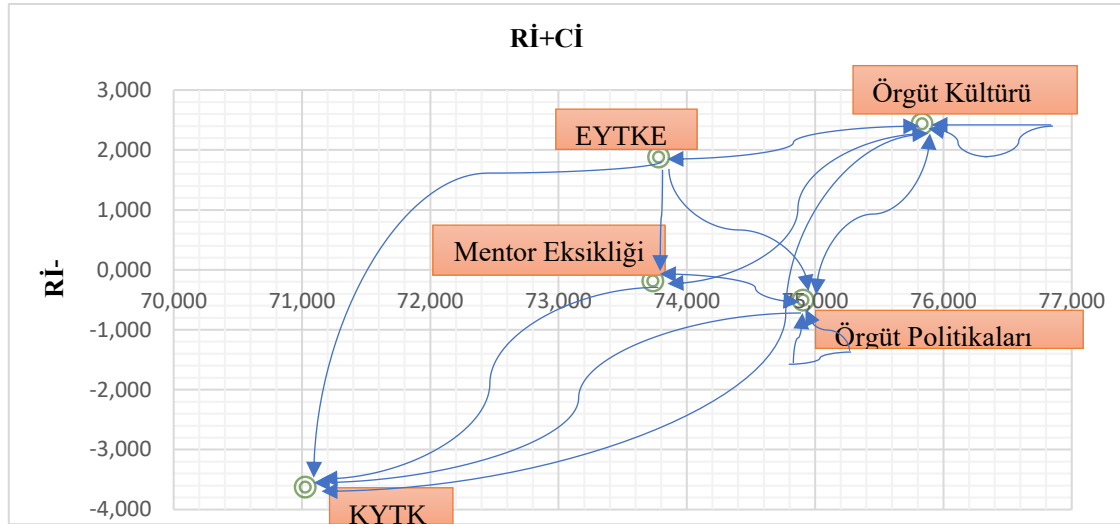
Faktörler	C_i	R_i	R_i+C_i	R_i-C_i
Örgüt Kültürü	39,137	36,699	75,835	2,438
Örgüt Politikaları	37,200	37,706	74,906	-0,506
Mentor Eksikliği	36,775	36,961	73,737	-0,186
EYTKE	37,831	35,951	73,781	1,880
KYTKE	33,701	37,326	71,026	-3,625

Tabloda belirtilen R_i-C_i 'de negatif değere sahip olan örgüt politikaları, mentor eksikliği, kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterleri diğer kriterlere göre daha fazla etkilendir. Çalışmada R_i+C_i değeri yüksek olan örgüt kültürü ve örgüt politikaları kriterlerinin diğer kriterlerle daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 3.17. Örgüt Faktörler Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu

Faktörler	$\sqrt{(R_i + C_i)^2 + (R_i - C_i)^2}$	Kriter Ağırlıkları (W)	Kriter Öncelikleri
Örgüt Kültürü	75,875	0,205	1
Örgüt Politikaları	74,907	0,203	2
Mentor Eksikliği	73,737	0,200	4
EYTKE	73,805	0,200	3
KYTKE	71,119	0,193	5

Kriterlerin önem derecesini gösteren Tablo 3.17 incelendiğinde cam tavan sendromuna neden olan örgütsel faktörlerin en önemli kriterinin Örgüt Kültürü, en önemsiz kriterin ise Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek çalışanları için eşit imkânlar sağlamayan, ataerkil örgüt kültürünü benimseyen kurumlarda kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşılaştıkları düşünülebilir.



Şekil 3.4. Örgütsel Faktörler Arası İlişkiler

Bu bağlamda aşağıdaki önermeler ortaya çıkmaktadır:

- Örgüt kültürü kriteri, kendisi, örgüt politikaları, mentor eksikliği, erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterlerini hem etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterini ise tek taraflı etkilemektedir.
- Örgüt politikaları kriteri, kendisi, örgüt kültürü, mentor eksikliği kriterlerini hem etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Örgüt politikaları kriteri kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterini etkilerken erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterinden ise etkilenmektedir.
- Mentor eksikliği kriteri, örgüt kültürü ve örgüt politikaları kriterlerini hem etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Mentor eksikliği kriteri kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterini etkilerken erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterinden ise etkilenmektedir.
- Erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller kriteri, örgüt kültürü kriterini hem etkilemekte hem de etkilenmektedir. Örgüt politikaları, mentor eksikliği ve kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterlerini etkilemektedir.
- Kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller kriteri diğer kriterlerden etkilenirken kendisi herhangi bir kriteri etkilememektedir.

