



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı

KAMU PERSONELİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA YÖNELİK ALGILARI: ARDAHAN İLİ ÖRNEĞİ

Semra ATALAY

Dr. Öğretim Üyesi Onur AKÇAKAYA

Yüksek Lisans

Ardahan, 2022

KAMU PERSONELİNİN CAM TAVAN SENDROMUNA YÖNELİK ALGILARI:
ARDAHAN İLİ ÖRNEĞİ

Semra ATALAY

Dr. Öğretim Üyesi Onur AKÇAKAYA

T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans

Ardahan, 2022

KABUL VE ONAY

Semra Atalay tarafından hazırlanan “Kamu Personelinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları: Ardahan İli Örneği” başlıklı bu çalışma, 14.01.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İ m z a

Dr. Öğretim Üyesi Özlem Eştürk (Başkan)

İ m z a

Dr. Öğretim Üyesi Onur Akçakaya (Danışman)

İ m z a

Dr. Öğretim Üyesi Tuğba Aydın Halisoğlu

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

14.01.2022

Semra ATALAY

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, Tez alışmasının **Dr. Öğr. Üyesi Onur AKÇAKAYA** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Semra ATALAY

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında önerileriyle beni yönlendiren, desteğini benden esirgemeyen ve tezime büyük katkılar sunan danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Onur Akçakaya'ya çok teşekkür ederim.

Çalışmamda benim kadar emeği olan bana vaktini ayıran ve bu süre zarfında sabır gösteren, değerli bilgi ve birikimlerini tezime yansıtan hayatımda iyi ki var olan canım eşim Doç. Dr. Ahmet Atalay'a teşekkürü borç bilirim.

Bana hayatımın her alanında her türlü desteği ve sevgiyi gösteren, bana her zaman her şeyin en iyisini yapabileceğime inandıran anneciğime ve babacığıma minnettarım.

Ve en önemli teşekkür tezimi yazmama izin veren benim hayattaki en iyi iki dostum ve en büyük destekçilerim olan kızım Ada' ya ve oğlum Alp Hasan'a iyi ki varsınız.

ÖZET

Semra ATALAY. *Kamu Personelinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları: Ardahan İli Örneği*, Yüksek Lisans, Ardahan, 2022.

Bu araştırmanın amacı, Ardahan ilinde farklı statü ve pozisyonlarda çalışan kamu personelinin cam tavan algılarının ne düzeyde olduğunu ve bu algı düzeyinin katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkilerinin belirlenmesidir. Bu araştırma sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan nicel araştırma yöntemi ile yürütülürken, tarama deseninden yararlanılmış ve çalışma grubundan veriler anket aracılığıyla elde edilmiştir.

Araştırma grubuna Ardahan il merkezinde görev yapan 230 kamu personeli dahil edilmiş ve anket uygulanmıştır. Uygulama sürecinde dağıtılan 230 anket formunun 213 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Çalışmada Karaca (2007) tarafından “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı çalışmada geliştirilen “Cam Tavan Sendromu” ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizi konusunda öncelikle tanımlayıcı istatistiklerden (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri) yararlanılmıştır. Daha sonra ise ölçek alt boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile korelasyon analizi uygulanmıştır. Son olarak da cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik yapma durumlarına göre boyutlarının farklılığının incelenmesinde bağımsız örneklem t testi analizi uygulanmıştır. Yaş, yöneticilik yılı ve eğitim düzeyine düzeylerine göre farklılığın incelenmesinde varyans analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak, Ardahan il merkezinde görev yapan kamu personelinin algıladığı cam tavan sendromu düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte erkek çalışanların cam tavan algı düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olması da öne çıkan bir diğer sonuç olarak değerlendirilebilir. Özellikle cam tavan sendromu alt boyutlarından mentorluk ile katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve yöneticilik görevi değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin ortaya çıkması, Ardahan ilindeki kamu personelinin mesleki gelişimlerinde mentorluğa duydukları ihtiyacı da ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler:

Cam Tavan, Kamu Personeli, Kadın, Kariyer, Engeller.

ABSTRACT

ATALAY Semra. The Perceptions of Civil Servants Towards Glass Ceiling Syndrome: The Case of Ardahan Province, Master, Ardahan, 2022.

The aim of this research is to determine the level of glass ceiling perceptions of civil servants working in different statuses and positions in Ardahan province and to determine the relationship between this perception level and the demographic characteristics of the participants. While this research was conducted with the quantitative research method, which is frequently used in social sciences, the survey design was used and the data from the study group were obtained through a questionnaire.

230 civil servants working in the city center of Ardahan were included in the research group and a questionnaire was applied. Feedback was obtained from 213 of the 230 questionnaires distributed during the implementation process. The "Glass Ceiling Syndrome" scale developed by Karaca (2007) in the research titled "Career Barriers in Female Managers: An Applied Research on Glass Ceiling Syndrome" was used. First of all, descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation values) were used in the analysis of the data. Afterwards, correlation analysis was applied to determine the relationship between the scale sub-dimensions. Finally, independent sample t-test analysis was applied to examine the differences in dimensions according to gender, marital status and managerial status. Analysis of variance was applied to examine the difference according to age, years of management and education level.

As a result, it can be said that the level of glass ceiling syndrome perceived by civil servants working in Ardahan city center is high. However, the fact that the glass ceiling perception level of male employees is higher than that of females can be considered as another prominent result. In particular, the emergence of significant relationships between mentoring, one of the glass ceiling syndrome sub-dimensions, and the variables of age, gender, educational status and managerial position of the participants also reveals the need for mentoring in the professional development of civil servants in Ardahan province.

Keywords:

Glass Ceiling, Civil Servants, Women, Career, Obstacles.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	
ETİK BEYAN	
TEŞEKKÜR	
ÖZET.....	5
ABSTRACT	6
İÇİNDEKİLER	7
TABLolar DİZİNİ	9
ŞEKİLLER DİZİNİ	10
1. BÖLÜM.....	11
GİRİŞ	11
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	14
1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU VE ÖNEMİ.....	15
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	16
1.4. YÖNTEM.....	17
1.4.1 Araştırma Modeli	17
1.4.2. Evren ve Örneklem	18
1.4.3. Veri Toplama Aracı	19
1.4.4. Verilerin Analizi	20
2. BÖLÜM.....	22
CAM TAVAN KAVRAMI ve ENGELLERİ	22
2.1. BİREYSEL ENGELLER	25
2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	25
2.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	26
2.2. ÖRGÜTSEL ENGELLER	28
2.2.1. Örgüt Kültürü.....	28
2.2.2. Örgüt Politikaları	30
2.2.3. Mentör Eksikliği	32
2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama.....	34
2.3. TOPLUMSAL ENGELLER.....	35
2.3.1. Stereotipler (Toplumsal Önyargılar).....	35
2.3.2. Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayırım	39

3. BÖLÜM.....	42
BULGULAR.....	42
3.1. ARAŞTIRMA GRUBUNA AİT DEMOGRAFİK BULGULAR	42
3.2. ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	43
4. BÖLÜM.....	56
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	56
KAYNAKÇA	62
EK 1: Orijinallik Formu.....	74
EK 2: Veri Toplama Resmi İzin Belgesi	75
EK 3: Anket Formu	76
ÖZGEÇMİŞ.....	79

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Cam Tavan Alt Boyutları ve İçerdikleri Sorular	19
Tablo 2. Ölçek Yanıtlarına Ait Kodlar, Yanıtlar ve Puan Sınırları	19
Tablo 3. Cam Tavan Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri	20
Tablo 4. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Engelleri	25
Tablo 5. Kadın Çalışanların Örgüt İçerisinde Konumlandırılması	29
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	42
Tablo 7. Katılımcıların Cam Tavan ve Alt Boyutlara İlişkin Algı Düzeyleri	43
Tablo 8. Yaş Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	44
Tablo 9. Cinsiyet Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	45
Tablo 10. Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	47
Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri ...	48
Tablo 12. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	49
Tablo 13. Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	51
Tablo 14. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	52
Tablo 15. Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri	54

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş Planı	17
Şekil 2. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi	28
Şekil 3. Yaş Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	45
Şekil 4. Cinsiyet Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	46
Şekil 5. Medeni Durum Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	47
Şekil 6. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri	49
Şekil 7. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri ...	50
Şekil 8. Yöneticilik Görevi Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri..	52
Şekil 9. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri...	53

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Kadın iş gücünün son yıllarda tüm sektörler içerisinde giderek arttığı söylenebilir. Ürün, mal ve hizmet sektörlerinin tamamında kadın çalışanların her geçen varlığının arttığı da görülmektedir. Toplumsal yaşamın her alanında var olmaya çalışan kadınlar eş ve anne rollerinin yanı sıra iktisadi yaşamda girmeye çalışarak hem bireysel hem de toplumsal gelişime katkı sağlamaya çalışmaktadır.

İyi bir eş ve anne olmak amacının yanı sıra mesleki anlamda başarılı bir birey olmaya çalışan kadınlar günümüzde iş hayatında erkekler kadar var olmak için çabalamaktadır. Bu bağlamda belirli bir mesleki tanımla ve ücret karşılığında işletmelerde çalışan kadınlar hem bireysel hem de örgütsel anlamda ilerlemenin bir parçası olarak kendilerine çeşitli roller belirlemektedir.

Kadınların iş hayatında ücret karşılığında çalışma sürecinin sanayi devrimi ile birlikte başladığı söylenebilir. Sanayi devrimi ve sonrasında çalışan kadın kavramı tüm sektörlerde ağırlık kazanmaya ve işletmelerde sayısal olarak artmaya başlamıştır. Çalışma koşulları ve saatlerinin kadınlara uygun olması da özellikle batı ülkelerinde hem evli hem de çalışan kadın sayısının artmasında da etkili olmuştur (Zeren ve Savrul, 2017).

20. yüzyılın başında yerli hizmet, öğretim ve bazı fabrika çalışanları da dahil olmak üzere kadınlara sınırlı da olsa kariyer fırsatı sunulmaktaydı. 1970'lerden bu yana ise, kadınların iş hayatına katılımı ve eğitim düzeyi belirgin bir biçimde artmıştır. Kadınlar artık çok daha farklı alanlarda çalışabilmektedir. Fakat yine de kadınların kazançlarının erkeklerle karşılaştırıldığında az olduğu aşikâr görülmektedir (Toossi ve Teresa, 2017).

Bireysel, toplumsal ve ülke genelinde sürdürülebilir mali gelişimin kadınların beceri, yetenek ve niteliklerinin verimli bir şekilde kullanılmasına ve istihdamına bağlı olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte erkekler ve kadınlar arasındaki toplumsal eşitsizliklerin giderilmesi de kadın çalışan sayısının artırılması ile ilgilidir. Tüm sektörlerde kadın çalışan sayısının artması ile birlikte ticari büyüme, kişi başı gelir seviyesinde artış, toplumsal gelişim ve üretim performansının artması beklenmektedir (OECD, 2008:3).

Gelişim ve üretim performansının artırılmasında, güçlü toplumsal ekonomilerin inşasında kadınların daha fazla istihdam edilmeleri oldukça önemlidir. Bunun için iş hayatında kadın çalışan sayısının artırılmasına yönelik plan, program ve politikaların geliştirilmesi,

sektörlerdeki fırsatların artırılması belirleyici olabilir. Farklı istihdam alanlarının açılması ile birlikte kadın çalışan sayısının artırılması sağlanabilir ve bu konuda devamlılık ve istikrarın tesis edilmesi ekonomik kalkınmaya ivme kazandırabilir (Karlilar ve Kiral, 2019).

İş hayatında kadın çalışanların sayısal olarak çok olduğu bir ekonomi, üretkenliği artırarak ticari potansiyeli yukarılara çekebilir. Üretkenlik açısından da kadınların iş hayatında ve üretim sektörlerinde varlığı istihdam arzını artıracığından işsizliğe de doğrudan olumlu katkılar sunabilir. Ekonomik kalkınmada, üretim sektöründe çalışanların niteliği kadar çalışanlar arasındaki cinsiyet eşitliği de oldukça önemlidir. Ayrıca kadınların hem aile hem de ülke ekonomisine katkıları da toplumdaki mali sürdürülebilirlik ve kalkınmayı hızlandırabilir.

Türkiye'de kadın işgücü üç kategoriye ayrılabilir.

1. Çoğunlukla tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olarak çalışan, kırsalda yaşayan kadınlar;
2. Emek yoğun kentsel işlerde çalışan düşük sosyo-ekonomik statü ve maaşa sahip eğitimsiz veya düşük eğitilmiş kadınlar;
3. Mesleği olan, yüksek eğitime sahip, orta veya yüksek sınıf kadınlar (İlkkaracan, 1998).

Türkiye'de profesyonel işlerde çalışan kadınların büyük bir kısmı mesleki bilgi sahibidir. Bugün üniversitelerimizdeki kadın öğretim elemanlarının oranı yaklaşık %40,9'dur. Bu durumda, profesörler arasında kadınların oranı %27,6, doçentler arasında kadınların oranı %32,2 ve öğretim görevlileri arasında kadınların oranı %39,1'dir. Ayrıca 162 üniversiteden 9'unda kadın rektör bulunmaktadır. Mimarların %39'u avukatların %38'i, bankacıların %49,8'i polis memurlarının %5,6'sı kadınlardan oluşmaktadır (<http://www.kadininstatusu.gov.tr/>).

Erkek egemen (ataerkil) toplumlarda ve erkek kültürünün baskın olduğu ülkelerde kadın ve erkekler arasındaki cinsiyet eşitsizliği belirgin bir ayrımcılığı ortaya çıkarmaktadır (Yoğun Erçen, 2008: 42). Nitekim kadınların çalışma hayatında kendilerine bir yer bulmaları uzun zaman almış, yönetsel kademelere yükselmelerini daha da ertelemiştir. Bununla birlikte, bu süre boyunca birçok zorluk atlatarak yönetim kademelerinde yer almayı başarmıştır (Nergiz ve Yemen, 2011). Kadınlar eğitim düzeylerini artırarak, deneyim edinerek ve kendilerinin geliştirerek yönetimde daha üst pozisyonlara

yükselmek istemişler fakat cinsiyetçi yaklaşıma sahip yöneticilerin kadınların bu pozisyonlara psikolojik olarak uygun olmadığı düşüncesi onların geri planda kalmasına neden olmuştur (Kutanis ve Alparslan, 2006).

Bahse konu olan cinsiyet ayrımcılığı toplumsal yaşamda birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Aile hayatından başlayan bu sorunlar sosyal ve kültürel yaşama kadar tüm toplumsal alanlara etki etmektedir. Bu toplumsal alanlardan birisi de çalışma hayatıdır. Çalışma hayatında ise cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak ortaya çıkan sorunlardan birisi de kadınların yaşamış olduğu cam tavan sendromudur.

Cam tavan çalışan kadınların çalıştıkları işletmelerde yönetici pozisyonlarına veya üst kademelere yükselmelerini engelleyen aslında görünmeyen ve aşılması çok zor olan engeller olarak ifade edilebilir (Öğüt, 2006). Cam tavan sendromunu sayısal veriler ile somutlaştırmak gerekirse, 2017 yılı itibari küresel ölçekte işletmelerde üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kadın oranı sadece %25'tir. Aynı zamanda uluslararası nitelikli işletmelerin sadece %34'ünde yönetim kademelerinde kadın çalışanlar yer almaktadır (Grant Thornton International, 2017). Yine dünya genelindeki küresel işletmelerin yönetim kurullarında yer alan kadınların oranı %12, bu işletmelerin yönetim kurulu başkanları arasında ise kadın oranı sadece %4'tür (Deloitte, 2015).

Küresel ölçekte her yıl iş dünyasında kadın çalışanlara ilişkin raporlar hazırlayan Grant Thornton organizasyonu 2021 yılında küresel ölçekte işletmelerde çalışan kadın yöneticiler ile ilgili araştırmasını yayımlamıştır. Bu çalışmada küresel ölçekteki işletmelerin orta düzey yönetim pozisyonlarında yer alan kadın çalışanların oranları ortaya konulmuştur. Buna göre 2021 yılında dünya genelinde işletmelerin orta düzey yönetim pozisyonlarında çalışan kadınların oranı sadece %31'dir. Belirtilen raporda bu oranın çok az olduğu ve üst kademelerde çalışan kadın sayılarının artmasına ilişkin iyimser bir durumun olmadığı ifade edilmektedir (Grant Thornton, 2021: 4).

Son yıllarda tüm sektörlerde kadın çalışan sayısının artış gösterdiği bilinse de araştırmaların ortaya koyduğu sayısal veriler, kadın çalışanların cam tavan sendromuna bağlı olarak işletmelerin üst pozisyonlarında yeterince yer alamadığı anlaşılmaktadır. Erkek egemen örgüt kültüründe erkek yöneticilerin kadınlara yükselme fırsatı vermediğini, bu konuda kadınların birçok engelle karşılaştığı söylenebilir. Kadınlar için konulan cam tavan engelleri sadece kadınların çalışma hayatını etkilemekte ayrıca hem

bireysel hem de örgütsel anlamda olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Broughton ve Miller, 2009: 87).

Hem yerli hem de yabancı literatür yakından incelendiğinde kadın çalışanların maruz kaldığı cam tavan sendromunun üç temel sebebe dayandığı görünmektedir. Bunlar, bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler olarak sıralanmaktadır. Bireysel engeller kadınlarda çoklu rol üstlenme ve kişisel tercih ve algılardır. Örgütsel nedenler, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentör eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamamaktır. Son olarak toplumsal nedenler ise, kalıplaşmış toplumsal önyargılar (stereotipler) ve cinsiyete dayalı mesleki ayrımdır.

Araştırmaya konu olan cam tava sendromu ve cam tavan engellerine ilişkin kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve okuyucuya sunulmuştur. Bu bağlamda çalışma 4 bölüm olarak kurgulanmıştır. Araştırmaya ilişkin her bir bölüm ve içerikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

Birinci bölümde genel olarak tez çalışmasının nasıl yürütüleceğinin kapsamlı bir çerçevesi çizilmiş, araştırmaya ilişkin yol haritası ortaya konulmuştur. Bu bağlamda araştırma konusunun önemi, araştırma soruları, problemi, genel bir literatür özeti ve çalışmanın geniş bir kapsamı sunulmuştur. Daha sonra ise araştırmanın metodolojik çerçevesi çizilerek yöntem ve yöntem içerisindeki örneklem, kullanılan veri toplama aracı ve veri analiz yöntemleri kapsamlı bir şekilde ifade edilmiştir.

İkinci bölümde cam tavan kavramı başlığı altında cam tavan sendromu ile ilgili geniş bir literatür taramasına bağlı olarak kavramsal çerçeveye ilişkin bilgiler aktarılmıştır. Daha sonra çalışma hayatında kadınların yaşamış olduğu cam tavan sendromunun temel nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı ile elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilmiş olup çalışmanın uygulama kısmına ait bulgular sayısallaştırılıp tablolar halinde tarafsız ve objektif bir şekilde okuyucuya aktarılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise, araştırmaya ait bulgular ve sonuçlar cam tavan sendromu literatürüne katkı sağlamak amacıyla mevcut literatür ışığında tartışılarak sunulmuştur.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Ardahan ilinde farklı statü ve pozisyonlarda çalışan kamu personelinin cam tavan algılarının ne düzeyde olduğunu ve bu algı düzeyinin

katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan araştırma sorularına cevaplar aranmıştır:

1. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarında “yaş” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
3. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarında “cinsiyet” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
4. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarında “medeni durum” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
5. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarında “eğitim durumu” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
6. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarında “mesleki deneyim” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
7. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarında “yöneticilik görevi” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?
8. Kamu personelinin cam tavan sendromuna ilişkin algılarında “yöneticilik süresi” değişkenine bağlı olarak bir farklılık oluşmakta mıdır?

