

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YÖNETİMDE CİNSİYET FARKLARI KARIYER
ÖNCELİKLERİ VE İŞ KOŞULLARINA DUYARLILIK:
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Dilay FİDAN

İSTANBUL, 2015

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YÖNETİMDE CİNSİYET FARKLARI KARIYER
ÖNCELİKLERİ VE İŞ KOŞULLARINA DUYARLILIK:
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Dilay FİDAN

Öğrenci No:

120744154

Danışman:

Prof. Dr. Yıldız YILMAZ GÜZEY

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Yönetimde Cinsiyet Farkları, Kariyer Öncelikleri ve İş Koşullarına Duyarlılık: Turizm Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 04/04/2015

Dilay FİDAN



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

17/04/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120744154** numaralı **Dilay FİDAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Yönetimde Cinsiyet Farkları Kariyer Öncelikleri ve İş Koşullarına Duyarlılık: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 14.04.2015 tarih ve 2015/15 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR.YILDIZ YILMAZ GÜZEY
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)



ÜYE
DOÇ.DR.KAMİL USLU
(MARMARA ÜNİVERSİTESİ)



ÜYE
PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(BEYKENT ÜNİVERSİTESİ)

Adı ve Soyadı : Dilay FİDAN
Danışmanı : Prof. Dr. Yıldız YILMAZ GÜZEY
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Kadın Yöneticiler, Toplumsal Cinsiyet, Yönetim, Kariyer

ÖZ

YÖNETİMDE CİNSİYET FARKLARI KARİYER ÖNCELİKLERİ VE İŞ KOŞULLARINA DUYARLILIK: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ekonomik amaçların yanı sıra, psikolojik bir boyutu olan insanoğlunun, toplumda kendine yer edinmek ve başarılı olmak için kariyer sahibi olmak istemesi, kadın ya da erkek ayırmaksızın bütün çalışanların kendi ilgi ve beklentileri çerçevesinde kariyer hedeflerinin olması, ancak kadının önünde cinsiyet farklılıklarından doğan çeşitli engellerin varlığı yer almaktadır. Kadınların iş hayatında zaman geçtikçe artan sayıları, yönetim kademelerine çok kısıtlı yansımıştır.

Bu çalışmanın temel amacı; turizm sektöründe çalışanların cinsiyet farklılıkları, kariyer öncelikleri ve iş koşullarına duyarlılığının neler olabileceğini açıklamaktır. Ayrıca turizm sektöründe kadınların cinsiyet ayrımcılığı ve fırsat eşitsizliği, mobbing yaşayıp yaşamadığı, kadın yöneticilere karşı önyargıların olup olmadığı ve ev ile iş yaşamı arasında ikilemde kalıp kalmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan otellerde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak 100 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın veri analizinde SPSS 21,0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler ile hipotez testleri bölümünde bağımlı değişkenler normal dağılım şartına uymadığı için parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann Whitney testlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; turizm sektöründe cinsiyet ayrımcılığı yapılmasa da kadın yöneticilere karşı gizli bir önyargı olduğu görülmektedir.

Name and Surname : Dilay FİDAN
Supervisor : Prof.Yıldız YILMAZ GÜZEY
Degree and Date : Master, 2015
Major : Management Organization
Key Words : Women Manager, Societal Gender, Management, Career

ABSTRACT

GENDER DIFFERENCES IN MANAGEMENT, CAREER PRIORITIES AND SENSITIVITY TO WORK CONDITIONS: AN APPLICATION TO TOURISM SECTOR

As well as economic objectives, the human psychological dimension, to a place in society and want to have a career to be successful, male or female, separating the lack of career goals within their interests and aspirations of all employees, but the place of the presence of various obstacles arising from gender differences in front of the woman It is located. Over time, an increasing number of women in business is reflected in the very limited management positions.

The main objective of this study Gender differences of employees in the tourism sector, the sensitivity of his career priorities and work conditions to explain what would happen. In addition, gender discrimination and inequality of opportunity for women in the tourism sector, mobbing is alive, whether it is the home of bias against female managers and aimed to examine whether it remains in the dilemma between work life. A questionnaire was used to collect data in research. The population of the study constitutes the province of Istanbul working in managed hotel located on the European side. The scope of this research were 100 people using simple random sampling method. The SPSS 21.0 statistical software package for data analysis were used. To analyze the data, frequency, percentage, mean, dependent on the section descriptive statistics and hypothesis testing variables have been used as the standard deviation of the normal distribution must comply with the non-parametric Kruskal Wallis and Mann-Whitney test. According to the survey; gender discrimination in the tourism sector have been made to appear to be a hidden bias against female executives.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER iii

TABLolar LİSTESİ vi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KADIN YÖNETİCİLERİN DURUMU

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KADIN YÖNETİCİLER	5
1.1. Toplumsal Cinsiyet ve Toplumsal Yaşamda Kadın	5
1.2. Kadın Açısından Çalışma	9
1.3. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri.....	10
1.4. Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısı ve Rol Çatışması.....	12
1.5. Yönetim ve Kadın	15
1.5.1. Yönetim Kavramı ve Gereklilikleri	16
1.5.2. Yönetici Özellikleri.....	18
1.5.3. Kadın Yöneticiler.....	21
1.5.3.1. Kamu ve Özel Sektörde Kadın Yöneticiler	24
1.5.3.2. Toplumun Kadın Yöneticiliğe Bakışı	26
1.5.3.3. Kadın Yöneticilerin Özellikleri	27
1.5.3.4. Kadınların Yönetici Olamama Nedenleri	29
1.5.3.5. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yönetici	37

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLER VE KARIYER GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. KADIN YÖNETİCİLER VE KARIYER GELİŞİMİ	39
1.1. Kariyer Kavramı.....	39
1.2. Kadın ve Kariyer İlişkisi	41
1.2.1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları	44
1.2.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi	46
1.2.3. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Modelleri.....	48
2. KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİNDE KARŞILAŞTIĞI ENGELLER	50
2.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık.....	50
2.2. Cinsel Taciz	52
2.3. Cam Tavan Sendromu	53
2.4. Ücret Eşitsizliği	55
2.5. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	56
2.6. Ev ve İş Yaşamı İkilemi	58
2.7. Fırsat Eşitsizliği.....	59
2.8. İşten Çıkarılma	59
2.9. Kariyer Platosu	59
3. KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİNİ OLUMLU YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER	60
3.1. Eğitim	60
3.2. Başarı Arttırıcı Yönlendirmeler.....	63
3.3. Destekleyici Programlar	64
3.4. Pozitif Ayrımcılık.....	66
3.5. Örgüt Kültürü	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİMDE CİNSİYET FARKLARI, KARIYER ÖNCELİKLERİ VE İŞ KOŞULLARINA DUYARLILIK: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, EVRENİ, ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLANMASI	70
1.1. Araştırmanın Amacı	70
1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	72
1.3. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	72
1.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	72
1.3.2. Cinsiyet Ayrımcılığı, Mobbing, Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar ve Ev ile İş Yaşamı Arasındaki İkilem Ölçeği	72
2. VERİ ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR	73
2.1. Verilerin Analizi.....	74
2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	75
2.3. Bulgular	75
2.3.1. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	75
2.3.2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmalarına İlişkin Bulgular.....	77
2.3.3. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular	78
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	104
EK	115
Ek-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu	115

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları	45
Tablo 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları	73
Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 4. Ölçek Ortalama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
Tablo 5. Cinsiyete Göre Fırsat Eşitsizliği ile Ev ve İş Yaşamında İkilem Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri	78
Tablo 6. Cinsiyete Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Mann Whitney U Testi.....	79
Tablo 7. Medeni Duruma Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği ve Kadın Yöneticilere Önyargılar Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri	79
Tablo 8. Medeni Duruma Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Mann Whitney U Testi.....	80
Tablo 9. Yaşa Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Önyargılar Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri.....	81
Tablo 10. Medeni Duruma Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskall Wallis Testi.....	82
Tablo 11. Kadın Yöneticilere Mobbingin Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	82
Tablo 12. Fırsat Eşitsizliğinin Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	83
Tablo 13. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	83

Tablo 14. Çocuk Sayısına Göre Mobbing ve Fırsat Eşitsizliği Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri	84
Tablo 15. Çocuk Sayısına Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskall Wallis Testi.....	84
Tablo 16. Kadın Yöneticilere Mobbingin Çocuk Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	85
Tablo 17. Fırsat Eşitsizliğinin Çocuk Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	85
Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Önyargılar ile Ev ve İş Yaşamında İkilem Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri.....	86
Tablo 19. Eğitim Durumuna Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskall Wallis Testi.....	88
Tablo 20. Kadın Yöneticilere Mobbingin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	88
Tablo 21. Fırsat Eşitsizliğinin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	89
Tablo 22. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	89
Tablo 23. Ev ve İş Yaşamı İkileminin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	90
Tablo 24. Mesleki Konuma Göre Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Önyargılar ile Ev ve İş Yaşamında İkilem Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri.....	91
Tablo 25. Mesleki Konuma Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskall Wallis Testi.....	92

Tablo 26. Fırsat Eşitsizliğinin Mesleki Konuma Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	92
Tablo 27. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Mesleki Konuma Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	93
Tablo 28. Ev ve İş Yaşamı Arasındaki Yaşanılan İkilemin Mesleki Konum Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	93
Tablo 29. Çalışma Süresine Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği ve Kadın Yöneticilere Önyargılar Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri	94
Tablo 30. Çalışma Süresine Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskall Wallis Testi.....	96
Tablo 31. Kadın Yöneticilere Mobbingin Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	96
Tablo 32. Fırsat Eşitsizliğinin Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	97
Tablo 33. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	97
Tablo 34. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	98

GİRİŞ

Türkiye’de kadınların iş hayatına katılım oranlarının yapılan çalışmalar doğrultusunda 1950’lerden bu yana düşme eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların iş yaşamına girme hususundaki karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerde, işgücü piyasasında iş arama ve işe alım sürecinde karşılaştıkları zorluklarla ve iş yaşamında yaşadıkları ayrımcı davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda kadınların kurumlarda yöneticilik kademelerine yükselmelerinde de kendini göstermektedir. Kadınların çeşitli ülkelerde bankacılık, eğitim, reklamcılık, danışmanlık, perakendecilik alanlarında emek yoğun olduğu kadar kadın yoğun iş alanı özelliği gösteren turizm alanında da üst yönetime düşük oranda yükselebildiklerini işaret eden çeşitli çalışmalar mevcuttur. Toplumun erkeklerden beklentisi, kamusal alanda varlık göstermesiyken, kadınlar için işleyen süreç bunun tam tersidir. Onlardan beklenen duygulu nazik olmaları, sınırlı yaşam alanlarının ev, eş ve çocuklardan oluşmasıdır. Kadınlara verilen eğitim ve kadınların seçtiği meslekler, özel alanlarında, ailelerinde sorun yaratmayacak nitelikte olmalıdır. Çalışan kadın ev ve iş ikilemini sürekli sırtında taşımalı ve ikisini de sağlıklı bir şekilde yürütmelidir. Kadınların daha çok hizmet sektöründe istihdam edilmeleri ise aile içindeki cinsiyete dayalı iş bölümüyle edindikleri el becerileri nedeniyle tercih edilmelerinin sonucudur. Kadınlara yüklenen bu işler onlara karşı gösterilen ayrımcılığın bir kanıtıdır. Ataerkil toplumun ortaya attığı bu ayrımcılığın doğru olamayacağını, kadınlar, hem ev içinde sorumluluklarını gerçekleştirerek hem de çalışma yaşamına katılarak göstermektedirler.

Türkiye’de kadının yönetici kadrolarında istihdamını engelleyen en önemli faktörlerden biri eğitimidir. Kadının eğitim düzeyi arttıkça, istihdama, dolayısıyla sosyal ve ekonomik hayata katılımı artmaktadır; ancak, aynı ilişkiyi kadının yöneticilik koltuğuna oturması konusunda gözlemleyebilmek mümkün değildir. Üst düzey yönetici olarak çalışmak kadınların önüne konulan engeller nedeniyle güçleşmektedir. Kadınların bu tür işlerde çalışması toplumun onlara bakış açısından dolayı engellenmektedir.

Toplumsal cinsiyet yargıları, kadınların erkeklerden farklı olduğunu savunmaktadır. İş yaşamında kadınların etkin bir yönetimin gerekliliğini gerçekleştiremeyeceğini, erkeklerle mukayese edildiğinde yöneticilik için gerekli özelliklere sahip olmadığını ileri sürmektedir. Toplumda oluşan cinsiyet yargılarının etkisinde kalan erkeklerin tutumları, kadınları iş yaşamında geri plana itmektedir. Toplumdaki cinsiyet önyargısı kadınların yönetsel kademelere gelmelerine engel teşkil etmektedir. Yönetim pozisyonlarında çalışan kadınların yetkilerini kullanma biçimini de negatif yönde etkilemektedir. Pek çok kadının yönetici olduğu şirketlerde “erkeksi” bir tutum sergilemesinin de bu durumdan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Psikolojik baskı kadınların daha demokratik, esnek ve katılımcı bir liderlik modeli çizme gayretini ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar erkek egemen bir yönetim çevresinde kararsız, otoriter olamayan dolayısıyla da güvenilmeyen liderler olarak görülmektedirler. Bu durum ise kadın yöneticilere önyargılı bakış açısından kaynaklanan olumsuz bir durum olarak kendini göstermektedir.

Çalışmanın amacı; turizm sektöründe çalışan kadınların cinsiyet ayrımcılığı, fırsat eşitsizliği, mobbing yaşayıp yaşamadığı, kadın yöneticilere karşı önyargıların olup olmadığı ve ev ile iş yaşamı arasında ikilemde kalıp kalmadığının araştırılmasıdır. Kadınların çalışma hayatını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı ve kadınlara karşı kalıplaşmış birtakım önyargılar kadınların meslek alanından uzaklaşmasına etki eden faktörlerin başında yer almaktadır. Bu kapsam da turizm sektöründe çalışanların cinsiyet farklılıkları, kariyer öncelikleri ve iş koşullarına duyarlılığının neler olabileceğinin açıklanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın sınırlaması; sadece İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet farklılıkları üzerine yöneliktir.

Çalışmanın önemi; kadınların işgücüne girme kararı almaları, iş yaşamına girmeleri ve işletmelerde yükselmeleri aşamasında karşılaşılan birçok engelin temeli toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayanmaktadır. Toplumsal cinsiyete bağlı olarak kadınlara ve erkeklere atfedilen eril ve dişil özellikler ve bu özellikler çerçevesinde gelişen toplumsal cinsiyet rolleri bulunmaktadır. Kadınlar ve erkekler toplumda yetiştirilme ve sosyalleşme süreçlerinde bu rolleri içselleştirmektedir. Kadınlar ise iş

yaşamında, temelinde bu toplumsal cinsiyet bakış açısı olan tutum, davranış ve önyargılarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Toplumsal cinsiyet rolleriyle şekillenmiş, kadına yönelik önyargılar nedeniyle kadınlar, işe alımdan, ücretlendirmeye; eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, mevkilerinde yükselmelerine kadar çeşitli konularda ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Yönetimde cinsiyet farkları, kariyer öncelikleri ve iş koşullarına duyarlılık, toplumsal gelişmenin en temel faktörlerinden birisini temsil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışan kadınlara yönelik yapılan ayrımcılıklara karşı yapılacak çalışmalara kaynak olması açısından bu çalışma önemlidir.

Yukarıda belirtilen amaç, sınırlama ve öneme göre çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde Türkiye’de çalışma yaşamında kadın ve kadın yöneticilerin durumu incelenmiştir. Burada toplumsal cinsiyet ve toplumsal yaşamda kadının yeri ve örgütlenme biçimi hakkında bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; kadın yöneticiler ve kariyer gelişimlerini etkileyen teorik faktörlere ve literatürdeki kadın yöneticilere yönelik çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; İstanbul ili Avrupa Yakası turizm sektörü otel işletmelerinde bir uygulama yapılmıştır. Uygulama Titanic Hotel, Crown Plaza Hotel, Ramada Plaza Hotel ve Wyndham Grand Hotel bünyesinde çalışan yöneticilerin kadın yöneticilere yönelik ön yargı ve memnuniyetlerini ölçen anket uygulaması şeklinde yapılmıştır.

Çalışmada uygulanan araştırma yöntemi iki türdür. Birincisi konuyla ilgili yayınlanmış kitaplar, makaleler, tezler, kanun ve resmi gazeteler ile güvenilir internet kaynaklarından oluşan bilgilerin değerlendirilmesi şeklindedir. Diğeri; veri toplama aracı olarak anket uygulamasıdır.

Anket uygulamasında İstanbul ili Avrupa Yakasında bulunan Titanic Port Bakırköy Hotel, Crown Plaza Hotel, Ramada Plaza Hotel ve Wyndham Grand Hotel’de çalışan kadın ve erkek yöneticilerden geliş güzel seçilip 100 kişiye uygulanmıştır. Anket uygulaması altı bölümlü olup, birinci bölümde 8 adet sosyal içerikli sorular ile iki, üç ve dördüncü bölümlerde 6 adet beşinci bölümde 11 ve altıncı bölümde 7 adet çoktan seçmeli 5’li likert usulü sorulardan oluşmaktadır. Elde edilen anket verilerinin değerlendirilmesi SPSS 21.0 istatistik paket programı

kullanılarak test edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler ile hipotez testleri bölümünde bağımlı değişkenler normal dağılım şartına uymadığı için parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann Whitney testlerinden faydalanılmıştır.

Çalışmanın yapılmasında geçerli olan başlıca varsayımlar şu şekildedir:

- Cinsiyet kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.
- Yaş kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.
- Medeni durum kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.
- Öğrenim durumu kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.
- Aylık gelir durumu kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.
- Sosyal kültürel durum kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.
- Toplumsal ön yargı kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.
- Cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği kadınların yöneticilikleri üzerinde etkilidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KADIN YÖNETİCİLERİN DURUMU

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADIN VE KADIN YÖNETİCİLER

Kadınların işgücüne girme kararı almaları, iş yaşamına girmeleri, işgücü piyasasında emeklerini gerçekleştirmeleri ve şirketlerde yükselmeleri aşamasında karşılaşılan birçok engelin temeli toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayanmaktadır. Toplumsal cinsiyet, bir toplum tarafından meydana getirilmiş, kadınlar ve erkekler arasında roller, davranışlar, zihinsel ve duygusal özellikler yönünden ayrışmadır. Toplumsal cinsiyete bağlı olarak kadınlara ve erkeklere atfedilen eril ve dişil özellikler ve bu özellikler çerçevesinde meydana getirilmiş toplumsal cinsiyet rolleri bulunmaktadır. Kadınlar ve erkekler toplumda yetiştirilme ve sosyalleşme aşamasında bu rolleri içselleştirmektedirler. Kadınlar, iş yaşamında temelinde bu toplumsal cinsiyet bakış açısı olan tutum, davranış ve önyargılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Toplumsal cinsiyet rolleriyle şekillenmiş, kadına yönelik önyargılar nedeniyle kadınlar, işe alımdan, ücretlendirmeye; eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, görevde yükselmelerine kadar çeşitli konularda ayrımcılığa uğrayabilmektedirler. (Anafarta vd., 113; Li ve Leung, 2001:189; Nath, 2000:44)

Kadınların örgütlerde üst pozisyonlara yükselmelerinin önündeki her türlü görünmez engel kadınların önüne açık bir şekilde çıkmamaktadır. Ancak çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal gözükten uygulamaların arkasına gizlenmektedir. (Aydın vd., 2007:314).

1.1. Toplumsal Cinsiyet ve Toplumsal Yaşamda Kadın

Dünyada pek çok toplumda kadın ve erkek ayrımı ciddi bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Bu ayrım günümüzde, cinsiyetler arasındaki biyolojik farkla değil, toplumsal cinsiyet kavramı üzerinden yapılmaktadır. 1970’lerde toplumsal cinsiyetin varlığı üzerine önemli çalışmalar yapılmasına rağmen, toplumsal cinsiyetin varlığı insanlık tarihinin başlangıcına dayanmaktadır (Connell, 1998: 5).

Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü insanlık tarihinde ilk önce aile içinde görülmüştür. Çocuk bakımı ve ev işleri kadına; avcılık, çiftçilik ya da ekmek kazanma gibi ev dışında kalan işler erkeğe bırakılmıştır (Lipson,1978:121). O dönemdeki cinsiyetler arasındaki iş bölümü kadın ve erkeğin hem aile hem de toplum içindeki konumunu belirleyerek cinsler arasındaki iş bölümünü oluşturmuş ve böylece toplumdaki değer sistemini biçimlendirmiştir. Avcılık ve toplayıcılık yapılan dönemlerde kadın, erkeğe oranla toplumsal anlamda daha yüksek bir değerde olmuştur. Yerleşik yaşama geçilmesiyle birlikte yeni iş alanları açılmış, fiziksel güç üstünlüğü nedeniyle önce aile sonra da toplum içinde kadın ve erkeğin yerleri değişmiştir. Neticede kadın, erkek işgücünün tamamlayıcısı, yardımcısı konumuna sürüklenmiştir. Kadın erkeğe oranla ikincil bir konum yüklenirken erkek toplumsal konumda öncelikli yere gelerek konumunu güçlendirmiştir (Altan, 2006: 243). Böylece başlangıçta kadının baskın olduğu aile tipi zamanla yerini erkeğin hâkim olduğu aile yapısına bırakmıştır.

Toplumda bireyler olarak cinsiyet açısından dişi ya da erkek olarak dünyaya geliyoruz. Ancak doğuştan sahip olduğumuz biyolojik cinsiyetlerimiz çerçevesinde neleri yapıp neleri yapamayacağımız içinde bulunduğumuz toplumun değer yargıları tarafından biçimlenmektedir. İki cins, kadın ve erkek hayata çocukluklarından başlayarak ayrı ayrı hazırlanırlar. Toplumsal dayatmalarla ortaya çıkan bu ayrılık iki cins arasında ayrımların meydana gelmesine neden olmaktadır (Turner, 1997: 15). Her iki cins de bireysel farklılıkların belirli bir ölçüde toplumun ve doğanın bir gerçeği olduğunu kabul ederken, gerçekte bireysel farklılıkların hangi ölçüde hâlâ var olan sosyal eşitsizliklerin bir sonucu olduğunu bilmemektedir (Sartori, 1993: 388).