Soru formunda toplumsal faktörler arasındaki ilişkiler, Tablo 3.2’de yer alan DEMATEL ikili karşılaştırma skalası kullanılarak yapılmıştır. Eşitlik 1 kullanılarak elde edilen Toplumsal Faktörler Direkt İlişki Matrisi aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Toplumsal Faktörler Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Stereotipler	Mesleki Ayrım	Cinsiyet Ayrımcılığı
Stereotipler	0,0000	2,4893	2,6382
Mesleki Ayrım	2,468	0,0000	2,5319
Cinsiyet Ayrımcılığı	2,3617	2,5531	0,0000

Toplumsal Faktörler Direkt İlişki Matrisi’ nin satır ve sütun toplamalarının en büyüğü olan 5,170 değeri “s değeri” olarak alınmıştır. Ardından Eşitlik 3.2 kullanılarak matrisin her bir elemanı bu değerlere bölünerek Tablo 3.19’da gösterilen Toplumsal Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 3.19. Toplumsal Faktörler Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Stereotipler	Mesleki Ayrım	Cinsiyet Ayrımcılığı
Stereotipler	0,000	0,481	0,510
Mesleki Ayrım	0,477	0,000	0,490
Cinsiyet Ayrımcılığı	0,457	0,494	0,000

Eşitlik 3.4 yardımıyla oluşturulan Toplumsal Faktörler Toplam Etki Matrisi aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.20. Toplumsal Faktörler Toplam Etki Matrisi

Faktörler	Stereotipler	Mesleki Ayrım	Cinsiyet Ayrımcılığı
Stereotipler	10,277	10,909	11,097
Mesleki Ayrım	10,427	10,407	10,907
Cinsiyet Ayrımcılığı	10,300	10,616	10,455

Toplumsal Faktörler Toplam Etki Matrisi’nin ortalaması olan 10,599 eşik değeri olarak belirlenmiştir. Tablo 3.20’de eşik değerın üstünde olan elemanlar renklendirilerek belirtilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar hangi kriterin diğer kriterlerden hangisinin ya da hangilerinin üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir ve Şekil 3.5’de görülen ağ yapısı grafiği buna göre çizilmiştir. Ağ yapısı grafiğinde etkileyen ve etkilenen kriterler oklarla gösterilmiştir. Eşitlik 3.5, Eşitlik 3.6 ve Eşitlik 3.7 yardımıyla oluşturulan örgütsel faktörler arası ilişkilerin tespiti Tablo 3.21’te sunulmuştur.

Tablo 3.21. Toplumsal Faktörler Arası İlişkilerin Tespiti

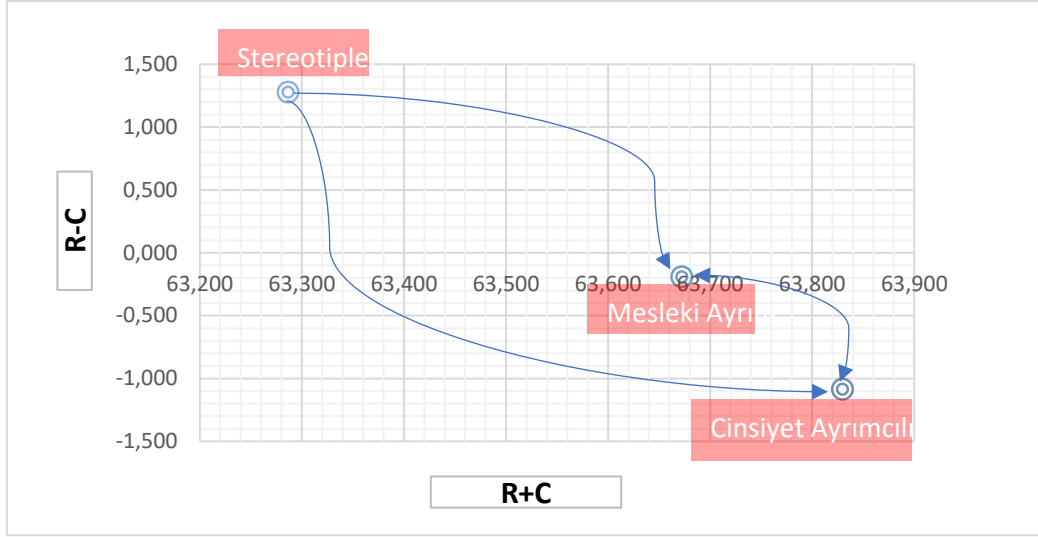
Faktörler	C_i	R_i	R_i+C_i	R_i-C_i
Stereotipler	32,282	31,004	63,287	1,278
Mesleki Ayrım	31,741	31,932	63,672	-0,191
Cinsiyet Ayrımcılığı	31,371	32,458	63,830	-1,087

Tabloda belirtilen R_i-C_i 'de negatif değere sahip olan mesleki ayrım ve cinsiyet ayrımcılığı kriterleri diğer kriterlere göre daha fazla etkilenir. Çalışmada R_i+C_i değeri yüksek olan cinsiyet ayrımcılığı kriterinin diğer kriterlerle daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür.