1.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU ve ÖNEMİ

Mevcut literatür cam tavan kavramının ortaya çıkışının üzerinden geçen otuz yılda kadınların yönetici konumuna yükselmesinde yeterli gelişme sağlanamadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna dair tutumlarının değerlendirilmesi, dünyada ve Türkiye’de yönetici konumuna yükselen kadınların erkeklerden sayıca az olmasının nedenlerinin araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Grant Thornton, 2021: 6).

Günümüz toplumsal yaşamında erkek ve kadınların ortak amaçlar etrafında birlikte sorumluluk üstlendiği görülmektedir. Özellikle iş yaşamında son yıllarda kadınlar da erkekler kadar sorumluluk almaktadır. Ancak erkeklerle aynı sorumlulukları alıp aynı işleri yapmasına rağmen kadınların işletmelerde üst yönetim pozisyonlarına yükselemedikleri, bunun sebebinin de cam tavan sendromu olduğu bilinmektedir (Güner, 2011: 28).

Kadınlar mesleki kariyerlerinin başında erkekler ile aynı bilgi, beceri, eğitim ve deneyim birikimlerine sahip olmalarına rağmen kariyer süreçlerinde erkeklere nazaran daha

acımasız değerlendirilmekte ve erkek egemen örgüt kültürünü etkisi ile üst yönetim pozisyonlarına çok az kadın çalışan ulaşabilmektedir (Clevenger ve Singh, 2013).

Örgütlerde üst yönetim pozisyonlarına ulaşabilen kadınlar cam tavan engellerini aşmak için kendi stratejilerini geliştirmektedir. Bu engelleri aşarak yönetici pozisyonlarına gelen kadın çalışanlar, geliştirdikleri stratejileri iyileştirerek diğer kadın çalışanların da desteklenmesi ve mesleki kariyerlerini ilerletmesi noktasında belirleyici olabilirler. Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara verdiği destek ile işletmelerde kadın çalışanların zor şartların altından kalkma ve stresle mücadele kabiliyetleri geliştirilebilir ve kadınların cam tavan sendromu ile mücadele edebilmeleri sağlanabilir.

İşletmelerde kadın çalışanların cinsiyet ayrımcılığı temeline bağlı olarak mesleki ilerlemelerinin oldukça yavaş olması ve üst yönetim pozisyonlarına yükselememeleri araştırmalarda cam tavan sendromunun önemini ortaya koymaktadır. Ve kadın çalışanların mesleki engellerine ilişkin araştırmaların da yaygınlaştığı bilinmektedir.

Araştırma bulgularının, Ardahan özelinde çalışan kamu personelinin algıladıkları cam tavan sendromu konusunda çalışanlar arasında bir farkındalığın tesis edilmesine, yönetim pozisyonlarında daha fazla yer almalarına, mesleki kariyerlerinde yükselebilmeleri için ortaya koydukları çabalarına destek olacağı düşünülmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürün kapsamlı araştırmalar ortaya koyduğu dikkate alındığında, yürütülen bu araştırmanın ülkemizde diğer çalışmalarla bütünlük sağlayacağı ve mevcut literatüre katkı sağlaması umulmaktadır. Bununla birlikte Ardahan özelinde kadın çalışanlar ve cam tavan sendromuna ilişkin herhangi bir araştırma ya da verinin olmaması da bu tez çalışmasının orijinalliğini ifade etmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma, Ardahan il merkezinde görev yapan valilik, adliye, il milli eğitim müdürlüğü ve il nüfus müdürlüğü idari personeli ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlama da belirtilen kurumların dışında kalan kurum personelinin iş yoğunluğu dikkate alınmıştır.

Araştırmanın sadece bir ille sınırlandırılmasındaki en temel sebep, 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgın sürecidir. Bu süreçte kamu personelinin dönüşümlü çalışması, mesai saatlerinin sınırlandırılması hatta bir dönem kamu personelinin idari izinli sayılması gibi kararlar alınmıştır. Ki bu durum araştırmacının veri toplama sürecini oldukça etkilemiştir. Dolayısı ile sadece Ardahan ili merkezindeki kamu personeli araştırmanın çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Çünkü pandemi sürecinde sokağa çıkma

yasaklarının uygulanması ile birlikte araştırmacının Ardahan dışında başka illere gitmesi ya da veri toplama sürecini yönetebilmesi pek mümkün değildir.

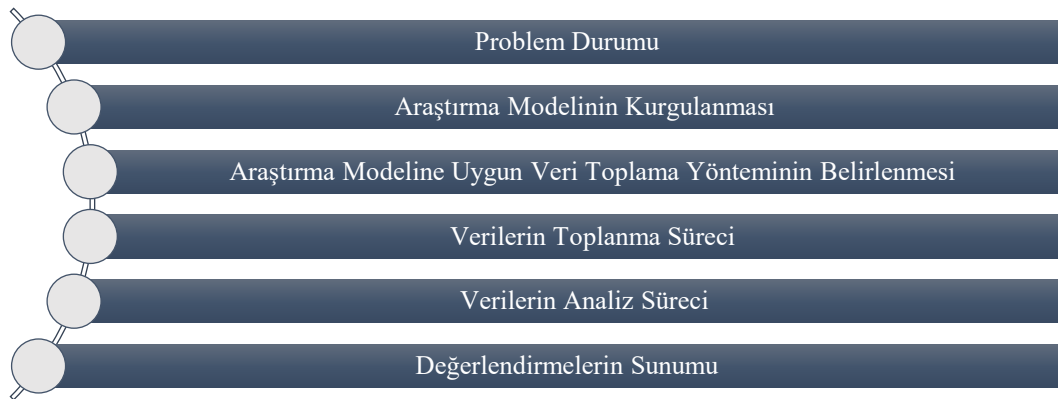
Araştırma ile ilgili bir diğer sınırlılık, veri toplama aracı olarak kullanılan anket formundaki soruların cevaplandırılmasında çalışanların algılarıdır. Çünkü çalışanların kamu personeli olması itibarı ile farklı yanıtları işaretlemiş olabilirler.

Çalışmadaki bir diğer sınırlılık ise, pandemi süreci dikkate alınarak veri toplama aracı olarak sadece anket formunun tercih edilmesidir. Zira nitel araştırma yöntemleri kapsamında gözlem ve görüşme teknikleri kullanılarak daha kapsamlı bulgulara ulaşılabilir. Ancak yukarıda da ifade dildiği üzere araştırmanın veri toplama sürecinin pandemi dönemine denk gelmesi sebebi ile gözlem ve görüşme yöntemlerinin sağlık açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği dikkate alınmıştır. Bu sınırlılıkları ortadan kaldırma adına bundan sonraki çalışmalar birden fazla ilde ya da bölgede veya farklı kurum çalışanları ile ve karma araştırma yöntemleri yürütülebilir.

1.4. YÖNTEM

1.4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın bilimsel metodolojik niteliklere uygun bir şekilde yürütülebilmesi için araştırmacının çalışmayı belli bir iş planı dahilinde yürütmesi oldukça önemlidir. Dolayısıyla bu tez çalışması özelinde araştırmacı tarafından bir iş planı oluşturulmuş ve bu plan aşağıdaki görsel sunulmuştur:



Şekil 1. İş planı

Bu araştırma sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan nicel araştırma yöntemi ile yürütülürken, tarama deseninden yararlanılmış ve çalışma grubundan veriler anket aracılığıyla elde edilmiştir. Nicel araştırma yöntemleri, objektif, geçerli ve güvenilir bilgi sağlamayı amaçlarken, elde edilen bulguların sayısallaştırılmasına imkân sağlar (Ekiz,

2003: 47; Kuş, 2012: 105; Özsoy ve Madran, 2010: 191). Geniş çaplı çalışma gruplarından derinlemesine ve detaylı verilerin elde dilmesine aracılık eden tarama deseninde ise (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017: 97) sözcük ve sayıların ifadeler ile bir profil elde edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 54). Ayrıca verilerin toplanması ve analiz sürecinde araştırma grubuna ait birçok farklı özellik arasındaki ilişki de incelenebilir (Fraenkel ve diğerleri, 2012: 121).

Araştırmanın veri toplama sürecine ilişkin Ardahan Valiliği'nden 42507300-000-E.2997 sayılı numaralı ve 14.05.2020 tarihli yazı ile çalışma grubundaki personelden veri toplama izni alınmıştır.

1.4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini Ardahan il merkezinde görev yapan kamu personeli oluşturmaktadır. Araştırma sürecinin Covid-19 kaynaklı pandemi dönemine denk gelmesi sebebi ile, kamu personellerinin dönüşümlü çalışması, yine kamu da mesai saatlerinin kısıtlı olması sebebi ile öncelikli sağlık koşullarına bağlı olarak bir araştırma grubunun oluşturulması hedeflenmiştir. Bununla birlikte zaman ve maliyet tasarrufu da dikkate alınarak araştırmanın çalışma grubunun şekillendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma grubunun oluşturulmasında gönüllülük esası dikkate alınarak amaçlı örnekleme yöntemi kapsamında maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilirlik ilkeleri dikkate alınmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi içerisinde maksimum çeşitlilik örneklemesinin amacı göreceli olarak küçük bir araştırma grubu oluşturarak bu grup içerisinde, araştırma konusuna taraf olabilecek katılımcıların çeşitliliğini üst seviyede yansıtmaktır. Buradaki amaç çeşitliliğe güvenerek evren hakkında bir genel yargıda bulunmak değildir. Temel hedef sağlanan çeşitliliğin ortaya koyduğu durumlar arasındaki ne tür farklılık ve benzerliklerin olduğunu ortaya koymaktır (Yıldırım & Şimşek, 2016: 38).

Araştırma grubuna Ardahan il merkezinde görev yapan 230 kamu personeli dahil edilmiş ve anket uygulanmıştır. Uygulama sürecinde dağıtılan 230 anket formunun 213 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmacı tarafından doldurulan anket formlarının kontrolleri yapılmış ve 37 anket formu, boş bırakılan sorular ve ardışık cevaplamalar yüzünden değerlendirme dışında tutulmuştur. Nihayetinde geçerli 176 anket formu üzerinden analizler yapılmış ve çalışmanın bulgularına ulaşılmıştır.

1.4.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada örneklem grubundan verilerin anket aracılığı ile toplanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda çalışmada Karaca (2007) tarafından “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı araştırmada geliştirilen “Cam Tavan Sendromu” ölçeği kullanılmıştır.

Veri toplama sürecinde pandemi koşulları dikkate alınarak, anket formları araştırmacı tarafından katılımcılara ulaştırılmıştır. Uygulanan anket ve araştırma konusunda gerekli bilgilendirmeler yapılmış ve katılımın gönüllülük esasına uygun olması sağlanmıştır. Daha sonra uygulanan anketler araştırmacı tarafından tasnif edilmiş, eksik, hatalı ya da sorularının bazıları boş bırakılmış olan anketler değerlendirmeye alınmamıştır.

Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer alırken ikinci bölüm de ise çalışanların algıladıkları cam tavan sendromuna ilişkin sorular yer almaktadır. Kullanılan ölçek formu toplam da 38 soru ve 7 alt boyuttan oluşan 5’li likert tipi ölçektir. Alt boyutlar ve içerdikleri sorular aşağıdaki tabloda görselleştirilerek sunulmuştur:

Tablo 1. Cam tavan alt boyutları ve içerdikleri sorular

Cam Tavan Alt Boyutları	Sorular
Çoklu Rol Üstlenme	1,2,3,4,5
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	6,7,8,9,10,11,12,
Örgüt Kültürü ve Politikaları	13,14,15,16,17,18,19,20
İnformel İletişim Ağları	21,22,23
Mentorluk	24,25
Mesleki Ayrım	26,27,28,29,30,31
Stereotipler	32,33,34,35,36,37,38

Kaynak: Karaca (2007:53).

Anketteki yer alan 38 soru ifadesi 5’li likert tipi ölçek yapısına uygun olarak hazırlanmıştır. Sorulara verilen cevaplar “Kesinlikle Katılıyorum” “Katılıyorum” “Kararsızım” “Katılmıyorum” “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindedir. Verilen cevaplara ilişkin kodlar ve puan aralıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 2. Ölçek yanıtlarına ait kodlar, yanıtlar ve puan sınırları

Kodlar	Yanıtlar	Puan Sınırları
1	Kesinlikle Katılmıyorum	0,00-0,79
2	Katılmıyorum	0,80-1,59
3	Kararsızım	1,60-2,39
4	Katılıyorum	2,40-3,19

5	Kesinlikle Katılıyorum	3,20-4,00
Ölçekte	yer	alan
1,3,4,5,9,10,12,13,14,15,18,20,22,23,24,26,27,28,30,31,32,33,35,36,37,38		sorular

olumsuz bir tutum ifade ettiği için bu soruların analiz ve hesaplanmasında ters kodlama yapılmıştır.

1.4.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi konusunda tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Çalışmadaki soru gruplarının güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacı ile Co. Alpha analizi kullanılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik yapma durumlarına göre boyutlarının farklılığının incelenmesinde bağımsız örneklem t testi analizi uygulanmıştır. Yaş, yöneticilik yılı ve eğitim düzeyine düzeylerine göre farklılığın incelenmesinde varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda anlamlı olarak tespit edilen boyutlarda farklılığı yaratan grupların belirlenmesi amacı ile Sidak ikili kıyaslama testi yapılmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 25.0 paket programı ile yapılmıştır.

Çalışmada Cam Tavan algısı ile ilgili 38 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Co. Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Co. Alpha katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 38 adet ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Tablo 3. Cam tavan ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik testleri

Boyutlar	Açıklanan Varyans	İç tutarlılık	Güvenilirlik
Çoklu Rol Üstlenme	11%	0,77	
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	9%	0,75	
Örgüt Kültürü ve Politikaları	7%	0,72	0,89
İnformel İletişim Ağları	10%	0,74	
Mentorluk	8%	0,72	
Mesleki Ayrım	9%	0,75	
Stereotipler	8%	0,73	

Cam Tavan Algısı	62%	2,10
------------------	-----	------

Faktör analizi sonucunda ölçek orijinal formundaki gibi 7 boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,87 olduğu görülmüş, bu katsayı katılımcı sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Çalışmada açıklanan varyans %62 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre ($p=0,01$, $p<0,05$) elde edilen boyut yapısal olarak anlamlı bulunmuştur.

Çoklu Rol Üstlenme boyutunun açıklanan varyans oranının %11 ve iç tutarlılık düzeyinin 0,77 olduğu tespit edilmiştir. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları boyutunun açıklanan varyans oranının %9 ve iç tutarlılık düzeyinin 0,75 olduğu tespit edilmiştir. Örgüt Kültürü ve Politikaları boyutunun açıklanan varyans oranının %7 ve iç tutarlılık düzeyinin 0,72 olduğu tespit edilmiştir. İnfomal İletişim Ağları boyutunun açıklanan varyans oranının %10 ve iç tutarlılık düzeyinin 0,74 olduğu tespit edilmiştir. Mentorluk boyutunun açıklanan varyans oranının %8 ve iç tutarlılık düzeyinin 0,72 olduğu tespit edilmiştir. Mesleki Ayrım boyutunun açıklanan varyans oranının %9 ve iç tutarlılık düzeyinin 0,75 olduğu tespit edilmiştir. Stereotipler boyutunun açıklanan varyans oranının %8 ve iç tutarlılık düzeyinin 0,73 olduğu tespit edilmiştir.

2. BÖLÜM

Ele alınan araştırmanın ikinci bölümünde kavramsal olarak cam tavan üzerinde durularak kapsamlı bir açıklama yapılmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise kadınların iş yaşamlarında cam tavan sendromu yaşamalarına neden olan etkenler ayrıntılı bir şekilde irdelenmiş ve sunulmuştur.

CAM TAVAN KAVRAMI VE ENGELLERİ

“Cam tavan” kavramı ilk olarak Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından 24 Mart 1986'da Wall Street Journal'da yayınlanan bir makalede, kadınların kurumsal hiyerarşinin tepesine yaklaşırken karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlamak için kullanılmıştır (Hymowitz & Schellhardt, 1986).

Günümüzde iş yaşamında kadın varlığının nicel ve nitel olarak yetersizliğine bağlı cam tavan sendromunun halen varlığı tartışılmaktadır. Cam tavan sendromunun 1970'lerde işe alım sürecinde ortaya konulan dışlama yöntemi ile ortaya çıktığı söylenebilir (Eagly ve Carli, 2007: 34). Çünkü kadınların toplumsal yaşam ve iş hayatındaki rolleri oldukça sınırlı idi. Özellikle iş yaşamına dahil olma çabaları kadınlara karşı bir tutumun gelişmesinde belirleyici olmuştur denilebilir.

Uygulamada kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorun ve engeller zamanla birçok bilimsel çalışmaya konu olmuştur. Bu bağlamda da araştırmacılar cam tavan kavramı üzerinde sıklıkla durmaktadır. Mevcut yerli ve yabancı literatürde kadınların iş yaşamında karşılaştığı engeller cam tavan sendromu olarak ifade edilmiş ve birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlara aşağıda yer verilmiştir:

Cam tavan, özellikle işletmelerde kadınlara yönelik uygulanan baskı ve kariyerlerinde ilerlemelerine engel teşkil edecek birtakım zorlukların ortaya konulması olarak tanımlanabilir (Aytaç ve diğerleri, 2002: 24).

Clevenger ve Singh (2013) cam tavanı, çalışma ortamlarında makul olmayan bir şekilde düşük ücret alan ve kendilerinin veya azınlıkların üst düzey pozisyonlar elde etmesini engelleyen sınırlarla karşılaşan kadınlara düzenli olarak uygulanan bir ifade olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca görünmez olduğunda ortaya çıkan olgular, bireylerin niteliklerine rağmen kendi örgütleri içinde ilerlemelerini engelleyen yapay engeller olarak betimlenmektedir (Smith, 2000: 271). Bununla birlikte İşyerindeki cam tavan, “sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır. Bu engeller, bilinçli ve bilinçaltı ayrımcılığa yönelik

birtakım uygulamalarla ortaya çıkabilmektedir (Wirth, 2001). Cotter ve diğerleri (1999), cam tavanın nadir görülen ve tanımlanabilir bir ayrımcılık biçimi olduğunu iddia etmiştir. ABD Çalışma Bakanlığı, cam tavanı "nitelikli bireylerin organizasyonlarında yönetim düzeyinde pozisyonlara ilerlemesini engelleyen tutum ve organizasyon yanlılığına dayanan yapay engeller" olarak tanımlamıştır (U.S. Department of Labor, 1991).

Benzer şekilde Shabarwal ve Varma (2017) cam tavanı şu şekilde anlamaktadır, tutumsal veya hiyerarşik yatkınlıklara dayalı gayri meşru sınırlar insanların şirketlerinde üst yönetim kademelerine yükselmelerini engeller.

Bununla birlikte cam tavan sendromu kadınların iş hayatlarında beklemedikleri zaman ve mekanlarda karşılarına çıkan ve üstesinde gelmesi de oldukça zor olan engeller olarak ifade edilmektedir (Karakuş, 2014).

Smith ve diğerleri (2012) cam tavanı, hiyerarşik emir komuta zincirlerine tırmanmaya çalışan kadınların karşılaştıkları saptanamayan engelleri açıklamak için kullanılan bir metafor olarak görmektedir.