Kadınların mücadele etmek zorunda kaldıkları birçok sorunun toplumsal cinsiyetle ilişkili olduğu yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetten farklı olarak toplumsal ve kültürel olarak belirlenen ve dolayısıyla içeriği toplumdan topluma olduğu kadar tarihsel olarak da değişebilen “*cinsiyet konumu*” ya da “*cins kimliği*” kavramlarını ifade eder. Bu anlamıyla toplumsal cinsiyet yalnızca cinsiyet farklılığını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda cinsler arasındaki eşitsiz güç ilişkilerini de belirtir (Ökten, 2009: 303). Bu eşitsiz güç

ilişkileri eğitimden siyasete ve işgücüne kadar her alanda kendini göstermekte ve bütün bu alanlarda erkeklerin kadınlardan daha baskın olduklarını göstermektedir.

Toplumsal cinsiyet, temelinde biyolojik cinsiyet olan fakat daha da ötesinde sosyal ilişkileri oluşturan kimliktir. Evrensel kadın rollerine bakıldığında kadınların toplumda yemek, ev işleri, çocuk bakımı gibi ücretsiz bakım işlerini üstlendikleri görülmektedir. Bu roller ve statü kadınların ev dışındaki kamusal yaşama katılma biçimleri üzerinde de belirleyici rol oynamakta, eğitime kısıtlı erişim, düşük oranda ve düşük ücretli ya da ücretsiz istihdam, istihdamda ayrımcılık, düşük gelir, sosyal güvenlik yoksunluk, yönetime ve siyasete sınırlı katılım gibi sonuçlar yaratmaktadır (Bhasin, 2003: 35). Toplumsal cinsiyet iki anlamda kullanılmaktadır; ilk olarak toplumsal cinsiyet, kadın sözcüğü ile eş anlamlı kullanılmasına rağmen daha nesnel ve nötr olduğu için kadın sözcüğünün yerine kullanılmaktadır (Scott, 2007: 11).

Diğer yandan toplumsal cinsiyet ayrıca cinsler arasındaki toplumsal ilişkileri düzenlemek için de kullanılmaktadır. Toplumsal cinsiyet, kadınlar ve erkeklere ilişkin uygun rollerin tamamen toplumsal olarak üretildiğini ifade etmenin bir yoludur. Lipson'a (1978: 123) göre, erkek ya da kadın hiçbir birey kendisine tayin edilen toplumsal statülerini değiştiremez. Bu durumu bireylerin değiştiremeyeceği gibi başkalarının takdiriyle de değişmesinin olanağı yoktur.

Ecevit (2003: 83) toplumsal cinsiyeti, kadın ve erkekler için toplum tarafından oluşturulmuş roller ve öğrenilmiş beklentilere işaret etmek için kullanılan bir kavram olarak değerlendirmektedir. Bütün toplumlarda doğuştan gelen biyolojik farklılıkların kültürel olarak değerlendirilmesidir. Böylece hangi davranış ve faaliyetlerin kadın ve erkekler için uygun olduğuna, bu iki cinsin hangi haklara, kaynaklara ve güce ne derece sahip olduğu ya da sahip olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentiler geliştirilir. Bir işin erkek işi mi kadın işi mi olduğu saptanırken toplumsal cinsiyetle ilgili varsayımlar kabullenmeler çok önemlidir. Toplumsal cinsiyet, işyerindeki üretim ve üretim dışı her türlü ilişkiyi belirli derecede tayin etmektedir. Sendikal örgütlenme, işten çıkarılma, işsizlik durumlarında da toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlikler bulunmaktadır (Ecevit, 1998: 270).

Kadının toplumdaki yerinin toplumsal değerlerle ilişkisi nedeniyle var olan eşitsizliklerin değişimi için yasal düzenlemelerin yanı sıra toplumsal sistemde de değişiklik gereklidir. Kuşkusuz değerlerin değişmesi zaman alacağından dolayı da toplumdaki cinsiyete dayalı eşitsizlikleri değiştirmek kolay olmayacaktır (Koray, 2000: 212–213). Egemenliğini binlerce yıldır sürdüren bir gücün ortadan kaldırılması kolay değildir. Ataerkil toplumların tümünde geçerli olan geleneksel cinsiyetçi iş bölümü kadını ev işleri ve çocuk bakımından öncelikle sorumlu tuttuğu için toplumsal üretimden uzak kalmasına neden olur. Kadın için aile ve çocuğun her şeyden önce geldiği düşüncesi kuşaktan kuşağa aktarılır. Bu düşünce küçük yaşlardan itibaren öğretilip benimsetilir (Arat, 1996: 45).

Cinsiyet ayrımcılığı temelde hukuki bir sorun değildir. Toplumun kültürel, ekonomik ve sosyolojik yapısı bu sorunun kaynağında yer almaktadır. Dolayısıyla günümüzde sorunun ifadesinde İngilizce kökenli, biyolojik olarak kadın ve erkek cinsleri arasındaki farklılıklar yanı sıra ait olunan kültür ve toplum tarafından yaratılan farklılıkları da içeren “*toplumsal cinsiyet*” sözcüğü tercih edilmektedir. Bununla beraber şu nokta da gözden uzak tutulmamalıdır ki, toplumdaki erkek egemen kültürün etkisiyle hazırlanan normların bizzat kendisi bile bir ayrımcılık kaynağı haline gelmektedir (Yenisey, 2002: 2). Erkek egemen kültürün etkisiyle hazırlanan bu normlar, toplumun bütünü için genel bir norm olarak kabul edilmekte, bu da politika ve yapılara yansımaktadır. Böylece politikalar ve yapılar genellikle erkek üzerinden şekillenmekte istemeden de olsa toplumsal cinsiyet eşitsizliğine sebep olmaktadır (Dökmen, 2006: 15).

Toplumsal cinsiyet kavramı, kadınların meslek seçiminde de etkileyici olmaktadır. Kız çocukları toplum içinde kabul edilen ve “*kadın işi*” sayılan toplumun kendileri için uygun gördüğü alanlarda yoğunlaşmışlardır. Bu yoğunlaşmanın temelinde ise kadınların kendilerine biçilen geleneksel rollerini aksatma korkusu yatmaktadır (Altındal, 1991, 42). Kadınlar bir kere çalışmaya başladıklarında yaptıkları işler de daha çok kadınlara uygun görülen işler olmaktadır. Böylece annelik ve kadınlık ideolojisinin bir uzantısı emek piyasalarındaki işbölümünü de etkilemektedir. Bu konu hem toplumsal cinsiyet rollerini hem de bu rollerle emek

piyasası arasında kurulan görünmez bağın anlaşılması açısından önemlidir (Dedeoğlu, 2000: 165).

1.2. Kadın Açısından Çalışma

Çalışma kavramının anlamı ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve toplumun normları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. Çalışma, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmişi insanlığın var oluşuna uzanan, insan yaşamının merkezi alanlarından birisidir. Bir başka tanıma göre ise, çalışma, kişinin kendi kullanımı için ya da ücret veya destek karşılığında mal ve hizmet üretme faaliyetlerini kapsamaktadır (Özkalp, 2003: 2).

Çoğu kişinin aklına çalışma dendiğinde ücretli işlerde çalışan erkekler gelir. Bu yaklaşım çalışma kavramıyla ilgili mümkün olan en dar anlayıştır. Bu fotoğrafın dışında kalan şudur ki, sadece erkekler değil, kadınlar, farklı yaş grubundan, farklı milletten, kültürden insanlar da çalışırlar ve bu insanlar da farklı türden iş yaparlar. Pek çok araştırmacı ve bilim insanı dünyadaki işlerin çoğunu kadınların yaptığını ve bu işlerin çoğundan ücret almadıklarını söylemektedir (Eşkinat, 2006: 78).

Eril ve dişil cinslere göre alan belirleme sürecinde tarihsel ve toplumsal tanımlama ve açıklamalar ile çalışma faaliyeti kadına yakıştırılmamıştır. Çalışma kadın açısından temel etkinlik alanı olarak kabul görmemiş ve kadın tarafından da içselleştirilmemiştir (Davidoff, 2002: 75). Geleneksel tavır ve davranışlar setinin belirleyiciliğinde kadının birincil etkinlik alanı “ev” olarak anlam kazanmıştır. Toplumdaki yerleşik kültürel güçler, iş ve aile rollerinin kutuplaşmasına neden olmaktadır. Bu kutuplaşma ev içindeki etkinlik alanını kadına, ev dışındaki etkinlik alanının da erkeğe yakıştırılmasına yol açmıştır. Günümüzün toplumsal yaşam biçiminde kadının çalışma hayatında da etkinlik kazanması temel gerekliliklerden birisi haline gelmiştir. Kadın nitelik ve nicelik olarak çalışma hayatının etken unsurlarından biri haline gelmiştir. Kadınların çalışma hayatına katılımında büyük bir artış gözlenirken geleneksel rollerini de devam ettirdikleri görülmektedir (Tong, 2005: 34).

Kadınların hareket özgürlüğü üzerinde erkek egemen aile ve toplum yapısının oluşturduğu baskılar nedeniyle kadınların ev dışında çalışmasına engeller konulmaktadır (Özar, 2006: 2). Kadının çalışma yaşamına girmesine rağmen ev işlerinin cinsiyetçi dağılımında bir değişim yaşanmamıştır. Bu durum kadın bakış açısında bir farklılaşmayı ortaya çıkarmamıştır. Kadın açısından da “*çalışma*” olgusu hep ikinci etkinlik olarak ele alınmıştır. Ancak çalışma olgusuna bakış ve çalışma isteği farklı karakteristiği olan kadınlarda değişik bir görünüm sergilemektedir (Bhasin, 2003: 34).

Kadınları çalışmaya zorlayan etmenleri;

“(a) Zorlayıcı nitelikteki ekonomik etmenler,”

“(b) Toplumsal ve tinsel etmenler,” olarak ayırmak mümkündür.

Şüphesiz ki, toplumun kadınları çalışma yaşamına iten etmenleri arasında itici ve zorlayıcı nedenler ile ekonomik zorluklar yer almaktadır. Aile geçimine tek gelir kaynağının yeterli olmayışı, kadını dışarıda ek gelir sağlayacak bir uğraş edinmeye itmektedir. Genel itibarıyla kadınlar, aile gelirine ek kaynak sağlamak için çalışmaktadır (Arat, 1991: 11). Bugün, aile ve milletin refahı için sadece erkeğin işgücü ile yetinilemeyeceği, her ikisinin de katılımının gerektiği kabul edilmektedir (Erdal, 2008: 110).

Kadınları çalışma yaşamına iten esas güç; ekonomik zorunluluklar, ekonomik özgürlük isteği, saygınlık ve kariyer elde etme isteği gibi birbirinden çok farklı unsurlar olabilmektedir. Kadını, çalışmaya yönelten unsur ne olursa olsun, çalışma faaliyeti kadın açısından istenilen ve ulaşma yönünde çaba harcanan bir etkinlik alanıdır (Dayıoğlu ve Kırdar, 2010:13).

1.3. Kadının Çalışma Yaşamındaki Yeri

Geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına karşın kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı veya yakın oranlarda temsil edilmemişlerdir (Keser, 2004: 362). Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklerin yanında son derece sınırlı kalmıştır. İnsan

kaynakları kullanımı açısından önemli bir potansiyel kaynağı oluşturan bu nüfusun bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanılmaması büyük kayıp olmuştur. Bu durumdan şüphesiz kadınlar kadar organizasyonlar da zarar görmüşlerdir. İşletmeler, doğaldır ki bulabildiği ölçüde en yetenekli insanların bünyesinde olmasını isterler (Barutçugil, 2002: 13).

Dünyada kadınların çalışma hayatına katılımını; emek piyasalarının yapısı, uygulanan istihdam politikaları, eğitim yatırımları, çalışma hayatını düzenleyen hukuki yapı ve kültürel koşullar belirlemektedir. Gelişmekte olan ülkelerde eğitim yatırımlarının eksikliği, kadınların çalışma yaşamında yedek işgücü olarak görülmesine sebep olmaktadır (Koray, 1993: 72). Türkiye gibi nüfusunun önemli bir bölümünün kadın olduğu ülkelerde, kadın işgücüne yönelik yatırımların artırılması, kadınların erkekle eşit şartlarda çalışma hayatına katılması sağlanmalıdır. Çalışma hayatında kadın istihdamının artırılması, kadın erkek eşitliği yanında ekonomik büyüme için gereklidir. Bu nedenle kadın işgücünün toplumda kabul görmesi sağlanmalı ve çalışma hayatında karşılaştığı ayrımcı politikaların giderilmesi için yasal düzenlemeler yanında hükümet politikaları oluşturulmalı, emek piyasasında kurumlar arası işbirliğine gidilerek ortak projeler geliştirilmelidir (Turner, 1997: 95).

Dünyadaki ve Türkiye'deki işgücüne katılım ve istihdam oranlarını incelemeden önce kısaca işgücü ve istihdam kavramlarının tanımlarını ele alarak aralarında nasıl bir fark olduğunu değerlendirmek gerekmektedir. Bir ülke nüfusunun 15 yaş ile 64 yaş arasında kalan kısmından (faal nüfus), aklen ve bedenen çalışamaz durumda olanlar ile kendi arzuları ile çalışmamayı tercih edenler çıkarıldığında kalan nüfusa işgücü denir (Bocutoğlu vd., 2000: 211-212). Başka bir tanıma göre ise işgücü, bir ülkede fiilen çalışanlarla iş arayanların toplamıdır (Şahin, 2006: 286). İstihdam tanımına baktığımızda, tam gün çalışan yetişkin işçilerin sayısını, işsizlik; çalışmayan ve aktif olarak iş arayan kişi sayısını gösterir (Parasız, 2000: 377).

Kadın istihdamı cinsiyet ayrımcılığına bağlı olarak, bölgesel, sektörel, mesleki, yaş grubu ve ücret gibi konularda farklı özellikler göstermektedir. Fırsat eşitsizlikleri, kadının ekonomik ve sosyal statüsünü olumsuz etkileyerek bireysel anlamda kadının gelişimini, aynı zamanda da ülkenin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim fırsatlarından kadın ve erkeklerin eşit ölçülerde

faydalanmamaları, bir insan kaynağı olarak, kadının gerek teknolojik yeniliğe gerekse verimlilik artışına katkısını zayıflatarak, büyüme ve kalkınmaya etkisi istenen düzeyin altında olacak; daha önemlisi, yoksulluğun bütün yükünü kadınlar taşımak zorunda kalacaktır (Şimşek, 2008: 1-2).

Kadın çalışanların erkeklerden farklı fikirler ortaya sunmaları, bilgi birikimleri bakımından stratejik katkıları, erkeklerden farklı olarak koydukları liderlik özellikleri, kadınlık içgüdüleri sayesinde ara bulucu rolünü üstlenmeleri ve daha ılımlı, anlayışlı olmaları (Koray, 2000: 44) gibi özellikleri ile örgüte belli bir katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca kişiler arası iletişim becerileri, sıkı çalışma, kişisel beceriler gibi özelliklerin katılımıyla cesaretlenerek, organizasyondaki diğer üyeler ile kolayca bilgilerini ve güçlerini paylaşarak da örgüte katkı sunabilmektedir.

Geleneksel organizasyonların yeniden şekillendirilmesi ile görülmüştür ki, geleceğin çalışanı işbirlikçi bir takım oyuncusu, yardım edebilme ve alabilme yeteneğine sahip, diğer çalışanlarla yetkisini paylaşabilen, karşılıklı bağımlılığın olduğu bir dünyada faaliyet göstermek zorunda kalacaktır. Yeni çalışan profilinin duygusal zekâ ve ilişkisel becerilere ihtiyacı vardır. Bu özelliklerin geleneksel olarak kadınlara özgü olduğu tartışılmaktadır. İşletmeler için bu özellikler rekabet avantajı elde edebilmek için gereklidir (Taymaz, 2010: 36). Bundan dolayı, kadınlar da bu sistemde yerlerini alarak, işletmelerin başarılı olma yolundaki çabalarına katkıda bulunmalıdırlar.

1.4. Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısı ve Rol Çatışması

Toplumda kadın ve erkeğin algıladıkları ve yapmak zorunda oldukları roller vardır. Özellikle aile içinde bu roller belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Erkeklerin geçmişte aile içinde yerine getirdikleri roller küçük değişikliklerle devam etmektedir. Bu değişimler ise erkek rollerinin net bir şekilde tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Booth'a göre (1998:329), erkeklerin toplum içindeki ve aile içindeki rolleri, büyük tarihsel olaylar, ekonomik değişiklikler ve kadının eski zamanlara göre statüsünün artması gibi nedenlerden dolayı zamanla değişime uğramıştır. Toplumsal algıya göre erkekler, aile içinde daha çok karar mekanizması rolünü üstlenirler. Bunun yanı sıra aile bütçesini düzenlemek, aile bireylerinin

davranışlarını belirlemek, evin geçimini sağlamak, alışveriş yapmak ve evde tamirat gibi işlerle ilgilenirler (Vatandaş, 2007: 40- 41).

Sosyal rol teorisine göre, kadın ve erkeğe her toplumun kültürü toplumsal hayatta farklı statüler vermiştir. Erkeklerin statüsü ise kadınlara göre daha üstte yer almıştır. Bu farklılık kadın ve erkek için belirlenen kalıp yargıları ve cinsiyetlerin birbirinden beklediği davranış ve özellikleri de etkilemektedir (Dökmen, 2010: 60). Roller içinde bulunulan topluma göre değerlendirilmelidir.

Kadınların ve erkeklerin farklı sosyal roller üstlenmelerinin temelinde farklı toplumsallaşma sürecinden geçmeleri vardır. Cornell'e göre (1998: 79) sosyal rol teorisi, bireylerin toplumsal ilişkilere yerleştirilmesini betimlemek üzere onlara basit bir çerçeve önerir. Bu çerçeveye göre kadınlar ve erkekler toplumsallaşma sürecinde birtakım rolleri öğrenirler ve bu roller yeniden üretilerek kuşaktan kuşağa aktarılır.

Bütün toplumlar kadın ve erkekten birtakım davranışları yerine getirmesini bekler. Dünyaya gelecek her çocuğa kadın ve erkek için belirlenen bir rol paketi sunulur. Erkekler ve kadınlar aynı toplumun ayrı kulvarlarında yer alırlar. Geleneksel evliliklerde kadın ve erkeğin rolü belirlenmiştir. Kadının rolü ailenin beslenmesini sağlamak, duygusal ihtiyaçları karşılamak ve çocuk yetiştirmek iken; erkeğin rolü para kazanmak ve evi geçindirmektir (Geçtan, 1982: 148).

Sosyal rol kuramının bazı temel kavramları; rol çatışması, rol belirsizliği, rol bütünleşmesi ve rol seti kavramlarıdır. Rol belirsizliği, belirli bir rolün neyi gerektirdiği hakkında belirsizlik olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması rol belirsizliğine neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2000: 89). Başka bir anlatımla rol belirsizliği, bir rolü gerçekleştirecek olan kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevlerle ilgili algılamalarındaki yetersizlikten dolayı ortaya çıkar. Aile içinde eşlerin rol belirsizliği yaşamalarında da aynı etkenler söz konusudur. Kadın ve erkeklerin üstlendikleri toplumsal cinsiyet rollerin amacını bilememeleri, o rolü neden yerine getirmeleri gerektiğinin bilincinde olmamaları veya o rolü yerine

getirebilmek için ne yapmaları gerektiğini bilmemeleri rol belirsizliği yaşamalarına neden olmaktadır (Tezcan, 2000: 59).

Rol çatışması yaşayan birey iki veya daha fazla rolü yerine getirmek zorunda olursa, rollerden bir tanesini ihmal edebilir veya yapmayabilir. Rol çatışmasının birden çok nedeni bulunmaktadır. Kişinin rol ve statüsündeki değişimler, bir role ilişkin beklentilerin birbiriyle çelişkili olması, kişilerin özellikleri ve yetenekleriyle rol gereklerinin uyumsuzluğu ve kişinin sergilediği rolü benimsememiş olması rol çatışmasına neden olabilmektedir (Giddens, 2005: 90). Rol çatışması, bireyin kendisinden ve toplumsal sistemden kaynaklanan uyumsuzluktan oluşabileceği gibi, sahip olduğu rollerin aynı anda gerçekleştirilememesinden de kaynaklanabilir. Rol çatışmasının nedeni bireyin kendisi olabileceği gibi, toplumsal sistem de olabilir.

Geleneksel bakış açısına sahip ailelerde, aile içinde kadının ve erkeğin rolleri, Parsons'ın cinsiyet rolü farklılaşması temelinde kadının dışavurumsal rollerde, erkeğin ise araçsal rollerde uzmanlaşması gerektiği düşüncesindedir (Connell, 1998: 82). Buna göre erkeğin en önemli görevlerinden biri ailenin geçimini sağlamak; kadının en önemli görevleri ise çocuk bakmak ve ev işlerini yapmaktır. Modern aile ve toplumlarda ise, aile içinde otoritenin eşler arasında eşit olarak dağıtıldığı, çocuk yetiştirme ve ev işlerinde paylaşımın olduğu görülmektedir.

Toplumsal cinsiyet rolleri açısından aileye bakıldığında, geleneksel cinsiyet rollerine göre davranan erkekler, ev işleri, yemek yapma ve çocuk bakımı gibi rollerin sorumluluğunun kadına ait olduğunu düşündüğü için bu rolleri üstlenmemektedir. Buna rağmen toplumsal yapının değişmesi, kadının çalışma hayatına girmesi ve sosyal ilişkilerinde farklı düşüncedeki kişilerle iletişim kurmasından kaynaklı olarak düşüncelerinin değişmesi, erkeklerin de ev içi işlerde bazı sorumluluklar üstlenmesini beraberinde getirmiştir (Bhasin, 2003: 59). Bu durumda algıladıkları rollerin tersi rolleri üstlenmek durumunda kalan erkekler ev içi işlerde de sorumluluk alabilmektedir. Benzer şekilde kadınlar için de bu durum söz konusudur. Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algıları geleneksel olan kadınlar da, ev dışında kurduğu sosyal ilişkiler ve ev dışında gelir getiren bir işte çalışma

sonucunda algıladıkları rollerden farklı birden çok rol üstlendiklerinden rol çatışması yaşayabilirler.