Çalışmada DEMATEL yönteminin son kısmında Eşitlik 3.8 ve Eşitlik 3.9 kullanılarak kriter ağırlıkları tespit edilmiş ve kriterler öncelik düzeylerine göre sıralanmıştır. Tablo 3.22'de da görüldüğü gibi en önemli kriterin cinsiyet ayrımcılığı, en önemsiz kriterin ise stereotipler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.22. Toplumsal Faktörler Ağırlıkları ve Öncelikleri Tablosu

Faktörler	$\sqrt{(R_i + C_i)^2 + (R_i - C_i)^2}$	Kriter Ağırlıkları (W)	Kriter Öncelikleri
Stereotipler	63,299	0,332	3
Mesleki Ayrım	63,673	0,334	2
Cinsiyet Ayrımcılığı	63,839	0,335	1



Şekil 3.5. Toplumsal Faktörler Arası İlişkiler

Bu bağlamda aşağıdaki önermeler ortaya çıkmaktadır:

- Stereotipler kriteri mesleki ayırım ve cinsiyet ayrımcılığı kriterlerini etkilerken kendisi herhangi başka bir kriterden etkilenmemektedir.
- Mesleki ayırım ve cinsiyet ayrımcılığı kriterleri hem birbirlerini etkiler hem de birbirlerinden etkilenmektedirler.

Tablo 3.23’de R_i-C_i ’de pozitif değerlere sahip olan örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler kriterleri, diğer kriterler üzerinde daha yüksek etkiye sahip ve daha yüksek önceliktedirler. Bu kriterler etkileyici kriterler olarak yorumlanabilir. Bireysel faktörlere ait alt faktörlerde R_i-C_i ’de pozitif değerlere sahip olan öğrenilmiş çaresizlik kriterleri, diğer kriterler üzerinde daha yüksek etkiye sahip ve daha yüksek önceliktedirler. Örgütsel faktörlerin alt faktörlerinde R_i-C_i ’de pozitif değerlere sahip olan örgüt kültürü ve erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller kriterleri, diğer kriterler üzerinde daha yüksek etkiye sahip ve daha yüksek önceliktedirler. Toplumsal faktörlerde R_i-C_i ’de pozitif değere sahip olan stereotipler kriteri, diğer kriterler üzerinde daha yüksek etkiye sahip ve daha yüksek önceliktedirler.

Tablo 3.23. Etkileyen ve Etkilenen Faktörler

Ana Faktörler/ Alt Faktörler	R	C	R+C	R-C	Özellik
Bireysel Faktörler	9,282	8,119	17,400	-1,163	Etkilenen
Çoklu Rol Üstlenme	9,759	9,640	19,399	-0,120	Etkilenen
Kişisel Tercih ve Algı	9,983	9,526	19,509	-0,457	Etkilenen
Öğrenilmiş Çaresizlik	9,175	10,402	19,578	1,227	Etkileyen
İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	9,676	9,026	18,701	-0,650	Etkilenen
Örgütsel Faktörler	8,412	8,670	17,082	0,259	Etkileyen
Örgüt Kültürü	36,699	39,137	75,835	2,438	Etkileyen
Örgüt Politikaları	37,706	37,200	74,906	-0,506	Etkilenen
Mentor Eksikliği	36,961	36,775	73,737	-0,186	Etkilenen
Erkek Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller	35,951	37,831	73,781	1,880	Etkileyen
Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller	37,326	33,701	71,026	-3,625	Etkilenen
Toplumsal Faktörler	8,163	9,067	17,231	0,904	Etkileyen
Stereotipler	31,004	32,282	63,287	1,278	Etkileyen
Mesleki Ayrım	31,932	31,741	63,672	-0,191	Etkilenen
Cinsiyet Ayrımcılığı	32,458	31,371	63,830	-1,087	Etkilenen

Tablo 3.24’de de görüldüğü gibi ana faktörler değerlendirildiğinde en önemli kriterin bireysel faktörler, en önemsiz kriterin ise örgütsel faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel faktörlerde en önemli kriter öğrenilmiş çaresizlik en önemsiz kriter informal iletişim ağlarına katılamama olarak belirlenmiştir. Örgütsel faktörler değerlendirildiğinde en önemli kriter örgüt kültürü en önemsizin kriter kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller olduğu tespit edilmiştir. Toplumsal faktörler önem sıralamasına bakıldığında en önemli kriter cinsiyet ayrımcılığı en önemsiz kriter stereotipler şeklindedir.

Tablo 3.24. Faktörlerin Önem Dereceleri

Ana Faktörler	Ana Faktörlerin Yerel Ağırlıkları	Yerel Sıralama	Alt Faktörler	Yerel Ağırlıklar	Global Ağırlıklar	Alt Faktörlerin Global Sıralaması
Bireysel Faktörler	0,337	1	Çoklu Rol Üstlenme	0,251	0,084	3
			Kişisel Tercih ve Algı	0,253	0,085	2
			Öğrenilmiş Çaresizlik	0,254	0,085	1
			İnformal İletişim Ağlarına Katılamama	0,242	0,081	4
Toplumsal Faktörler	0,333	2	Stereotipler	0,332	0,110	3
			Mesleki Ayrım	0,334	0,111	2
			Cinsiyet Ayrımcılığı	0,335	0,112	1
Örgütsel Faktörler	0,330	3	Örgüt Kültürü	0,205	0,068	1
			Örgüt Politikaları	0,203	0,067	2
			Mentor Eksikliği	0,200	0,066	4
			Erkek Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller	0,200	0,066	3
			Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller	0,193	0,063	5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektörleri emek yoğun ve kesintisiz hizmet veren sektörlerdendir. Kadın çalışan sayısının oldukça fazla olduğu bu sektörde kadın yönetici sayısının az oluşu ise oldukça dikkat çekmektedir. Aynı eğitimlerden geçen erkek ve kadın çalışanlar arasında özellikle tepe yönetimlere erkek çalışanların getirilmesi kadınlar için cam tavanların olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda bu tezde kadın yöneticilerde cam tavan sendromuna neden olan faktörler belirlenmiş ve DEMATEL tekniği ile analiz edilmiştir.