Cam tavan, kadınların sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamu sektöründe de kariyer gelişimleri için engel teşkil etmektedir. Örneğin günümüzde hem seçilmiş hem de atanmış pozisyonlarda kadınların eşit olarak temsil edilmediği söylenebilir. Özellikle politik alanlarda cam tavan, kadınların politika oluşturma sürecinin en üst seviyelerine katılımını sınırlandırmaktadır. Hükümetteki kadınların çoğu hâlâ en düşük seviyeli işlerin ötesine geçme fırsatlarını kısıtlayan engellerle karşı karşıyadır (Business and Professional Women's Foundation, 1995: 87).

Literatürde cam tavana ilişkin farklı tanımlar olduğu söylenebilir. Ancak bu tanımların birleştiği ortak nokta, çalıştıkları kurumlarda liyakat sahibi olsalar da kadınların üst ve üst düzey pozisyonlara yükselmeleri için birçok engelin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca İpçioğlu ve diğerleri (2018) literatürdeki cam tavan tanımlarından hareketle aşağıda yer alan çıkarımlarda bulunmaktadır:

- Kadınların iş yaşamlarında ilerlemelerini sınırlandıran,
- Genellikle görünmez olarak ifade edilen ve aşılması zor olan engelleri ifade eden,
- Kavramın temelinde ön yargı ve cinsiyetçi yaklaşım bulunmaktadır,
- Sektör veya kişisel özelliklere bakılmaksızın kadının kadın olmasından dolayı oluşan bir kavramdır, denilebilir.

Kadınların iş yaşamında karşılaştığı engellerin kaldırılmasına ilişkin 1991 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Cam Tavan Yasası onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yasanın işletilmesi için de bir komisyon oluşturulmuştur. Bu komisyon aşağıda yer alan yükümlülükleri uygulamakla görevli kılınmıştır:

- İş dünyasında yönetim ve karar alma pozisyonlarına ilerlemek için kadınların ve azınlıkların hazırlıklarını incelemek,
- Kadınların ve azınlıkların iş hayatında yönetim ve karar alma pozisyonlarına yükselme fırsatlarını incelemek,
- İş dünyasındaki yönetim ve karar alma pozisyonlarına atama kriterleri, doldurulduğu uygulamalar ve politikalar hakkında temel araştırmalar yapmak,
- Kadınların ve azınlıkların yönetim ve karar alma pozisyonlarına terfi ettirildiği ve ettirilmediği işletme ve endüstriler hakkında karşılaştırmalı araştırma yapmak,
- Eğitim programları, dönüşümlü atamalar, gelişim programları, ödül programları, çalışanlara sağlanan fayda yapıları ve aile izni politikaları dahil olmak üzere, kadınların ve azınlıkların iş dünyasında yönetim ve karar alma pozisyonlarına başarıyla ilerlemesini sağlayan programlar ve uygulamalar hakkında mevcut araştırmaları derlemek,
- Kadınların ve azınlıkların iş hayatındaki yönetim ve karar alma pozisyonlarına ilerlemeleriyle ilgili diğer konuları ve bilgileri incelemek (U.S. Department of Labor, 1995).

İş yaşamında kadınların karşılaştığı cam tavan sendromuna ilişkin sorunların çözümü için adımlar atılmaktadır. Hükümetler düzeyinde çeşitli politikalar uygulamaya konularak cinsiyet eşitliğinin iş yaşamında sağlanması hedeflenebilir. Kadınların görünür veya görünmez engellerle kariyer fırsatlarından uzaklaşmaması ve iş yaşamında daha fazla yer alması da sağlanabilir. Bunu için de özel ve kamu sektöründe kadın varlığı teşvik edilerek toplumsal yaşamda daha fazla yer almaları kolaylaştırılabilir.

Cam Tavan Engelleri

Kadın çalışanların iş yaşamlarında üst kademe ve pozisyonlara yükselmelerini engelleyen ve cam tavan sendromuna neden olan birçok engel bulunmaktadır. İşletmelerde erkek egemen bir iş hayatında kadınların yükselmelerine sıcak bakılmadığı söylenebilir. Özellikle yönetici pozisyonlarının erkek çalışanlar tarafından domine edilmesine bağlı

olarak, yöneticilik sıfatının kadın çalışanlar arasında yaygın olmadığı bunun da cam tavan engeli olarak belirtildiği bilinmektedir. Mizrahi ve Aracı (2010: 104) kadınların karşılaşmış olduğu cam tavan engellerini üç başlık altında toplamış ve bunları bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak sıralamıştır. Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan engelleri aşağıdaki şekilde görselleştirilerek sunulmuştur:

Tablo 4. Kadın çalışanlarda cam tavan engelleri

Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller	Toplumsal Engeller
• Çoklu Rol Üstlenme • Kadınlarda Kişisel Tercih ve Algıları	• Örgüt Kültürü • Örgüt Politikaları • Mentor Eksikliği • İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	• Mesleki Ayrım • Kalıplaşmış Toplumsal Önyargılar

Kaynak: Karaca (2007:53).

2.1. BİREYSEL ENGELLER

2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Kadınların öncelikli olarak üstlenmiş oldukları aile sorumluluğu, ev hanımı anne olabilme, çocuk yetiştirme, aileye nitel ve nicel katkılar sunma ile ilgili yaşamsal sorumluluklar ve çoklu rol üstlenme anlayışı kadınların iş hayatında karşılaştıkları ilk cam tavan engeli olarak ifade edilebilir (ILO, 2004). Kadınların anne, eş ve çalışan olarak toplumsal yaşamlarında birden fazla alanda sorumluluk üstleniyor olmaları iş hayatlarında yükselmelerinde en temel engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Korkmaz, 2014:6).

Kadınların hem iş hayatında çalışıyor olması hem de evde anne ve eş olmaya çalışması kadınlar için üç farklı gerilime neden olmaktadır (Aytaç, 1997: 51).

- Zaman yetersizliğine bağlı gerilim
- Roller arasında meydana gelen çatışmaya bağlı gerilim
- Her bir rolden beklenen davranışlara bağlı gerilim. Kadınların maruz kaldığı bu gerilimler zamanla ev ve iş ortamı arasında bir tercih yapmasına ya da kariyer fırsatlarını ertelemesine neden olmaktadır (Aytaç, 1997: 51).

Toplum tarafından kadınlara yüklenen sorumluluklar ve geleneksel rollerin yerine getirilmesi, kadınların iş hayatında başarılı olabilme ve daha iyi pozisyonlara yükselebilmelerinin önündeki en temel engel olarak kabul edilebilir (Doğru, 2010).

Bununla ilgili olarak Lingard ve Francis' (2002) tarafından yapılan bir araştırmada kadınların iş yerindeki sorumluluklarına ev ve aile içerisindeki görevlerin zarar verdiğini ortaya konulmuş ve kadınların kariyer ilerlemelerinin engellendiği veya geciktiği anlaşılmıştır. Çünkü birden fazla hem işte hem de evde sorumluluk üstlenmeye çalışan kadınlar erkeklere göre daha fazla stres altında kalmaktadırlar (Şahin, 2007). Bu durum ise yukarıda da ifade edildiği üzere iş yaşamının en temel cam tavan engeli olarak değerlendirilebilir.

O'Neal ve diğerleri (2008), tarafından yapılan bir araştırma günümüz kadınlarının kariyer fırsatları ile aile ve özel yaşamlarının iç içe geçtiğini ve bu durumun mesleki yaşamları için bir engel teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Çünkü kadınlar zaman zaman işleri ve aileleri arasında sıkışmakta, mesleki açıdan erkeklere göre daha eğitilmiş ve liyakat sahibi olsalar da kariyer fırsatlarını değerlendirememekte ya da erkeklere göre daha uzun sürede yükselebilmektedirler (İmamoğlu, 2016: 30). Amaratunga ve diğerleri (2007) tarafından inşaat sektöründe çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada da kadınların aile yükümlülüklerinin erkeklere göre mesleki başarılarını olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Aile ve ev yükümlülükleri zamanla kadınları mesleki hedeflerinden uzaklaştırılabilmekte bu durum ise cinsiyete bağlı olarak kadınların iş hayatında başarısız olmalarına neden olabilmektedir (Soysal ve Baynal, 2016).

Sonuç olarak hem anne ve eş hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı baskısı, kadın yöneticinin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına sebep olmaktadır. Çoğu kadın yönetici, ortalama bir iş günündeki zamanını planlama konusunda sorunlar yaşamaktadır (Aktaran: Karaca, 2007: 55).

2.1.2 Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların iş hayatlarında ilerleyebilmeleri ve yükselebilmelerinin önündeki en önemli engelin kendisi ve kendilerinin ortaya çıkardığı engeller olduğu söylenebilir (Mert, 2019: 35). Özellikle cinsiyetlerinden dolayı kendi zihinlerinde sürekli bir engelle karşılaşacaklarmış hissi ve düşüncesi kadınları başarıdan alı koyan sebeplerin başında gelebilir.

Çalışma yaşamında kadınlar aslında cinsiyetlerinin bir güçsüzlük kaynağı olduğuna inanmaktadır. Özellikle duygusal açıdan erkeklere göre daha hassas tutumlar geliştirdikleri için sahip oldukları potansiyeli çoğu zaman görememekte ve

değerlendirememektedir. Bir anlamda öğrenilmiş çaresizlik içerisinde iş yaşamında başarılı bir şekilde var olmayı ertelemektedirler (Bayrak ve Yücel, 2000: 65).

Kadınlar, iş yaşamlarında diğer toplumsal sorumluluklarının da etkisi ile kariyer fırsatlarını erteleyebilmekte veya vazgeçebilmektedir. Bu bağlamda yukarıda da ifade edildiği üzere kendilerine birtakım engeller koyabilmektedirler. Diğer taraftan kadınların bu tutumlarının çalıştıkları örgütlerde karşılık bulması ile kendileri için konulan engellerin farkına varan kadınlar çalışma hayatında yükselme arzu ve motivasyonlarını kaybedebilmektedir (Dreher, 2003). Kadınların kendi zihinsel dünyalarında koyduğu engelleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

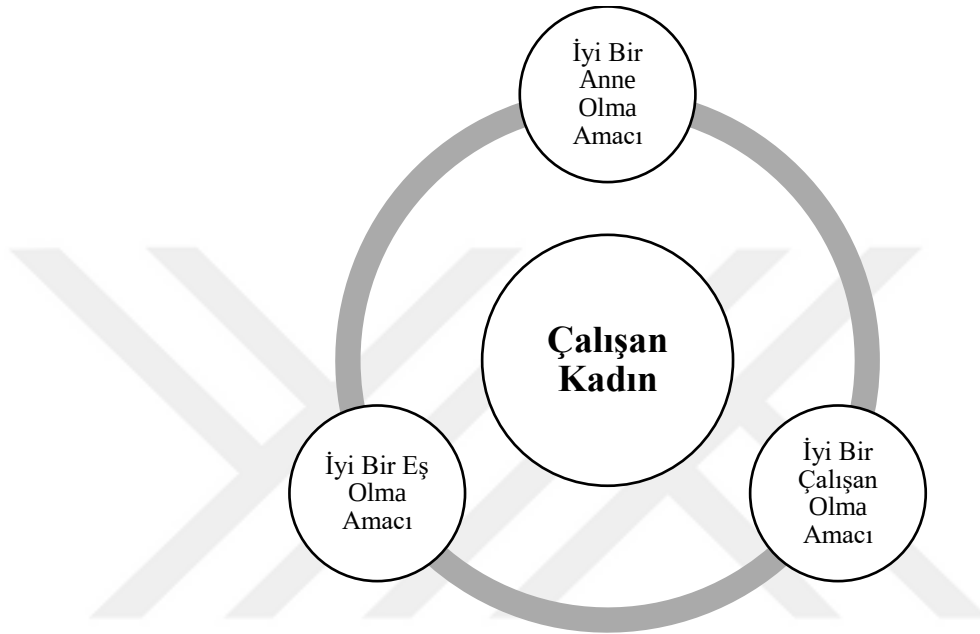
- Toplumsal değerlerin kabul edilmesi,
- Cinsiyet kaynaklı rollerin devam ettirilmesi,
- Mesleki yaşamlarındaki özgüven yetersizliği,
- Ev ve iş arasında kararsız kalmak,
- Buna bağlı olarak ne istediğini tam anlamı ile belirleyememek,
- Kişisel gelişimlerinde isteksiz davranmak,
- Kariyer geliştirme yerine iyi bir anne ve eş olabilme çabası,
- İş yaşamındaki zorlukları göze alamamak (Aycan, 2005).

Yukarıda yer alan ve kadınlar tarafından algılanan cam tavan engelleri, kadınların mesleki kariyerlerinde oldukça belirleyici olabilmektedir. Cinsiyet temelli bu algı ve tercihler kadınların kariyerlerinden erkeklere göre daha kolay vazgeçmelerine neden olurken çalıştıkları örgütlerde de daha alt kademelerde çalışmayı da kabullenmektedirler. İş yaşamı ile çalışma hayatının getirdiği sorumlulukları birlikte yürütmekte zorlanan kadınların, mevcut sistemin değişmeyeceğine kendilerini inandırdıkları için mesleki başarılarına yönelik motivasyonlarının azaldığı söylenebilir (Günden ve diğerleri, 2012).

İyi bir anne ve eş olmanın mesleki ilerlemeden daha iyi olacağı düşüncesi ve tercihlerini bu yönde kullanması kadınların bireysel algı ve tercihlerinde önde gelmektedir. Bu tercihin yanı sıra, çalışma yaşamlarının kısa olması, bazı mesleklerin gerektirdiği seyahat edememe sorunu, çalışma saatlerinde erkeklere göre daha kısıtlı olmaları kadınların tercihlerinde yine belirleyici olabilmektedir. Tüm bu süreç kadınların kendi tercih ve algıları sonucunda

ortaya çıkmakta ve kadınlar için bir cam tavan engeli olarak belirtilmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

İşin ve aile arasında aynı anda belli sorumlulukları yerine getirme gereksinimi çalışan kadınların büyük bir baskı altına girmesine neden olmaktadır. Bu baskı ile birlikte kadınlar yaşamlarında iş ve aile ile ilgili bir rol çatışması yaşamakta ve duygusal anlamda yıpranmaktadır (Çiftçi, 2006).



Şekil 2. Kadınların çoklu rol üstlenmesi. (Öztürk, 2011: 38).

2.2. ÖRGÜTSEL ENGELLER

2.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt tarafından dış çevreden ve içsel zorluklarla başa çıkmak için uyarlanan inançlar, tutumlar, davranışlar ve varsayımlar olarak tanımlanır (Dimovski ve diğerleri, 2010; Chiloane-Tsoka, 2012). Örgüt kültürü kavramı, kadınların karşılaştığı cam tavan engellerinden biri olup bu engelleri anlamanın anahtarıdır. (Cantarazo ve diğerleri, 2010).

Erkek egemenliği, kadınlar için cam tavanlara katkıda bulunan en büyük faktörlerden biri olarak sınıflandırılabilir. Kendilerini kadınlardan üstün gören erkekler, örgüt kültürü içerisinde yönetim kademelerinde kadınları kabul etmekte zorlanırlar (Wright, 2014). Örneğin Gayle ve diğerleri (2009: 4) tarafından yapılan bir araştırmada işletmelerde çalışan ve yönetici pozisyonuna sahip olan kadın oranının erkeklerden çok daha az olduğu

belirtilmiştir. Bunun sebebinin ise kadın çalışanlara verilen yükselme fırsatının erkeklerden az olması şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca üst yönetim pozisyonlarından erkek egemen yapı, erkeklerin karar verme imkanlarını artırmakta bu durum da daha üst pozisyonlara kadınların gelmesini zorlaştırmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

Örgüt kültürü içerisinde erkek egemen yapı sadece kadın çalışanların yükselmelerine engel teşkil etmemekte. Bununla birlikte oturmuş erkek egemen yapı kadın çalışanları örgüt içerisinde farklı kategorilerle konumlandırmaya çalışmaktadır. Bu konumlandırmada kadın çalışanlar dostça ve düşmanca şeklinde ikiye ayrıldığı ve üç farklı şekilde konumlandırıldığı görülmektedir: Bunlar, kabul gören, muhalefet edilen ve kabul ettirilenlerdir. Bu konumlandırma aşağıdaki şekilde görselleştirilerek sunulmuştur (Varoğlu, 2001, Aktaran Öztürk, 2011: 41):

Tablo 5. Kadın çalışanların örgüt içerisinde konumlandırılması

Kadının Konumlandırılması			
	Kabul Gören	Muhalefet Edilen	Kabul Ettirilen
Dostça	Konuk	Yazlıkçı	Yeni Gelen
Düşmanca	Marjinal	Köstebek	Davetsiz Misafir

Kaynak: Varoğlu, 2001, Aktaran: Öztürk, 2011: 41

Erkek egemen örgüt kültüründe kadın çalışanlar yukarıdaki görselde yer aldığı üzere konumlandırılmaktadır. Buna göre *konuk* kadın çalışanlar, örgüt için önemli ve değerlidir. Ancak kadın çalışanların tıpkı bir konuk gibi örgüt içerisinde kısa bir süre kalabileceği öngörülmektedir. *Marjinal* kadın çalışanlar erkekler tarafından sürekli denetim altında tutulmakta ve dışlanmaktadır. *Yazlıkçı* kadın çalışanların örgütte kalıcı olmayacağı anlayışı hakimdir. *Köstebek* kadın çalışanlar örgüt içine sızmış bir tehlike unsuru olarak görülmektedir. *Yeni gelen* kadın çalışanlar örgüt için bir değişim kaynağı olarak değerlendirilmektedir. *Davetsiz misafir* kadın çalışanlar ise örgütte istenmemekte ve dışlanmaktadır (Varoğlu, 2001, Aktaran: Öztürk, 2011: 42).

Erkeklerin kadınları kabullenmesi sorunun yanı sıra örgüt kültürü içerisinde işverenler kadınların daha üst pozisyonlara gelebilmeleri ve orada kalabilmeleri için nitelikli eğitime sahip olmadığını iddia etmektedir. Bu durumun ise kadınların işletmeleri başarıya götüremeyeceğinin, erkeklerin örgütsel başarı da kadınlardan daha avantajlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Mariani, 2008). Yapılan araştırmalar bir örgüt

ya da işletmenin erkek egemen bir kültüre sahip olmasını aşağıda yer alan sebepler ile ortaya koymaktadır:

- Kadının toplum içerisinde kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorlanmaları,
- Elde ettikleri yönetim pozisyonlarının, işletmenin tamamını yönetmeye fırsat vermemesi,
- İşletmelerdeki kariyer planlamalarında erkek değer ve ihtiyaçlarına göre tanımlanması,
- Erkeklerin kadın çalışan fikrine uzak olmaları (Zel, 2006, Aktaran: Karaca, 2007: 58).

Genel kabul üzerine, örgüt kültürü genellikle erkek rol modelleri tarafından yönetilir ve bu da daha sonra kadınların iş yaşamlarında ilerleme ve yükselmeleri için en büyük cam tavan engeli olarak kabul edilebilir. Toplumlarda yönetici terimi ya da pozisyonunu erkek figürü ile eşleştirme eğilimi bulunmaktadır. (Nixdorff ve Rosen, 2012). Bu eğilim kadınların çalışma hayatında üst pozisyonlara gelebilmeleri için erkeksi tutumlara yönelmesine neden olabilmektedir (Vickery, 2017).