1.5. Yönetim ve Kadın

Kadınlar yönetici olarak düşünüldüğünde ya genç, ya da yaşlıdır; orta yaş kabul görmemektedir. Kadın aday ya genç ve deneyimsiz, ya da deneyimli ama yaşlıdır. Hem deneyimi hem de yaşı uygun kadın bulunmamaktadır. Konu öncelikle bir kadının o konuma gelmesinin zorluğu ile başlamaktadır (Hoffman ve Müller, 2006: 49).

Yönetime gelme sürecinde kadınlar hem işe girişte hem de ilerlemede erkeklere göre daha çok sayıda engellerle karşılaşır. Yönetim geliştirme programlarına alınmamaları, yurt dışı eğitimlere gönderilmemeleri, yükselmelerde önceliğin erkeklere verilmesi gibi nedenler kadınların yönetime gelememesine yol açan tutumlardan bir kaçıdır. Kadınlar yönetime geldiklerinde de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi iş yerinde sosyalleşmede erkeklerin kadınlar hakkındaki olumsuz düşünceleridir. Diğer bir sorun ise, kadınların temsil etme anlamına gelen “*simgesellik*” görevini üstlenmeleri ve bu görevin üzerlerinde büyük baskı yapmasıdır (Barutçugil, 2002: 27-28). Kadınların iş yaşamına geç girmeleri, yönetici konumundaki kadınların sayısının erkeklere oranla daha az olmasına yol açan nedenlerinden biridir.

Çeşitli ülkelerde kadınların yönetim kademesindeki oranlarına baktığımızda gerçekten de kadınların işe seçilme, işe yerleştirilme ve görevde yükseltilme (kariyer) sürecinde karşılaştıkları eşit olmayan farklı yaklaşımlar göze çarpmaktadır. Bunun sebeplerinin, çoğunlukla kişisel özelliklerden kaynaklanmadığı açıktır (Aytaç, 2000: 96).

Yönetimde kadınlar konusunda son yıllarda yapılan araştırmaların “*kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelememektedir?*” sorusuna yanıt aradıkları belirtilmiştir. Erkek çalışanlar ile kıyaslandığında kadın yöneticilerin üst basamaklara kolayca ulaşamadıkları ve görünmez bir tavan ile karşı karşıya kaldıkları bilinen bir gerçektir. Kadınların yönetici pozisyonlarına gelememesinin nedeni (Stereotipler)

toplumsal ön yargılardır. Bu toplumsal ön yargılar aynı zamanda karmaşık olaylar ve işlerle etkin bir şekilde uğraşmanın basit bir yoludur. Stereotip, başka şahıslar hakkında, onların etnik grup üyeliklerine göre taraflı yargıda bulunmaktır (Can, 1994: 139). Toplumda kadına yönelik oluşan ön yargılar bir grubun en çok akılda kalan özelliklerini ifade eder ve insanların cinsiyetleri, ırkları, dinleri, etnik grupları veya yaşadıkları coğrafik bölgeye ilişkin olabilirler (Arıkan, 2005: 150).

Kadınların yönetici olmak için yeteri kadar kendilerine güven duymayışları, toplumda pasif karakterler olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Fakat kadınların pasif kişilikler olarak algılanmasına içinde yetiştikleri kültür sebep olmaktadır. Ataerkil aileler içinde büyüyen kadınlara hiçbir zaman öncelikle kendilerini düşünme ve kendilerine güven desteği verilmeyişi, erkek hegemonyasının yıllar boyu aşılması toplumda pasif bireyler olarak yer almalarına neden olmuştur (İnandı vd., 2009: 79). Erkek egemenliğinin olduğu bir toplumda kadınların söz hakkına sahip olması nasıl mümkün gözükmemekteyse çalışma hayatında üst düzey pozisyonlarda olmaları da mümkün gözükmemektedir. Çünkü erkek, ailede hem üst basamaklara çıkarılmakta hem de “*erkek her şeyi yapar o evine ekmek getirir, o güçlüdür*” şeklindeki zihniyetle yetiştirilmektedir, böyle bir durumda kadın hep arka planda kalmaktadır.

Kadınların çalışma hayatında gelişiminin ve yükselmesinin önündeki her türlü sorun, hem ülke ekonomisinin gelişimine hem de kurumsal karlılığa faydalı olabilecek becerilerin verimli bir şekilde kullanılamamasına neden olmaktadır.

1.5.1. Yönetim Kavramı ve Gereklilikleri

Yönetim bilimciler, toplum bilimciler, siyasal bilimciler ve ekonomistler yönetimi, kendi çalışma ve ilgi alanları doğrultusunda farklı açılardan ele alarak uygun bir biçimde açıklamaya çalışmışlardır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve emekle birlikte bir üretim fonksiyonudur ve bu fonksiyonlarla birlikte anlam kazanmıştır. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilmektedir. Toplum bilimciler ise yönetimi, sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul etmişlerdir. Bununla birlikte yönetim bilimciler bile, “*yönetim*” kavramına ilişkin ortak bir tanım üzerinde anlaşılamamışlardır. Örneğin, geleneksel yönetimler ya da

geleneksel yönetim düşüncesini savunanlar yönetimi, para, makine, yöntem, insan, araç ve gerecin, belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranış bilimciler ise kararların alınması ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Can vd., 2001: 130).

Yönetim, insanlar tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda, materyal, yöntem, para ve pazar gibi kaynaklar kullanılarak ve söz konusu amaçların tanımlanmasında ve başarılmasında etkin olan planlama, organizasyon, denetim ve performans gibi farklı fonksiyonları bir araya getirerek oluşturulan ve uygulanan bir süreçtir (Hayran ve Sur, 1998: 112). Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formel bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemlerin tümü yönetim kapsamındadır. Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarını ve bireylerin çabalarını koordine etmektir (Aydın, 2000: 70).

Eren'e göre (2001: 3) yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Başka bir tanımda ise yönetim, başkalarının aracılığıyla iş görmektir (Koçel, 2003: 16). Yönetim aynı zamanda; örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde beceriyle uygulanmasıyla ilgili etkinliklerin tümüdür (Erdoğan, 2000: 14).

Yeni yaklaşımlarda yönetim kavramının kapsamına yönelik olarak önemli bir farklılaşma göze çarpmaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte bireyden beklentiler de farklılaşmıştır. İşini ancak yönlendirme ile yapabileceği varsayılan, yani çalıştırılabilmesi için mutlaka programlanması gereken makineler gibi görülen bireyler, bireysel gelişim hedefleri olan, özdenetim becerisine sahip, vizyonu ile örgüt kültürüne olumlu değerler sağlaması umulan bir konuma gelmiştir (Erdoğan, 2000: 13). Zira örgütsel yapının toplam gücü, bu bireysel güçlerin bileşimidir. Bu yeni kimliği ile örgüte katkı sağlayan herkes örgütün yöneticisidir. Kişi konumu ya

da bilgisi nedeniyle işin gerçekleşmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu ise, bir yönetici konumundadır (Karşlı, 2004: 98). Bu yeni tanım eğitim kavramındaki gelişmelerle, yönetim kavramındaki değişim arasındaki ilişkinin de ifadesi durumundadır.

Yönetim toplumun her alanında uygulanan bir işlemdir. Ailede yönetimi erkek ele geçirirken, işletmelerde işverenler ele geçirmektedir. Toplum bile devlet tarafından yönetilmektedir. Bu böyle olunca yönetimin gerekliliği de anlaşılmaktadır. Ancak kadın bu yönetim işleminde ayrımcılığa maruz kalırsa birçok engelle karşılaşır. Yönetimin kadını ikinci plana atması doğru değildir. Yönetim ile kadın ayrımcılığı ilişkili olmamalıdır.

1.5.2. Yönetici Özellikleri

Yönetme, örgütün hedefleri çerçevesinde personeli en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmektir. Yönetimde en zor ve önemli iş çalışan personeli en doğru şekilde değerlendirebilmektir. İnsanların ne zaman ve nasıl çalıştırılacakları sorunu oldukça güç ve karmaşıktır. Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000:33). Yönetici işletmede mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğunda olan kişidir.

Yönetici, genel olarak bir iş ve kuruluşun veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, etkinliklerin sonuçlarının değerlendirilmesi işlevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiyi aynı zamanda kâr ve zarar riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişi olarak da tanımlamak mümkündür (Eren, 1993:6).

Günümüzde kuruluşlar ne kadar kusursuz organize edilirse edilsinler bir yöneticiye gereksinim duyarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Her şeyden önce işletmelerin makinelerden farklı olarak parçaları insanlardan oluşmuştur. Diğer taraftan işletmelerdeki örgütsel planlar oldukça geneldir ve özellikle zamanın değişen

koşulları içinde yetersiz kalırlar. Bununla birlikte kuruluşlarda büyüme ve gelişme dinamiğini önceden planlamak mümkün değildir (Ataman, 2001:32).

Bir yöneticide olması gereken nitelikler arasında yöneticilik bilgisi, alana yönelik teknik bilgi ve insani ilişkilere yönelik beceriler bulunmalıdır. Yöneticilik mesleği çeşitli rollerle veya bir konuma bağlı olarak açıklanabilecek çeşitli davranış biçimleriyle tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 1996:13). Yöneticilerin bireyler arası, bilgilendirme ve karar vermeye yönelik rolleri de bulunmaktadır.

Bireyler arası rollerde yönetici, kuruluşun doğrudan sorumlu kişisi olmasından dolayı formel özellikte bazı görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bireyler arası rollere yönelik görevler zaman zaman olağan ve rutin olabilir. Bu roller için önemli ölçüde iletişim kurma ve karar verme gerekmebilir. Bununla birlikte bu roller örgütün dengeli bir şekilde işleyebilmesi için gerekli olmakta ve yönetici tarafından göz ardı edilememektedir.

Yöneticinin lider olduğu durumlarda, bir kurumsal birimin başında olmasından dolayı yönetici, bu birimde çalışan personelin çalışmalarından sorumludur. Kendisinin bu kapsamdaki eylem ve etkinlikleri onun lider rolünü tanımlamaktadır (Tutar, 2000:160). Yöneticinin ilişki ya da bağlantı rolü söz konusu olduğunda ise, yönetici yatay emir zinciri içinde bulunduğu dış çevre ile bağlantı kurmaktadır. Bu rol özellikle yöneticilerin kendi çalışanları ve dışarıdaki diğer insanlarla zaman geçirdiği idari çalışmalara bakıldığında göze çarpmaktadır. Yönetici bu tür ilişkileri genelde bilgi toplamak için kullanmaktadır. Yani ilişki rolü yöneticinin kendi dış ilişki sistemini kurmaya yöneliktir.

Yöneticiler astları ile olan ilişkilerinin yanı sıra, iletişim kurdukları ağları kapsayan bireyler arası ilişkilerinin fazlalığından dolayı işletme birimlerinde temel merkezler olarak ortaya çıkarlar. Yöneticilerin her şeyi bildikleri söylenemez, ancak kuruluştaki herhangi başka bir kişiden daha fazla şey bilmektedirler. Lider durumunda olan yöneticiler, kurum içindeki her çalışana resmi ve kolay bir şekilde erişebilmektedirler (Özkalp ve Kirel, 1996:13). Dolayısıyla kendi kuruluşları hakkında, herhangi bir kimseden daha fazla bilgiye sahiptirler. Buna ek olarak

bağlantı (temas) noktaları yöneticilere, dışarıdan gelen bilgilere de sahip olmalarını sağlar. Çünkü astların çoğu, dış bilgiye erişim olanağından yoksundurlar.

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar açısından toplum içinde önemli bir konumu olan kişidir. Sorumlu oldukları alanlarda üzerlerine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için yöneticilerin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir (Vardar, 2001:212). Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, kurumsal hedefleri gerçekleştirme dereceleriyle paralellik göstermektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler kuruluştaki çalışan herkesin, özellikle de her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliliklerini ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür: (Barutçugil, 1989:23):

- *“Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,*
- *Personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,*
- *Tarafsız ve adil olmak,*
- *Yerinde ve zamanında kararlar almak, peşin hüküm vermemek,*
- *Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,*
- *Başarıyı ve zaferi denetimli bir heyecanla karşılamak,*
- *Güçlü bir iradeye ve azme sahip olmak,*
- *Sorumluluk duygusuna sahip olmak,*
- *Çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,*
- *İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi göstermek.”*

1.5.3. Kadın Yöneticiler

Dünyada kadınların çalışma yaşamına katılmaları ve karar verme süreçlerinde yer almaları konusunda birçok engelle karşılaştığı görülmektedir. Türkiye’de kadınların çalışma yaşamında yaşadıkları sorunlar ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyokültürel yapısı ile yakından ilgilidir (Besler ve Oruç, 2010: 18). Çalışma hayatındaki kadınların istihdam oranlarının kadın yönetici sayısını destekler düzeyde olmadığı görülmektedir.

Kadınların eğitim seviyeleri hızla yükselmiş, prestijli mesleklere yönelerek kariyer yapma isteği beraberinde üst yönetimlere talip olmalarını getirmiştir. Bütün bu gelişmelere rağmen, ülkeden ülkeye, değişen farklılıklar olsa bile kadının geleneksel rolünün ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırıldığı, iş yaşamında belli mevkilere ulaşmasında engellerle karşılaştığı, bir diğer ifade ile kariyer ilerlemesinden erkeklere oranla daha az yararlandıkları bir gerçektir. Kadından, önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda yer almaktadır. (Aytaç, 2000: 86).

Eskiye oranla kadınlar iş yaşamına atılma konusunda daha bağımsız ve özgüven sahibi olmuşlardır. Hatta bazı durumlarda erkeklere oranla daha iyi bir yönetici de olabilmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları kadınların yönetim stillerinin, duygusal bağlılık ve yakınlaşma duygularının güçlü olması nedeniyle, daha etkili olduğunu göstermektedir (Gürol, 2002: 213).

Kadınların üst yönetim kademelerinde yeterince yer alamamalarının nedenleri iki açıdan ele alınmalıdır. Bunlardan birincisi, kadınların kendi iradesi dışında gelişen engellerdir. Bunlar aşağıdaki gibi belirtmiştir. (Barutçugil, 1989: 75):

- Kadınların çocuk büyütmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler. Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine engel olmaktadır. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadır.

- Tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otoritesi azdır.
- Duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

İkincisi ise, kadınlar kendilerine imkan verilse de üst yönetsel pozisyonlara gelmeyi aşağıdaki faktörlerin varlığı nedeniyle istememektedirler (Bayrak ve Yücel, 2000: 130).

- Kadınların güç kazanması ya da güç sahibi olmasının, ev ilişkilerinde mücadeleyi başlattığına inanılması,
- Mevcut çalışma arkadaşlarıyla dostluk ve arkadaşlığın, bir üst pozisyonda sürdürülemeyeceğinden endişe duyulması,
- Güç, arzu ve istek belirtmelerinin, kadınların dışlanmasına neden olduğuna inanılması,
- Kadınların güçlü olmaktan korkmaları, özellikle kadınlar için kendilerini güçlü bir şekilde düşünme fikri, başkalarını geriletme ve onlara haksızlık yapmak olarak değerlendirilmektedir.
- Kadınlar güç kullanımını kendileriyle ilgili olarak değil de başkalarına (eş ve çocuklarına) destek vermede değerlendirmektedir.

Örücü ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre; (2007: 132) Balıkesir ilinde özel ve kamu kuruluşlarında her düzeyde 200 çalışanı kapsayan araştırma sonucunda, erkeklerin kadınların çalışmasına engel olmasının kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici konumuna gelememesinde etkili olduğu görülmüştür. Bu görüşünün kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre erkek katılımcılar hemcinslerinin böyle bir engel teşkil etmediği yönünde yanıt verirken kadın katılımcılar ise tam tersi görüştedir. Bu da kadın ve erkeklerin konuya bakış açılarını gösteren önemli bir bulgu niteliğindedir.

Bayrak ve Yücel'in (2000) "*kadın cinsiyeti, yöneticilik ve güç bir paradoks mu?*" isimli çalışmasında kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelememelerinin nedenleri araştırılmıştır. Araştırma bulgularından şu sonuçlara ulaşılmıştır. Kadınların kendilerine ve güce bakış açısı negatif ve dezavantajlıdır. Kadınların psikolojik olduğu kadar güç kazanmada sosyal engellerle karşılaştığı görülmektedir. Kadınlara yönelik ayrımcılığı gidermede ve "dikey eşitsizliği" azaltmada küresel

rekabet ve postmodern değişimle kadının sadece başkalarına değil, kendine de yatırım yapabileceğini ortaya çıkaracaktır.

Günümüzde değişen yönetim anlayışı gereklerinin kadınlar tarafından daha iyi yerine getirildiği iddia edilebilir. İletişim, ekip çalışması, sürece odaklanma, etkili dinleme ve empati, coaching, müzakere becerileri, stres yönetimi, değişim yönetimi, farklılıkların yönetimi gibi konularda kadınların daha başarılı oldukları görölmektedir. Başarılı kadınların bir ortak noktası, bağımsız, sosyal ve aktif yapıda olmalarıdır. (Barutçugil, 2002: 58-59) Yöneticinin erkek ya da kadın olması önemli değil, işini gereği gibi yapması önemli olduğundan kadınlarda yönetim kademelerinde artan oranlarda yer almalıdırlar. İyi eğitim almış ve işlerini yerine getirirken hassas olan kadın çalışanlar yönetim pozisyonlarına açık fikirlilik ve politik kurnazlık ile ulaşmaktadırlar. Kadınların yönetim kademelerinde faaliyet göstermeleri küreselleşen dünyanın bir gereği olarak görölmelidir.

Kadın yöneticilerin genel bir profilini çıkarmak gerekirse, kadın yöneticilerin daha genç, bekâr ve çoğu orta sınıf bir çevrede yetişmiş, hizmet sektörü gibi sektörlerde, yönetim ve insan kaynakları gibi bazı fonksiyonel alanlarda çalışan; genel yönetim düzeyinde daha az, uzmanlık pozisyonlarında daha çok bulunan birer yönetici oldukları görölmektedir. Ayrıca, erkek meslektaşlarından daha iyi bir eğitime sahip olsalar bile, erkek çalışanlara göre daha az ücret almakta ve üst yönetimde daha az bulunmaktadırlar. Kadınlar sayısal veya otorite açısından erkeklerin egemenliğinde olan organizasyonlarda çalışmaktadırlar.

Türkiye’de yöneticilikte üst düzeye çıkabilmiş kadınlara çok nadir şekilde rastlanmaktadır. Üst düzey kadın yöneticilerin kimi özelliklerinin evrensel sayılabilecek kadın değerlerinden ve toplumların kadınlardan beklediği bazı davranış biçimlerinden kaynaklandığını, kimi özelliklerinin de Türk toplumunun değer yargıları ve sosyoekonomik yapısından etkilendiği görölmektedir. Bu etkiler sonucu ortaya çıkan ortak özellikleri “*Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili*” araştırmasında (Kabasakal, 1998: 72):

- “Ön plâna çıkmamak,
- Kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak,
- Feminist olmamak,
- Sosyoekonomik açıdan üst sınıfa dâhil olmak,
- Güçlü kişiliğe sahip olmak,
- Yüksek başarı güdüsüne sahip olmak ve
- Evli/çocuklu bir yaşam sürmek, olarak değerlendirilmiştir.”

Özellikle üst düzey yöneticilik görevlerinde ve örgütleri yönlendirme konusunda başarısızlıklarına dair belirgin herhangi bir veriye ulaşılmış olmasa da kadınlar kendilerine yüklenmiş sosyal rol ve sahip olunan ön yargılar gereği bugüne kadar liderlikten uzak tutulmaya çalışılmıştır. Fakat günümüzün mekanik ortamının her konuda olduğu gibi liderlikte de duygusallığa duyulan ihtiyacı arttırması kadınların liderlik alanında boy gösterebilmeleri için büyük avantaj elde etmelerine neden olmuştur. Daha önceleri kendileri için olumsuz intiba yaratan cinsiyet farkının neden olduğu farklı karakter yapıları günümüzde kadınların tercih sebebi olmalarına olanak sağlamaktadır (Taymaz, 2010: 58-59).

1.5.3.1. Kamu ve Özel Sektörde Kadın Yöneticiler

Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul, komisyon ve komitelerde kadınların temsil düzeyi oldukça düşüktür. Kadınların siyasal karar mekanizmalarında eksik temsili, demokrasinin anlamına uygun bir biçimde çalışmasına olanak sağlamadığı gibi, “*yönetime katılma*” konusunda da, cinsiyetler arası eşitsizlik sorununu gündeme getirmektedir.

Kadınlar için kamu sektörü tercih edilen bir kurumdur. Kadının adresinin belli olduğu, sosyal güvence sağlayan, ailevi yükümlülüklerini uzlaştırma bakımından gerektiğinde karşılıklı hoşgörü bulabileceği kamu sektörü en temel istihdam alanıdır. Kadınlar için mesleğin güvenliği büyük önem taşımakta olup, kamu sektörüne duyulan güven demek devlete duyulan güven demektir (Eser, 1997: 122-123). Kadının en çok ayrımcılık yaşadığı kamu sektörü aslında kadın için güvenilir bir meslektir. Çünkü kadının yaşadığı ücretlerde eşitsizlik, terfi sorunu, iş-aile çatışması bu sektörde görülmemektedir.

Kamu sektöründe kadının hizmet sınıflarına göre oranları ve yoğunlaştıkları meslek grupları kadın-erkek meslekleri ayrımını doğrular niteliktedir. Ancak Türkiye'nin bazı mesleklerde gelişmiş ülkelere göre yüksek seyreden kadın çalışan oranlarına sahip olduğu da bir gerçektir (Öncü, 1982: 271). Bu açıklama kamu sektöründe dahi ayrımcılığın olduğunu göstermektedir. Ancak gelişmiş ülkelere nazaran ülkemizde bazı mesleklerde kadın çalışan oranının fazla olması kadınların çalışma yaşamına katılımının zamanla artış göstereceğini kanıtlayacak niteliktedir.