Giriş bölümünde tezin amacı, önemi, konusunu içermekte ve süreç hakkında bilgi verilmektedir. Tezin birinci bölümünde, çalışma hayatında kadın ve kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinden biri olan cam tavan kavramı, cam tavan sendromuna neden olan faktörler, cam tavan sendromunun sonuçları, cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejilerden bahsedilmiş ayrıca, cam tavan sendromu ile ilgili ve tezin analiz tekniği olan DEMATEL yöntemi ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış çalışmaların literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, evren ve örnekleme yer verilmiştir. Bununla birlikte, DEMATEL yönteminin aşamaları belirlenmiş ve bu belirlenen aşamalar yönünde çalışılmıştır. Sonuçların değerlendirilmesi ve bulgular kısmında, cam tavan sendromuna neden olan faktörlerden bahsedilmiştir. Bu kriterler literatür taraması yapılarak ana faktörler “bireysel faktörler”, “örgütsel faktörler”, “toplumsal faktörler”, bireysel faktörler “çoklu rol üstlenme”, “kişisel tercih ve algı”, “öğrenilmiş çaresizlik”, “informal iletişim ağlarına katılamama”, örgütsel faktörler “örgüt kültürü”, “örgüt politikaları”, “mentor eksikliği”, “erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller”, “kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller”, toplumsal faktörler “stereotipler”, “mesleki ayrım”, “cinsiyet ayrımcılığı” şeklinde belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler sağlık sektöründe üst ve orta düzey yönetici olarak görev yapan 47 birey tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırma için yapılan analiz sonucunda sağlık kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna neden olan ana faktörlerde en önemli kriter “ bireysel faktörler” daha az önemli kriter ise “örgütsel faktörler”, bireysel faktörler kendi aralarında incelendiğinde en önemli kriter “ öğrenilmiş çaresizlik” daha az önemli kriter “ informal iletişim ağlarına katılamama”, örgütsel faktörler değerlendirildiğinde en önemli kriter “örgüt kültürü” daha az önemli kriter “ kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller”, toplumsal faktörler için en önemli kriter “cinsiyet ayrımcılığı” daha az önemli kriter olarak ise “stereotipler” sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde sağlık kurumlarındaki kadın yöneticilerde cam tavan sendromunu önlemek için şu öneriler sıralanabilir;

- Araştırma sonucunda sağlık kurumlarında cam tavan sendromuna neden olan ana kriterlerden en önemlisi “bireysel faktörler” olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, kadınlar çalışma hayatında etkin rol alarak kendi önemlerini ortaya çıkaracak girişimlerde bulunabilirler.
- Sağlık kurumlarında cam tavan sendromuna neden olan bireysel faktörlerden en önemlisi ise “öğrenilmiş çaresizlik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar bu durumda, iyi bir mentor desteği alabilirler aynı zamanda özgüvenlerini güçlendirmek için çeşitli eğitimlere başvurabilir her koşulda özgüvenlerini yüksek tutmaya çaba gösterebilirler. Ayrıca kendilerine örnek olabilecek birçok başarılı kadından ilham alarak kariyer planlamalarında kendilerine ket vurmaya odaklanabilirler.
- Örgütsel faktörler alt faktörleri bağlamında incelendiğinde, sağlık kurumlarındaki kadın yöneticilerin cam tavan sendromuna neden olan en önemli kriterin “örgüt kültürü” olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurumlar terfi gibi durumlarda kadın ve erkek çalışanlarına eşit davranmalı ve eşit fırsatlar sunmalıdır. Ayrıca ataerkil olan örgüt kültürlerinde de köklü bir değişikliğe giderek kadın çalışanlar için negatif ayrımcılık içermeyen daha adil bir örgüt kültürü benimsenmelidir.
- Araştırma sonucunda sağlık kurumlarında cam tavan sendromuna neden olan toplumsal faktörler incelendiğinde “cinsiyet ayrımcılığı” en önemli kriter olarak dikkat çekmektedir. Bu aşamada devlet politikaları ve hukuki çalışmalar ile cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar düzenlenmesi önerilmektedir.
- Örgütlerde kadın çalışanlara geliştirici eğitimler ve mevcutta yöneticilik yapan kadınlar diğer kadın çalışanlara mentor desteği sağlayarak özgüvenlerinin yükselmesine yardımcı olmalıdır.

Sonuç olarak, sağlık sektöründe kadın sayısı çalışan sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Bu nedenle kadın çalışanların cam tavanlarla karşılaşmamaları ve kişinin, örgütlerin, toplumun gelişimi için hem bireysel ve örgütsel hem de toplumsal olarak çeşitli tedbirler alınması gerekmektedir.