2.2.2. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları, işe alımdan başlayarak tüm yönetsel süreçlerde örgütün işleyişine yön veren anlayış bütünüdür denilebilir. Buna göre istihdam uygulamaları, personelin gelişimine yönelik yaklaşımlar, kimlik ve aidiyet oluşturma ve eşit istihdam fırsatlarının örgütlerde olmaması kadınlar için cam tavana katkı sunan engeller olarak kabul edilmektedir (Business and Professional Women's Foundation, 1995: 89).

Örgütlerin çalışanlar arasındaki performans ölçme ve değerlendirme politikaları da kadın çalışanların kariyerlerinde belirleyici olabilmektedir. Genel kabule göre erkek çalışanların örgüt içerisinde yeterli performansı göstermesi erkeğin başarısına yorumlanırken, kadın çalışanlarda bu kadar iyimser bir değerlendirme görülmemekte ve kadınların başarısı şans faktörü ile ilişkilendirilmektedir. Herhangi bir başarısızlık durumunda ise erkek şanssız addedilmekte iken kadın çalışanların yetenek, eğitim ve beceri düzeyleri acımasız bir şekilde sorgulanmaktadır. Bu sebeple kadın çalışanların örgüt içerisindeki devamlılığı sorgulanmakta ve kariyer potansiyeli olarak yetersiz görülmektedir (KSSGM, 1999: 19).

Çalışma yaşamı açısından cinsiyet ayrımcılığı, işin yapılmasında etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamında dışlanması ve bunun sonucunda işyerindeki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması anlamındadır. İşyerinde cinsiyet ayrımcılığı; eğitimde, iş bölümünde, ücretlendirmede kadın ve erkeğin yaptıkları işle değil, cinsiyet temeline dayanarak işleme tabi tutulmasıdır. Ayrımcılık, aynı iş için farklı ödeme yapılması biçiminde olabileceği gibi, eşit verimliliğe sahip bireylerin farklı ücret düzeyine karşı gelen farklı işlere sahip olmaları şeklinde de meydana gelebilmektedir (<http://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi-hakkinda>).

Örgüt politikalarına ilişkin bir başka cam tavan göstergelerinden birisi de ücret politikalarıdır. Örneğin, işletme ve örgütlerde kadınlar için belirlenen ücret politikalarının erkeklerden farklı olduğu ve bir eşitsizliğin olduğu söylenebilir. Kadın çalışanların erkek meslektaşları ile karşılaştırıldığında başta Amerika olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde daha az ücretle çalıştıkları aşıkardır. Bunun sebebi olarak kadın istihdamında genellikle örgütlerde kadın işleri şeklinde bir ayrımın var olduğu söylenebilir (Ataay, 1998: 252). Örgüt politikaları içerisinde bir başka nokta ise tepe yöneticilerinin görevlendirilmesidir. Üst yönetim kademelerinde erkeklerin yer almasına fırsat veren işletme politikaları, kadın çalışanlar arasında yönetimde üst kademelere yükselme konusunda birtakım sorunlara neden olabilir. Örgüt politikalarının cinsiyet eşitliğine dayanması, erkekler kadar kadın çalışanlara da gerekli fırsatların tanınması anlayışı cam tavan engellerinin aşılması için itici bir güç olabilir. (Taşkın ve Çetin, 2012).

İşletme veya örgütlerin kadın çalışanların etkinlik ve başarısını artırabilmeleri aynı zamanda o örgütlerin de başarısı anlamına gelebilir. Bu noktada çalışanlar arasında kadın erkek eşitliği işletmelerin duyarlılığı açısından da oldukça önemlidir. Bu noktada Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Türkiye Ofisinin hazırlamış olduğu “Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket ve Kurumlar İçin Rehber” Türkiye’deki işletmelerin çalışanlar arasındaki eşitliği sağlamasında yol gösterici niteliktedir. Bu rapora göre kadın ve erkek eşitliğine duyarlı şirket ve kurumların nitelikleri belirlenmiştir:

- Kadın çalışanların genelde çok görünmeyen ihtiyaç ve sorunlarını fark eder.
- Bu ihtiyaçlara yönelik çözümler üretir.
- Üretilen çözümlere yönelik adımlar atar ve harekete geçer.

- Sonuçları uzun vadeli izler.
- Çalışan memnuniyetini artırmak, şikâyetleri gidermek için aktif olarak çalışır (UNDP, 2018: 10).

2.2.3. Mentör Eksikliği

İş yaşamında ilerlemeye çalışan kadınlar için ortaya çıkan cam tavan engellerinden biri de mentörün (akıl hocasının) olmamasıdır. Jones'a göre, erkekler genel olarak diğer erkeklere akıl hocalığı yapmayı tercih ederler; bu kadınların profesyonel yaşamları için ciddi bir engeldir. Yönetici pozisyonlarındaki kadınlar, kadınlara yönelik mentörlük eksikliğinin terfi şansları ve kariyer gerçekleştirmeleri açısından dezavantajlı olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra Jones, makalesinde genç kadınların örgütsel hiyerarşide kendilerinden daha kıdemli olan kadınlar tarafından desteklenmekten çok tehdit altında hissettiklerinden bahseder. Araştırmaya katılan kadınlar, üst düzey pozisyonundaki bir kadından daha çok erkek bir akıl hocası tercih ettiklerini ifade etmektedir (Jones, 2014).

İşletmelerde kadınların kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını değerlendirebilmeleri için mentörlük hayati önem taşıyan bir unsurdur (Koyuncu ve diğerleri, 2014). Bununla birlikte mentörler, rol model görevini üstlenirler (Ehrich, 2008).

Kadın çalışanlar, mentörlük aracılığı ile güçlendirilmelidir. İşyerinde, üstesinden gelmek için gerekli araçlar olmadan genellikle benzersiz zorluklarla karşılaşan kadınları güçlendirmek ve teşvik etmek önemlidir. Mentörlük ilişkilerine ve programlarına katılım, kadınların bu araçları edinmeleri için mükemmel yollardır. Mentörler ister erkek ister kadın olsun, bilgilerini ve kişisel deneyimlerini paylaşarak çalışanlara mücadelelerinde rehberlik etmelidir (Turner-Moffatt, 2019).

Birçok araştırma, işletmelerde mentör desteğinin özellikle kadın çalışanları dönüştürdüğünü ve geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Eagly ve diğerleri, 2003). Dolayısıyla işletmelerin kadınları üst sıralara çıkarmak için resmi bir mentorluk programına sahip olması gerekmektedir (Clevenger & Singh, 2013). Çünkü işletmelerde özellikle kadın çalışanlar için mentör eksikliğinin kadınların karşı karşıya kaldığı önemli bir sorun olduğu açıktır. (Eagly ve diğerleri, 2003). Dolayısıyla herhangi bir işyerinde, mentörler ve kadın çalışanlar arasında bir kopukluk olması veya mentör eksikliği kadın çalışanın yeterli kariyer desteği almadığını hissetmesine neden olabilir. (Friday ve diğerleri, 2004).

Kadın çalışanların cam tavan engellerini aşabilmesi için ideal mentörler tarafından desteklenmesi gerekir. Örgütlerde ideal bir mentör aşağıda belirtilen ilkeleri izleyerek çalışanlara destek olmalıdır:

- Rahat ve güvenli bir öğrenme çevresi oluşturabilir,
- Örgütlerde özellikle kadınların gelecekle ilgili planlamalar dahil olmasını sağlayabilir,
- İş yerindeki ilişkisel deneyim ve zorlukları aşmaya yardımcı olabilir,
- Çalışanların problem çözme becerisini geliştirebilir,
- Kadın çalışanların kariyer gelişimine destek sağlayarak onların öğrenme hızını artırabilir,
- Kendi ihtiyaçlarını değerlendirmeleri için fırsatlar sağlayabilir,
- Öğrenme hedeflerinin ortak formüle edilmesini teşvik edebilir,
- Kişisel ve iş hedeflerine ulaşmak için gereken kaynakları belirleyebilir,
- Hedeflerine ulaşma girişimlerini destekleyebilir (Kilgallon ve Thopson, 2012: 64; Rajendiran ve diğerleri, 2021).

İşletmelerde mentörlük fonksiyonun işlemesi erkek çalışanlar kadar kadın çalışanlar için de belirleyicidir (Burke ve McKeen, 1994: 48). Çünkü mentörlük desteğini alan kadın çalışanlar, sadece kariyer geliştirme fırsatları yakalamakla kalmamakta bunun yanı sıra cam tavan engellerinden olan örgütsel ve bireysel engelleri de aşmaktadır (Christine ve Linehan, 2006). Ayrıca kadın çalışanların özgüvenleri artmakta işle ilgili farkındalıkları ve beceri düzeyleri de gelişmektedir (Ceylan, 2007). Bununla birlikte mentorun destek ve tavsiyeleri ile iş ortamında etkili ve başarılı bir iletişim ağı kurabilmektedirler (Anafarta ve diğerleri, 2008).

Genel olarak da mentor ile birlikte kariyerinde ilerleyen kadın çalışanlar mesleklerinde başarılı olabilmektedir (Karaca, 2007: 64). Ancak, kadın çalışanlar örgütlerde gerekli mentör desteğini bulamamakta ve bu konu ile ilgili önemli sorunlar yaşamaktadır. İşletmelerde erkek çalışanların kadınlara mentör desteği sağlama konusunda isteksiz olmaları, üst kademelerde kadın çalışan sayısının az olması, kadın mentor sayısının yeterli olmaması gibi pek çok nedene bağlı olarak kadın çalışanların kariyer ilerleyişleri sekteye uğramaktadır (Çakınberk, 2011: 54).

2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Kadınlar için ortaya çıkan cam tavan engellerinden birisi de infomal iletişim ağlarına katılamamaktır. Örgüt içerisinde kıdemli erkek çalışanlar tarafından oluşturulan f gayri resmi bir sosyal ağın varlığı olarak bilinmektedir. Bu ağlar, çalışanların değerli stratejik bilgiler (yeni pozisyonlar, devam eden projeler ve yönetim kararları vb. ile ilgili), temalar ve tavsiyeler değış tokuş ettiğı kariyerle ilgili bağlantıların geliştirilmesi ve kullanılması anlamına gelir (Burke, 1984).

İnfomal iletişim ağları, kişisel ilişkilerin dengesine ve iletişim düzeyine bağı olarak güçlü veya zayıf olabilir. Duygusal yoğunluğu içerir. Güçlü bir bağ, istikrarlı ve güçlü bir ilişki anlamına gelirken, zayıf bir bağ, duygusal yetersizliği ifade edebilir. Örgütsel bağlamda iş arkadaşları arasında nu ağların her ikisi de değerlidir. Özellikle güçlü bağlar kriz ve belirsizlik durumlarında daha değerlidir, çünkü bir ilişki güçlü ve yakın olduğunda, ikna ve etkinin bu ilişki içinde uygulanması daha olasıdır. (Ibarra 1993).

Kadın çalışanlar, salt mesleki sorumluluklara sahip değildir. Bununla birlikte ev ve aileye ilişkin sorumluluklar da kadının zamanını kısıtlamakta bu durum ise, kadınların infomal iletişim ağlarına katılamamasına neden olmaktadır (Eagly ve Carli, 2007: 52). Birden fazla alanda birden fazla sorumluluk kadınların mesleki edinimlerini, paylaşımlarını ve iletişim ağlarına katılmalarını sınırlandırmaktadır. Bu durum ise bir başka cam tavan engeli olarak kadınların iş hayatlarını olumsuz etkilemektedir. Erkeklerin kendi aralarında kurdukları infomal iletişim ağlarına "eski çocuk ağı" denilmektedir. Çoğu örgütsel grup hala bu ağı sahiptir ve araştırmalar kadınların büyük ölçüde bu ilişkiler ağının dışında tutulduğunu göstermektedir (Jackson, 2001). Bu durumun bir adım sonrasında ise iletişim ağının dışında kalan kadın çalışanlar, örgüt politikalarının da dışında kaldığını düşünmeye başlamaktadır. Aidiyet duygusunun zayıflamasına bağı olarak da örgüt içerisinde sosyal bağlar oluşturma noktasında isteksiz ve başarısız olmaktadır (Palmer ve Hyman, 1993: 56).

İletişim ağlarının yetersiz olması veya kadınların bu ağlara katılamaması farklı kariyer fırsatlarını engellemekte, sektörde bilinirliklerini ve tanınırlıklarını azaltmaktadır (Lussier, 2014: 48). Ve Kadınların infomal iletişim ağlarından mahrum bırakılması örgüt literatüründe cam tavanla ilgili bir durum olarak incelenmektedir (Lemons, 2003). Çünkü sektör içerisinde infomal iletişim ağları birçok konuda haberdar olmanızı ve farklı mesleki fırsatları değerlendirmenizi sağlayabilir, bu iletişim ağlarında yer alan çalışanlar

kariyerlerinde ilerleyebilir. Kadınlar için ise kurulamayan iletişim ağı kariyerleri için belirgin bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Jakobhs, 2004: 79; Ragins ve diğerleri, 1998).

Çeşitli araştırmalar, kadınların daha düşük görünürlükteki pozisyonlara atandığını, bu da yüksek rütbeli bireylerle bağlantı kurma ve sosyal ağlar geliştirme fırsatlarını sınırladığını göstermiştir (Ragins ve diğerleri, 1998). Üst düzey erkeklerden oluşan gayri resmi bir sosyal ağın bulunduğu şirketlerde, görünürlük eksikliği nedeniyle kadın yöneticilere erkeklerle aynı şekilde davranılmayabilir (Elacqua ve diğerleri, 2009). Böyle bir ağa sınırlı erişim, terfi şansını azaltacak ve bu nedenle cam tavan algısına yol açacaktır (Brass, 1985).

Oysa, güçlü iletişim ağlarına kadınların dahil olabilmesi durumunda kadınlara yarar sağlar, çünkü güçlü bağlar, kadınların iş dünyasındaki düşük statüsünü ve meşruiyetini dengeler. Ayrıca, güçlü bağlar, direncin azaltılmasına ve belirsiz durumlarda destek sağlanmasına yardımcı olur. (Ibarra 1993).

Kadın çalışanların örgüt içerisinde ilerleyebilmesi ve üst kademelerde görev alabilmesi için hem işletme içinde hem de dışında informal iletişim ağları içerisinde yer alması kesinlikle elzemdir. Özellikle erkek çalışanlar tarafından oluşturulan bu ağların içerisine dahil olabilmeleri ve örgüt dışında da gerçekleşen faaliyetlere katılabilmelidirler. Çünkü çalıştıkları işletme ile ilgili önemli ve stratejik bilgilere ulaşabilmeleri bu ağlar sayesinde gerçekleşebilir. Kadın çalışanların meslek hayatında başarılı olabilmeleri, örgütlerde yükselebilmeleri ve nihayetinde cam tavan sendromu ile başa çıkabilmelerinde bu iletişim ağlarında yer almaları oldukça önemlidir (Telli, 2020: 32).

2.3. TOPLUMSAL ENGELLER

2.3.1. Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)

Stereotip (kalıplaşmış önyargılar), belirgin ve keskin kalıplar çerçevesinde her zaman aynı izlenimlere bağlı olarak düşünce ve davranış geliştirme, insanları, varsayımlara, beklentilere ve tecrübeye bağlı düşünsel anlamda gruplandırmaktır. Bu genelleme ve belli kalıplar içerisinde gruplandırmak genellikle yanlış düşüncelerin ve önyargıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Barutçugil, 2001: 64). Kadınların belirli toplumsal kalıplar içerisinde maruz kaldığı önyargıların başında cinsiyet temelli değerlendirmeler gelmektedir.

Cinsiyet stereotipleştirmesi, erkek ve kız çocuklarının, kadınların ve erkeklerin doğal yetenek ve yeteneklerinin gelişimini, eğitim ve mesleki deneyimlerini ve genel olarak yaşam fırsatlarını sınırlayabilir. Kadınlarla ilgili klişeler, kadınlara karşı kökleşmiş tutum, değer, norm ve önyargıların hem sonucudur hem de nedenidir. Erkeklerin kadınlar üzerindeki tarihsel iktidar ilişkilerini ve kadınların ilerlemesini engelleyen cinsiyetçi tutumları haklı çıkarmak ve sürdürmek için kullanılırlar (<https://www.coe.int/en/web/genderequality/gender-stereotypes-and-sexism>).

İş yaşamında kadınların cinsiyetlerinin bir sınıflandırma aracı olarak görülmesi ve mesleki değerlendirmelerinin cinsiyetleri üzerinden yapılması en temel sorun olarak karşımıza çıkmakta ve cam tavan engellerinden biri olarak tartışılmaktadır.

Kadınlar hakkındaki ortaya atılan önyargılar mesleki ilerlemelerini engellemektedir. İşletmelerde başarılı birer yönetici olma niteliklerden yoksun olduklarına ilişkin önyargılarda ilerlemenin önündeki engellerden sadece birisi. Erkek egemen örgüt yönetim yapıları da bu durumu beslemektedir. Örgüt içerisindeki başarı ya da başarısızlık kriterleri de erkek ölçütlerine göre yapıldığından kadın çalışanların objektif bir değerlendirmeye tabi tutulması oldukça zordur. Çok sayıda araştırmaya ait veriler de kadınların başarılı iş hayatlarını toplumsal önyargıların gölgelediğini ortaya koymaktadır (Smith, 2000: 270). Basmakalıp erkek özellikleri yetkin olarak görülürken, basmakalıp kadın özellikleri yetersizlik ile ilişkilidir. Üst düzey yönetici rolleri erkeksi olarak görülürken, yönetici pozisyonlarındaki kadınlar olumsuz olarak görülen toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına maruz kalmaktadır (Akpınar, 2012).

Erkek egemen iş dünyasında ortaya çıkan kalıplaşmış önyargılar oldukça yaygındır. Kadınlık ilk önce eş ve anne olmakla anlamlandırıldığı için iş dünyasında kadınlar yer bulması zorlaşmakta ve kariyer fırsatları bir nevi engellenmeye çalışılmaktadır. Dolayısı ilse cinsiyetlerine bağlı olarak kadınlar iş dünyasında birçok engelle karşılaşmaktadır. Bu bağlamda kadınların iş dünyasında en çok maruz kaldığı 4 kalıplaşmış önyargı şu şekildedir:

Kadınlar evde kalmayı tercih ediyor.

- Aslında günümüzde kadınlar her seferinde mesleki kariyer taleplerini iletmektedir. Modern Aile Endeksi'ndeki yeni annelerin yüzde doksan altısı, bir bebekten sonra işe geri dönmekten heyecan duyduklarını söyledi. Ancak toplumsal birikimlerin ortaya çıkardığı önyargılar kadınların kariyerleri için bu

istekli hallerini şüpheli bulmakta ve kadınların evde kalması, eş ve anne modellerini sürdürmesi yönünde bir eğilimi doğru bulmaktadır (Oppenheimer, 2021).

Kadınlar finansal becerileri yeterli olmayabilir.

- Kadınlar sadece çalışmak, kariyerlerinde ilerlemek istemiyor. Bunun yanı sıra erkekleri gibi çalışarak çok yüksek miktarlarda para kazanabileceklerine inanıyorlar. Ancak duygusal ve kırılgan yapıya sahip olan kadınların bu konuda gerçekçi hedefler koyamayacağı anlayışı hakimdir (Oppenheimer, 2021).

Annelik bir kariyer engelidir.

- Hâkim olan en belirgin önyargı, kadınların çocuktan sonra kariyerden uzak durmak zorunda kalmasıdır. Çocuklarının bakımlarından birinci derece sorumlu olan kadınların hem kişisel hem de örgütsel hedeflerden uzak kalması olası bir durumdur. Ayrıca mesleki yaşamındaki başarıdan önce başarılı bir anne rolünün üstlenilmesi daha elzemdir (Oppenheimer, 2021).