Çalışan kadın konusu son yıllarda Amerika ve Avrupa ülkelerinde farklı sektörler ve seviyeler itibarıyla ele alınarak detaylı araştırmalar yapılmaktadır. Türkiye'de ise çalışan kadınlarla ilgili araştırmaların 1970'li yıllardan bu yana yoğunlaştığı ve bu araştırmalarda kadınların çalışma yaşamlarındaki konumları, sorunları, demografik özellikleri, çalıştıkları seviyeler, ücretleri gibi temel sorunlara değinildiği ve genellikle kamu sektörüne yönelik olduğu dikkat çekmektedir (Akoğlan, 1997: 3).

Günümüzde Fortune 500'de yer alan firmalarda, kadın yöneticilerin %15.7 düzeylerinde kaldığı görülmektedir. Bu sonuç, kadınların üst düzeye gelmelerinin ne kadar zor olduğunu göstermektedir. Aslında kadın CEO'ların 2003 yılından itibaren düştüğü görülmektedir. Kadınlar CEO düzeyine ulaşamamaları bile en az üst yönetim seviyelerine ulaşmaktadır ancak bu sonuç da son yıllarda değişmektedir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun AB Komisyonu için hazırladığı "*Karar Alma Süreçlerinde Kadın ve Erkekler 2007 Raporu*"na göre, Türkiye'de özel sektörde üst düzey yönetici olarak çalışan kadın sayısı oranı AB ortalamasını yakalamış görünmektedir. Bu oran %11'dir. Türkiye özel sektörde AB üyesi 12 ülkeyi geride bırakmıştır. Almanya ile aynı düzeyde yer almaktadır (Besler ve Oruç, 2010: 21-22). Kadınların özel sektörde Avrupa ile aynı düzeye gelmesi kadınların işgücüne katılmaları konusunda gelişme gösterildiğinin bir kanıtıdır. Bir şeylerin değiştiğini gözler önüne sermektedir.

Turizm sektöründe meslek ayrımını etkileyen faktörlere bakıldığında ise, yönetim düzeyinde kadınların sayısının yüksekliği meslek ayrımını azaltırken, işletmelerin ölçeğinin küçülmesi bu ayrımı yükseltmektedir. Banka ve sigortacılık sektöründe kadınlar erkeklere göre vasıflı personel kademesinde yoğunlaşmakta,

buna karşılık üst yönetici, orta yönetici ve vasıfsız personel düzeyinde daha az temsil edilmektedirler. Genel olarak her üç sektörde küçük ölçekli işletmelerde ayrımcılık, büyük ölçekli işletmelerdekinden daha yüksek düzeydedir (Şenesen ve Pulhan, 2000: 143). Bunun anlamı büyük ölçekli işletmelerin insan sermayesi olarak kadını uygun gördükleri ve kadın çalışanın işletmeye yararlı olabilecekleri kanısına varmaları olabilir. Küçük ölçekli işletmeler ise kadına karşı yapılacak olan ayrımcılığın işletmeyi zedelemeyeceği düşüncesiyle kadını ikinci plana atmaktadır.

Türkiye'deki yaklaşık % 95'lik aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşaklara geçmeye başlamasıyla yönetimdeki kadın sayısı artmaktadır. Bu kuşaklarla birlikte Türk iş dünyasının köklü sanayici ailelerinin yöneticileri değişince kadınların ağırlığı artmıştır. Günümüzde Türkiye'nin önde gelen holdinglerinin başına geçen ve milyar dolarları yöneten kadınlar, başarının, eğitim, cesaret ve deneyimden geçtiğini göstermektedir. İş dünyasında da kadınların sayısı oldukça azdır. Türkiye'nin AB'ye tam üye olmasını en çok isteyen işveren kuruluşlarının başında gelen 507 üyeli Türk Sanayici ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) sadece 19'u kadındır (Besler ve Oruç, 2010: 22-23).

1.5.3.2. Toplumun Kadın Yöneticiliğe Bakışı

Kadınlar, dinlerin, gelenek ve göreneklerin, yasaların etkisiyle, daima iyi bir eş ve anne olmaya, evin günlük işlerinden sorumlu kişi rolüne koşullandırılmışlardır. Özel alana hapsedilmeye çalışılan, özgürlükleri engellenen kadınların, her alanda bütün yeteneklerini geliştirme haklarına sahip çıkmaları, kamusal alanda da var olabildiklerini göstermeleri çok büyük ve önemli bir adımdır (Aytaç, 2005: 42). Ancak erkeklerin doğal kadın görevi olarak kadınlara uygun gördükleri işlerin dışındaki alan olan kamusal alanın kendilerine ait olduğunu düşünmeleri, kadınların toplumsal yaşamdaki yerleri açısından büyük olumsuzluklara neden olmaktadır. Kültürel anlamda da kadın, tarihsel gelenek ve göreneklerin etkisiyle, ikinci planda kalmaktadır (Narman, 2006: 24). Toplumda kadınlar uzun uğraşlarla çalışma yaşamına girmekte ancak erkeklerin düşünceleri kadınları geri plana itmektedir.

Toplumda kadın evinde oturur ve çocuğuna bakar düşüncesi egemendir. *“Kadınların çalışmasını engelleyen en önemli etken, çocuktur. Doğumdan sonra*

anne genelde çocuğundan ayrılmak istemez. Bu yüzden işine dönmez. Anne Türk toplumunda çocukları yetiştiren kişidir. Türkiye’de ev halkından biri işinden fedakarlık edecekse bu genelde kadın (anne) olur.” (Narman, 2006: 24-25). Kadınların çalışmasının önündeki engellerin kaldırılması erkeğin kadının yükünü üzerinden alması ile gerçekleşebilir.

Toplumun erkeklerden beklentisi, kamusal alanda varlık göstermesi iken, kadınlar için işleyen süreç bunun tam tersidir. Onlardan beklenen duygulu/zayıf olmaları, yaşam alanlarının sınırlarını ev, eş ve çocuklarla belirlemeleridir. Kadınlara verilen eğitim ve kadınların seçtiği meslekler, özel alanlarında, ailelerinde sorun yaratmayacak nitelikte olmalıdır. Çalışan kadın ev ve iş ikilemini sürekli sırtında taşımalı ve ikisini de sağlıklı bir şekilde yürütmelidir. Kadınların daha çok konfeksiyon sektöründe çalışmaları ise aile içindeki cinsiyete dayalı iş bölümü sonucu edindikleri el becerileri sebebiyle tercih edilmeleri bakımından önemlidir (Gümüsoğlu, 2008: 40). Kadınlar el becerisi gerektiren işlerde daha kolay iş bulmakta ve işveren tarafından bu alana daha çok kadın çalışan alınmaktadır. Toplumun kadınların her şeyin üstesinden gelebileceği konusunu bir kez daha düşünmesi gerekmektedir.

1.5.3.3. Kadın Yöneticilerin Özellikleri

Kadın yöneticilerin özellikleri ve erkeklerden farklı taraflarının belirlenmesi amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu konudaki literatür incelendiğinde bazen birbirinden farklı sonuçlara da rastlanmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin farklılıklarını belirlemeye yönelik ilk araştırma 1977 yılında Moore ve Rickel tarafından yapılmıştır. Eğitim, yaş, organizasyon basamağı faktörleri dikkate alınmadan yapılan bu araştırmada; erkek yöneticilerin uzun dönemli hedeflere, gelir elde etme ve kararlarda etkili olma, örgüt geliştirme fırsatına öncelik verirken; kadın yöneticilerin iş çevresi, çalışma ilişkileri, anlaşılabilecekleri astlarla çalışma, yükselme fırsatına öncelik verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Dayıoğlu ve Kırdar, 2010: 79-80).

Kadın yöneticilerin en belirgin özellikleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Toprak, 1993: 21-23):

Ekip alışması:

Kadınların bir diğerk özelliğı de anne olmasının verdiğı duyguyla, ailesinin bütün problemlerine yönelmek, aileye olacak bir kazancı sadece kendisi için düşünmeyip bunları güzel organize edip, dağıttığından; ekip çalışması yapabilme kabiliyetinin bir hayli yüksek oluşudur. Bir kurumun başındaki kadın, genellikle kurumun her detayını, ekibini çok güzel organize ederek tek bir hedef doğrultusunda yönlendirebilir (Murat, 2003: 68-69). Ekip çalışmasında kadınla çalışan erkekler çok daha rahat çalıştıklarını belirtmektedirler. Çünkü kadın iyi çalışana ödöl vermesini çok iyi bilen, yetkileri paylaşmasını bilen bir insan olarak küçük yaştan itibaren yetiştirilmektedir. Erkekler baskıcı bir tavır sergilerken, kadınların çözüm üretme eğilimi gösterdiği iddia edilmektedir.

Öz yeterlilik:

Başarılı bir kadın yöneticinin en önemli özelliğı her zaman kim olduğunu bilmesidir. Kişi çevresindeki kişileri memnun etmek için davranış biçimini değıştirme gereğini duymaz öz yeterlilikte kastedilen de budur.

Duygusallık özelliğı:

Kadın yöneticinin duygusal yanları vardır. Onlar kendilerini çalışma arkadaşları üzerinde egemenlik kurulacak, güç gösterileri yapılacak hissinden mahrum insanlar olarak görmezler. alışanlarında doğal olarak duygusal oldukları, birtakım sorunlarının olduğu anlar olabilir. Bu yüzden fazla üretken olmayacakları zamanlar da mümkündür.

Organizatörlük yeteneğı:

Çocukluğundan itibaren kadınlar iyi birer organizatör olarak yetiştirilmektedirler. Dolayısıyla kadınlar organizasyon yeteneğı oldukça kuvvetli olarak, küçüklüğünde annesi tarafından sorumluluk yüklenerek yetişmektedir. Kadınların her şeyi organize etmesi küçük yaştan itibaren öğrenilmektedir. Hatta annesi çalışıyorsa bu durum daha da çabuk gerçekleşmektedir ayrıca çalışma hayatına atıldığında ve anne olduğunda da kendini göstermektedir.

Yaratıcı agresyon:

Yaratıcı agresyondan söz ederken inisiyatif sahibi olmak başkalarını yönetmek, topluluk karşısında konuşmak gibi özellikler kastedilmektedir. Bunlar olumlu özellikler olarak dikkate alınmaktadır. Ancak kadın agresyonu eskiden beri gelen bir anlayışla olumsuz motiflerle tanıtılmıştır. Toplumda kabul edilemez kadın agresyonu yaşamın ve gelişmenin hizmetinde yeniden tanımlanabilir. Buna yaratıcı agresyon denilmektedir.

Sezgisel yetenekleri:

Kadınların altıncı his denilen sezi kabiliyetleri erkeklere göre son derece fazladır. Bu belki de kadınların iç dünyalarına, duygularına dönük yaşamaya daha eğilimli olmalarından, içlerinden gelen sesi dinleme ve hissettiklerine öncelik vermede etkin olduklarından kaynaklanmaktadır. Kadınlarda yoğun olan sezi gücü ile elde edilen bilgi, bilimsel bilgi ile birleştirilerek oluşturulacak güç, yöneticilik için önemli bir avantajdır. Kadınların sezi yeteneği onları çalışma hayatında erkeklerden bir adım öne geçirebilmektedir.

1.5.3.4. Kadınların Yönetici Olamama Nedenleri

Genellikle erkeklerin başarı, kendine güvenme, bağımsızlık, atılganlık gibi niteliklere sahip oldukları düşünülürken kadınlar, anlayışlı olma, insanlara dönük olma, nazik olmayı ifade eden içtenlik gibi niteliklere sahip olarak algılanmıştır. Cinsiyete ilişkin stereotype şu örnekler verilebilir. (Arıkan, 2005: 150):

- *“Kadınlar daha eşitlikçidir, oysa erkekler kişi ve konuları kategorize etmeye daha eğilimlidir.*
- *Kadınlar erkeklerden daha fazla değişken bir ruh haline sahiptir ve bu nedenle üst düzey yönetsel pozisyonlar için uygun değildirler.*
- *Erkekler iş, kadınlar ise insanlar üzerinde odaklanır.*
- *Kadınların sözel, erkeklerin ise matematiksel becerileri daha iyidir.*
- *Kadınların başarı motivasyonu düşük, erkeklerinki ise yüksektir.*
- *Erkekler uzak ve erişilmezdir.*
- *Kadınların kendilerine saygıları erkeklerinkinden azdır.*

- *Kadınlar çok duygusaldır.*
- *Erkekler kadınlardan daha saldırgandır.*
- *Erkekler duygularını, kadınlardan daha iyi bir şekilde kontrol altında tutarlar.”*

Kadınları üst düzey yönetici pozisyonlarda çalışmadan alıkoyan stereotyp faktörünün yanı sıra başka faktörler de vardır. Bunlardan biri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri yüzünden yönetim mesleği için uygun olmadıklarına ilişkin bir algılamadır (Say, 1998: 132). Bu güvensizliğin çeşitli nedenleri vardır ve bu nedenlerin başında kadınların birtakım korkuları gelir. Kadınlar erkek işi olarak görülen yönetim alanında, toplumsal baskı görecekları, kadınsı özelliklerini kaybedecekleri ve evlilik nedeni ile mesleklerini bırakmak zorunda kalabilecekleri şeklinde ifade edilebilecek korkular yüzünden bu mesleği seçme konusunda tereddüt gösterebilirler.

Diğer taraftan aile içi sosyalleşmeden kaynaklanan bir güvensizlik de söz konusu olabilir. Kız çocuklarının gerek aile içindeki, gerekse toplumdaki sosyalizasyonları erkek çocuklarındakinden farklıdır. Erkek çocuklar evden dışarı, dış dünyaya çabuk itilirken, öte yandan kız çocukları evde tutulur. Erkek çocuklar için hırs, risk alma, rekabet etme, saldırganlık kabul edilir davranışlarken kız çocuklarından istenen, itaatkâr olmalarıdır. Bunun sonucunda kadınlar uysal bir hale gelir ve yönetim için çok önemli olan “*risk alma*” kavramından uzaklaşırlar, dolayısıyla bu sosyalizasyon sonucu kadınlar, yöneticilikten ziyade, toplumsal beklentilere daha uygun olan hemşirelik, öğretmenlik ve sekreterlik gibi işleri tercih eder hale gelirler (Arıkan, 2005: 151).

Bir diğer unsur da, kadının çalışmasına karşın anne ve ev kadını olarak sorumluluklarını tek başına yerine getirmek zorunda olmasıdır. Kadınlar zaman ve enerjilerinin büyük bir bölümünü çocuk bakımı ve ev işlerine ayırırlar. Bu tür işleri meslek yaşamı ile birlikte devam ettirmek kolay değildir. Kadınlık ve annelik rolleri çalışan kadınlar için hala önemini korumakta, bunları ihmal etmek en başta, kadının kendisinde suçluluk duygusu oluşturmaktadır. Aile sorumlulukları nedeni ile yüksek konumlardan kaçan çok sayıda kadın vardır. Diğer taraftan şirketler anne olabilecek yaştaki kadınları işe alma ve terfi ettirmekte gönülsüzdür. Onlara göre bu yaştaki

kadınlar büyük olasılıkla çocuk sahibi olacaktır ve bu uzun bir doğum izni demektir (Koray, 1993: 132-133).

Ancak bir başka görüşe göre kadınların yöneticilik mevkilerinden kaçınmasının tek nedeni ailevi sorumlulukları değildir. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşabilmesi çok güçtür. Çalışma yaşantısında kadınlar, unvan, maaş ve terfi gibi konularda erkek meslektaşlarından farklı bir muamele görürler ve bunun sonucu kariyerlerinin geleceği konusunda bir tatminsizlik duyarlar. Kadınların yaşadıkları bu tatminsizlik duygusu, zaman ve enerjilerini daha fazla tatmin duyacakları annelik ve ev kadınlığı gibi faaliyetlere daha fazla zaman ayırmaları ile sonuçlanmaktadır (Arıkan, 2005: 151). Kadınların iş yaşamında desteklenmemesi onlara iş alanında söz hakkının az tanınması hatta hiç tanınmaması onları annelik yapmaya yönlendirmekte çünkü annelik onları daha fazla söz sahibi yapmakta ve daha çok tatmin edebilmektedir.

Kadınların, iş hayatında yükselememesinin bir diğer nedeni, mevcut erkek ilişkisi ağının dışında kalmalarıdır. Aynı işyerinde çalışan erkekler birlikte spor yapar, yemeğe çıkar, ama kadınlar, genelde bu informel toplantılara katılamazlar ve böylelikle, bu tür toplantılarda konuşulan ve üst düzeye gelinmesine yardımcı olacak bazı bilgileri zamanında elde edemezler (Arıkan, 2005: 152). İşyerinde erkek işbirliği kadınların dışlanmasını ve işle ilgili bilgilerin transferine katılamaması kadınların yükselmesindeki engeldir. Bu yüzden çalışma yaşamında kadın oranının yüksek olması kadınların da buluşup bir şeyler yapmasını sağlayabilir. Kadınların tepe noktalarına gelmelerini engelleyen nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 134-135);

- Kadınların çocuk büyütmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, tepe yönetim noktalarına ulaşmaları için önemli bir engeldir.
- Kadınların mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesiyle tepe yönetime hazır değildirler.
- Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler. Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine

engel olmaktadır. Böylece tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadırlar.

- Kadınlar, geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını kendileri seçmektedirler.
- Tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otorite azdır.
- Duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

Kadınların yönetici olmalarında engel teşkil eden cam tavan engelleri, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan durumlardır. Cam tavan engelleri, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek çeşitli niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına ve işletmelerin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Gözübüyük, 2001: 76). Kadın yöneticilerde cam tavan engelinin başlıca sorunu olarak bireysel etkenler görülmektedir. Bunlar çoklu rol üstlenme ile kişisel tercih ve algılar şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

Çoklu Rol Üstlenme

Bir yandan toplumun kendisine yüklediği geleneksel rollerle başa çıkmaya çalışan kadın diğer taraftan çalışma yaşamında da başarılı olmak ve yükselmek istediğinde kısaca “*süper kadın*” olmaya çalıştığında her iki rolünde de başarılı olması çok zor olmaktadır. Kadınlar, kendilerini iyi bir ev kadını, iyi bir eş ve iyi bir anne olmakla görevli görmekte ve bu düşünce yapısı içerisinde çalışmak ve yönetici olmak gibi hususlar çok arka planlarda kalmaktadır (Aytaç, 2005: 58).

Araştırmalara göre, iş hayatı ile ailevi sorumluluklar arasındaki uyumsuzluklar, örneğin normal çalışma süreleri dışında ek çalışma yapma, gece saatlerinde ya da hafta sonlarında çalışma gibi zorunluluklar, ailesel taleplerin yerine getirilmesini engellemekte ve çatışmaya neden olabilmektedir. Öte yandan, ailesel gerekler de, benzer şekilde, iş rollerini yerine getirmeyi güçleştirmektedir. Aile bireylerinin kendilerine yardım edilmesi için iş görenin işten erken ayrılmasını istemesi ve beklemesi iş gerekleri ile karışabilmektedir. Çoğu kez, iş görenler aile

beklentilerine cevap vermekte ve aile-iş çatışması yaşayabilmektedirler (Aytaç, 2005: 85)

Dökmen'e göre (2006:132) kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen yalnızca uygulanan ayrımcı politikalar değildir. Çalışma yaşamıyla birlikte yürütmek zorunda oldukları aile sorumlulukları buna izin vermektedir. Çalışan kadınların, eşine ve çocuklarına karşı sorumlulukları nedeniyle uzayan toplantılar, şirket yemekleri, seyahatler ve eğitimler, kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlardan bazıları olarak tespit edilmiştir.

Barutçugil'e göre (2002: 47) kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen yalnızca uygulanan ayrımcı politikalar değildir. Çalışma yaşamıyla birlikte yürütmek zorunda oldukları aile sorumlulukları buna izin vermektedir. Çalışan kadınların, eşine ve çocuklarına karşı sorumlulukları nedeniyle uzayan toplantılar, şirket yemekleri, seyahatler ve eğitimler, kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlardan bazıları olarak tespit edilmiştir.

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların kendilerini algılayışı, toplumsallaşma süreci, eğitimi ve buna bağlı olarak mesleğe yönelişi, yaptığı işin niteliği çerçevesinde değişim ve gelişim göstermektedir. Bu değişkenler ise, temel belirleyiciler konusunda, yeniden genel ekonomik ve toplumsal yapıyı gündeme getirmektedir (Aycan, 2004: 453). Nitekim 17 ülkede yapılan araştırmada, kadın erkek arası ayrımında içsel denetim noktası ile Hofstede'in "*kültürün eril boyutu*" görüşü ile negatif bir ilgileşim gözlenmiştir. Cinsiyet ayrımında, risk alma eğilimi ile kültürün bireysel boyutu arasında pozitif ilgileşim olduğu ve kültürün kararsız engel olma, uzak durma boyutu ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Eren, 2001: 78). Toplumsal gelenekler ile bu geleneklerin kadına yüklediği toplumsal roller, mevcut ataerkil örgüt kültürü ve örgütlerdeki iktidar savaşı bu engellerden bir kısmını oluştururken, bu konuda asıl engel kadınların kendilerini algılayış biçimlerinden kaynaklanmaktadır (Koray, 1993: 55).

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları bir başka olumsuz tavır da, erkekler kadar konuştukları zaman ya da yüksek bir mevki için yarışmaları halinde, rutin bir şekilde kadınlıklarına saldırıda bulunulmasıdır. Cinsiyetleriyle ilgili bir sorun yaratılıp, kadınlar ya cinsiyetsiz ve çekici olmadıkları için ya da baştan çıkarıcı oldukları için karikatürize edilebilmektedir (Aytaç, 2005: 76). Bu değerlendirmeler ışığında yönetici kadınların, cinsiyetsiz olma ya da büyük çoğunlukla kadınlıklarını unutmaya gibi eğilimler yaşadıkları görülmektedir.

Örgüt politikaları

Kadınların çalışma hayatını etkileyen en önemli unsurlardan biri de örgüt politikalarıdır. Bu politikalar kadınların çalışma hayatını olumlu şekilde etkileyebildiği gibi zaman zaman da olumsuz bir tablo da çizebilmektedir.