İleride yapılacak olacak çalışmalara, sağlık yöneticilerinde cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin arasındaki ilişkiyi ortaya koymasıyla kaynak olabileceği düşünülmektedir. Çalışma farklı iş alanlarında ve sektörlerde farklı yöntemler uygulanarak gerçekleştirilebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, A.C.** (1992). *Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acuner, S. ve Sallan, S.** (1993). Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:3, 78-92.
- Ağma, F.** (2007). *İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, İstanbul.
- Akçamete, C.** (2004). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçay, G.** (2013). *Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları: Bursa İlinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Akdemir, B.** (2010). Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*,39(1), 128
- Akdöl, B.** (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akoğlu Kozak, M.** (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 134.
- Akoğlu, K. M.** (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aksakal, E. ve Dağdeviren, M.** (2010). ANP Ve DEMATEL Yöntemleri ile Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi* 25(4), 905-913.

Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:25. 134-160.

Alpdeğer, C. (2010). *Cam Tavan Bağlamında Türkiye'de Kadın Çalışanların Sorunları: Mardin İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Altan, Ş. ve Karas Aydın, E. (2015). Bulanık DEMATEL ve Bulanık TOPSIS Yöntemleri İle Üçüncü Parti Lojistik Firma Seçimi İçin Bütünleşik Bir Model Yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3). 99-119.

Amiri, M. vd. (2011). Tedarik Zincirinde Dağıtım Merkezlerine Öncelik Vermek İçin Bir DEMATEL Yönteminin Geliştirilmesi. *Management Science Letters* (1). 279–288

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

Arbak Y., Kabasakal, H., Katrnlı, A.E., Özmen, O.T., ve Zeytincioğlu, I.U. (1994). *Women Managers In Turkey: The Impact Of Personalities And Leadership Styles*. Yayınlanmamış Makale.

Arıkan, S. (1999). Yönetmel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 4. 147-154.

Ataay, N. A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, 19-21 Kasım, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları, 237-253.

Atay, O. (2009). GAP Projesinde Özel Sektörlerde Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşadıkları Stres, *Uluslararası-Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi, Sakarya Üniversitesi Yayınları*, s.146-159.

Aycan, Z. (2006). *Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller*. [Erişim: 31.05.2022, <https://www.sacitaslan.com/kadin-kariyer-gelisiminde-engeller-haberi-105014>]

Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve İata Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Aydın Ş., Özkul E., Karakaş Tandoğan, G. ve Şahin Perçin, N. (2007). Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s.312-319.

Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi.

Aydın, Ş. ve Özkul, E. (2007). İşyerlerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 171.

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi ve Sorunları, Yöneticinin Kitaplığı Dizisi*. Epsilon Yayınları.

Aytaç, S. (2000). Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu. *Prof.Dr. Nusret Erkin'e Armağan, TUHİS: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*, İstanbul, Yayın No: 38, s.905-914.

Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Ezgi Kitabevi Yayınları.

Ayyıldız Ünnü N. A., Baybars M. ve Kesken J. (2014). Türkiye'de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki Ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 121-133.

Bacak, B. ve Yiğit Y. (2010), İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1). 29–44.

Badem, E. (2019). *Otomobil Seçimi Kararında Tüketici Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörlerin DEMATEL Yöntemi İle Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi. Bartın.

Barutçu, E. & Kaçar, Z. K. (2017). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi, SBE Dergisi*, 4(4). 82.

Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Battal, Ü. (2018). Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Finansman Sorunları: DEMATEL Yöntemi Uygulaması. *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,11(2). 96-111.

Baxter, J. ve Wright, E. O. (2000). Cam Tavan Hipotezi: Amerika Birleşik Devletleri, İsveç ve Avustralya'nın Karşılaştırmalı Bir Çalışması. *Gender and Society*, 14(2), 275-294.

Bayraktaroğlu, S. (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayınları.

Bayram, C. (2008). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*, İstanbul Kum Saati Yayınevi.

Bedük, A. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12). 106-117.

Bilican Gökkaya, V. (2015). Ahtapot Kadınlar: Aile Ve İş Yaşamı Kısılcısındaki Kadınlar Ve Karşılaştıkları Sorunlar. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10). 233-248.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

Boydak Özcan, M. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29),15-33.

Bozdoğan, A.C. (2020). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Şanlıurfa.

Braga, I.F.B. vd. (2021). Akıllı Şehir Faktörlerinin DEMATEL Analizi. *Technology in Society*, 66. 101687

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2). 96 – 97.

Can, H., Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Can, İ. (2013). *Tarih, Toplum ve Kültür Bağlamında Aile ve Kadın. Sistemik Aile Sosyolojisi içinde*. Çizgi Yayınları.

Can, T. (2010). *Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı ve Kadın İstihdamı Konusunda Yaşanan Sorunlar: Kahramanmaraş’ta Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kahramanmaraş.

Chen, C.-A. (2012). Tayvan'da Medikal Turizm Geliştirme için DEMATEL Yönteminin Kullanılması. *American Journal of Tourism Research*, 1(1). 26-32.

Çaha, H., Çaha, Ö. & Yılmaz, A., E. S. (2016). *Türkiye’de Cam Tavan Sendromu Hizmet Sektöründe Kadın*. KADEM İstanbul: Piya Matbaa Sanatları Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.