Kariyer, kadınların doğasında bulunmamaktadır.

- Çalışmak, erkek olmanın ne anlama geldiğinin merkezinde yer alır ve iş kadınlığının özünde bu yer almaz. Bir başka ifade ile çalışmak kadının doğasında ve yapısında bulunmamaktadır. Erkeklerin çalışma yaşamına uyumu daha hızlı ve güçlüdür. Oysa kadınlar duygusal kırılganlıklarından dolayı bu uyumu erkekler kadar başarılı bir şekilde gerçekleştiremez (Oppenheimer, 2021).

Genellikle anne rolü ve aile yaşamının kadınları iş yaşamından uzaklaştırdığı söylenebilir. Kadın çalışanların doğası gereği anne olması ile birlikte çalışmaya ara vermek zorunda kalacağı, finansal konularda erkekler kadar yetkin olmadığı, duygusal ve kırılgan yapısının acımasız iş dünyasına uygun olmadığı gibi önyargıların erkek egemen iş dünyasında halen geçerli olduğu ifade edilebilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir diğer araştırmada ise iş yerinde kadınlar ile ilgili kalıplaşmış önyargılar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Genel olarak, kadınlar şefkatli, hassas, dışavurumcu, destekleyici, sevecen, kibar ve duygusal olarak görülürler (veya olmaları beklenir).
- Kadınlar genellikle perde arkasındadır ve her şeyi bir arada tutan kişilerdir.

- Kadınlar her zaman hangi rolü oynaması gerektiğine (ev hanımı, bakıcı) geleneksel bakış açısıyla bakılmıştır.
- Kadınların yöneticiyi destekleyen pozisyonları var (sekreterler, asistanlar)
- Kadınlar genellikle sosyal iyilik yapmayı gerektiren alanlara girerler (sosyal hizmet uzmanı, öğretmen, hemşire) (<https://www.livinghr.com/post/a-look-at-gender-stereotyping-how-women-in-the-workplace-are-todays-catalysts-for-change>).

Geleneksel cinsiyet rolleri, erkekler ve kadınlar için ortak olarak görülen veya beklenen davranışlar ortaya koymaktadır. Ancak bu cinsiyetçi roller ve kalıplar kadınların bilgi ve deneyimlerinin küçümsenmesine yol açmaktadır. Kadınlar kariyer basamaklarını tırmanırken bile, statükoyu sürdürmek için bu önyargılar etrafında şekillendirilmeye çalışılır. Cinsiyetçi roller çerçevesinde kadınlar, güç, bilgi ve statünün erkek egemen yapısı altında birçok engelle karşılaşmaya devam eder. (Jakobsh, 2014). Üstelik bu engellerin, örgüt içerisindeki hiyerarşi ilerledikçe ve üst yönetim kademelerine doğru çıkıldıkça şiddeti artmaktadır. Örneğin kadınlar sadece iş için nitelikli olduklarını kanıtlamak zorunda kalmamakta, aynı zamanda erkeklerden daha nitelikli olduklarını da ispatlamak durumundadırlar. (Kaufmann ve diğerleri, 1996).

Kadınların iş yaşamlarının dışında ev ve aile hayatları ile ilgili sorumluluklar da kalıplaşmış önyargılardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da çalışan anne kavramına ilişkin önyargılardır. Bu önyargı, çalışan babalara yönelik önyargıdan daha güçlüdür. Çalışan anneler, iki tür stereotipin üstesinden gelmek zorunda oldukları gerçeğiyle karşı karşıyadır. Hem çalışan hem de ebeveyn olarak değerlendirilirler (Wang ve diğerleri, 2013).

Elbette günümüzde kadınlar maruz kaldıkları önyargılar ile mücadele ederek mesleki kariyerlerinde ilerlemeye çalışmaktadır. Toplumların yüz yıllardır biriktirerek getirmiş olduğu bazı kültürel unsurların hızlıca değişmesi elbette mümkün değildir. Özellikle cinsiyet temelli önyargıların ortadan kaldırılması ve iş yaşamında cinsiyet eşitliğinin esas alındığı örgüt yapılarının oluşturulması kadınların bir başka cam tavan engelini aşmasını sağlayabilir.

Bu geleneksel cinsiyet rollerine meydan okumak ve bu rollere ilişkin önyargılardan etkilenen kadın çalışanlara destek olmak mümkündür. Peki bu destek nasıl sağlanabilir ve özellikle örgütlerde stereotiplerle nasıl mücadele edilebilir. Targonskaya (2020),

işletmelerde kadın çalışanların maruz kaldığı önyargıların üç adımda aşılabileceğini ifade etmekte bu adımları şu şekilde sıralamaktadır:

- *Eğitim*: Başta genç erkek ve kız çocukları olmak üzere herkesin toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve toplumsal cinsiyet rolleri konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Öğretmenler, öğrencilerin bu stereotiplere inanmanın zararlı etkilerini görmelerine yardımcı olabilir.
- *Destek*: Kadınlar diğer kadınlara rehberlik etmeli ve erkekler diğer erkekleri desteklemelidir. Hepimizin paylaşacak benzersiz deneyimleri var. Birinin toplumsal cinsiyet klişelerini sürdürdüğünü düşünüyorsanız, onlara zararlarının gerçekliği hakkında açıkça konuşmak uzun bir yol kat edebilir.
- *Konuşmak*: Cinsiyet önyargısı ve eşitsizlikle mücadelede herkesin oynayacağı bir rol vardır. Toplumsal cinsiyet rollerine karşı sosyal medya aracılığıyla veya protesto gösterilerine katılarak mücadele edebilirsiniz. Uygunsuz davranışlara tanık olduğunuzda bunu dile getirmek, toplumsal cinsiyet klişeleriyle mücadele etmenin basit, eleştirel ve etkili bir yoludur (Targonskaya, 2020).

Önemli bir cam tavan engeli olan stereotiplerin aşılması ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına bağlı olarak ekonomik büyüme, gelişmiş özgürlük, güçlendirilmiş aile, ileri demokrasi ve toplumsal barış sağlanabilir (Targonskaya, 2020).

2.3.2. Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrım

Mesleki ayrım toplumdaki belli başlı grupların bazı meslekleri yapması ve bu mesleklerde ilerleyerek yükselmesindeki engelleri ifade etmek üzere ortaya atılmış ve genel kabul görmüş bir kavramdır (Gün, 2011: 85). Bu belli başlı gruplardan birisi de cinsiyet gruplarıdır. Erkekler ve kadınlara toplumsal yaşamda cinsiyetlerine kodlanmış ve sorumluluklar yüklenmiştir. İş yaşamında da bu cinsiyet temelli ayrım söz konusudur ve kadınlar için önemli bir cam tavan engelidir.

Mesleki ayrım, çalışanların meslekler arasında veya bir mesleğin demografik özelliklerine göre uzmanlaşmış bölümleri içinde dağılımını tanımlayan bir terimdir. En yaygın olarak, bu, farklı iş türleri arasında erkeklerin veya kadınların aşırı veya eksik temsilini ifade eder (Morello ve diğerleri, 2021).

Mesleki ayrım yapılırken en belirgin kriterin cinsiyet olduğu söylenebilir. Bu ayrıma göre iş hayatındaki meslekler yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yatay ayrıma göre bazı meslekler erkekler için tanımlanırken bazı meslekler de kadınlar için

kodlanmıştır. Ve bu ayrışma aynı işletmede belli birimlerde kadın çalıştırma, belli birimlerde ise sadece erkek çalıştırma eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Dikey ayrışmada ise bir örgütte aynı birimde çalışan kadınların erkek çalışanlara göre farklı tutum ve değerlendirmeye maruz kalmasını ifade etmektedir. Dikey ayrışmada kadınların erkeklere göre daha fazla çalışması ve daha yavaş ilerlemesi öngörülmektedir (KSSGM, 1999: 13).

Diğer taraftan yatay ve dikey ayrıma ilişkin bazı iş kollarının erkekler için, bazılarının da kadınlar için uygun olduğu ifade edilmektedir. Bu değerlendirmeye göre tamircilik, müdürlük veya üst düzey yöneticilik, müfettişlik vb. meslekler erkekler için uygun işler olarak değerlendirilirken; hemşirelik, özellikle ilköğretim öğretmeni, sekreterlik gibi ikinci pozisyondaki işlerinde kadınlar için uygun meslekler olduğu ifade edilmektedir (Eyüboğlu, 1999: 46).

Mesleki ayrımın cinsiyet temelli etki ve sonuçlarını ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilen bazı araştırmalarda kadınların belli mesleklere yönlendiği ve yine bu ayrıma bağlı olarak da erkekler için daha düşük ücret aldıkları ortaya konulmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların işgücüne son yarım yüzyılda artan girişi, meslekler arasında eşit olarak dağılmamıştır (Weeden, 2004: 147). Örneğin, 2017'de kadınlar toplam işgücünün %47'sini oluştururken kayıtlı hemşirelerin %90'ını temsil etmekteydi. Ve ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin %79'u kadınlardan oluşmaktaydı. Buna karşılık, kadınların %28'i üst düzey yönetici pozisyonunda, %9'u inşaat işlerinde ve %19'u yazılım geliştirme birimlerinde istihdam edilmekte ve bu alanlarda önemli ölçüde yetersiz düzeyde temsil edilmektedir (Bureau of Labor Statistics, 2018). Belirli alanlardaki mesleklere kadınların yönlendirilmesinin yanı sıra mesleki ayrımcılığın getirmiş olduğu bir başka sonuç ise maaş dengesizliğidir. İşverenlerin kadınlaştırılmış bir işgücü tarafından yapılan işe daha düşük bir değer atfetmeleri ve bu durumun örgüt gelirlerini aşağı çektiğini düşünmeleri cinsiyetler arası ücret farkının da oluşmasına neden olmaktadır (Blau ve Kahn, 2007; Levanion ve diğerleri, 2009).

Makro düzeyde, mesleki cinsiyet ayrımı, bir bütün olarak işgücü piyasasının verimliliği ve esnekliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. “Erkek” ve “kadın” meslekleri arasındaki hareketliliği kısıtlar ve böylece kısa ve uzun vadeli beceri boşluklarının yanı sıra işsizliğe de katkıda bulunur. İşçilerin çoğunluğunu mesleklerin çoğundan hariç

tutmak, insan kaynaklarını boşa harcar, işgücü piyasasının katılığına katkıda bulunur ve bir ekonominin değişime uyum sağlama yeteneğini azaltır (Anker, 1998: 124).

İşgücü verimliliği, işyerinde cinsiyet eşitliğinden de etkilenir. Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar, her iki cinsiyetin bir arada olduğu ve cinsiyet eşitliğinin hâkim olduğu işyerlerinde iş motivasyonunun daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet eşitliğinin ayrıca dış imajı, yenilikçiliği, yaratıcılığı, adaleti ve işletmenin işlevselliği ve dolayısıyla çalışma topluluğunun üretkenliği ve verimliliği de doğrudan etkilemektedir. Gerçekten de toplumsal cinsiyet eşitliği haklı olarak modern bir girişimin bir özelliği ve sağlıklı bir çalışma topluluğunun bir parçası olarak kabul edilmektedir (Korupp ve diğerleri, 2002).

Erkek ve kadın çalışanların mesleki yeterlilikleri cinsiyetlerine göre sorgulandığı takdirde gerçek bir performans değerlendirmesinin yapılması pek mümkün görünmemektedir. Ayrıca kadınların belirli meslek grupları ile sınırlandırılması iş hayatındaki istihdam çeşitliliğine de zarar verebilmektedir. Son yıllarda artan kadın iş gücüne rağmen iş hayatındaki cinsiyet dağılımının halen sınırlı olması da tartışılmaktadır. Bununla birlikte erkek çalışan ile kadınların aynı işlerde aynı şartlarda çalışıyor olmasına rağmen erkeklere göre daha düşük ücretler alması da sorunun farklı bir boyutunu temsil etmektedir. Cinsiyete dayalı mesleki ayrım kadınlar için önemli bir cam tavan engeli olarak iş hayatında dururken, erkek egemen örgüt yapılarının bu engeli kaldırmaya yönelik adımlar atmadığı söylenebilir.

3. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bulgular bölümünde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilmiş olup çalışmanın uygulama kısmına ait bulgular sayısallaştırılıp tablo ve şekiller ile sayısallaştırılıp tarafsız ve objektif bir şekilde okuyucuya aktarılmıştır. Bulgular başlığı iki alt başlığa ayrılmış, birinci alt başlıkta çalışmaya katılan araştırma grubuna ait demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci alt başlıkta ise ölçekte yer alan alt boyutlar ile demografik özellikler arasındaki ilişkileri ortaya koyan bulgular sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMA GRUBUNA AİT DEMOGRAFİK BULGULAR

Tablo 6. Katılımcıların demografik özellikleri

Yaş	n	%
21-25	19	10,8
26-30	80	45,5
31-35	56	31,8
36-40	1	0,6
40 ve üzeri	20	11,4
Cinsiyet	n	%
Erkek	58	33,0
Kadın	118	67,0
Medeni Durum	n	%
Evli	120	68,2
Bekar	56	31,8
Eğitim Durumu	n	%
Lise	71	40,3
Ön lisans	80	45,5
Lisans	22	12,5
Yüksek Lisans	3	1,7
Mesleki Deneyim	n	%
1-5 yıl	73	41,5
6-10 yıl	67	38,1
11-15 yıl	16	9,1
16-20 yıl	3	1,7
21 yıl ve üzeri	17	9,7
Yöneticilik görevi	n	%
Evet	42	23,9
Hayır	134	76,1

Katılımcıların %10,8'nin 21-25, %45,5'nin 26-30, %31,8'nin 31,-35, %0,6'nın 36-40 yaş ve %11,4'nün 40 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin oranının %33, kadınların ise %67 olduğu görülmüştür. Bunların da %68,2'nin evli, %31,8'nin bekar olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar %40,3 ile lise, %45,5 ile ön lisans, %12,5 ile lisans ve %1,7 ile yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların mesleki deneyim düzeylerinin %41,5 ile 1-5 yıl, %38,1 ile 6-10 yıl, %9,1 ile 11-15 yıl, %1,7 ile 16-20 yıl ve %9,7 ile 21 yıl üzerinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %23,9'nun yöneticilik görevi olduğu görülmüştür.

3.2. ARAŞTIRMA SORULARINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 7. Katılımcıların cam tavan ve alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri

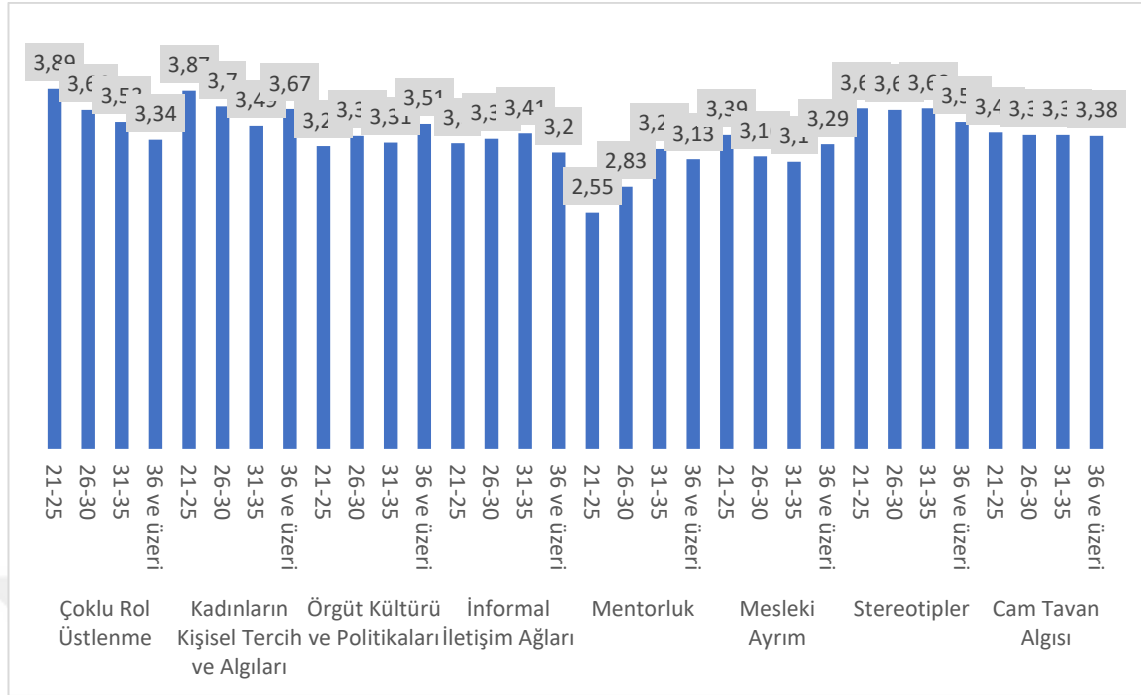
Boyutlar	X±s.s.
Çoklu Rol Üstlenme	3,61±0,81
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	3,65±0,71
Örgüt Kültürü ve Politikaları	3,36±0,80
İnformel İletişim Ağları	3,34±0,82
Mentorluk	2,97±0,81
Mesleki Ayrım	3,18±0,56
Stereotipler	3,65±0,72
Cam Tavan Algısı	3,39±0,36

Tablo 6 incelendiğinde Çoklu Rol Üstlenme algı düzeyinin 3,61±0,81, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları düzeyinin 3,65±0,71, Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutunun 3,36±0,80, İnformel İletişim Ağları düzeyinin 3,34±0,82, Mentorluk düzeyinin 2,97±0,81 Mesleki Ayrım düzeyinin 3,18±0,56, Stereotipler düzeyinin 3,65±0,72 olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak tüm alt boyutlarda cam tavan algı düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Sadece Mentorluk boyutunun diğer boyutlara göre daha düşük düzeylerde kaldığı ve orta seviyeye yakın olduğu ifade edilebilir. Genel olarak cam tavan algısının ise 3,39±0,36 seviyesinde ve yüksek kabul edilebilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Yaş değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Boyutlar	Yaş	n	X±s.s.	p	Fark
Çoklu Rol Üstlenme	21-25 (1)	19	3,89±0,71	0,22	-
	26-30 (2)	80	3,66±0,83		
	31-35 (3)	56	3,53±0,78		
	36 ve üzeri (4)	20	3,34±0,83		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	21-25 (1)	19	3,87±0,67	0,28	-
	26-30 (2)	80	3,7±0,75		
	31-35 (3)	56	3,49±0,57		
	36 ve üzeri (4)	20	3,67±0,87		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	21-25 (1)	19	3,27±0,63	0,78	-
	26-30 (2)	80	3,38±0,85		
	31-35 (3)	56	3,31±0,74		
	36 ve üzeri (4)	20	3,51±0,92		
İnformel İletişim Ağları	21-25 (1)	19	3,3±0,68	0,26	-
	26-30 (2)	80	3,35±0,83		
	31-35 (3)	56	3,41±0,78		
	36 ve üzeri (4)	20	3,2±0,96		
Mentorluk	21-25 (1)	19	2,55±0,64	0,01*	1,2<3,4
	26-30 (2)	80	2,83±0,81		
	31-35 (3)	56	3,24±0,79		
	36 ve üzeri (4)	20	3,13±0,74		
Mesleki Ayrım	21-25 (1)	19	3,39±0,67	0,22	-
	26-30 (2)	80	3,16±0,5		
	31-35 (3)	56	3,1±0,54		
	36 ve üzeri (4)	20	3,29±0,73		
Stereotipler	21-25 (1)	19	3,68±0,92	0,95	-
	26-30 (2)	80	3,66±0,7		
	31-35 (3)	56	3,68±0,63		
	36 ve üzeri (4)	20	3,53±0,84		
Cam Tavan Algısı	21-25 (1)	19	3,42±0,31	0,99	-
	26-30 (2)	80	3,39±0,37		
	31-35 (3)	56	3,39±0,32		
	36 ve üzeri (4)	20	3,38±0,45		