Esasında kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile daha seçme ve yerleştirme aşamasında çeşitli engellerle karşılaşmaktadır, ya işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadırlar (Atay, 1998: 238).

Pozitif olarak kadınlara yönelik birçok ayrımcılık politikaları uygulanmasına rağmen, davranış ve uygulamalar hala aksini göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 112). Çalışma hayatında kadın sayısının artışına rağmen, uzun mesailer ve şehirlerarası iş bağlantıları hala erkeklere tayin edilmektedir. Benzer şekillerde eğitimler ve gezilerde daha çok erkek personel tarafından gerçekleştirilmektedir. Çünkü kadınların önyargılı bir biçimde çoklu rol görevlerini yerine getiremeyecekleri düşünülmektedir (Aytaç, 2005: 38).

Rol Model Eksikliği

Rol modellik koçluk, destekleyici olma ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Özden, 2001: 43).

Geçmişte kadın çalışanlar ve azınlıklar, bir rol model bulmakta zorlanır ve bu yüzden de kariyerlerinde ilerlerken sık sık güçlüklerle karşılaşılırdı. Günümüzde bu gruplar için özel rol modellik (mentorluk) programları geliştirilmekte, hatta

çapraz-cinsiyet (cross-gender) mentorluk uygulamaları teşvik edilmektedir (Narman, 2006: 28).

Rol model ilişkisine giren kadın yöneticilerin diğer yöneticilere nazaran daha fazla özgüven kazandıkları, farkındalıklarının ve becerilerini kullanma düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir (Aytaç, 2005: 62). Bu noktadan hareketle mevcut sistemin örgüt içinden yöneticilerin ve deneyimli çalışanların koçluğa ve rol modelliğe yönlendirilmesi yararlı olarak görülmektedir. Rol model programlarının geliştirilmesi yenilikçi bir hareket olarak değerlendirilmelidir. Ancak hala birçok kadın yönetici böyle bir sistemin içerisinde yer alamamaktadır.

Resmi Olmayan Kurum Dışı İletişim Ağlarına (Network) Katılamama

Enformel iletişim, kurum içinde kurallar dışı yapılanmayla bağıntılı olup, kurum içindeki kararları etkileyen kişilerarası ilişkiler ağıyla kendini gösterir. Bu kararlar resmi şemalarda yer almasa da resmi şemalar için görevsel olabilir ve onları tanımlayabilir ya da resmi şemalarla uyumlu olmayabilir, onlara ters düşebilir. Enformel iletişim formel sürece ters düşse bile kurumsal işleyişte görevsel olabilmektedir (Erdoğan, 2005: 24).

Eril bir kültür içinde yer alan erkekler kadınları çalışma ortamında belirsiz bir pozisyonda bırakma ve kadınlara, gözlenen bir azınlık olduğunu hissettirme amacını taşımaktadırlar. Kadınlar kurum içinde yalnız formel kanalların değil, aynı zamanda resmi olmayan kanalların da dışında tutulmakta, etkili olabileceği pozisyonlardan uzaklaştırılmaktadır. Organizasyon içindeki yapıya bakıldığında, cinsiyet temelli bir arkadaşlık yapısının oluştuğu ve resmi olmayan iletişim ağlarındaki bu özelliğin tüm örgüte yayıldığı görülmektedir. Kadın ve erkeklerin ilişki ağları içindeki konumlarına dair araştırmalarda; erkek yöneticilerin iş saatlerinden sonra spor, sosyal organizasyonlar, akşam toplantılarına katılarak ilişki ağlarını sürdürdükleri gözlenmiştir. Kadınlar ise özel yaşamdaki sorumlulukları nedeni ile ilişki ağlarına katılım konusunda pasif kalmaktadırlar. Emek ve zaman gerektiren ilişki ağlarına dâhil olmada erkekler daha avantajlı durumdadır (Mueller, 2004: 204-205).

Bu durum da kadını, organizasyon içindeki kurum dışı, resmi olmayan iletişim ağlarının dışında bırakmaktadır. Birçok zaman işle ilgili yeni fikirlerin tartışıldığı, kararların alındığı kurum dışı toplantılar organizasyonun işleyişinde önemli bir role sahiptir. Bu noktada kadınlar bu sürece dâhil olamamaktadır.

Toplumsal Etkenlerden Kaynaklanan Engeller

Kadının çalışma yaşamına girişi ile hem kadın açısından hem de toplum açısından farklı algılayış ve değerlendirmeler ortaya çıkmıştır. Özellikle kadının nerede çalışacağı ya da hangi mesleklerde yer alabileceği gibi birçok engel yaratılmaya çalışılmıştır. Nitekim toplum, kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibarıyla onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir. Cinsiyet rolleri olarak ifade edilen bu beklentiler, bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını da belirlemektedir.

Kamusal alandaki varlığı görünürlüğü kabul edilmesine hatta istenmesine rağmen belirli meslekler ve iş alanları kadının meslek edinme talebinde karşılığını bulmuştur. Buna karşı kadınlar da genellikle bu mesleklere girme yönünde daha istekli olmuş ve talep eder duruma gelmiştir. Bu da kadınların belirli meslek alanlarına girmeleri, meslekleri tanımlayan eril söylemi içselleştirdiklerinin bir kanıtıdır. Kadınların toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş yaşamı arasında denge kurmak zorunluluğu, kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi feminen mesleklere yönelmesine yol açmıştır (Eyüboğlu, 1999: 74-75).

Kadın mesleği olarak anılan meslekler genel de şu özellikleri içermektedir;

- Bazı mesleklerin saygınlık ve statü yetersizliği ile kadına özgülenmesi arasında hep bir ilişki görülmüştür.
- Mesleğin kadına yakıştırılması özellikle kadının anaç, koruyup-kollayıcı ve boyun eğici gibi kutsanan değerleri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Sözü edilen tüm bu nedenlerden dolayı işte ilerleme şansları olmayan kariyer yollarına yönlendirilen ve tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmayan

kadınların yöneticilik kariyerleri daha ilk safhalarda durdurulmaktadır. (Fidan, İşçi ve Yılmaz, 2006: 8)

1.5.3.5. Dünyada ve Türkiye’de Kadın Yönetici

Kadına yönelik şiddet ve kadın-erkek eşitsizliği konularının, gelişmişlik düzeyine göre az ya da çok, tüm dünyanın ortak sorunu olduğu bilinmektedir. Bunun yanında, tüm dünya ülkelerinin ciddi bir şekilde yüzleşmek zorunda olduğu, kadına ilişkin bir diğer sorun, işgücü piyasasına katılım konusunda ortaya çıkmaktadır (Narman, 2006: 54). Ancak kadın sorununa ilişkin diğer alanlarda olduğu gibi istihdama katılım konusunda da ülkemiz, dünya ülkelerinin oldukça gerisinde kalmaktadır. Türkiye, İşveren Sendikalarının OECD verilerini kullanarak 2005 yılında hazırladığı işgücü piyasasına ilişkin rapora göre, OECD ülkelerinde, çalışan kadınların, çalışma çağındaki kadınlara oranı konusunda Türkiye, 24.3 ile en kötü durumdaki ülkedir. Türkiye’den sonra en kötü durumdaki ikinci ülke konumunda bulunan Meksika’da bile, bu oran izlenmektedir. Lüksemburg’da 50.6, Macaristan’da 50.7, Slovakya’da 50.9, Güney Kore’de Türkiye’nin yaklaşık iki katı, 41.3’tür. Meksika’yı 45.2 ile İtalya, 45.5 ile Yunanistan, 46.4 ile Polonya, 49 ile İspanya 52.2, Belçika’da 53, İrlanda’da 55.8, Çek Cumhuriyeti’nde 56, Fransa’da 56.9 olan bu oran, AB’nin ilk 15 üye ülkesinin ortalaması alındığı takdirde 57.1’dir. Listede ABD 65.4, Kanada 68.4, İsviçre 70.3, Norveç 72.7 ve İzlanda 79.4 ile en iyi konumdaki ülkeler arasında yer almaktadır (Narman, 2006: 58-59).

Yönetime katılan kadın oranlarının azlığı diğer alanlarda da gözlenmektedir. Nitekim sanayi kuruluşlarında yapılan araştırmada, kadınların bu işyerlerinde toplam çalışanların % 25’ini oluşturduğu, ancak yönetim kademelerinde bu oranın orta kademedede % 14, üst kademedede ise % 4’e düştüğü belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, 1980’lerde yine sanayi sektöründe yapılan başka bir araştırmada, kadın yöneticilerin oranında bir artış olmadığı saptanmıştır. Bu çalışma 500 büyük Türk Sanayi kuruluşu arasından, tesadüfi örnekleme yoluyla seçtiği 80 firmada gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya göre, 100 kişiden fazla personel çalıştıran yerlerde, kadınlar toplam personelin % 17’sini oluştururken, yönetici düzeyinde bu oranın % 15’e, üst düzey yöneticiler arasında da % 3’e düştüğü görülmüştür. Daha küçük firmalarda ise üst yönetim kademelerinde kadınlara rastlanmamıştır (Kabasakal, 1998: 303-304).

Ülkemizde, kadın konusunda, son yıllarda bir iyileşme olduğu söylenebilmekle birlikte, ne yazık ki bunun tatmin edici boyutlardan çok uzakta olduğu da bir gerçektir. Ayrıca son yıllarda gerçekleşen iyileşmenin, kadın sorununa ilişkin her alanda olduğunu ifade etmek mümkün olamamaktadır (Taymaz, 2010: 62). Örneğin, Dünya Ekonomik Forumu'nun dünyadaki kadın-erkek eşitliğine ilişkin 2008 yılı raporuna göre, Türkiye, 130 ülke arasında 123. sırada yer almaktadır. Rapora göre, gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye, son 2 yılda 3 basamak daha gerileyerek, geri kalmış olarak tabir edilen Gana (77), Zimbabve (92) ve Etiyopya (122) gibi ülkelerinde gerisinde kalmaktadır. Türkiye ayrıca, Tunus (103), Ürdün (104) ve Birleşik Arap Emirlikleri (105) gibi Müslüman ülkelere de daha kötü bir konumdadır. Araştırmaya konu olan 130 ülkede, kadının parlamentoda temsil oranı alanında ise 105. sırada yer alan Türkiye, kadının bakanlık düzeyinde temsilinde 123, eğitim olanaklarından yararlanmasında 108, kişi başına düşen gelir sıralamasında 110, yöneticilik düzeyinde temsilde 111 ve profesyonel ve teknik işlerdeki kadın oranlamasında 89. sırada yer almaktadır (Anonim, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLER VE KARIYER GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. KADIN YÖNETİCİLER VE KARIYER GELİŞİMİ

Günümüzde kadınların çalışma hayatında etkin rol oynamaları, toplumsal düzeyde beklenen aile içi rolleri yerine getirmesini engellediği düşünülmektedir. Bu düşünce sistemi de beraberinde kadınların iş yaşamında üst yönetim kademelerine yükselmelerini ve kariyerlerinde belirledikleri hedeflerde başarılı olmalarını olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte eskiye oranla kadınların iş yaşamına atılma konusunda daha bağımsız ve özgüven sahibi oldukları söylenebilir. Hatta bazı durumlarda erkeklere oranla daha iyi bir yönetici de olabilmektedirler.

1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı, Türk Dil Kurumu'na (TDK,<http://www.tdk.gov.tr/>) göre kariyer, “*bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık*” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak kariyerin, “*genellikle meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir mesleğe sahip olma*” (Sabuncuoğlu, 2005: 168) şeklinde de ele alındığı söylenebilir. Bu yönüyle kariyer, belirli bir konuda uzmanlık gerektiren meslek şeklinde algılanmakta ve fazla uzmanlık gerektirmeyen meslekler ise iş olarak görülmektedir (Özden, 2007: 25).

Bir başka tanıma göre kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Can vd. 1998: 152). Kariyer başarısının terfi ve maddi getiriler ile ölçüldüğü bu görüşe göre kariyerden söz edebilmek için çalışılan pozisyonların birbiri ile ilgili olması ve dikey olarak ilerlemenin kat edilmesi gerekmektedir (Özden, 2007: 25). Oysa kariyer, sadece üst düzeyde ilerleme olanağı bulunan şahısları değil, tüm çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıkları işleri içermektedir. Kariyer sadece dikey anlamda yukarı tırmanma değil, yatay olarak kişinin hoşnut olabileceği çalışma alanlarına yönelmesini de kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 10). Dolayısıyla kariyer, “*bireyin yaşamı boyunca işle ilgili görev aldığı*

pozisyonlar ve deneyimlediği işe ilişkin görevler, roller, faaliyetler ve tecrübeler dizisi” (Canman, 2000: 20) olarak da tanımlanmaktadır.

Kariyer tüm yaşam süresince yaşanan olaylar dizisi, mesleklerin ve diğer yaşam rollerinin sonucu oluşan genel görünüm, mesleki gelişim çizgisinde ilerleme, duraklama ve gerilemeleri ifade eden bir kavram ve süreklilik gösteren bir süreçtir. Sadece mesleğe ya da işe yönelik faaliyetleri değil, mesleğe hazırlanma, meslek görevlerini yerine getirme, hizmet içi eğitim, boş zaman faaliyetlerini, toplumda üstlenilen diğer rolleri ve bütün bu görevlerdeki gelişimi de içeren bir kavramdır (Çelik, 2007: 4).

Yakın bir zamana kadar kariyer denildiğinde insanların akıllarına sadece yüksek maaş ve yüksek statü gelmekteydi. Kariyeri sadece yüksek ücret ile sınırlamak ve sadece yüksek düzeydeki yöneticilerin kariyer sahibi olacağı gibi yanlış bir inanç vardı. Oysa günümüzde, “*kariyer*” kavramının ifade ettiği anlam oldukça değişmiştir. Ayrıca bireylerin genel hayat kariyerinin aile, çalışma, eğitim gibi alt kariyerleri de içerdiği düşüncesi önem kazanmıştır (Aldemir, 2006: 165). Geleneksel anlamda kariyer kavramı sadece yöneticiler ve profesyoneller için ve üst seviyedeki görevlere terfi ve yükselme anlamında kullanılmaktaydı fakat günümüzde bu kavram, bütün çalışanlar için kullanılmaktadır ve yatay geçişler, projelerde görev alma ve benzeri yer değiştirmeleri de içine almaktadır (Karataş, 2010: 142).

Kariyer; kişinin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmada katkı sağlaması gibi nedenlerden dolayı önem taşımaktadır. Kariyer, bireyin hayatında bir odak ve anlam oluşturmaktadır. Kariyer kavramının odağında insan bulunmaktadır; kavram kişinin iş dışındaki hayatını ve rollerini kapsar ancak aynı zamanda işe ilişkindir (Aytaç, 2000: 13). Bir kariyer sahibi olmak, bireye sosyal statü ve kimlik kazandırmaktadır. Kariyer sahibi olan kişinin kendisine saygısı artmaktadır, ait olma gereksinimi giderilmektedir ve içinde bulunduğu toplumun diğer mensuplarıyla ilişki kurması kolaylaşmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009: 259).

Kişi açısından kariyer kavramının, bir işin ötesinde, kişinin tüm yaşamını kapsayan bir anlamı vardır. Kariyer; çok uzun zamana yayılan, bireyin yalnızca iş hayatını değil, tüm yaşamını kapsayan; ailesini, toplumsal etkinliklerini,

alışkanlıklarını ve diğer uğraşlarını içeren bir kavramdır. Kariyer kavramının organizasyonlar için de öneminin artmasıyla beraber insan kaynakları açısından kariyerin planlanabilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir süreç olarak ele alınmaya başladığı görülmektedir (Okakın ve Şakar, 2011: 254).

Yetmişli yıllarla beraber kariyer çalışmalarında başarı eğilimin birey merkezli çalışmalardan örgüt merkezli çalışmalara evrildiği görülmektedir. Kişi ve meslek eşleştirmesi yerine kişi ve örgüt eşleştirmesi ön plana çıkmaya başlamıştır. Ayrıca bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi için kariyer çalışmaları önemli bir araç olarak kabul edilerek bu bütünleşme için gereken somut organizasyonel sistemlerin ve araçların geliştirilmesi üstünde durulmuştur (Erdoğan, 2003: 2).

1.2. Kadın ve Kariyer İlişkisi

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı en büyük değişikliğin kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesi olduğu söylenebilir. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmaktadır (Barutçugil, 2002: 14). Bunun sonucunda da, kadın çalışanların kariyer ile olan ilişkisi araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Türkiye’de geçmiş yıllarda kadın ve erkeklerin çeşitli meslek gruplarına göre dağılımında kadın erkek farklılıkları belirgindir. Erkekler çoğunlukla ticaret ve satışta yer alırken, kadınlar idari personel olarak yer alıyorlardı. Özellikle direktör ve üst düzey yönetici oranlarına bakıldığında kadınların sayısının erkeklerin sayısından düşük olduğu görülmüyordu (Şimşek, 2008: 53). Günümüzde kariyer seçiminin cinsiyetle önemli bir bağlantısı kalmamıştır. Bir dönemde erkeklerin egemenliğinde olan mühendislik, doktorluk, bankacılık, yöneticilik gibi mesleklerde giderek artan sayıda kadın çalışmaktadır. 10-20 yıl öncesine kadar yalnızca daha az sosyal statü sağlayan, saygınlığı veya ücreti daha az olan büro elemanı, mağaza satış elemanı, hemşirelik, öğretmenlik gibi bazı meslekler geleneksel kadın meslekleri olarak görülmekteydi.

Kadınların iş yaşamındaki başarısına ve yüksek saygınlığı olan mesleklerde çalışmasına toplumların koyduğu engeller birer birer aşılmaya çalışılmaktadır. Daha fazla kadın iş yaşamına girdikçe kadın yöneticiler ve çalışanların kariyer yolculuklarında başarı elde etmeleri ile ilgili konular gündeme daha fazla gelmektedir (Barutçugil, 2002: 101-102).

Kariyer ve başarı çok farklı şekillerde ifade edilebilir. Ancak genellikle bu kavramlar “*dikey kariyer*” şeklinde tanımlanır. Bu tür bir kariyerin belirleyici özelliği, sonuna kadar gidilen, sürekli bir yükselişi kapsamasıdır. Kadınların çoğu için bu, büyük fedakarlıklarda bulunmak ve özel yaşamdan vazgeçmek anlamına gelmektedir. Ama bundan farklı kariyer anlayışları da olabilir. Kariyer anlayışları şu şekilde sıralanabilir (Hoffman ve Müller, 2006: 25-26):

- Yatay kariyer tipleri sadece özel yaşamlarında değil, iş yaşamında da kendilerini göstermektedir. Başlarına gelenleri olduğu gibi kabullenir ve yükselme fırsatı sunmayan işleri de kolaylıkla benimserler. İstedikleri şey yükselmek değil değişikliktir. Yeni şeyler öğrenmek ve işte sıkılmamak isterler. Hiyerarşi basamakları onlar için fazla önem taşımaz.

- Kalıcı tip için en önemlisi güvenlidir. İşi onun yuvası, durmadan geri dönebileceği bir yerdir. Genellikle bu kişiler çok erken bir aşamada mesleki yolun yönünü kararlaştırır ve daha sonra da hayalindeki işe ulaşmak için gereken disiplini gösterir. Yükselme mümkündür, ama bir kere seçilmiş meslekte kalmak için olmazsa olmaz değildir.

- Dikeyciler bilinen kariyer tipleridir. Konumlarını sadece yükselmelerini sağlayacaksa değiştirirler ve gidecekleri yön önceden belirlenmiştir: Her zaman yukarı, tepeye doğru. Bu çabalarının nedenleri kişisel performans beklentilerinde ve sosyal statü, maddi başarı, güç ve etki peşinde geliştirdikleri hırsta yatar. Ama sık sık en tepeye ulaşmayı başaran ve bir numara olan, sonra da oldukça genç yaşta kariyerlerini bırakan ve yaşamlarını tamamen değiştiren kadın yöneticiler de yok değildir.

- Çevrimseller birkaç yılda bir değişir, genellikle 5-10 yıllık çevrimleri izlerler. Belli bir mesleki alanda kendilerini kabul ettirmeleri bu kadar zaman alır. Ancak başarıya ulaştığında, yeni bir başlangıç onları çekmeye başlar.

Kadınların kariyer tercihleri hayatlarındaki önceliklerden etkilenmektedir. Kadınların bir kısmı, ailesi ve sosyal yaşantısına daha fazla önem verirken, bazıları ise, işi hayatındaki en öncelikli unsur olarak görerek, kariyer basamaklarında yükselmek için gereken çabayı göstermektedirler. Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, daha yüksek bir mevki için ya da daha fazla iş deneyimi kazanmak için çalışmaya karar vermeden önce, kariyer ilerlemesi arayan bir kadın mevcut konumunu, kısa ve uzun vadeli somut kariyer hedeflerini, kaynaklarını ve yönetim piyasasındaki artı ve eksilerini bütün yönleriyle değerlendirmelidir (Schwartz, 2001: 47).

Çalışma yaşamında yer alan kadınların çeşitli nedenlerle işlerine ara vermesi yani kariyerlerinde bir süreliğine kesinti yaşanması gibi bir durum da söz konusu olabilmektedir. Bu durumda kadın çalışanlar farklı gruplarda değerlendirilebilir. Bir grup kadın çalışan ev işleri ve anneliğe kendilerini adanarak işlerine ara vermeden önce, önemli iş deneyimi elde etmiştir, bu gruptaki kadınlar, bir süre sonra bilerek ve isteyerek işlerine geri dönerler. Çoğunlukla, bu aşamada olan kadınların mesleki beceri ve kariyer planları için endişelenmeleri hayatlarının merkezi değildir. Burada düşünülmesi gereken iki grup daha vardır. Ev kadınlığını terk etmiş olarak adlandırılan bu grup, kendilerini öncelikle ev kadını olarak kabul etmektedir. Fakat hiç beklenmedik bir şekilde maaş için kendilerini çalışma hayatında bulmuşlardır. İkinci grup, çocuklarının okuldaki, kendileri ile ilgili ya da ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmek için artık tüm zamanını harcamayacağı dönem geldiğinde, işe geri dönüşü planlayan kadınlardır (Barutçugil, 2002: 105). Kadınlar kariyer seçimlerini yaparken ve kariyer yollarını belirlerken iş-yaşam dengesini kurmalıdırlar. Çünkü başarılı bir kariyer için kadın çalışanların yaşamlarından vazgeçmesi büyük bir yanıltır. Sürekli çalışıp sosyal yaşama ve eğlenceye hiç vakit ayırmamak onları sıkıcı insanlar haline getirir (Frankel, 2008: 126).