Çakır, Ö. (2008). Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31. 25-47.

Çalış, M. (2017). Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(15). 317.

Çalışkan, A. (2012). *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çarıkçı, İ. ve Avşar, N. (2005). Kamu Yöneticilerinde Cinsiyet Rolü Algılamalarının Aile Dostu Düzenleme ve Politikalarına Etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 65-78.

Çavdarıcı, S. (2017). *Geri Dönüşüm Sektörüne İlişkin Sorun Alanlarının DEMATEL-Gri DEMATEL Yöntemiyle Önceliklendirilip Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Çelik, N. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Yıldırma Davranışları (Mobbing) ve İş Stresi: Mersin İli Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Mersin.

Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17. 91-118.

Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Çetin, E.** (2010). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çetin, M. ve Atan, E.** (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelemesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35). 123-136.
- Çoban, H.** (2013). *Kadınların İş Piyasasındaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.
- Çullu, S.** (2009). *Türkiye’de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dağdeviren, B.** (2019). *Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Algılarının Toplumsal Cinsiyet Algısı ile İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dalvi-Esfahani, M. vd.** (2019). Sosyal Medya Bağımlılığı: DEMATEL Yaklaşımını Uygulamak. *Telematics and Informatics* 43-101250.
- Demirbilek, T.** (1994). Toplu Görüşmelerde Fiziksel Yapı ve Zamanlama Unsuru, *İş ve Hukuk*, 29(244). 4-7.
- Deniz, A. C.** (2014). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Yaşar Üniversitesi.
- Dey, S.** (2012), Supplier Selection: Integrated Theory Using DEMATEL and Quality Function Deployment Methodology, *Procedia Engineering*, 38, 3560-3565.
- Dikmetaş E.** (2009). Hastane Çalışanlarında Cinsiyet Farklılığının İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16). 148-161.
- Doğru, A.** (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Dolmacı, N., & Şalvarcı Türeli, N.** (2012). Varlığını Sürdüren Bir Sorun Olarak Toplumda ve İş Yaşamında Kadına Yönelik Farklı ve Ayrımcı Tutumlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 33:1-15.
- Dreher, G.** (2003). Cam Tavanı Kırma: Cinsiyet Oranları ve İş- Yaşam Programlarının Tepedeki Kadın Liderliğine Etkileri. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Durmuş, A. E.** (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Ecevit, Y.** (2000). Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset. *Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği*, 12(290). 143.
- Ecevit, Y.** (2003). Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çalışılabilir? *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4-Ek). 83-88.
- Ercan, F. ve Özar, Ş.** (2000). İşgücü Piyasaları Ve Uluslararası İşbölümünde Uzmanlaşmanın Mekânsal Boyutları: 1980 Sonrası Dönemde Türkiye İmalat Sanayii. *Toplum ve Bilim Dergisi*, Sayı: 86. 22-72.
- Ergun Özler, D. (Ed.)** (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F.** (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eryiğit, S.** (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1). 1-26.
- Eyuboğlu, D.** (1999). Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Yayın No:637.
- Fettahlıoğlu, O. vd.** (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Gazi Kitabevi, Yayın No: 2.
- Fettahlıoğlu, T.** (2006). *Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Gerek, M.** (2009). *Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Govindan, K. ve Chaudhuri, A.** (2016). Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetinin Karşılaştığı Risklerin Karşılıklı İlişkileri Sağlayıcılar: DEMATEL Tabanlı Bir Yaklaşım. *Elsevier Transportation Research Part, E* 90-177
- Gökalp, İ. E.** (2008). *Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Güldal, D.** (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Günden, Y.** (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M.** (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2).178.
- Güzel, B. ve Taş, A.** (2018). Tekstil Sektöründe Tersine Lojistik Sistemlerinin Tasarımını Etkileyen Kriterlere İlişkin Bir Karar Analizi. Çankaya Üniversitesi *Journal of Textiles and Engineer*, 25(110). 154-168.
- Hagedorn, L. S. ve Laden, B. V.** (2002). Community College Fakültesinde Kadınlar için İklimi Keşfetmek, *New Directions for Community Colleges*, 118. 69-78.
- Ho T-C, vd.** (2017). DEMATEL Yöntemiyle Denizyolu Nakliyecileri İçin Konteyner Nakliye Hattını Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Journal of Marine Science and Technology Technology-Taiwan*, 25(3), 299-310.
- Hsieh, P.-L. ve YEH, T.M.** (2015). DEMATEL Kullanarak Fast Food Restoranlarının Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Neden-Sonuç Modeli Geliştirme. *International Journal of Services and Operations Management*, 20(1), 21-42.
- Hsu, C. W. vd.** (2013). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminde Seçim Yaparken Tedarikçinin Karbon Yönetim Modelini Geliştirmek İçin DEMATEL' i Kullanma. *Journal of Cleaner Production*, 56. 164-172.
- İrmak, R.** (2010). *Cam Tavan Sendromu- Bir Hastane Uygulaması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Jackson, J.C. (2001). Orta Düzey Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı. *Women In Management Review*, 16(1), 30-41.