Şekil 3. Yaş değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

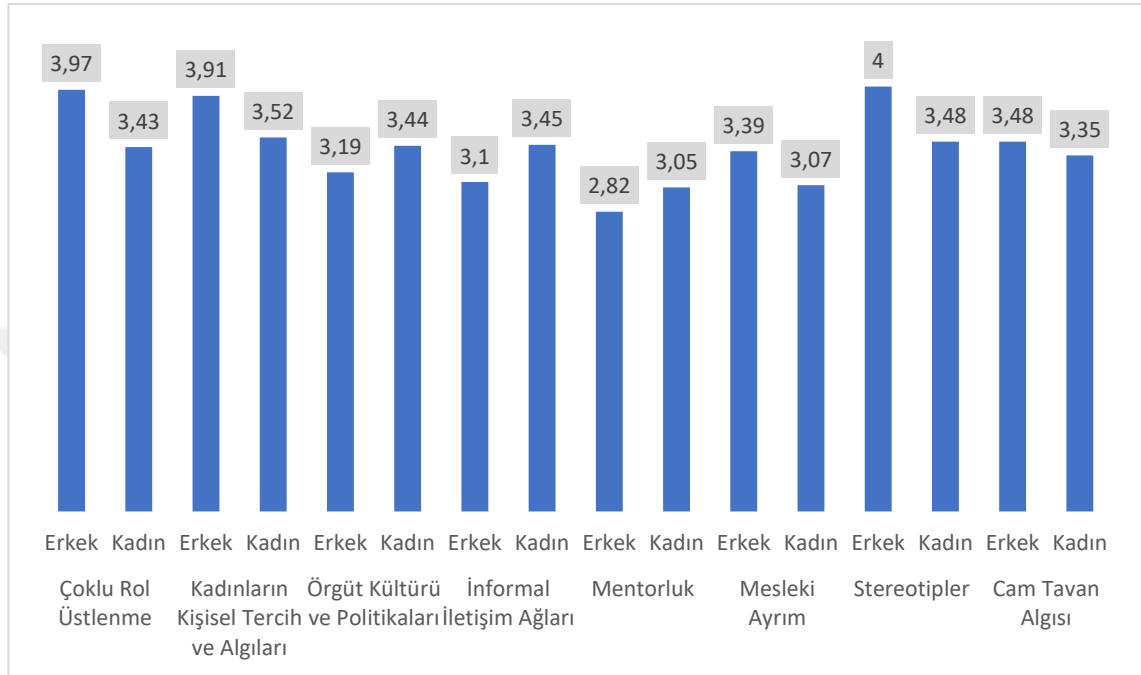
Katılımcıların yaş durumuna göre Mentorluk algı düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu, çalışmada 30 yaş ve altında olan katılımcıların Mentorluk alt boyut algı düzeylerinin 31 yaş ve üzerinde olan katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$).

Katılımcıların yaşlarına göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, infomal iletişim ağları, mesleki ayrım, stereotipler ve cam tavan algı düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 9. Cinsiyet değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X} \pm s.s.$	p
Çoklu Rol Üstlenme	Erkek	58	$3,97 \pm 0,80$	0,01*
	Kadın	118	$3,43 \pm 0,75$	
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Erkek	58	$3,91 \pm 0,75$	0,01*
	Kadın	118	$3,52 \pm 0,65$	
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Erkek	58	$3,19 \pm 0,78$	0,01*
	Kadın	118	$3,44 \pm 0,80$	
İnfomal İletişim Ağları	Erkek	58	$3,10 \pm 0,78$	0,01*
	Kadın	118	$3,45 \pm 0,81$	
Mentorluk	Erkek	58	$2,82 \pm 0,79$	0,01*
	Kadın	118	$3,05 \pm 0,81$	
Mesleki Ayrım	Erkek	58	$3,39 \pm 0,60$	0,01*

Stereotipler	Kadın	118	3,07±0,52	0,01*
	Erkek	58	4,00±0,73	
Cam Tavan Algısı	Kadın	118	3,48±0,65	0,02*
	Erkek	58	3,48±0,36	
	Kadın	118	3,35±0,35	



Şekil 4. Cinsiyet değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

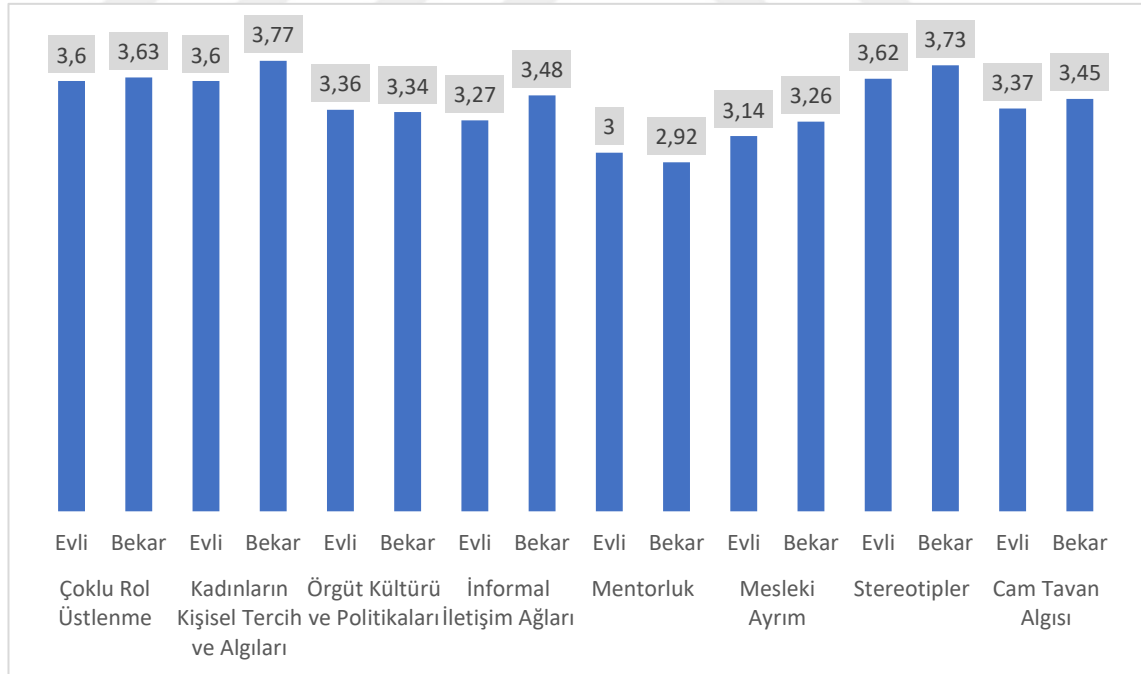
Katılımcıların cinsiyetlerine göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyut algı düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu bulunmuştur.

Farkın nedenin erkek katılımcıların çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyut algı düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek seviyede olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p=0,01$). Örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları ve mentorluk alt boyut algı düzeylerinin ise kadın katılımcılarda daha yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre cam tavan algı düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu, erkek katılımcıların cam tavan algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p=0,02$).

Tablo 10. Medeni durum değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Boyutlar		Medeni Durum	n	X±s.s.	p
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	120	3,60±0,79	0,80	
	Bekar	56	3,63±0,86		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evli	120	3,60±0,70	0,14	
	Bekar	56	3,77±0,72		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	120	3,36±0,83	0,85	
	Bekar	56	3,34±0,74		
İnformal İletişim Ağları	Evli	120	3,27±0,79	0,11	
	Bekar	56	3,48±0,87		
Mentorluk	Evli	120	3,00±0,77	0,54	
	Bekar	56	2,92±0,89		
Mesleki Ayrım	Evli	120	3,14±0,51	0,18	
	Bekar	56	3,26±0,65		
Stereotipler	Evli	120	3,62±0,71	0,35	
	Bekar	56	3,73±0,73		
Cam Tavan Algısı	Evli	120	3,37±0,36	0,18	
	Bekar	56	3,45±0,34		



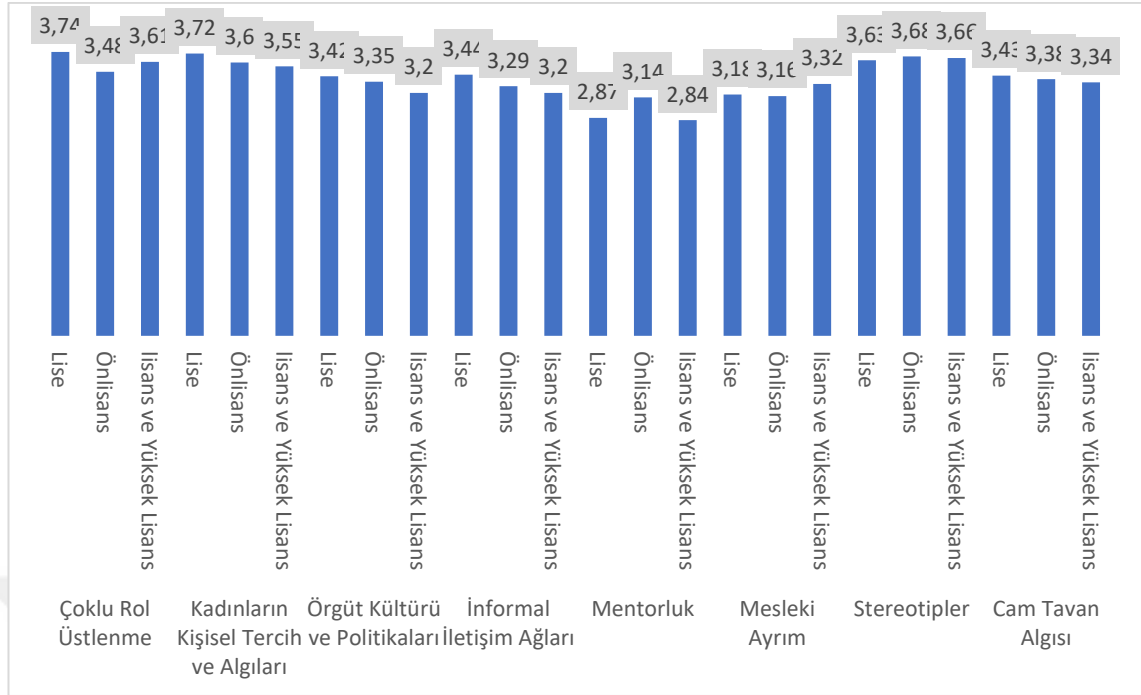
Şekil 5. Medeni durum değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Katılımcıların medeni durumlarına göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayrım,

stereotipler ve cam tavan algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ve benzer seviyelerde olduğu görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 11. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Algı Düzeyleri

Boyutlar	Eğitim	n	X $\pm$ s.s.	p	Fark
Çoklu Üstlenme	Lise	71	3,74 $\pm$ 0,74	0,24	
	Ön lisans	80	3,48 $\pm$ 0,86		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	3,61 $\pm$ 0,75		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Lise	71	3,72 $\pm$ 0,64	0,57	
	Ön lisans	80	3,6 $\pm$ 0,78		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	3,55 $\pm$ 0,59		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Lise	71	3,42 $\pm$ 0,8	0,53	
	Ön lisans	80	3,35 $\pm$ 0,74		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	3,2 $\pm$ 1		
İnformel İletişim Ağları	Lise	71	3,44 $\pm$ 0,76	0,55	
	Ön lisans	80	3,29 $\pm$ 0,85		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	3,2 $\pm$ 0,77		
Mentorluk	Lise	71	2,87 $\pm$ 0,76	0,02*	2>1,3
	Ön lisans	80	3,14 $\pm$ 0,86		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	2,84 $\pm$ 0,59		
Mesleki Ayrım	Lise	71	3,18 $\pm$ 0,61	0,06	
	Ön lisans	80	3,16 $\pm$ 0,54		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	3,32 $\pm$ 0,44		
Stereotipler	Lise	71	3,63 $\pm$ 0,7	0,97	
	Ön lisans	80	3,68 $\pm$ 0,75		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	3,66 $\pm$ 0,72		
Cam Tavan Algısı	Lise	71	3,43 $\pm$ 0,34	0,35	
	Ön lisans	80	3,38 $\pm$ 0,37		
	Lisans ve Yüksek Lisans	25	3,34 $\pm$ 0,35		



Şekil 6. Eğitim durumu değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

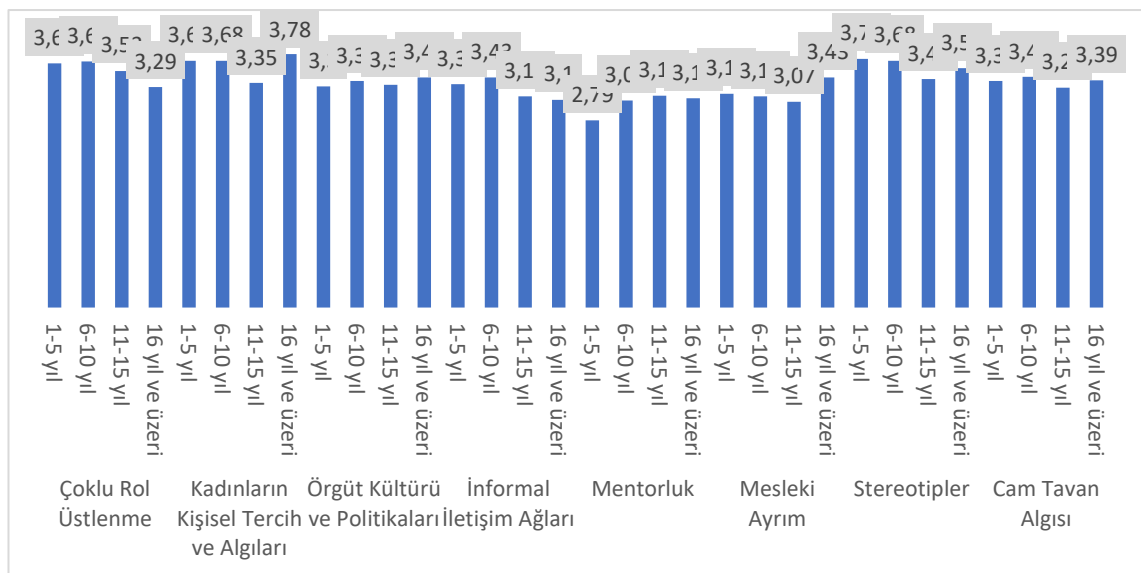
Katılımcıların eğitim durumuna göre Mentorluk alt boyut algı düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu, çalışmada ön lisans düzeyinde eğitimi olan katılımcıların Mentorluk alt boyut algı düzeylerinin eğitim düzeyleri lise ve lisans olan katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir ($p=0,02$).

Katılımcıların eğitim durumuna göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mesleki ayrım, stereotipler ve cam tavan algı düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı ve benzer seviyede olduğu bulgulanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. Mesleki deneyim değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Boyutlar	Kıdem	n	$\bar{X} \pm s.s.$	p
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	73	3,64±0,83	0,53
	6-10 yıl	67	3,67±0,79	
	11-15 yıl	16	3,53±0,74	
	16 yıl ve üzeri	20	3,29±0,80	
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1-5 yıl	73	3,68±0,75	0,67
	6-10 yıl	67	3,68±0,65	
	11-15 yıl	16	3,35±0,48	
	16 yıl ve üzeri	20	3,78±0,89	
	1-5 yıl	73	3,30±0,84	0,21

Örgüt Kültürü ve Politikaları	6-10 yıl	67	3,38±0,78	0,41
	11-15 yıl	16	3,32±0,54	
	16 yıl ve üzeri	20	3,43±0,98	
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl	73	3,33±0,78	
	6-10 yıl	67	3,43±0,81	
	11-15 yıl	16	3,15±0,83	
Mentorluk	16 yıl ve üzeri	20	3,10±0,99	
	1-5 yıl	73	2,79±0,91	
	6-10 yıl	67	3,09±0,66	
Mesleki Ayrım	11-15 yıl	16	3,16±0,91	0,15
	16 yıl ve üzeri	20	3,12±0,76	
	1-5 yıl	73	3,19±0,61	
Stereotipler	6-10 yıl	67	3,15±0,50	
	11-15 yıl	16	3,27±0,31	
	16 yıl ve üzeri	20	3,43±0,52	
Cam Tavan Algısı	1-5 yıl	73	3,71±0,73	
	6-10 yıl	67	3,68±0,69	
	11-15 yıl	16	3,41±0,58	
	16 yıl ve üzeri	20	3,57±0,89	0,07
	1-5 yıl	73	3,38±0,39	
	6-10 yıl	67	3,44±0,32	
	11-15 yıl	16	3,38±0,20	
	16 yıl ve üzeri	20	3,39±0,45	

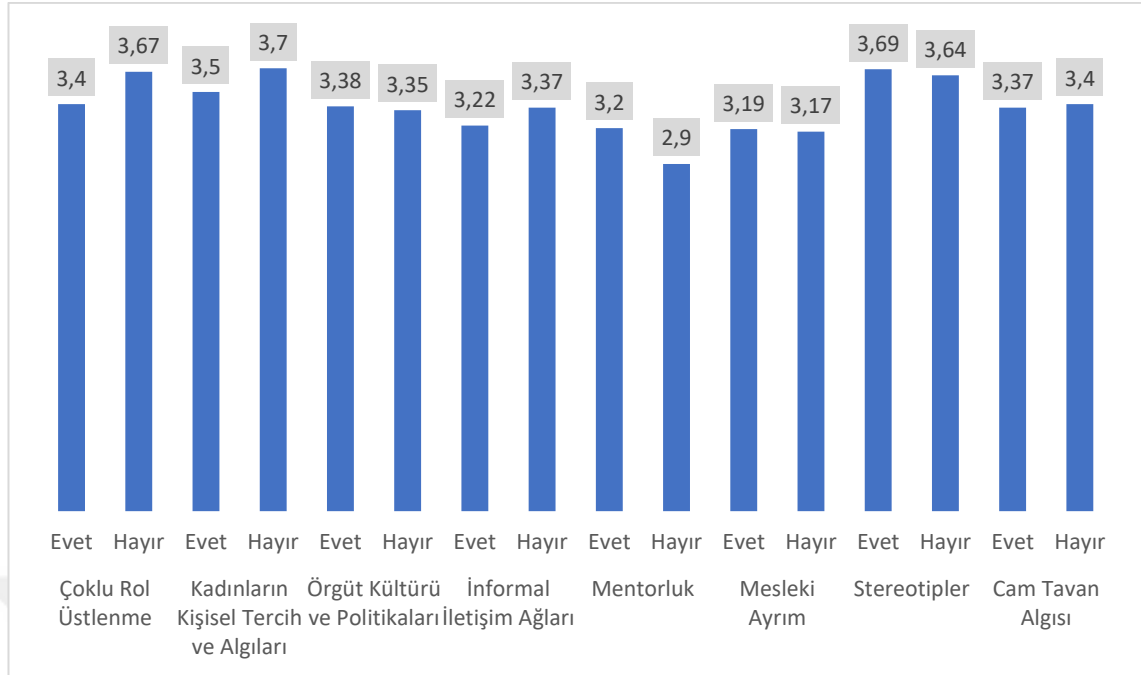


Şekil 7. Mesleki deneyim değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Veri analiz sürecinde 16-20 ve 21 yıl üzeri kıdem grupları grup sayısının az olması nedeni ile birleştirilmiştir. Buna göre tablo 10 incelendiğinde katılımcıların mesleki deneyim durumlarına göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler ve cam tavan algı düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı algı düzeylerinin benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Tablo 13. Yöneticilik görevi değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Boyutlar	Yöneticilik görevi	n	X±s.s.	p
Çoklu Rol Üstlenme	Evet	42	3,4±0,87	0,05
	Hayır	134	3,67±0,78	
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evet	42	3,5±0,7	0,11
	Hayır	134	3,7±0,71	
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evet	42	3,38±0,8	0,86
	Hayır	134	3,35±0,8	
İnformel İletişim Ağları	Evet	42	3,22±0,82	0,30
	Hayır	134	3,37±0,82	
Mentorluk	Evet	42	3,20±0,67	0,04*
	Hayır	134	2,90±0,84	
Mesleki Ayırım	Evet	42	3,19±0,57	0,81
	Hayır	134	3,17±0,56	
Stereotipler	Evet	42	3,69±0,8	0,67
	Hayır	134	3,64±0,69	
Cam Tavan Algısı	Evet	42	3,37±0,39	0,61
	Hayır	134	3,4±0,34	