1.2.1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları

İş hayatındaki tüm bireyler için daha önceki bölümlerde anlatılan kariyer dönemleri birbirine benzerlik göstermektedir. Fakat kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarından ayrı olarak toplumsal yaşamda kadın ve erkeklerin algılanmaları ve onlardan beklentilerin farklı olmasından dolayı kariyer aşamalarında farklılıkların olması doğaldır. Birçok araştırmada kadınların tecrübeleri ve kariyerlerinde nerede olduklarından çok kaç yaşında oldukları ile sınırlandırılmıştır (Şimşek, 2008: 37). Barbara White da başarılı kadınların kariyer aşamaları sınıflandırırken, çalışmasını yaş ile sınırlandırmıştır.

Tablo 1. Kadın Yöneticilerin Kariyer Aşamaları

Yetişkinliğe Erken Geçiş (Keşfetme): 17-25 Yaş
Bir işe erken bağlanma Yaşam tercihleriyle ilgili ilk seçimlerin denenmesi Rol çatışmasının yol açtığı kimlik dağılımı
Yetişkinler Dünyasına Girme (Belirleme ve Yerine Getirme): 20'li Yaşlar Ortası
İş ve iş dışı kişilik kimliklerinin gelişimi Ev hanımı rolünü reddetme/eşinden ayrılma, sonraki başlayanlar arasında kariyer alt kimliğinin büyümesiyle sonuçlanma Erken başlayanlar arasında yüksek kariyer merkezliği Seçilen iş veya meslekte pratik yapma fırsatları arama
Oluşturma: 25-33 Yaş
Hızlı öğrenme ve gelişim süreci Başarılı olarak tanınma
30'lu Yaşlar Başı Geçiş: 33-35 Yaş
Biyolojik saat hakkında artan farkındalık Çocuk sahibi olup olmama konusunda karar verme
Yerleşme (İlerleme): 35 Yaş
Annelik kararına çözüm üretme Minimum annelik izni Bireysel amaçların başarılması için çalışma
30'lu Yaşlar Sonu Geçiş: 38-40 Yaş
Çocuk sahibi olunmadığına pişmanlık duyma Aile-kariyer çatışması Cam tavana doğru hareket etme
Başarma (Yeniden Dengeleme): 40-50 Yaş
Aile-kariyer çatışmasının çözümü Çocuk sahibi olmama kararını akla uydurma Bireysel amaçları gerçekleştirme Büyük kararlılık geliştirme, başarıları pekiştirme
Koruma: 50'li Yaşlar Sonrası
Devam eden büyüme ve başarı Genişleme ve pekiştirme dönemi

Kaynak: Mevlüdiye Şimşek, Küreselleşen Dünyada Kadının Ekonomik Konumu, 1.Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Yayın No:1778, İstanbul, 2008, s.37

1.2.2. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişimi

Son yıllarda yaşanan sosyal, politik ve ekonomik değişimler kadınlar için birtakım fırsatlar yaratarak iş dünyasında daha fazla kabul edilmelerine olanak sağlamıştır. Bu doğrultuda, kadınların işgücüne katılım ve kariyer geliştirme oranlarında ciddi artış yaşandığı görülmektedir. Fakat yeterli eğitim ve deneyime sahip olan kadınların bile, üst yönetim kademelerinde yer alması erkeklere kıyasla daha zor olmaktadır.

Kadınların kariyerlerini anlamak için, temel olarak farklı deneyimlerinin olduğunu ve erkeklerle kıyaslandığında kariyerlerini geliştirirken kendilerini farklı durumlarda bulduklarının kabul edilmesi gerekmektedir. Kocalarının kariyer yollarını takip etmeye eğilimli oldukları, aile ve aile içi sorumlulukları olduğundan ve erkek yöneticilerin önyargılarına maruz kaldıklarından dolayı kadınlar, geleneksel olarak daha düzensiz kariyere sahip olmaktadır. Tarihsel olarak kadınların, kariyerdan ziyade iş odaklı olması sebebiyle sınırlı fırsatlara adapte olmaya zorlandıkları ve uzun vadeli faydalardan ziyade görevin anlık ödülleri odaklandıkları tartışılmıştır (Palmer ve Hyman, 1993: 52). Kadınlar için özel tasarlanmış kariyer gelişim programlarının oluşturulması gerektiğini dengelenme yönünde ortaya çıkan eğilimler göstermektedir. Kadınlar için özel kariyer gelişim ihtiyaçlarını, çalışma ortamı ile ilgili çeşitli bilgiler, yaşam tarzı, doğru bir eğitim, atılganlık, bilgi yönetimi, iş becerileri, mesleki bilgi, benlik, ikili rolleri yönetme kavramları açıklamaktadır (Barutçugil, 2002: 86).

Örgütlerde cinsiyet farklılıklarını göz önüne alan kariyer planlama anlayışının olmayışı, kadın çalışanların kariyer yaşamlarında erkekler için planlanmış kariyer planlarına katılmaya mecbur kalmalarına sebep olmuştur. Kariyerlerini erkek yoğun işlerde geliştirmeyi başarabilen kadınlar, kariyere ara vermek ve çocuk sahibi olmak gibi kesintilerle karakterize olan kariyerlerin sahibi kadınlardan daha çok mali mükafat ve kariyer doyumuna sahip olmaktadır. Kadınlar kariyer amaçlarına ulaşmak istedikçe, yönetime katılması daha kolay olmaktadır (Çelik vd., 2004: 197). Bu karar örgüt tarafından da desteklenmelidir. Çalışan örgüt içindeki kariyer olanakları konusunda açık ve net bir bilgiye sahip olmalıdır. Görev alma sıraları (ya da kariyer yolları), yaşanılacak stres ve harcanacak zaman miktarları, dolayısıyla aile

yaşamını etkileme derecesi ve öteki aile bireylerinden bulunacağı talepler bakımından kaçınılmaz olarak farklılıklar gösterecektir. Bütün bunlar iş- aile çatışmalarını etkileyebilecek koşullardır. O nedenle, personelin organizasyon hakkında çok şey bilmesi ve uzun vadeli kariyer geliştirme potansiyelini kavraması büyük yarar sağlar. Organizasyonların yalnızca eleman aradıkları giriş işleri için değil, alternatif görev ve çalışma alanları için de gerçekçi enformasyon sunmaları, profesyonel kadın elemanların kariyer kararlarını işleri, aileleri ve kişisel değerleriyle uyum içinde olacak şekilde almasına yardımcı olur (Palmer ve Hyman, 1993: 29).

Kariyer geliştirmeye çalışırken kadın, mesleki özlemlerine denk düşen gerçek kaynak, beceri ve yeteneklerini belirlemelidir (Palmer ve Hyman, 1993: 118). Kadınların kariyerlerini geniş bir perspektifle düşünebilmeleri için cesaretlerini artıran kariyer bilgisine ihtiyaçları vardır. Kariyer gelişiminde kuvvet dolu hedefler gerçekçi olmalıdır, çünkü olumlu bir sonuca sadece gerçek bir başarıyla ulaşılır. Sadece gerçek sonuçlar kadın yöneticilerin iş üstünde kalmasını ve başarı öyküsünü yazmaya devam etmesini sağlar (Hoffman ve Müller, 2006: 90).

Kariyer geliştirmeyi düşünen birçok kadının önündeki önemli engellerden biri de, kariyerlerini ikincil ya da kısa vadeli veya erkeklerinki kadar önemli olmayan bir şey gibi görmeleridir. Ama çalışma nedenlerinden bağımsız olarak kadının, kariyerini bir erkeğin yaptığı gibi planlayabilme olanağına sahip olması gerekir. Bunu yapabilmek için, kariyer geliştirmenin kendisi için uygun olduğuna ve kariyerini planlayarak büyük kişisel tatmin bulabileceğine inanması gerekir (Palmer ve Hyman, 1993: 118).

Yüksek kariyer seviyelerine ulaşan bir kadın yöneticinin çalışması işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için hayati önem taşıyan projelerin oluşturulmasını içerir. Üst yönetimde, işlerin yürütülmesi ve rekabetçi bir politika izlenmesi gibi faaliyetler gerçekleştirildiğinden dolayı kariyer gelişiminin önemi de artmaktadır (Frankel, 2008: 76).

1.2.3. Kadın Yöneticilerin Kariyer Gelişim Modelleri

Kadınların çalışma yaşamı döngüsü içinde oluşan kariyer gelişim unsurları, erkeklerin çalışma hayatında gelişen kariyer modellerini takip etmediğini göstermektedir. Erkeklerle oranla kadınların kendi kimliğini, cinsiyet rolünün bir sonucu olarak geliştirmesi öncelikle yavaştır. Bir kadın için kariyer gelişimi kadar kariyer seçimi de toplumumuza göre ikinci sırada önceliklidir. Kadınların kariyer seçimi kararındaki zorluklar, rol karmaşası, rol model eksikliği ve destekleyici sistemlerin olmayışı ile yakından ilişkilidir (Palmer ve Hyman, 1993: 122).

Kadın yöneticiler kariyer geliştirme sürecinde erkeklerden daha fazla açık ve gizli engellerle karşılaşmaktadır. Bu engeller yüzünden kadınlar için kariyer geliştirme süreci, daha farklı ve ev ile iş arasında sık sık mesai harcadıklarından çok daha karmaşıktır (Barutçugil: 2001: 50). Literatürde de birçok teorisyen kadın ve erkek kariyer gelişimindeki farklılığı kabul etmekte, kadınların kariyer gelişimlerinin daha karmaşık unsurlar barındırdığını ileri sürmektedir. Bu konuda inceleme yapan teorisyenlerin görüşlerini ele aldığımızda kadınların özel kariyer geliştirme modellerine sahip olmaları gerektiği daha iyi anlaşılmaktadır. Spencer ve Sanguiliano kadınların erkeklerden farklı gelişim modellerinin olabileceğini öne sürmektedir (Schwartz, 2001: 53-54).

- *“Kadınlar kariyer gelişim aşamalarında yoğun rol karmaşası yaşamaktadırlar.*
- *Kadınlar kendi kendilerini ifade etmede daha çekingendirler.*
- *Kadınlar aile sorumluluklarını yerine getirebilmek için kendi kariyer hedeflerine ulaşmada gecikme eğilimi içindedirler.*
- *Kadınların kariyer geliştirme modelleri daha bireyselleşmiştir.”*

Donald Super, önemli kariyer gelişim teorisyenlerinden birisidir. Kadınların kariyer geliştirme modellerini yedi kategoride sınıflandırmıştır: İstikrarlı bir şekilde ev işleri ile uğraşma, geleneksel, kararlı çalışma, çift yönlü kariyer, yarıda kesilen kariyer, kararsız ve çok sayıda deneme. Bu yedi kategori ayrıntılı bir şekilde açıklanabilir: (Palmer ve Hyman, 1993: 125-126).

- (1) *“Kararlı yuva yapıcı, herhangi önemli iş deneyiminden önce evlilik olarak tanımlanır.*
- (2) *Geleneksel kariyer, ekseriye evliliği ve/veya tam gün ev işlerini takip eden bir boşluk doldurma olarak kolej ve yüksekokuldan sonra işe giriş olarak tanımlanır.*
- (3) *Kararlı iş kariyeri, eğitimi takip eden işe giriş olarak tanımlanır, bir yaşam kariyeri olarak görülür.*
- (4) *Çift yollu kariyer, eğitimden sonra evlilik ve ikinci olarak ev işi kariyeri daha sonra bir mesleğe giriş olarak tanımlanır.*
- (5) *Yarıda kesilen kariyer, tam gün ev işleri mesleğini bırakma ve evliliği takiben işe girme olarak tanımlanır. Kadınlar evdeki durumlara bağlı olarak mesleğe dönebilir.*
- (6) *Kararsız, tam gün ev işine dönmek için işi bırakma ve iş örneği arasında devamlı tekrar eden bir devre olarak tanımlanır.*
- (7) *Çoklu deneme kariyeri, devamlı iş değişikliğine işaret eden, yerleşik olamayan bir kariyer olarak tanımlanır.”*

Yedi kategorinin beşinde, kadının kariyer oryantasyonu, kadının eş ve anne olarak ev işlerine merkezde rol vermesi nedeniyle temelde erkeklerden farklıdır. Super, kadının ev işlerinin yükleri azaldığı zaman aynı kariyer gelişim teorisinin her iki cins için uygulanabilirliğini iddia etmektedir.

Bugün hala önemini koruyan Super’ın çift yollu kariyerinde belirtildiği gibi ev işleriyle uğraşma ikinci bir kariyeri oluşturur. Ev işleri ile uğraşma ve kariyer gelişimi arasındaki çatışmalar kariyer danışmanlığı programlarında ele alınması gereken bir sorun olmaya devam etmektedir (Frankel, 2008: 82).

2. KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİNDE KARŞILAŞTIĞI ENGELLER

Kadınların geleneksel rollerine uygun olarak çocuk bakımı, evin temizliği vb. işlerin kadının sorumluluğuna yüklenmesi, kadının ev dışında iş sahibi olmasını güçleştirmektedir. Kadınlar bu sorumlulukları yerine getirebilmek için yarı zamanlı ve düşük işleri tercih etmek durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla kadınlar iş güvencesi, yükselme ve eğitim gibi olanaklardan da geri kalmaktadır (Arat 1996: 46).

2.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Ayrımcılık, geniş anlamda farklı muamele demek olup cinsel ayrımcılık, cinsiyet nedeniyle kadına ve erkeğe farklı muamele yapılması anlamındadır ve kadına, cinsiyeti nedeniyle, erkeğe davranılardan daha olumsuz ya da daha az olumlu davranılması durumuna denir. Cinsiyete dayalı ayrımcılık ise personel alımında ve terfilerde gözlenebilmektedir. Ayrıca ayrımcılık kadına istenen şeyi vermeyi belli bir şarta bağlama şeklinde de görülebilmektedir. *“Toplumsal yaşamda kadınların erkeklere göre daha dezavantajlı bir konumda bulunması ve bu durumun tüm toplumsal ilişkilerde, tarihsel bir süreklilik göstermesi feminist araştırmacılar başta olmak üzere birçok araştırmacıyı, toplumdaki cinsiyete dayalı eşitsizliği toplumsal sistem içinde kavramlaştırmaya götürmüştür”* (Çoban 2005: 32).

Kadına yönelik ayrımcılık iş yaşamının farklı noktalarında karşımıza çıkabilmektedir. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli nedenlerinden biri, kadının biyolojik farklılığı nedeniyle ona toplumsal olarak biçilen roldür. Çalışma yaşamına giren kadınlar, kendilerini rekabet ortamında bulmakta ve becerileri konusunda özgüven eksikliği hissetmektedirler. Aile yaşamında, ev ve çocuk sorumluluğunun kadına yüklenmiş olması, kadının iş yaşamında kariyer yapmasına engel olmaktadır. Kariyer yapan kadınların çoğunluğu, evlenmemiş, evli çocuksuz ya da evlenip boşanmış, ekonomik gereksinimleri ile başarıyı hedeflemiş kişilerdir. Ataerkil yöntemlerle çalışan organizasyonlarda, kadınlar daha az kariyer fırsatı tanınırken, genç kuruluşlarda orta ve üst düzey kadın yönetici sayısı daha fazla olmaktadır (Schwartz2001:78). Kadınlar, gerek iş dünyasına girmeden önce ve

gerekse girdikten sonra pek çok konuda ayrımcılık yaşamaktadır. İş yaşamına dahil olmadan önce toplumsal, cinsiyete ilişkin rol dağılımları, eğitim seviyesindeki eşitsizlik, kadınlarla ilgili önyargı ve davranışların varlığı, ayrımcı uygulamalara neden olmaktadır. İş dünyasına girdikten sonra işyerinde, işverenler ve çalışma arkadaşlarının ayrımcı tutumları ile beraber, uğradıkları baskı ve engeller artmaktadır (Palmer ve Hyman,1993:118).

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımının en önemli göstergesi, işlerin kadın-işi ve erkek-işi olarak ayrılmasıdır. Bu olguya; yönlendirici uygulamaların, geleneksel değer yargılarının ve kadınların tercihlerinin sebep olduğu görülmektedir (Koray, 1998: 57). İşverenler, yeni çalışanları işe alırken ayrımcılık uygulayabilirler. Bu, kadınların bazı işler için “*uygun olmadığı*” ve erkeklerin bazı işler için “*uygun olmadığı*” hakkındaki önyargılara dayanır ve doğrudan cinsiyet ayrımcılığıdır. Kadınların çalıştıkları ortamda azınlıkta kalmaları sorun yaratabilmektedir. Özellikle erkek egemen bir iş alanında kadından vasatın altında bir performans göstermesi beklenir. Kadınlar ise bu baskıya temelde iki aşırı tepki vermektedirler. Tepkilerden biri gerektiğinden çok çaba göstererek üstün performans göstermek; bir diğer tepki ise beklentileri kabullenip işten atılmayı gerektirmeyecek düzeyde düşük bir performans sergilemektedir. Kadınların işyerinde dışlanmaları da azınlıkta olmanın getirdiği diğer sorundur. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık, kadınınkı ise yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği şeklinde açıklamalar görülmektedir (Dökmen, 2004: 40-41).

Sonuçta kadınla erkek arasında farklılıkların olduğu ancak bunların abartılmaması gerektiğini ifade etmek mümkündür. Günümüzde abartılan farklılıkların aslında çeşitli önyargılar ve kalıp yargılarıyla beslenen kadın ve erkeğin psikolojisini etkileyen tutumlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. En fazla cinsiyet farklılığı saldırganlık ve sözel olmayan iletişimde gözlemlenmiş fakat çalışmalarda kalıp yargıların boyutu pek dikkate alınmadığı bilinmektedir. Bu doğrultuda aslında çeşitli kalıp yargılarının yıkılmasıyla kadının ve erkeğin her alanda birbirine eş duruma gelebileceğini söylemek doğru olacaktır, yeter ki toplumlarda bu yönde bir eğilim olsun. İleride toplumların bu yönde gelişmesiyle bir temenni değil gerçek boyut kazanacaktır. Bunun sebebi günümüzde değişen kalıp

yargılar bunun en büyük göstergesidir. Bugün kadının yapamaz dendiği pek çok şeyi başardığı spor, sanat, bilim, sosyal yapılarda ve kurumlarda yerini aldığını görmekteyiz. İşte bütün bu pozitif gelişmeler kadın ve erkek arasındaki farkları giderek azaltırken kadının ikincil statüsü giderek bakış açılarında ve yaşayış biçimlerinde değişmektedir (Çelik, 2008: 34). Kadın sorunu toplum sorunu olarak görülür ve toplumun kadına karşı önyargısı değiştirilirse kadın ayrımcılığı ortadan kalkabilir.

2.2. Cinsel Taciz

Tacizin tanımı; *“bireyin cinsiyetine bağlı olarak, onurunu zedelemeyi amaçlayan ve etkileyen, rahatsızlık verici, düşmanca, aşağılayıcı, rezil edici ve saldırgan olan bir ortamda istenmeyen davranışların ortaya çıkmasıdır”* (Sayın, 2007: 104). Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın bir yönü olarak karşımıza çıkan cinsel taciz ciddi ve hassas bir konu olması nedeniyle en fazla yasal düzenlemenin yapıldığı bir alan olmuştur. Cinsel taciz; saldırgan, utandıran, korkutup sindiren, gözdağı veren veya aşağılayıcı olan istenmeyen veya davet edilmeyen herhangi bir cinsel davranış olarak tanımlanmaktadır. Cinsel taciz yoluyla rahatsız etme, işten çıkarma, terfi yollarının tıkanması söz konusu olabilmektedir (Acar 1998: 16). Terfi, işte ilerleme ya da pozisyon değişimi vb. söz konusu olduğunda erkekler tarafından kadınlara cinsel ilişki teklifleri yapılmakta; buna karşılık zor durumda kalan kadın, ya işe devamsızlık yapmakta ya da istifa etmektedir (Bekata 2000: 34). Kadınların iş yaşamında çeşitli şekillerde yaşadıkları cinsel taciz olaylarının çoğu toplumun genel ahlak anlayışı sebebiyle ortaya bile çıkarılamamaktadır.

Bu konuda elde edilen veriler daha çok medyaya yansımış olaylardan kaynaklanmaktadır. Bu olaylar ise iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisinde birçok kişi aynı kurum içinde uzun süre cinsel tacize maruz kalmakta ancak aralarından cesur biri ortaya çıkıp konuştuğunda, diğerleri de başlarından geçeni açıklamaktadır. İkincisinde ise tacize uğrayan kişinin yaşamını etkileyecek ve duyan kişileri şok edecek boyutta olduğu zaman bir anda patlak verip meydana çıkmaktadır (Hıdıroğlu 2006: 12).

2.3. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (Bingöl, 2011: 52). “*Cam tavan kavramı, kadınların ve azınlıkların gelişmesine konulmuş yapay bariyerler*” olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle cam tavan, “*görülmeyen, azınlıkları ve kadınları, yetenekleri ve başarılarını göz önüne almaksızın şirketin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan kırılmaz engeldir*” (Bingöl vd., 2011:117). Cam tavan engelleri, işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek çeşitli niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına ve işletmelerin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır.

Terfi ile ilgili herhangi bir hukuksal engel bulunmaması ve kadınların en az erkek meslektaşları kadar iyi eğitim almış olmalarına rağmen onlarla aynı oranda üst kademelere gelemedikleri görülmektedir. “*Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfi alamama durumu*” (Örücü vd., 2007: 118) olarak ifade edilir. Kadınların yönetici olarak algılanmalarını zorlaştıran önyargılar, üst yönetim kadrolarında var olabilmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir durumu en iyi biçimde özetleyen kavram ise “*cam tavan sendromu*” dur. “*Cam tavan; kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engellerdir. Bu kavram, kadınların ilerlemelerini engelleyen görünmeyen bariyerleri tanımlamak için kullanılmaktadır*” (Aksu vd., 2013: 134).