Jahangirov N. (2012). *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engelleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Jia, P., Govindan, K.ve Kannan, D. (2015). DEMATEL Yöntemiyle Çevreci Nakliyenin Seçiminde Etki Kriterlerinin Belirlenmesi ve Gelişimi: Hindistan’da Bir Uygulama. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 7(6), 719-741.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM). (2008). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*. Hazırlayan: Sarp Üner. Ankara [Erişim: 01.06.2022 <https://www.ilkadim.bel.tr/yerel-esitlik/9.pdf>]

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

Karaoğlu, R. (2016). *Kariyer Engellerinden Cam Tavan Sendromunun Kadın Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaoğlu, S. (2016). Dematel ve Vikor Yöntemleriyle Dış Kaynak Seçimi: Otel İşletmeciliği Örneği, *Akademik Bakış Dergisi*, 55, 9-24.

Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Nobel Yayınları.

Karcioğlu, F., Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.

Katrinli, A. E. ve Timurcanday, O. (1994), *Women Managing in Turkey, Women in Management. A Developing Presence*, (Ed.) M. Tanton, New York, 51.

Kaya, C. (2009). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Knutson, B. J. ve Raymond S. S. (1999). Konaklama Sektöründe Cam Tavanın Boyutları, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6). 64–75.

- Knutson, B.J. ve Scmidgall, R. S.** (1999). Konaklama Sektöründe Cam Tavanın Boyutları. *The Corner Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75.
- Koca, G. vd.** (2021). DEMATEL Yönteminin Bibliyometrik Analizi. *Elsevier Telematics and Informatics*, 62, 101625.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B** (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Koçak, A. ve Diyadin, A.** (2018). Sanayi 4.0 Geçiş Süreçlerinde Kritik Başarı Faktörlerinin DEMATEL Yöntemi ile Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış*, 18(1), 107-120.
- Korkmaz, H.** (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Korkmaz, H.** (2016). Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu, *Alternatif Politika Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı*, 105.
- Köksal, Y.** (2016). Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu’na İlişkin Algıların İncelenmesi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT*, 40.
- Kulualp, H. G.** (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak, *Kamu-İş*, 14(1), 99-123.
- Kurtoğlu, E.** (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Kuzucu, İ.** (2007). *Türkiye’de Tıpta Uzmanlık ve Akademisyenlik Aşamalarında Cinsiyetçi Yaklaşımlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lee, H.S. vd.** (2013). Gözden Geçirilmiş DEMATEL: DEMATEL’in Yapılamazlığını Çözmek. *Applied Mathematical Modelling* 37: 6746-6757.
- Li, Y. vd.** (2014). Acil Durum Yönetimi Kritik Başarı Faktörlerini Belirlemek İçin Kanıt Niteliğinde Bir DEMATEL Yöntemi. *Applied Soft Computing*, 22, 504-510.
- Lin, C-H. ve Tzeng, G-H.** (2009). DEMATEL Kullanarak Değer Yaratan Bir Bilim (Teknoloji) Parkı Sistemi. *Expert Systems with Applications*, 36, 9683.

Lindley R. Bacudio vd. (2016), DEMATEL Yöntemi ile Endüstriyel Simbiyotik Uygulamanın Önündeki Engelleri Analiz Etme. *Elsevier Sustainable Production and Consumption*, 7, 57.

Lockwood, N. (2004). *The Glass Ceiling: Domestic And International Perspectives Usa*: Society Of Human Resource Management.

Lordoğlu K, Özkaplan N. (2007). *Çalışma İktisadı*. İstanbul, Der Yayınları, 183.

Mercanlıoğlu, Ç. (2009), Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri. *Uluslararası Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi*, 05-07 mart 2009, Sakarya Üniversitesi, 35-44.

Meriçelli, F. (2017). *Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Metin, B. & Özaydın, M. M. (2016). *Çalışma ve Refah*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Mumtaz, U. A. vd. (2018) Identifying The Critical Factors Of Green Supply Chain Management: Environmental benefits in Pakistan. *Science of the Total Environment*, 640-641, 144-152.

Mutlu, A. (2010). *Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Negiz, N., Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 215-225.

Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi C. Çetin (Ed.)*, İstanbul: Beta Basım.

Nusret, E. (1999). *Küreselleşme ve Gümrük Birliği*. İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:1999-47, Güncelleştirilmiş II. Baskı, İstanbul, Şubat, 1999, 47.

Ohlott, P. J. vd. (1994). Gender Differences in Managers Developmental Job Experiences. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 46-67.

Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi , Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 58.

- Örücü, E. vd.** (2007) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özçatal, Ö.** (2011). Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(1), 21-39.
- Özdemir, Y. ve Aras, M.** (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 107-121.
- Özden, M. C.** (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel' in El Kitabı*. Ümit Yayıncılık.
- Öztürk A.** (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, A.** (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, M.** (2014). *Cam Tavan Sendromu ve Hapishane Deneyi*. [Erişim: 31.05.2022, <http://www.gonuldergisi.com/cam-tavan-sendromu-ve-hapishane-deneyi-dr-mehmet-ozturk.html>]
- Öztürk, Z. ve Bilkay, T. A.** (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 89-102.
- Pamukoğlu, E.** (2004). *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Parlaktuna, İ.** (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1217-1230.
- Pehlivan, İ.** (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No: 16, Ankara.
- Sekman, M.** (2005). *Her Şey Seninle Başlar*. Alfa Yayınları (4-5), İstanbul.