Şekil 8. Yöneticilik görevi değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

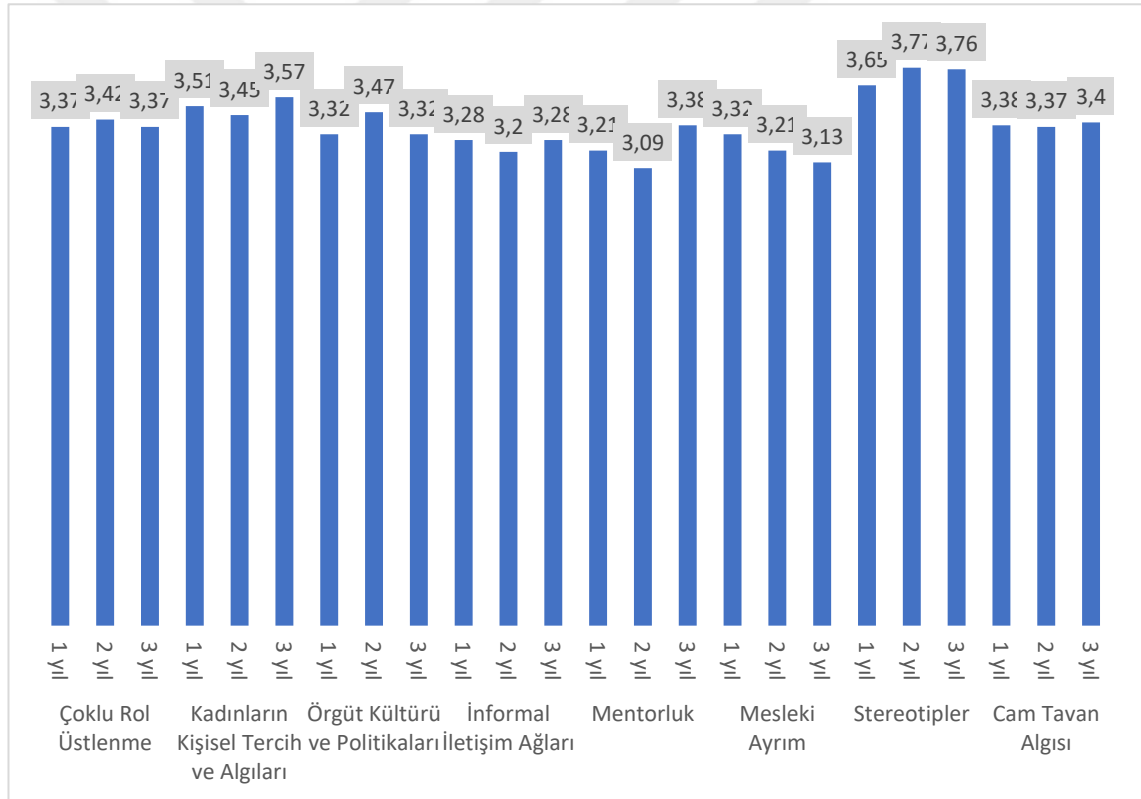
Katılımcıların yöneticilik görevi olması durumuna göre Mentorluk alt boyut algı düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu, yöneticilik görevi olan katılımcıların Mentorluk düzeylerinin olmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p=0,04$).

Katılımcıların yöneticilik görevi olması durumuna göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mesleki ayrım, stereotipler ve cam tavan algı düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı ve benzer seviyelerde olduğu görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 14. Yöneticilik süresi değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Boyutlar	Yöneticilik Yılı	n	X $\pm$ s.s.	p
Çoklu Rol Üstlenme	1	12	3,37 $\pm$ 0,82	0,98
	2	17	3,42 $\pm$ 0,76	
	3	12	3,37 $\pm$ 1,15	
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1	12	3,51 $\pm$ 0,65	0,91
	2	17	3,45 $\pm$ 0,51	
	3	12	3,57 $\pm$ 1,01	
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1	12	3,32 $\pm$ 1,11	0,85
	2	17	3,47 $\pm$ 0,53	
	3	12	3,32 $\pm$ 0,85	
	1	12	3,28 $\pm$ 0,93	0,95

İnformel İletişim Ağları	2	17	3,20±0,83	0,55
	3	12	3,28±0,74	
	1	12	3,21±0,58	
Mentorluk	2	17	3,09±0,59	0,71
	3	12	3,38±0,88	
	1	12	3,32±0,61	
Mesleki Ayrım	2	17	3,21±0,64	0,91
	3	12	3,13±0,4	
	1	12	3,65±0,92	
Stereotipler	2	17	3,77±0,67	0,98
	3	12	3,76±0,8	
	1	12	3,38±0,45	
Cam Tavan Algısı	2	17	3,37±0,18	0,98
	3	12	3,4±0,54	



Şekil 9. Yöneticilik süresi değişkenine göre cam tavan sendromu algı düzeyleri

Katılımcıların yöneticilik sürelerine göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayrım, stereotipler ve cam tavan algı düzeylerinin farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Çalışmada 1, 2 ve 3 yıldır yöneticilik yapan katılımcıların çoklu rol üstlenme,

kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler ve cam tavan algı düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür.

Tablo 15. Ölçek alt boyutları arasındaki ilişki düzeyleri

Boyutlar	Çoklu Rol Üstlenme	Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Örgüt Kültürü ve Politikaları	İnformel İletişim Ağları	Mentorluk	Mesleki Ayırım	Stereotipler
Çoklu Rol Üstlenme	r 1 p						
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	r 0,36* p 0,01	1					
Örgüt Kültürü ve Politikaları	r -0,15* p 0,04	0,13 0,08	1				
İnformel İletişim Ağları	r -0,19* p 0,01	0,06 0,41	0,49* 0,01	1			
Mentorluk	r -0,24* p 0,01	-0,13 0,08	0,11 0,13	-0,17* 0,02	1		
Mesleki Ayırım	r 0,30* p 0,01	0,02 0,99	0,06 0,43	0,01 0,94	-0,11 0,14	1	
Stereotipler	r 0,27* p 0,01	0,31* 0,01	0,06 0,45	0,01 0,95	-0,13 0,09	0,31* 0,01	1

- Çalışmada çoklu rol üstlenme ile kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler alt boyut düzeylerinin zayıf güçte ve anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür ($p=0,01$).
- Çoklu rol üstlenme alt boyut düzeyleri ile örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk alt boyut düzeyleri ile pozitif yönde anlamlı ilişki içinde iken, kadınların kişisel tercih ve algıları mesleki ayırım, stereotipler alt boyut düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışmada kadınların kişisel tercih ve algıları ile örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler alt boyut düzeylerinin anlamlı olarak ilişkili olmadığı görülmüştür ($p=0,01$).
- Örgüt kültürü ve politikaları ile informal iletişim ağları alt boyut düzeyleri arasında orta düzeyde güçte ve ters yönde bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$).

- Mentorluk, mesleki ayrım, stereotipler alt boyut düzeylerinin örgüt kültürü ve politikaları alt boyut düzeyleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).
- İnfomal iletişim ağları ile mentorluk alt boyut düzeyleri arasında zayıf düzeyde güçte ve ters yönde bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$).
- Mentorluk, mesleki ayrım, stereotipler alt boyut düzeylerinin infomal iletişim ağları alt boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).
- Mentorluk, mesleki ayrım, stereotipler alt boyut düzeylerinin infomal iletişim ağları alt boyutu ile anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).
- Stereotipler ile mentorluk alt boyutu düzeyleri arasında zayıf düzeyde güçte ve doğru orantılı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$).

4. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Ardahan ilinde görev yapan kamu personelinin cam tavan sendromu algı düzeylerinin araştırıldığı bu çalışma bulgularına göre,

- Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, Ardahan il merkezinde görev yapan kamu personelinin genel olarak cam tavan sendromu algı düzeylerinin yüksek seviyede ($3,39 \pm 0,36$) olduğu söylenebilir.
- Cam tavan sendromunu ortaya çıkaran nedenleri belirleyen alt boyutlara ilişkin bulgulara bakıldığında ise çoklu rol üstlenme ($3,61 \pm 0,81$), kadınların kişisel tercih ve algıları ($3,65 \pm 0,71$), örgüt kültürü ve politikaları ($3,36 \pm 0,80$), informal iletişim ağları ($3,34 \pm 0,82$), mentorluk ($2,97 \pm 0,81$), mesleki ayırım ve stereotipler ($3,18 \pm 0,56$) alt boyutlarının da genel olarak yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Ersoy (2019: 54) tarafından okul yöneticilerini konu alan cam tavan sendromu araştırmasında okul yöneticilerin algıladıkları cam tavan düzeyinin orta seviyede olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada Ardahan özelinde elde edilen bu sonuçların bu araştırma ile farklılık gösterdiği söylenebilir. Yeğengil (2018: 66) tarafından yürütülen araştırmada da katılımcıların, cam tavan sendrom algısı noktasında büyük çoğunluğunun hem fikir olduğu ve algılanan sendromun yüksek olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca yine aynı çalışmada özellikle yönetim kademelerine yükselme konusunda erkeklerin avantajlı olduğu, kadın çalışanların erkeklere göre daha az imkana sahip olduğu belirtilmektedir. Sağlık çalışanlarının cam tavan sendromu algıları ile ilgili bir araştırmada ise çalışanların cam tavan algı düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demir ve Kartal, 2018).

İş hayatında yer alan kadınlar, toplumsal rolleri, kadınlara yönelik önyargılar ve cinsiyet temelli ayrımcı uygulamalar ile karşılaşmakta ve iş hayatında bu sorunlarla da mücadele etmektedir. Nitekim kadın çalışanların mesleki gelişimlerinin önündeki en önemli engel cam tavan sendromu olarak kabul edilebilir. Bu durum ise kariyer gelişimleri ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engel teşkil etmektedir (Zeybek, 2018: 57).

Tanrısevdi (2015), kamu eğitim örgütlerinde çalışan kadın yöneticilerin kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engelleri belirlemek amacıyla “Eğitim Örgütlerinde Kadın

Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu” çalışmasını yapmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle 22 kadın yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda katılımcıların profesyonel sebeplerden yönetici olma kararı aldıkları, görev yaptıkları eğitim kurumlarına önemli avantajlar kazandırdıkları, eğitim kurumlarının kadın yönetici sayısının yetersizliğinin toplumsal nedenlere dayandığı, cam tavan engelleri içerisinde kadınlar arası rekabetin olduğu ve yöneticilik sürecini kariyer planlama ile devam ettirdikleri sonucuna ulaşılmıştır

- Katılımcıların demografik niteliklerinden olan yaş faktörü ile cam tavan ve alt boyutlar arasındaki ilişki analizleri neticesinde sadece mentorluk alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre 31 ve üzeri yaş gruplarında yer alan kamu personelinin mentorluk alt boyut algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile 31 yaş ve üzerindeki çalışanların mentorluk eksikliği yaşamının mesleki gelişimin önündeki önemli bir engel olduğu yönünde fikir birliğine varıldığı ifade edilebilir. İleri yaş grubundaki çalışanların mesleki deneyimlerinin daha fazla olması, uzun yıllar farklı pozisyonlarda ve farklı yöneticilerle birlikte çalışmış olmaları mentorluk desteğinin önemi konusunda tecrübeler edinmelerine sebep olmuş olabilir.

Ersoy (2019: 46), tarafından gerçekleştirilen araştırmada da bu çalışma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin cam tavan algıları ile ilgili bu araştırmada mentorluk alt boyutu ile katılımcıların yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yaşları daha büyük olan okul yöneticilerinin genç yöneticilere göre mentorluk boyutunun kadınlar için bir cam tavan engeli olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Bir başka ifade ile yöneticilerin yaşı arttıkça, kadın çalışanların mentor ihtiyacının arttığı sonucuna varılmıştır. Nitekim Karcıoğlu ve Leblebici (2014), mentor eksikliği yaşayan kadın çalışanların mesleki gelişim ve ilerlemelerinin sekteye uğradığını ifade etmektedir.

- Katılımcıların demografik niteliklerinden olan cinsiyet faktörü ile cam tavan ve alt boyutlar arasındaki ilişki analizleri neticesinde erkek çalışanların cam tavana ilişkin algı düzeylerinin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Erkeklerin cam tavan sendromunun yaşanmasında cinsiyet faktörünün belirleyici olduğu yönünde kadınlara göre daha kararlı göründükleri söylenebilir.

- Yine alt boyutlar ile cinsiyet değişkeni ilişkisi incelendiğinde ise kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyut algı düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu bulgulanmıştır. Farkın nedenin erkek katılımcıların çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyut algı düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek seviyede olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları ve mentorluk alt boyut algı düzeylerinin ise kadın katılımcılarda daha yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür.

Özkan (2020:102) tarafından yürütülen araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Genel olarak cam tavan sendromuna ilişkin erkek katılımcıların cam tavan algı düzeyleri kadınlara göre daha yüksek bulunurken, cinsiyet faktörünün mesleki ilerlemede belirleyici olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca cam tavan alt boyutlarında da erkek katılımcıların algı düzeylerinin genel olarak kadınlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma sonuçlarının aksine Demir ve Kartal (2018) tarafından yürütülen bir araştırmada kadın sağlık çalışanlarının cam tavan algı düzeyleri erkeklerden daha yüksek olarak saptanmıştır.

Bodur (2017: 74), tarafından yürütülen bir araştırmada Bursa ilindeki 357 kadın öğretmen grubu ile çalışılmıştır. Araştırma sonucunda cam tavan engelleri ile karşılaşan kadın öğretmenlerin kariyer basamaklarında ilerleme isteğinin farkında olmadıkları ve kadın öğretmenler yöneticiliğin erkeklere daha uygun bir statü olduğunu benimsedikleri ve buna bağlı olarak tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Orbay (2018: 48), tarafından okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna yönelik algılarının belirlenmesi amacıyla yapılan bir araştırmada da kadın yöneticilerin sayısı erkek yöneticilerin sayısından az olduğu, kadın eğitim yöneticilerinin 1-5 yıl tecrübeye sahip, lisans mezunu, 31-40 yaş aralığında, evli olduğu görülmektedir. Cam tavan algılarına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde ise kadın yöneticilerin kararsız olduğu ve kadınların daha fazla cam tavan sendromu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Atan'ın (2011: 52) 120 kadın yöneticiler ile yürüttüğü bir çalışmada ilköğretim okulunda görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavana ilişkin algılarının farklılık gösterdiği, kariyer beklentilerine ve girişimlerini olumsuz olarak etkilediği sonucuna varılmış, kadın yöneticilerin kariyer yapmalarının önünde bu durumun engel olduğu ve erkekler karşısında onları dezavantajlı duruma düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

- Katılımcıların demografik niteliklerinden olan medeni durum değişkeni ile cam tavan ve alt boyutlar arasındaki ilişki analizleri neticesinde genel olarak cam tavan algıları ve ölçek alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ve benzer seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma sonuçlarında olduğu gibi Mizrahi ve Aracı (2010) ve Ersoy (2019: 40) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların medeni durumları ile algılanan cam tavan sendromu ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer taraftan Öztürk ve Bilkay (2016) tarafından yürütülen çalışmada bu çalışmanın sonuçlarının aksine çalışanların medeni durumları ile algılanan cam tavan sendromu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve çalışan bekar kadınların algı düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmiştir.

- Katılımcıların demografik niteliklerinden olan eğitim durumu değişkeni ile cam tavan ve alt boyutlar arasındaki ilişki analizleri neticesinde sadece mentorluk alt boyutu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre lise ve lisans eğitime sahip çalışanların mentorluk alt boyut algı düzeylerinin ön lisans eğitimi almış çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile lise ve lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların mesleki gelişimin mentorluk eksikliğine bağlı olarak aksadığını ifade ettikleri söylenebilir. Genel olarak cam tavan algı düzeyi ve diğer alt boyutlar ile eğitim durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları ile benzer bulgular ortaya koyan Mizrahi ve Aracı (2010) eğitim düzeyi ile algılanan cam tavan sendromu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ifade ederken, özellikle yöneticilerin eğitim düzeylerinin cam tavan sendromu üzerinde bir etkisinin olmadığını belirtmektedir. Diğer bir çalışmada da yine benzer sonuçlara ulaşılrken eğitim kurumlarındaki erkek ve kadın çalışanların eğitim düzeyleri ile algılanan cam tavan sendromu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2013: 64).

- Katılımcıların demografik niteliklerinden olan mesleki deneyim değişkeni ile cam tavan ve alt boyutlar arasındaki ilişki analizleri neticesinde, genel olarak cam tavan algıları ve ölçek alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ve benzer seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yürütülen bu araştırma sonuçlarından farklı olarak Kılıç ve Çakıcı (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada meslek deneyim ile kadınların kişisel tercih ve algıları ve stereotipler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre bekar çalışanlar evli olanlara göre daha yüksek düzeyde bu alt boyutları hissetmektedir. Diğer taraftan bu araştırma sonuçlarına benzer bir şekilde Yılmaz (2013)'ın gerçekleştirdiği bir çalışmada mesleki deneyim süresi ile cam tavan ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

- Katılımcıların demografik niteliklerinden olan yöneticilik görevi değişkeni ile cam tavan ve alt boyutlar arasındaki ilişki analizleri neticesinde, sadece mentorluk alt boyutu ile yöneticilik görevi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlardan yöneticilik görevi olan katılımcıların mentorluk algı düzeylerinin olmayanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade ile yöneticilik görevinde bulunanalar, çalışanların mentorluk eksikliğini yaşamalarının mesleki gelişimde önemli bir cam tavan engeli olduğunu ifade etmektedir.
- Katılımcıların demografik niteliklerinden olan yöneticilik süresi değişkeni ile cam tavan ve alt boyutlar arasındaki ilişki analizleri neticesinde, genel olarak cam tavan algıları ve ölçek alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ve benzer seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ciğer ve Uyar (2016) tarafından yürütülen bir araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmış, çalışanların yöneticilik deneyimine sahip olmaları ile cam tavan ve alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Sonuç olarak, Ardahan il merkezinde görev yapan kamu personelinin algıladığı cam tavan sendromu düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte erkek çalışanların cam tavan algı düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olması da öne çıkan bir diğer sonuç olarak değerlendirilebilir. Özellikle cam tavan sendromu alt boyutlarından mentorluk ile katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve yöneticilik görevi değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin ortaya çıkması, Ardahan ilindeki kamu personelinin mesleki gelişimlerinde mentorluğa duydukları ihtiyacı da ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları çerçevesinde özellikle Ardahan özelinde mikro ölçekte alınacak tedbirler ve uygulanacak politikalar ile kamu personelinin cam tavan sendromundan kurtulması sağlanabilir. Bu amaca istinaden aşağıda yer alan öneriler sunulmuştur.