Cam tavan kavramına ilişkin üç farklı görüşten bahsedilebilir: İlki, kadınlar kendi gayret ve çalışmalarıyla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi, kadınlar iş hayatında ilerlerken, iş ve ev hayatını dengelemek için mücadele ederler; üçüncüsü, küçük şirketlerle bu şirketlerdeki kadınların girişimsel başarılarını yok sayarlar. Başka bir ifadeyle, bu tür çalışmalarda yalnızca büyük firmalara odaklanılarak, ekonominin geneli gözden kaçırılabilir (Erdoğan, 2003: 25). Bu

perspektiften konuya yaklaşıldığında, cam tavan kavramını destekleyen verilerin değerlendirilmesinde objektiflikten uzaklaşıldığı söylenebilir.

Şirketlerin birçoğu kadınların tepe noktalara gelmesini uygun görmemektedir. Özellikle bu anlayışın geçmiş dönemlerde işletmelerde daha da yaygın bir görüş olduğunu söylemek mümkündür. Ancak son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, bugün gerek Avrupa ve Amerika’da, gerekse ülkemizde kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran artırmıştır. Şirketlerin yönetiminde yer alan kadınların oranının istenilen düzeyde olmadığı bir gerçektir. 1960’lardan itibaren yönetimdeki kadınların sayısı giderek artmaktadır. İlerici bir gelişme gibi görülebilir ama en üst kadın yöneticilerin ancak orta kademe yönetim konumlarında olduğunu unutmamak gerekir (Aytaç, 2005: 260). Kadın işgücünün örgütlerdeki konumu gelişmekle birlikte istenilen düzeye ulaşamamıştır denilebilir.

Cam tavanın boyutlarının ortaya çıkmasındaki belirgin faktörler çoğunlukla sosyokültürel nitelikte olup, sosyalleşme süreci, normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler, eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesiyle birebir ilişkilidir. Cam tavanın üç boyutunu oluşturan engeller vardır ki, kadınlar bu bariyerler doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedirler. Bu engeller aşağıdaki gibidir (Eşkinat, 2006: 85-87);

Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Tarafsızlık ilkesi (cinsiyetler arasında fark kabul edilirken bir üstünlüğünün olmadığı kabul edilmesi), cinsiyet körlüğü, kadını birtakım mazeretlerle koruma, kollama içgüdü, kadınlara yönelik negatif olan ve verilen üst düzey işleri yerine getiremeyeceğine ilişkin önyargılar, kadınlarla iletişim zorluğu, gücü elde tutma isteği.

Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Kadınların % 50-60’ı daha çok erkeklerle çalışmak istemekteler, tarafsızlık ilkesi, cinsiyet körlüğü, koruma kollama içgüdü, kendini referans alma yanılığı, kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “*ben bu noktaya geldiysem herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok mantığı,*” kraliçe arı sendromu (“*Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin, kendileri kadar çaba göstermediğini düşündüğü diğer kadın çalışanların yükselmesini engellemesi, hatta bulundukları noktada tek olarak kalabilmek için erkek*

çalışanların desteklenmesidir. Araştırmalar; kadın yöneticilerin bu tutumu nedeniyle, hiyerarşik düzende alt kademedeki çalışan kadınlarda, yöneticinin erkek olması durumunda daha hızlı yükselebilecekleri ve engellenmeyecekleri fikrinin yaygın olduğunu göstermektedir. Başka bir bakış açısıyla, kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir.” (Hoffman ve Müller, 2006:) 42). başarıyı yüceltme ihtiyacı, çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık, kadınlara yönelik önyargılar, erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası gösterilmesine neden olmaktadır.

Kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller: Cinsiyet rollerine yönelik tutumlar “kadının yeri neresi?” toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusunun üstesinden gelememek, özgüven yetersizliği, kararsızlık, belirsizlik, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme koşullarını değiştirme isteği inancı ya da olanağı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gereklerini ve zorluklarını göze alamamaktır.

2.4. Ücret Eşitsizliği

Kadınlara erkekler arasındaki ücret farklılıkları öğrenim durumuna, çalışılan sektöre ve işteki durumuna göre azalmakta veya artmakta ama genel kural bozulmamaktadır. Kadınların ücretlerinin düşüklüğü ve erkek ücretlerinin daima gerisinde kalması, sadece kadınların işgücüne katılım oranı ile ilgili önemli bir saptama değildir; aynı zamanda kadınların çalışma kararlarını etkileyici, çalışma hayatında statülerini düşürücü bir durumdadır (Barutçugil, 2008: 91). Yönetim seviyesinde, erkek ve kadınların kazançları arasındaki farklılığa neden olan faktörler şöyle sıralanabilir; (Hoffman ve Müller, 2006, 47):

- “Bilgideki cinsiyet farklılıkları.
- Kadın yöneticilerin erkek çalışanlara oranla eğitim seviyelerinin düşüklüğü.
- Şirket içinde daha az tecrübeye sahip olmaları ve çalışma saatlerinin daha az olması.

- *Kadınların baskın oldukları ve daha az kazanç getiren mesleklere odaklanmaları.*
- *Kadınların yönetsel hiyerarşilerde daha düşük sayıda temsil edilmesi.*
- *Sınırlı otoriteye sahip olmaları.”*

Bunların yanı sıra örgütler kadınların evlenip çocuk doğuracakları bu yüzden işi bırakacakları korkusunu taşımakta ve kadına yatırım yapmamayı tercih etmektedirler. İş bırakmalar bile, iş aile dengesi kurmaya çalışırken yeterince verimli olamayacaklarını düşünmektedirler. Bu durum kadınların hem yönetim kademesine yükselmelerini hem de yüksek ücretli pozisyonlarda görev almalarını engellemektedir (Aytaç 2005: 32).

2.5. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar

Önyargı veya peşin hüküm, belirli bir grubun üyelerine, sadece bu gruba ait olduğu için gösterilen olumsuz tutumlar olduğu ve gerçek delillerin uzağında olarak, önceden üretilmiş ve bireyden çok gruba ilgili tavırlar olduğu ifade edilir. Bunun yanı sıra, önyargılar tutumlara benzer şekilde bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır. Diğer taraftan sosyal kimlik teorisi bağlamında, insanlar kendi gruplarını diğer gruplara oranla daha olumlu olarak algılamaya yöneltmişlerdir. Dolayısıyla kendilerinden farklı olan ya da farklı olduğunu düşündükleri gruplara karşı genellikle olumsuz tutumlara sahiptirler. Önyargıları fazla olan insanların otoriter kişiliğe sahip oldukları da ifade edilmekte, birey ve grupların içinde bulundukları kültürel yapının da önyargıların oluşmasında etkili olduğu vurgulanmaktadır (Güler, 2005: 63).

Kadınlara atfedilen duygusal davranma, meselelere rasyonel bakamama, dar bir görüşe saplanıp çok yönlü düşünememe, insancılık, pasif olma gibi özelliklerin yönetici olduklarında işletme için olumsuz sonuçlara yol açabileceği düşüncesi kadınların üst düzey görevler alabilmeleri için engel olarak gösterilmektedir (Bedük, 2005: 113). Soğukkanlı davranma, rasyonel bakış açısı, çok yönlü düşünebilme, örgütsel amaçları verilen kararlarında ön planda tutma ve insan, para ve hammadde giderlerini en verimli şekilde mal ve hizmet çıktıklarına dönüştürme faaliyetlerinin erkek kimliği ile özdeşleştirilmesi toplumlarda bugün bile mevcuttur. Kadınların

duygusal olması onlara yüklenen bir önyargıdır. Bu da onları iş hayatında dışlamanın bir göstergesidir.

Kadın çalışanlar içinde en derin çıkmazları kadın yöneticiler yaşamaktadır. Kadın yöneticilerin sorunlarını genel kadın sorunlarından ayırmak aslında çok gerekli değildir. Zira her birinin sorunu, konumları farklılaşsa da statükonun o ya da bu şekildeki adaletsizliğinden mağdur olmalarıyla ilgilidir. Ancak kadın yöneticilerin bu genel yapı içindeki farklılaşan bazı özel sorunları da bulunmaktadır. Kadın yöneticiler geleneksel yapının baskıcı tutumu altında üstlendikleri görevi hakkıyla yerine getirebilmenin yanında diğer geleneksel görevlerini de aynı şekilde yerine getirebilmenin yükünü doğal olmayan bir biçimde omuzlarında taşırlar. Bu anlamda yönetici kadınların yaşadığı sorunlar işyerinde ayrı, evde ayrı sorunlar olmak üzere değerlendirilebilir. Kadın yöneticilere karşı duyulan güvensizliğin üzerlerinde yarattığı baskı yüzünden kadınlar kendini kanıtlama çabasına girerler. Bu da işyerinde bir tür yabancılaşma ve doğallıktan uzak bir tutumun oluşmasına neden olur (Palmer ve Hyman, 1993: 84-85).

Yönetim mesleği genellikle erkek mesleği olarak görülmekte ve kadınlara uygun bulunmamaktadır. Bu durum yönetim kademesinde görev alan kadınları, astların yönetimi konusunda etkilemektedir. Toplumda kadınlardan yönetici olunamayacağı, olunduğu takdirde de, bir erkek kadar iyi yönetici olamayacağına ilişkin kalıp yargılar, çalışanları kadın yöneticilerle çalışmak istememe gibi bir fikre yönlendirmektedir. Bu durum kadın yöneticiler üzerinde bir baskı yaratmaktadır. İnsanlar çalışma yaşamına girerken gelir elde etmenin yanı sıra tatmin edici anlamlı sosyal ilişkiler de kurma düşüncesindedirler. Ancak bu ilişkilerde yaşanan sorunlar ve olumsuz durumlar birey için bir baskı nedeni olabilmektedir. Çalışma arkadaşları ile olan iletişim bozuklukları, birbirlerine karşı oluşan önyargılar, farklı yaşam tarzlarının yarattığı düşünce ayrılıkları, çalışma ortamını ve iş ilişkilerini bozan etkenlerdir (Çelik vd., 2004. 37-38).

2.6. Ev ve İş Yaşamı İkilemi

Geleneksel alt-kültür, kadın çalışanları öncelikleri konusunda sürekli “ev” ve “eve ilişkin” aile sorumluluklarına yönlendirmektedir. Genelde her iki rolün de gereğini yapmaya çalışan kadın, sonuçta her ikisinde de yetersiz kalabilmektedir. Bunun sonucunda kadında çelişkiler ve rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır (Koray, 1998: 71). Bu da kadının psikolojisi üzerinde etkili olabilmektedir.

Örgütler de kadınların bulunduğu sosyal konumlarına bağlı olarak politikalarını bu yönde belirlemekte, işe alımlarda ya da terfilerde anne olabilecek kadınları tercih etmemektedirler. Bu kadınlar ileride çocuk sahibi oldukları takdirde işyerlerindeki görevlerinden doğum izni nedeniyle uzaklaşabileceklerdir. Üst düzey pozisyonlardaki kadınların, bekar, çocuk sahibi olmamış ya da tek çocuğu olmuş yöneticiler olduklarını göstermektedir (Pur, 1993:74). Kadın yöneticiler üst düzeylere ulaşabilmek için aile yaşantılarından fedakârlık edebilmektedirler. Ancak erkek yöneticiler kariyerleri için sosyal rollerinden (baba, eş) vazgeçebilmektedirler.

Kadın iyi bir kariyer talep ettiğinde, kültürel modelimizde evlilik ve annelik kadının ana uğraş alanı olarak tanımlandığından, mevcut aileye toplum tarafından gösterilmesi beklenen özveri gösterilemeyeceği için bir çatışma olur. Toplumun bakış açısıyla, kadından eşine ve ailesine ilgi göstermesi beklenirken, erkeğinde o ailenin finansal sorumluluğunu karşılayarak, eşini ve çocuğunu güven altında tutması beklenmektedir. Ailesinin ihtiyaçlarına daha fazla zaman ayıran kariyer odaklı kadın işinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirememektedir ve kendini işine adan kadın ise ailesine karşı olan sorumlulukları tam olarak yerine getirmeyebilmektedir. Bunun sonucunda da iş ve aile çatışması doğmaktadır (Barutçugil, 2002: 45-46).

Çalışan kadın, işine ve ailesiyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmede üzerinde baskı hissetmekte, iyi bir eş ve anne olma gayretini gösterirken, bazı konum ve yükselme fırsatlarını kaçırabilmektedir. Kadının çalışma yaşamına girmesiyle ev içi rollerine işle ilgili rollerde eklenmiştir. Dolayısıyla, kadının aile ve iş yaşamı birbirini etkileyen önemli alanlardır. Çalışan kadından evinde iyi bir eş ve anne, işyerinde ise, özverili bir çalışan olması beklenmektedir. Bu iki alan içerisinde sıkışık kalan kadın her iki tarafça eleştirilmektedir. Ailede eş ve çocuklarına yeterli zaman

ayırmadığı, çocuklarına iyi bakmadığı, işyerinde ise işlerini aksattığı ve verimli olmadığı konusunda suçlamalara maruz kalan çalışan kadın, ev ve iş arasındaki ikilemde sıkışıp kalmaktadır (Adak, 2007). Bu durumda, kadın çalışanların arzuladıkları kariyer gelişimi istedikleri düzeye ulaşamamaktadır.

2.7. Fırsat Eşitsizliği

Kadın çalışanlara, kariyer gelişimi hususunda erkeklere tanınan fırsatların sunulmadığı görülmektedir. Çalışanların kendilerini gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri işler, kariyer gelişimleri için oldukça önemlidir. Bu tür işler, çalışanların yönetim kademelerine yükselebilmek için gerekli deneyimi sağlamakla beraber çalışanları güdüleme ve örgütsel bağlılığını arttırma gibi bir işleve de sahiptir. Yöneticiler, erkek çalışanlara, kadın çalışanlarına oranla daha fazla kendilerini gösterebilecekleri işler vermekte, eğitim seminerlerinden daha çok erkek çalışanlarını yararlandırmaktadır (Frankel, 2008:79). İşe alma ve terfi konusunda erkek adayların öncelikli olduğu genel olarak kabul edilmektedir. İş yaşamı, işe en uygun olan kişinin seçilmesini gerektirirken, çoğu zaman aynı durumda olan erkek ve kadın arasında seçim yapılması gerektiğinde erkeklerin seçildiği görülmektedir (Palmer ve Hyman, 1993: 41).

2.8. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılmak, çalışan birinin kendi iradesi dışında işinden ayrılmak zorunda olmasıdır. İşten çıkartılmanın çeşitli nedenleri olabilir. Performans düşüklüğü, işletmenin kapatılması, kriz dönemleri, birleşme ve devralmalar, işletmenin küçülmesi gibi. Bu nedenler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. İşten çıkartılmak, kariyer boşluğu olarak nitelendirilmektedir. Bu kariyer boşluğu, yeni bir potansiyeli yaratarak, kişinin potansiyelini ortaya koyabileceği bir kariyer fırsatına da dönüşebilir (Aytaç, 2005: 38).

2.9. Kariyer Platosu

Kariyer platosu, bir süre çalıştıktan sonra, bireyin bir noktada kariyerinin bir aşamasında yükselme potansiyelinin geçici ya da kalıcı olarak yok olmasıdır (Eryiğit, 2000: 24). Çalışanların kariyer iddiasını kaybetmesi, motivasyon ve üretkenliğinin

düşmesi söz konusudur. Çünkü ne kadar çaba gösterirse göstereceği bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir.

Yüksek konumdaki görevler için düşük konumdaki çok sayıda adayın var olması, bireylerin düzleşmesine ve tabiri yerindeyse bir platoya hapsolmesine yol açar. Aday üst düzeydeki görevler için gayet uygun olsa dahi, yukarıya ulaşmak için önü kapalı olduğundan dolayı hareket edemez. Bu durumda bireyin örgütsel açıdan platoda olduğu söylenir. Bu açıdan etkin bir kariyer yönetimi bu gibi durumları kontrol altında tutabilecek yöntemleri hazır bulundurmalı, bu gibi kişilere yardımcı olmalıdır (Eryiğit, 2000: 24-25). Yatay ve dikey yükselme olasılıklarının zayıf olduğu durumlarda kadın çalışanlar kariyer platosuna kapılmakta ve aynı pozisyonda kalmaya zorlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 48). Bu durumda, kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyerek durmasına yol açmaktadır. Bu engel, örgütün plato durumdaki bireyleri teşhis etmesi ve kendilerine yardımcı olmak için gerekli olan önlemleri almasıyla ortadan kaldırılabilir.

3. KADIN YÖNETİCİLERİN KARIYER GELİŞİMİNİ OLUMLU YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kadınların işgücüne katılım oranı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Yönetim pozisyonlarındaki kadınların sayısındaki hızlı artışta da bu durum gözlenmektedir. Fakat kadınlar hala tüm dünyada yönetim pozisyonlarında baskı altındadır ve özellikle de üst yönetim pozisyonları için bu baskı artmaktadır. Bu baskının en aza indirilmesini sağlayabilecek, kadınların kariyer gelişimlerini olumlu yönde etkileyebilecek unsurlar da yok değildir. Bunlar; eğitim, başarıyı olumlu yönde etkileyen genel unsurlar, destekleyici programlar, pozitif ayrımcılık, örgüt kültürü olarak sıralanabilir.

3.1. Eğitim

Toplumsal gelişimin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri eğitimidir. Eğitim, toplumsal yaşamın ve kurumlarının çağın gereklerine göre yapılanmasında ve yeni gelişmelere ayak uydurmasında ve kalitenin artmasında en önemli faktörlerden birisidir. Eğitim, toplumdaki düzeni, sosyal, politik ve kültürel değerleri

bireylere benimseterek ortak bir toplum kültürü oluşturmak ve bu kültüre bağlı olarak ortak davranışların oluşmasını sağlamaktadır (Baloğlu, 1995: 24). Eğitim, her toplumda üzerinde oldukça sık konuşulan ve önem verilen bir kurum olmuştur. Tarihsel olarak bakıldığında eğitimin her toplumda farklı biçim ve içeriklerle daima var olduğu görülmektedir. Sosyoloji alanında da eğitim kurumu üzerinde çalışmalar oldukça fazladır. Bu kurumun insanın sosyalleşmesi ve uygarlığın gelişimi üzerindeki etkisi her zaman araştırma konusu olmuştur. Araştırmalar göstermiştir ki eğitim, yaşamın belli bölümlerine sıkıştırılamamış, yaşam boyunca devam etmiştir (Binbaşıoğlu, 2005: 18).

Eğitimin toplumsal konumu giderek sağlamlaşmaktadır. Bilgi toplumu olmanın birincil koşulu olan nitelikli işgücü sayısının artmasına bağlıdır. Hedeflerini gerçekleştirme konusunda bencil davranmayan, iş ve toplumsal ilişkilerinde demokratik ve öz güven sahibi, adaletli, sosyo-kültürel konularda açık görüşlü, sorunları çözmek için farklı yollar arayan, Meselelere holistik bir perspektiften bakabilen, mesleki kültürü içselleştirmiş insan tipolojisi, sadece eğitimin önemine ve toplumsal gerekliliğine kanaat getirmiş olan toplumlarda gerçekleşebilmektedir. *“Eğitim sadece bilgi aktarma olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin eğitimdeki rolünün azaldığı ve azalacağı görüşü doğrudur. Bununla birlikte günümüzdeki eğitim, sıradan bilgi aktarmanın çok ötesinde bir anlam taşımaktadır”* (Ergün ve Ergezer, 1999: 73).

Toplumun karmaşık yapısına ve eğitim sisteminin kurumsallaşmasına bağlı olarak, eğitim faaliyetinin günlük yaşamla doğrudan ilişkisinin azalması, eğitimin pratik bilgilerden bir ölçüde soyutlanması ve dünya genelinde benimsenmiş bilgilerin de öğretilmesi gündeme gelmeye başlamıştır. Küresel ölçekte yaşanan hızlı değişim ve dönüşümlerin bir sonucu olarak, toplumsal düzenin yanı sıra iş yaşamına ve mesleki kimliklere de yansarak; birçok işletme faaliyetini bilgiye bağımlı duruma getirmiş ve nitelikli insan gücüne duyulan talebi de arttırmıştır (Tortop, 1989: 193). Bu çerçevede eğitimin başlıca toplumsal fonksiyonu; genç işgücünün mesleki bilgilerle donatılması ve ekonomideki çeşitli istihdam alanları arasında dağılımının dengeli olarak sağlanmasıdır. Nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi ve yetkinliklerin

sürekli geliştirilmesi, eğitim sisteminin en önemli görevi olmuştur (Sabuncuoğlu, 2005: 124).

Eğitim genelde tüm insanları, özellikle kadınları, yoksulluk, tarım sektöründe zorunlu olarak çalışma, ticari olarak kullanılmak gibi tüm olumsuzluklardan koruyacaktır. Kadının işgücü olarak istihdam bakımından erkeklerin gerisinde kalması ve toplumda kadın aleyhine cinsiyet eşitsizliğinin var olması bir sorun olup; bu sorunu aşabilmenin yollarından birisi de eğitimidir (Şimşek, 2008: 72).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nün (KSGM) hazırladığı “*Türkiye’de Kadının Durumu*” raporuna göre, yıllar içinde kadın okuryazarlık oranının sürekli artmasına karşın henüz hedeflenen noktaya ulaşamadığı belirtilmektedir. 6 yaş ve yukarı nüfus içinde kadın okumaz-yazmazlık oranı yüzde 8, erkek okumaz-yazmazlık oranı ise yüzde 1,7’dir. Okuma-yazma bilmeyen her 10 kişiden 8’ini kadınlar oluşturmaktadır (KSGM, 2012: 12).

Kadın istihdamını belirleyen önemli değişkenlerden biri de eğitimidir. Eğitim seviyesindeki artışa bağlı olarak kadınların işgücüne katılım oranı yükselmektedir. Kadınların erkeklerle eşit şartlarda emeğini arz etmesi, yüksek ücretli işlerde ve yüksek statüde çalışma olanağı yaratmaktadır. Ayrıca toplumun eğitim seviyesinin yükselmesi, geleneksel rollerin gözden geçirilmesini sağlayarak, kadınları ev ve iş sorumluluklarını hafifletmektedir (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 97).