Sevim, U. vd. (2011), Yeniliği Engelleyen Finansal Faktörlerin DEMATEL Yöntemi ile Değerlendirilmesi, 23-24 Haziran 2011, *XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul, 215-223.

Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Sheng-Li Si vd. (2018). DEMATEL Tekniği: Sistematiik Bir İnceleme Metodolojiler ve Uygulamalar Üzerine En Son Teknolojik Literatür. [Mathematical Problems in Engineering](#), 2018(1),1-33.

Shennan, E. P. (1995). Çalışan Devir Hızına Duyuşsal Tepkiler, *The Journal of Social Psychology*, 135(1), 63-69.

Shieh, J. vd. (2010). Hastane Hizmet Kalitesinin Kilit Başarı Faktörlerini Belirlemede Bir DEMATEL Yöntemi. *Knowledge-Based Systems*, 23(3), 277-282.

Shieh, J. ve Wu, H.H. (2014). DEMATEL Yöntemi İçin Tutarlılık Ölçüleri. [Communication in Statistics- Simulation and Computation](#), 45(3),1532

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.

Şener, İ. ve Doğan, B. (2007), Karşı Cinsin Yöneticisi Olmak ya da İşten Ayrılmak: Birlikte Çalışan Grubun Cinsiyet Bileşiminin İşteki Ayrılmaya Davranışına Etkisi, 25-27 Mayıs, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 179-181, Sakarya.

Şenocak, A. A. (2016). *Bulanık Ortamda Sürdürülebilir Tedarikçi Seçimi Problemi İçin Çok Kriterli Karar Verme ve Doğrusal Programlamaya Dayalı Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Tahtaloğlu, H. (2016). Türkiye'deki Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 99.

Tai, A. J. R. ve Sims, R. L. (2005). Yüksek Teknoloji Firmalarında Cam Tavan Algısı, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (1), 16-23.

- Taşkın, E., Çetin, A.** (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 15.
- Temel, A., Yakın, M., ve Misci, S.** (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1), 27-38.
- Tetik, S.** (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 81-89.
- Toker, B.** (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Toraman, B.** (2011). *Eğitim Örgütlerinde Kadınların Yönetimsel Konuma Yükselmelerinde Cam Tavan Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Tunç, S.** (2016). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, YYLT*, 66.
- Tunçer, P.** (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1).
- Tutar, H.** (2003), *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K.** (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.
- Tütek, H., Ecevit, Z. ve Çolak, B.** (1998). Manisa'da Özel Sektör ve Üniversitede Çalışan Kadın Yöneticilerin Özellikleri, Sorunları ve Çözüm Önerileri. 7-9 Eylül 1998, 4. *Ulusal Kadın Çalışmaları Toplantısı*, İzmir: Ege Üniversitesi Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M.** (2002) *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi Yayınları.
- Urhan, B. ve Etiler, N.** (2011), Sağlık Sektöründe Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi, *Çalışma ve Toplum*, 2(29), 191- 215.
- Utma, S.** (2019) Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 10(1).

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üçyıldız, U. H. (2017). *Kadın Çalışların Cam Tavan Sendromu Algılarını: Ege Bölgesinde faaliyet Gösteren Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 20-24.

Ünlüölen, K. vd. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.

Varoğlu, D. (2001). *Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Roller*, Nobel Yayın Dağıtım, 326.

Wang, W.C. vd. (2012). Bir Matris Organizasyonunda Performansı Artırmak İçin DEMATEL Tabanlı Model. *Expert Systems with Applications*, 39, 4978.

Wu , H. H. vd. (2010). İstihdam Hizmeti Sosyal Yardım Programının Performans Kriterlerinin Değerlendirilmesi DEMATEL Yöntemiyle. *Elsevier Expert Systems with Applications*, 7 (7), 5219.

Wu, H. H. ve Chang, S. Y. (2015). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimindeki Faktörleri Belirlemek İçin DEMATEL Yöntemini Kullanma Vaka Çalışması. *Elsevier Applied Mathematics and Computation*, 256, 394.

Yalın, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Yazdi, M. vd. (2020). Etkili Emniyet Yönetimi Kararları İçin Geliştirilmiş DEMATEL Metodolojisi. *Safety Science* 121-119

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı, Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Yenilenmiş 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yenici, H. (2018). *Yöneticilik Sendromları ve Cam Tavan Sendromunun Örgütlerde Uygulanmasına (İstanbul Vakıf Üniversiteleri Kadın Akademik Personeline) Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. İstanbul

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İş Gücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93:108

Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yumuş, A. (2011) Kalkınma Planları Çerçevesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Anlayışının Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Boyutları, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.

Zamantılı Nayır, D. (2008). İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 631-650.

Zel, U. (2002), İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2),.39-48.

Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım.

Zeybek, E. (2010) *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Turizm İşletme Anabilim Dalı, Ankara.