- Ardahan ili genelinde özellikle kadın çalışanların kariyer gelişimleri desteklenerek iş hayatında yaşanan problemlerin çözümüne ilişkin meslek içi eğitimlerin verilmesi cam tavan sendromunun azaltılmasına katkı sunabilir.
- Yöneticilik pozisyonlarına teşvik edilerek yönetim becerilerini artıracak eğitim çalışmalarına katılabilirler. Bu noktada cinsiyet eşitliğine ulaşana dek kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık politikaları geliştirilebilir.
- Ardahan özelinde erkek egemen örgüt kültürünün ortadan kaldırılmasına yönelik lokal çalışmalar yapılarak model uygulamalar geliştirilebilir.
- Cinsiyet eşitliği çalışmaları ve politikaları yoğunlaştırılarak, kadın çalışan ve yönetici sayılarının artırılması hedeflenebilir.
- Araştırma sonuçlarında öne çıkan mentorluk eksikliğini gidermeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Mentor desteği sağlanarak kadın çalışanların kariyer gelişimleri için yeni fırsatlar oluşturulabilir.
- Kadınların geleneksel rollerinin dışında iş hayatı ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebileceklerine dair şüphelerin ortadan kaldırılması hedeflenebilir.
- Özellikle kadınların anne ve eş olma sorumluluklarının dışında meslek sahibi bireyler olabilmeleri için özgüvenlerin ve girişimcilikleri desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Akpınar, C. (2012). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. Proceedings of 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Turkey.
- Amaratunga, D., Haigh, R., Lee, A., Shanmugam, M., ve Elvitigala, G. (2007). Construction Industry And Women: A Review Of The Barriers. Proceedings of Built Environment Education Conference, Manchester.
- Anafarta, N., Sarvan, F., ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(15), 111-137.
- Anker, R. (1998). Gender and Jobs: Sex Segregation Of Occupations in The World. Geneva: International Labaour Organization Publ.
- Ataay, A. N. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri. O. Çitci (Editör), 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı Bildiriler Kitabı, (s. 240-258). Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 285.
- Atan, E. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aycan, Z. (2006). Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller. Erişim Tarihi 24 Mayıs 2021, <http://www.maksimum.com/kadin/haber/23837.php>
- Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığçık, Ö., Bayram, N., Yıldız, S. ve Eryiğit, Y. (2002). Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücü Konumu: Bursa Örneği. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Barutçugil, İ. (2001). Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrak, S., ve Yücel, A. (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu? 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir.

- Blau, F. D., ve Kahn, L. M. (2007). The gender pay gap: Have women gone as far as they can? *Acad Manag Perspect*, 21, 7-23.
- Bodur, E. (2017). İlköğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engeller ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization. *Acad. Manag. J.* 28, 327–343.
- Broughton, A., ve Miller, L. (2009). Encouraging Women Into Senior Management Positions: How Coaching Can Help: Research Report No. 462, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Bureau of Labor Statistics. (2018). Data on Women in The Workforce. Erişim tarihi 2 Temmuz 2021, <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-databook/2018/home.htm>.
- Burke, R. (1984). Relationships in and around organizations: it's both who you know and what you know. *Psychol. Rep.* 55, 299–307.
- Burke, R. J., ve Mckeen, C. A. (1994). Career Development Among Managerial and Professional Women. *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishina.
- Business and Professional Women's Foundation. (1995). A Glass Ceiling Limits Women's Roles at Work. In *Male/Female Roles: Opposing Viewpoints*. San Diego: Greenhaven Press, Inc.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. ve Demiral, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Catanzaro, D., Moore, H., ve Marshall, T. R. (2010). The Impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 649-662.

- Ceylan, C. (2007). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. Erişim tarihi 28 Haziran 2021, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=218&pg=m
- Chiloane-Tsoka, E. G. (2012). “Cultural Observations facing women managers: A South African Perspective. *Journal of Gender and Behaviour*, 10(2), 4949-4973.
- Christine, C., ve Linehan, M. (2006). Barriers to advancing female careers in the high#tech sector: Empirical evidence from Ireland. *Women in Management Review*, 21(1), 28-39.
- Ciğer, A. ve Uyar, G. F. (2016). Konaklama işletmelerinde kadın muhasebecilerin cam tavan algısına yönelik bir araştırma: Antalya ili örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 43-58.
- Clevenger, L., ve Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the U.S. hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 376-399.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., ve Vanneman, R. (1999). Systems of gender, race, and class inequality: Multilevel analyses. *Social Forces*, 78(2), 433–460.
- Çakınberk, A. K. (2011). *İş’te Kadın Olmak*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çiftçi, B. (2006). *Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam, Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul.
- Deloitte. (2015). Women in the boardroom: A global perspective. Erişim tarihi, 26 Mayıs 2021, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom.html>
- Demir, H. ve Kartal, N. (2018). Sağlık çalışanlarının cam tavan algısı. *Genel Tıp Dergisi*, 28(2), 48-56.
- Dimovski, V., Skerlavaj, M., ve Man, K. M. (2010). Is there a glass ceiling for female managers in Singapore? *Journal of Management*, 5(4), 307-329.
- Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya.*

- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Eagly, A. H., ve Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., ve Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Ehrich, L. (2008). Mentoring and women managers: Another look at the field. *Gender in Management*, 23(7), 469-483.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P., ve Webster, J. (2009). Manager's beliefs about the glass ceiling: Interpersonal and organizational factors. *Psychol. Women Q.* 33, 285–294.
- Ersoy, G. (2019). *Devlet Liselerindeki Okul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algıları. İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Örneği*. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İstanbul.
- Eyuboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2012). *How to Design & Evaluate Research in Education*. London: McGraw Hill.
- Friday, E., Friday, S. S. ve Green, A. L. (2004). A reconceptualization of mentoring and sponsoring. *Management Decision*, 42(5), 628–644.
- Gayle, G. L., Golan, L. ve Miller, R. (2009). *Are There Glass Ceilings for Female Executives?* School of Business, Carnegie Mellon University. Erişim tarihi 26 Haziran 2021, file:///C:/Users/Ahmet%20Atalay/Downloads/AreThereGlassCeilingsforFemaleExecutives.pdf.

Grant T. (2021). Women in Inclusion Business 2021. A window of opportunity. Erişim tarihi, 26 Haziran 2021, https://www.grantthornton.com.tr/globalassets/_markets_/tur/media/pdf/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf

Grant Thornton International. (2017). Women in business: New perspectives on risk and reward. Erişim tarihi, 18 Mayıs, 2021, <https://www.grantthornton.com.au/insights/reports/women-in-business-newperspectives-on-risk-and-reward/>

Gün, S. (2011). Meslek Ayrımcılığı Türk İş Yaşamında Ayrımcılık. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Günden, Y., Korkmaz, M., ve Yahyaoğlu, G. (2012). Cam tavan sorunu ve sendromuna ilişkin Antalya ve Muğla bölgesinde bulunan turizm işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin üzerinde uygulamalı bir çalışma. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, 28, 1-26.

Güner, E. (2011). Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü. İletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

<http://www.kadininstatusu.gov.tr/> Erişim Tarihi 30 Ocak 2022.

<http://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi-hakkinda> Erişim Tarihi: 28 Haziran 2021.

<https://www.coe.int/en/web/genderequality/gender-stereotypes-and-sexism> Erişim tarihi, 1 Temmuz 2021.

<https://www.livinghr.com/post/a-look-at-gender-stereotyping-how-women-in-the-workplace-are-todays-catalysts-for-change> Erişim tarihi 2 Temmuz 2021.

Hymowitz, C., ve Schellhardt, T. D. (1986). The corporate woman: Cover the glass ceiling. The Wall Street Journal, 24, 1-9.

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. The Academy of Management Review, 18(1), 56-87.

- ILO. (2004). Global Employment Trends Report. Erişim tarihi 12 Haziran 2021, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/--trends/documents/publication/wcms_114353.pdf
- İlkkaracan, İ. (1998). Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı. 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler. Ankara: Tarih Vakfı Yayınları.
- İmamoğlu, D. (2016). Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö., ve Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(25), 686-709.
- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. Women in Management Review, 1, 30-41.
- Jakobsh, D. R. (2004). Barriers to Women's Leadership. Encyclopaedia of Leadership. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Jones, B. (2014). Boomer Women Hit The Glass Ceiling: Four Tips To Crack It Now. Erişim tarihi 28 Haziran 2021, <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2014/10/10/boomerwomen-hit-the-glass-ceiling-four-tips-to-crack-it-now/#755ac4826290>
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (1999). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye'de Eğitim Sektörü Örneği. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe arı sendromu: Pembe taciz. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(1), 334-356.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28, 4-18.

- Karlılar, S., ve Kırıl, G. (2019) Kadın işgücüne katılımı ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki: Ülke grupları için panel veri analizi. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 54(2), 935-948.
- Kaufmann, G., Isaksen, S. G., ve Lauer, K. (1996). Testing the glass ceiling effect on gender differences in upper level management: The case of innovator orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 29-41.
- Kılıç, T. ve Çakıcı, A. B. (2016). Sağlık ve eğitim sektöründeki kadın çalışanların cam tavan algısının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 283-303.
- Kilgallon, K. ve Thompson, J. (2012). *Mentoring in Nursing and Healthcare: A Practical Approach*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Kocacık, F., ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademlerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Korupp, E. S., Sanders, K., ve Ganzeboom, B. G. H. (2002). The intergenerational transmission of occupational status and sex-typing at children’s labour market entry. In *The European Journal of Women’s Studies*, 9(1), 7-30.
- Koyuncu, M., J. Burke, R., Alayoglu, N., ve Wolpin, J. (2014). Mentoring relationships among managerial and professional women in Turkey: Potential benefits? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 21(1), 2-22.
- Kuş, E. (2012). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kutunis, R. Ö., ve Alparslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 139-153.
- Lemons, M. A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women. *Sex Roles*, 49(5/6), 248-257.
- Levanion, A., England, P., ve Allison, P. (2009). Occupational feminization and pay: Assessing causal dynamics using 1950-2000 U.S. Soc. Forces, 88, 865-891.

- Lingard, H., ve Sublet, A. (2002). The impact of job and organizational demands on marital or relationship satisfaction and conflict among Australian civil engineers. *Construction Management and Economics*, 20, 507-521.
- Lussier, R. N. (2014). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, & Skill Development*. London: Sage Publications.
- Mariani, M. D. (2008). A Gendered pipeline? The advancement of state legislators to congress in five states. *Politics & Gender*, 4, 285-308.
- Mert, P. (2019). Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmaları Önündeki Engellerin Cam Tavan Sendromu Bağlamında İncelenmesi. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Doktora Programı, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Morello, S. L., Genovese, J., Pankowski, A., Sweet, E.A., & Hetzel, S.J. (2021). Occupational segregation by gender in veterinary specialties: Who we are choosing, or who is choosing us. *Veterinary Surgery*, 50(6), 1191-1200.
- Movement. *Social Studies Research and Practice*, 12(1), 31-41.
- Nergiz, N., ve Yemen, A. (2011). Kamu örgütlerinde kadın yöneticiler: yönetici ve çalışan açısından yönetimde kadın sorunsalı. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24, 195- 214.
- Nixdorff, J. L., ve Rosen, T. H. (2010) The glass ceiling women face: An examination and proposals for development of future women entrepreneurs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 13(2), 71-87.
- O'Neal, D. A., Hopkins, M., ve Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st Century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727-743.
- OECD. (2008). *OECD Employment Outlook-2008 Edition*. Erişim tarihi, 26 Haziran 2021, https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/empl_outlook-2008-summary.pdf?expires=1630530430&id=id&accname=guest&checksum=48AE689D4B871B2D7A02CBB1D0F5230F

- Oppenheimer, L. (2021). 4 Outdated Stereotypes About Women at Work. Erişim tarihi 30 Haziran 2021, <https://www.bright Horizons.com/employer-resources/women-at-work-4-outdated-stereotypes>
- Orbay, İ. (2018). Ortaokul Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler cam tavan sendromu. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 56-78.
- Özkan, E. (2020). Kadın Yöneticilere Ait Cam Tavan Algıları: Bir kamu Üniversitesinde Uygulama. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özsoy, T. & Madran, C. (2010). Reklam Teknik Analizi: Reklamda Kadın. Ankara: Pegem Yayınları
- Öztürk, A. (2011). Kadın öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği. Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). Yönetimde Kadınlar, (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Ragins, B. R., Townsend, B., ve Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling, Academy of Management Executive, 1, 28-42.
- Rajendiran, A., Butt, P., Wilson, B., ve Nelson, K. (2021). Guelph-Wellington Women Leaders and the “Glass Ceiling”: Summary of the Results. Guelph. Erişim tarihi 2 Temmuz 2021, <https://atrium.lib.uoguelph.ca/xmlui/handle/10214/8902>

- Shabharwal, M., ve Varma, R. (2017). Are Indian scientists and engineers in academia faced with glass ceiling. *Journal of Ethnographic and Qualitative Research*, 12, 50-62.
- Smith, D. M. (2000). *Women at Work: Leadership for Next Generation*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Smith, M. D. (2000). *Women at Work: Leadership for Next Generation*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Smith, P., Caputi, P., ve Crittenden, N. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 68-80.
- Soysal, A., ve Baynal, T. (2016). Sağlık kurumlarında cam tavan sendromu: Kayseri özel sağlık kurumlarında bir araştırma. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 225-264.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları*. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrısevdi, F. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu*. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Targonskaya, A. (2020). Gender Stereotypes: The Importance of Equality. Erişim tarihi 2 Temmuz 2021, <https://flo.health/menstrual-cycle/teens/your-first/gender-stereotypes>.
- Taşkın, E., ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- Telli, B. (2020). *Katılım Bankalarında Çalışan Kadın Personellerin Cam Tavan Algılarının Belirlenmesi*. Uluslararası Finans ve Katılım Bankacılığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Toosi, M., ve Teresa L, M. (2017). Spotlight on statistics. Erişim Tarihi 30 Ocak 2022, www.bls.gov/spotlight/2017/women-in-the-workforce-before-during-and-after-the-great-recession/home.htm
- Turner-Moffatt, C. (2019). The power of mentorship. Des Plaines, 64(8), 17-19.
- U.S. Department of Labor. (1991). Report On The Glass Ceiling İnitative. Washington: U.S. Government Printing Office.
- U.S. Department of Labor. (1995). Goodfor Business: Makingful Use Of The Nation's Human Capital. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Mizrahi, R., ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 149-156.
- UNDP. (2018). Toplumsal Cinsiyet Eşitliğıne Duyarlı şirket ve Kurumlar İçin Rehber. Erişim tarihi 27 Haziran 2021, https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/library/syria_programme/gender-responsive-company-guidelines.html
- Vickery, A. E. (2017). Women know how to get things done”: narrative of an intersectional
- Wang, W., Parker, K. ve Taylor, P. (2013). Breadwinner Moms. Mothers are the Sole or Primary Provider in Four-in-Ten Households with Children; Public Conflicted about the Growing Trend. Erişim tarihi 1 Temmuz 2021, http://www.pewsocialtrends.org/files/2013/05/Breadwinner_moms_final.pdf.
- Weeden, K. A. (2004). Profiles of Change: Sex Segregation in The United States, 1910-2000. M. Charles, D. Grusky, (Editörler). Occupational Ghettos. (s. 131-178). Stanford: Stanford University Press.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling. Women in Management. Switzerland: International Labour Organization.
- Wright, T. (2014). The Women into Construction Project: An assessment of a model for increasing women’s participation in construction. Erişim tarihi, 29 Haziran 2021, www.busman.qmul.ac.uk

- Yeğengil, E. (2018). Kadının Kariyer Yaşamında Karşılaştığı Engeller ve Cam Tavan. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, T. (2013). Kadın ve erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları: İstanbul İli Örneği. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Zeren, F., ve Savrul, B. K. (2017). Kadınların işgücüne katılım oranı, ekonomik büyüme, işsizlik oranı ve kentleşme oranı arasındaki saklı ko-entegrasyon ilişkisinin araştırılması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(30), 87-103.
- Zeybek, İ. (2018). Sağlık Kurumlarında Yöneticilikte Kadınlarda Görülen Cam Tavan Sendromu. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Tezi Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EK 1: Orijinallik Raporu

 ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ SIYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA
Tarih: 14/01/2022
Tez Başlığı: Kamu Personelinin Camı Tavan Sendromuna Yönelik Algıları: Ardahan İli Örneği Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 80 sayfalık kısmına ilişkin, 10/12/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %8'dir. Uygulanan filtrelemeler: 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- ☒ Kaynakça hariç 3- ☒ Alıntılar hariç/dâhil 4- ☒ 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.
14.01.2022
Adı Soyadı: Semra ATALAY Öğrenci No: 18200000005 Anabilim Dalı: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Programı: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Statüsü: ☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora
<u>DANIŞMAN ONAYI</u> UYGUNDUR. Dr. Öğretim Üyesi Onur Akçakaya 14.01.2022

EK 2. Veri Toplama Resmi İzin Belgesi



T.C.
ARDAHAN VALİLİĞİ
İl Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : 42507300-000-E.2997
Konu : Anket İzni Verilmesi

DAĞITIMLI
14/05/2020

İlgi : 07.05.2020 tarih ve 93 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 1820000000 numaralı öğrencisi Semra ATALAY'ın, "Kamu Personelinin Cam Tavan Sendromuna Yönelik Algılar: Ardahan İli Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla İlimiz kurum ve kuruluşlarda çalışan personele yönelik anket uygulaması talebi Valiliğimizce uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi rica ederim.

Salih KALKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Dağıtım:
Gereği:
ÜNİVERSİTELER
(Ardahan Üniversitesi Rektörlüğüne)

Bilgi:
Ardahan İl Emniyet Müdürlüğüne

*Bu belge elektronik imzalıdır. imzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (tN1/4J-CbBMth-8AbhCJ-gzdZR1-R4SFLc21) kodunu yazınız.

Ardahan Valiliği
Telefon No: (478)211 33 91 Dahili: 1033 Faks No: (478)211 56 94
e-Posta: yazisleri.ardahan@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: <http://www.ardahan.gov.tr>

Bilgi için: Güneşen GÖKÇE
Şef
Telefon No:

EK 3. Anket Formu

I. BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaş Grubu

(1) 21-25 (2) 26-30 (3) 31-35 (4) 36-40 (5) 40 ve üzeri

2. Cinsiyet

(1) Kadın (2) Erkek

3. Medeni Durum

(1) Evli (2) Bekar

4. Eğitim Durumu

(1) Lise (2) Ön lisans (3) Lisans (4) Yüksek Lisans (5) Doktora (6) Lisansüstü Eğitim Devam Ediyor

5. Mesleki Deneyim

(1) 1-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16-20 yıl (5) 21 yıl ve üzeri

6. Yöneticilik Göreviniz Var mı?

(1) Evet (2) Hayır

7. Yöneticilik Süresi

Lütfen Belirtiniz.

II. BÖLÜM

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

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

9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					

35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Semra ATALAY

Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ardahan Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih : 14.01.2022