Toplam işgücüne katılım oranlarıyla kadınların eğitim düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu gibi, yönetim kademelerinde yükselmeleriyle kadınların eğitim düzeyleri arasında da aynı tür bir ilişki söz konusudur.

Türkiye’de eğitim sistemi ve özellikle üniversiteler kız öğrencilerin okumasını ve meslek kazanmasını desteklemiştir. Bu arada aileler, kız çocuklarını okumaya ve ekonomik özgürlüklerini kazanmaya teşvik ettiklerinden kız öğrenciler, geçtiğimiz yıllarda daha yüksek motivasyonla okumuşlar ve iyi okullardan iyi derecelerle mezun olmuşlar, hırslı ve iddialı bir şekilde kariyer sahibi olmak için çaba harcamışlardır (Aytaç, 2005: 67). Eğitim düzeyinin yükselmesi, kadının çalışma

yaşamına girmesini kolaylaştırıcı bir etmen olduğu kadar iş yaşamındaki başarısı ve sebatı üzerinde de önemli bir rol oynamaktadır (Arat, 1996: 12).

Türkiye’de Kadının Durumu raporuna göre (KSGM, 2012: 14), yükseköğretimde net okullaşma oranına bakıldığında 2001/02 yılında yüzde 12,9 olan toplam oranın 2010/11 öğretim yılında yüzde 33,06’ya yükseldiği görülmektedir. Kadınlar açısından bu oran 2001/02 yılında yüzde 12,1 iken 2010/11 öğretim yılında yüzde 32,65’e yükselmiştir. Yükseköğretim kademesinde cinsiyet oranı yüzde 83,38’dir. 2011/12 yılı itibariyle üniversitede eğitimini sürdüren 4.315.836 öğrencinin yüzde 45’ini kadınlar oluşturmaktadır. Lisansüstü düzeyde yüksek lisans ve doktora programlarına devam eden öğrencilerin ise yüzde 43,4’ünü kadınlar oluşturmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde, eğitim seviyesinin yükseltilmesi, toplumlarda kadına ve kadın işgücüne bakış açısını ve emek piyasasında cinsiyete dayalı ayrımcı politikaları ortadan kaldırmada etkili olabilecektir. Çalışma hayatının yeniden düzenlenmesi, kadınlara yönelik mesleki eğitimlerin yaygınlaşması, iş ve meslek seçiminin farklılaşması, istihdamda fırsat eşitliğinin yaratılması, çalıştıkları kurumlardaki yükselmelerinin önündeki engellerin kaldırılması kadın istihdamını artıracaktır (Tunçsiper ve Sürekçi, 2004: 102).

Günümüzde kadınların giderek yükselen eğitim grafiği, her erkeğin bir kadın kadar başarısız olma olasılığı ne kadar yüksekse, her kadının bir erkek kadar başarılı olma olasılığının o kadar yükseldiğini göstermektedir (Aytaç, 2005: 67).

3.2. Başarı Arttırıcı Yönlendirmeler

Başarı bir şeyin peşinden gelir ve gösterilen performansın sonucudur. Başarı genellikle (sadece) şans işi değildir ve bireyi mutlaka tamamen mutlu edecek diye bir kural da yoktur, ancak başarı bireyi tatmin eder ve özgüvenini artırır. Başarılı olmak için her şeyden önce gerekenler; düzenli bir ritim, süreklilik, sebat ve dayanma gücüdür (Hoffman ve Müller, 2006:127-128).

“Kadınlar işyerinde günümüzün koşullarına uygun davranışlar sergilemektedir: Rekabet içinde olmak yerine işbirlikçi olmak, konuşmaktan daha

fazla dinlemek, etkileyici olmak için güç kullanmaktansa ilişkilerden faydalanmak gibi...” (Frankel, 2008: 82).

Kadın yöneticilerin kariyerleri ile ilgili düşüncelerine bakıldığında ne istediği konusunda emin olmak, seçimlerini bilinçli yapmak, işini sevmek, dürüst ve güvenilir olmak, planlı, özverili, disiplinli çalışmak ve her şeyi yapabileceğine karşı duyulan inanç ve özgüvenin kritik başarı faktörleri olduğu görülmektedir (Aytaç, 2005: 71).

Kariyer gelişimi ile ilgili çalışmalarda, kadınların nasıl daha başarılı olacaklarına dair birçok yönlendirme bulunmaktadır. Bu yönlendirmelerden bazıları kısaca özetlenirse, kadın yöneticilerin nasıl davranmaları gerektiği iyi bir şekilde anlaşılmış olacaktır.

- Kadın çalışanlar kendilerine koruyucu bir kalkan yaratmalıdırlar ve koruyucu bir şeffaf alanın içinde olduklarını düşünmelidirler, bunun sonucunda çevrelerinde neler olduğunu görebilirler, ancak başkalarının olumsuz tavırlarından dolayı yaralanmazlar (Frankel, 2008: 35).

- Kadınlar içlerindeki uyanış çağrısına kulaklarını tıkamamalıdır. Uyanış çağrısı bir görev biçiminde ortaya çıkabilir; insanları hareketlenmeye, hızlanmaya ve mücadele etmeye zorlayan, karşı konulamaz bir güçtür. Böyle bir durumdaki kişi sanki aniden ne yapmak istediğinin farkına varmış ve bunu daha fazla görmezlikten gelemeyeceğini hissetmiştir (Boyatzıs vd., 2004: 17).

- Kadınlar odaklarını ilgi alanlarından uzaklaştırmamalı ve ilgilendikleri alanla ilgili güncel bilgi ve gelişmeleri takip etmelidirler. Böylelikle başarılı olmak için gerekeni yapmış olacaklar ve başkalarının öncelikleri ya da toplumsal beklentiler sebebiyle hedeflerinden uzaklaşırlarsa, potansiyelleri sebebiyle değil sadece geçmiş deneyimleri nedeniyle kariyerlerini geriletmiş olacaklardır (Frankel, 2008: 132).

3.3.Destekleyici Programlar

Bugünkü koşullarda organizasyonlar değişimlere uyum sağlayabilmeli ve esnek olmalıdırlar. İşletmeler çalışanlardan olumsuz tepki almadan nasıl esnek

olabileceklerini ve bununla çalışanların ihtiyaçları tatmin edilerek rahat edebilmelerine odaklanmışlardır (Bingöl, 2010: 52).

Part-time düzenlemeler ve gayri esnek seçenekler ile esneklik istihdam için kritik bir konudur. Kadın çalışanlarla yapılan bir araştırmada, kariyer gelişimi için gerekli olan katı tutumdan duydukları memnuniyetsizliği dile getirdikleri ifade edilmektedir. Kadın çalışanlar bugün daha esnek yaklaşımlar istemektedirler, kendileri ve işverenleri arasında karşılıklı bir değer ve profesyonelliğin olduğu bir esnekliğin zorunlu olduğunun farkındadırlar (Ecevit, 2010: 63).

Kadın ve erkek arasındaki rol farklılığı, örneğin çalışma hayatındaki bir kadının başlangıçta çok yüksek bir motivasyon ve ailesinin çalışması yönündeki desteğine rağmen, ailedeki rolü ve sorumluluklarının taleplerinden kaynaklanan baskısı, kariyerlerindeki standart bir performans azalmasına sebep olmaktadır (Aytaç, 2005: 87). Kadınların iş hayatında karşılaştığı bu sorunları en aza indirmek amacıyla birçok kurum, bayan çalışanların aile ve iş yükünü azaltmakta ve özellikle kariyer yapmaları için çalışan kadınlara esnek çalışma programları geliştirmişlerdir. Bu programlarda, çalışan kadınların hem aile sorumluluğunu ve hem de kariyer gelişimini sağlamak için part-time çalışma, esnek çalışma, iş paylaşımı, süt izni, kreş ve yuva hizmetleri, eğitim hizmetleri, evde çalışma gibi esneklikler, alternatif kariyer yolları sağlama gibi bazı imkanlar sağlamışlardır (Aytaç, 2000: 211).

Esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışmayı kapsamaktadır. Çoğu profesyonel, yarı zamanlı çalışmaya yaşamlarında çözümler yaratmak için başlarlar. Genç çocukları vardır, işletme yüksek lisansı yapmak isterler, yaşlanan anne babalarına bakmaları gerekir. Yarı zamanlı çalışma çoğunlukla çözdüğü kadar çok sorun da yaratabilir. En iyi koşullarda bile pek çok yarı zamanlı çalışan düşündüğünden daha fazla çalışır. Daha kötüsü, kuruluşları için taşıdıkları önemin yavaş yavaş sona ermekte olduğunu görmeleridir. Yarı zamanlı olarak düzenlenmiş bir işi yapmak zaman, enerji ve yaratıcılık gerektirir. Yöneticiler bu zorlukları yaşayarak, yarı zamanlı çalışma için başarılı stratejiler bulmuşlardır. Bunlara birkaç örnek verirken (Corwin vd., 2004: 126-128);

- Çalışma yaşamlarındaki önceliklerini, programlarını ve geleceğe yönelik planlarını, örgütleri için şeffaflaştırmak,
- İşteki zamanlarını korumak için rutinler, evdeki zamanlarını korumak için adetler oluşturmak,
- Yarı zamanlı statülerine rağmen hala oyunda olduklarını ve görmezden gelinemeyeceklerini iş arkadaşlarına nazik ama ciddi bir ifadeyle hatırlatmak.

Güçlü destekleme sistemlerinin öneminin bilincinde olan bir organizasyon, yardım ve olumlu gelişme örnekleri sağlayan programlar geliştirebilir. Destekleyici örgütsel programlar; personel yardım programlarını, biçimsel olmayan şebekelenme olanaklarını, problem çözme tartışmalarını ve çocuk bakımı ihtiyacının karşılanmasını içerebilir (Palmer ve Hyman, 1993: 31).

Kreş ve anaokulu sorunu, ülkemizde yeterli sayıda kreş bulunmaması, onların da fiyatlarının yüksekliği çalışan anneleri çok güç durumda bırakmaktadır (Koray, 1998: 24). Elit meslek sahibi kadınlar, mesleki kariyerlerini, eşlerinin ev işlerine yardım etmeden sürdürebilmek için bedelli yardım ya da aile içinde yardım şeklindeki diğer kadınların olanaklarından yararlanmaktadır. Örneğin büyürken evlerinde kadın yardımcılarla yetişmiş olanlar, bu geleneği yaşantılarını ev kadını olarak sürdürseler bile devam ettirdikleri söylenebilir. Ancak annesi tarafından yetiştirilmemiş, eve yardımcı almamış, orta halli ailelerden gelen kadınlara bakıldığında, kariyerleri için ev işlerinde ve çocuk bakımında yardımcı tuttıkları zaman huzursuz oldukları ve vicdan azabı duydukları gözlenmiştir (Barutçugil, 2008: 71-72).

3.4. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık belirli bir iş için, erkeklerden daha düşük bilgi ve beceriye sahip bir kadın işe alınsın demek değildir. Aynı işe başvuran ve çok benzer niteliklere sahip kadın ve erkekler arasından seçim yapılırken kadınlara pozitif ayrımcılık uygulansın, yani o iş için bir kadın seçilsin demektir (Özar, 2006). Bir

başka ifadeyle, “*kimi zaman eşit davranabilmek için bireyin din, dil, renk, ırk, sağlık durumu, sosyal statü, cinsiyet vb. durumlardan dolayı dezavantaj yaratan durumunu, göz ardı ederek birey lehine yapılan davranış ya da uygulamalar pozitif ayrımcılık olarak ifade edilmektedir.*” (Demir, 2011: 762). Özar, pozitif ayrımcılığı, yüzyıllardır kadınlara yönelik negatif ayrımcılığın yapıldığı mevcut durumun en iyi telafi yolu olarak geçici bir süre için önerildiğini ifade etmektedir.

Hizmet sektörünün özellikle bankacılık, konaklama, seyahat ve ulaştırma vb. alt kollarında cinsiyet ayrımcılığının kadınlar lehine yapıldığı bilinen bir gerçektir. Bu alanda genç, bakımlı ve iletişim becerileri yüksek kadınların tercih edilmesinin temelinde müşterilere yönelik doğrudan hizmet satışının yer alması, alıcıların çoğunlukla erkek olması ve bu nedenle kadınların erkekleri ikna etme gücünün daha yüksek olması yatmaktadır. Diğer yandan, yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olması da kadınların lehine ayrımcılık yapılmasında önemli bir etkidir. Çalışma yaşamında kadın erkek arasında dengeli bir yapı oluşana kadar pozitif ayrımcılığın uygulanması ve pozitif ayrımcılığın uygulanmasının da devlet tarafından teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. (Demir, 2011: 767).

3.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün kariyer gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini açıklamadan önce örgüt kültürünün ne anlama geldiğini incelemek gerekir. Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma “*örgüt kültürü*” adı verilir (Eren, 2006: 135).

Peter ve Waterman’a göre örgüt kültürü “*baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı*” olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2005: 178). Edgar Schein örgüt kültürünü, “bir

grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır (Eren, 2006: 135).

Kadınların kariyer imkânlarında erkeklerle eşit fırsata sahip olmaları bir parça örgüt kültürüne de bağlı olmaktadır. Bazı örgütlerde eşit koşullar olmasına rağmen diğer bazı örgütlerde ise kadınlar yetkinliklerini ispat etme adına daha fazla gayret sarf etmektedir. Nitekim eril örgüt kültürü kadınların kariyer planlarında çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Kadınların kariyer yapabilmesi, örgüt kültürünün insanı merkeze koyan, performans değerlendirmesini referans alan, güç dengesi sağlam ve cinsiyet eşitliğini baz alan faaliyetlere bağlı olduğu belirtilmektedir (Mizrahi ve Aracı, 2010: 150). Öyle ki örgüt kültürü cinsiyet eşitliğini sağlıyorsa kadın çalışanların kariyer imkanları o kadar güçlü olmaktadır.

Örgüt kültürü içinde kadınlara engel teşkil eden bir diğer yapı kadınların algılamalarının, tutum ve davranışlarının erkeklerle, daha doğrusu erkekler tarafından yönetilen örgütlerin politika ve uygulamalarıyla, çatışma içinde olmasıdır (Schwartz, 2001: 118). Bu çatışma nedeniyle kadınlar örgütlerde erkek egemen biçimsel olmayan gruplara rahat girememekte, iletişim kurarken erkeklerin kendilerini rahat hissedecekleri bir tarz geliştirmeye çalışmakta, liderlik niteliklerini erkeklerinkine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Sonuçta bunlar ve benzeri etmenler kadınların örgüt kültürü ve uygulamaları içinde kendilerini rahat hissetmemelerine sebep olmaktadır.

Örgütsel önlemler alınarak da kadın çalışanların kariyer gelişimleri yönlendirilebilir. Anlayışlı ve ilerici bir örgüt, çok boyutlu rol talepleriyle mücadele eden kadın çalışanına yarar sağlayacak bir çalışma planı geliştirerek (Palmer ve Hyman, 1993: 30) ve bu çalışma planının örgüt içinde kabul edilmesini, bununla birlikte örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesini sağlayarak kadın çalışanın kariyer gelişimine olumlu katkılarda bulunmuş olur.

Kadınların daha az hareketli olduğu, örgüte daha az bağı olduğu ve işe gelmemeye erkeklerden daha çok eğilimli olduğu gibi hususların tersini gösteren araştırma kanıtlarına rağmen, örgütte alınan sorumluluk ve görevlerden dolayı bu durum sıklıkla kabul edilmektedir. Sonuç olarak terfilerde kadınlara pek pay verilmemektedir. Çoğunlukla kadınlar ilerleyememekte ve erkek meslektaşlarından daha az eğitim fırsatlarından yararlanmaktadır (Hoffman ve Müller, 2006: 69). Bu durumun engellenmesi için örgüt kültürünün, kadın çalışanları destekleyici maddeleri de barındırması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİMDE CİNSİYET FARKLARI, KARIYER ÖNCELİKLERİ VE İŞ KOŞULLARINA DUYARLILIK: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, EVRENİ, ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLANMASI

Turizm sektöründe çalışan üst ve orta düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışmada, araştırmanın amacı, yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgulara yer verilmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Cinsiyet ayrımcılığı ve kadınlara karşı kalıplaşmış birtakım önyargılar kadınların meslek alanından uzaklaşmasına neden olmakta, erkekleri kadınlardan daha üst konuma getirmektedir. Toplumlar kadının ve erkeğin nasıl davranmasını ve hangi rolleri üstlenmesini, hangi kişisel özelliklere sahip olmasını belirleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar koymaktadırlar. Konulan bu kurallar kadınların belirli kalıplar içinde tanımlanmasına ve belirli önyargılarla değerlendirilmelerine sebep olmaktadır. Bu da kadınları iş hayatında cinsiyete dayalı bir ayrımcılıkla karşı karşıya bırakmaktadır. Kadın çalışanların ağırlıklı olarak bulundukları sektörler her ne kadar cinsiyet temelli ayrımcılığı işaret etse de, turizm sektörünün, kadınlar için önemli bir istihdam alanı olduğu söylenebilir. Bu araştırma, turizm sektöründe kadınların cinsiyet ayrımcılığı ve fırsat eşitsizliği, mobbing yaşayıp yaşamadığı, kadın yöneticilere karşı önyargıların olup olmadığı ve ev ile iş yaşamı arasında ikilemde kalıp kalmadığını anlamamız için ışık tutacaktır.

Araştırma, turizm sektöründe çalışanların cinsiyet farklılıkları, kariyer öncelikleri ve iş koşullarına duyarlılığını araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ankete katılım gösteren orta ve üst düzey yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın ana amacına bağlı cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı önyargılar ile ev ve iş yaşamı arasında ikilemleri, yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip oldukları

çocuk, varolan çocuklara bakan kişi/kişiler, eğitim durumu, mesleki konum ve kıdem süresi şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “*Turizm sektöründe cinsiyet ayrımcılığı, mobbing ve fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere olan ön yargılar, kadın yöneticilerin ev ile iş yaşamı arasında ikilemde kalmaları kadınların kariyer yapmalarında engel teşkil etmekte midir?*” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H1: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem yaşa göre farklılık göstermektedir.

H3: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

H5: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem çocuklarına bakan kişi/kişilere göre farklılık göstermektedir.

H6: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem mesleki konuma göre farklılık göstermektedir.

H8: Yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar, ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilem çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul İli'nde bulunan otellerde çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem ise bu yöneticiler arasından seçilen 100 kişiden oluşmaktadır.

1.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki yöneticilere yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmadaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

1.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, turizm sektöründe çalışan yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çocuklara bakan kişi/kişiler, eğitim durumu, mesleki konum ve çalışma sürelerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

1.3.2. Cinsiyet Ayrımcılığı, Mobbing, Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar ve Ev ile İş Yaşamı Arasındaki İkilem Ölçeği

Örneklem grubundaki yöneticilerin, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklere ilişkin maddeleri “1:Kesinlikle Katılıyorum”, “5:Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçeklerdir. “Cinsiyet Ayrımcılığı”, “Mobbing” ve “Fırsat Eşitsizliği” ölçekleri 6 maddeden, “Kadın Yöneticilere Karşı Ön Yargılar” ölçeği 11 maddeden ve “Ev ve İş Yaşamı İkilem” ölçeği de 7 maddeden oluşmaktadır.

2. VERİ ANALİZİ, BULGULAR VE YORUMLAR

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009: 405).

α değeri, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise Güvenilir değil.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise Düşük güvenilirlikte.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise Oldukça güvenilir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise Yüksek güvenilirdir.

Tablo 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Cinsiyet Ayrımcılığı Ölçeği	0,740	6
Mobbing Ölçeği	0,919	6
Fırsat Eşitsizliği Ölçeği	0,760	6
Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar Ölçeği	0,964	11
Ev ve İş Yaşamı İkilem Ölçeği	0,969	7

Tablo 1'de Cronbach's alpha değerinin 0,60'ın üstünde olması, ankette kullanılan cinsiyet ayrımcılığı ve fırsat eşitsizliği ölçeklerinin oldukça güvenilir

kategorisinde, mobbing, kadın yöneticilere karşı önyargılar ile ev ve iş yaşamı ikilem ölçeklerinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

2.1. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablolarla gösterilmiştir. Hipotez testleri bölümünde bağımlı değişkenler normal dağılım şartına uymadığı için parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann Whitney testlerine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı, 2009: 82):

H0: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H1: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün, 1995: 86). Ankette yer alan ölçekteki alt boyutların aralarındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde test edilen hipotez “*İki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur*” hipotezidir. Test sonucunda bulunan p değeri 0,05’ten küçük ise H0 hipotezi reddedilir ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük veya eşit ise H0 hipotezi reddedilemez ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorum yapılır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir.

Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, ankete katılımı sağlanan ve 100 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun anakütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden anakütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

2.3. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablolarla gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.3.1. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan turizm sektöründe çalışan yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çocuklara bakan kişi/kişiler, Eğitim durumu, Mesleki Konum ve çalışma süreleri şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 2’de örneklem grubundaki öğrencilerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

		n	
cinsiyet	Kadın	47	7,0
	Erkek	53	3,0
Yaş	18-25 yaş	33	3,0
	26-35 yaş	53	3,0
	36-45 yaş	9	,0
	46-55 yaş	5	,0
Medeni Durum	Evli	40	0,0
	Bekar	60	0,0
Çocuk Sayısı	Yok	70	0,0
	1 çocuk	24	4,0
	2 çocuk	6	,0
Çocuğa Bakan Kişi/Kişiler	Küçük çocuğum yok	63	3,0
	Eşim	12	2,0
	Anneanne ya da Babaanne	25	5,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	1,0
	Ortaöğretim	9	,0
	Fakülte	58	8,0
	Lisansüstü	22	2,0
Mesleki Konum	Departman Müdürü	41	1,0
	Departman Şefi	35	5,0
	Diğer	24	4,0
Çalışma Süresi	0-6 ay	11	1,0
	6-12 ay	10	0,0

1-3 yıl	25	5,0
3-6 yıl	31	1,0
6-12 yıl	23	3,0

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde otelde çalışanların çoğunluğu erkek, 26-35 yaş arasında, bekâr, çocuğu olmayan, üniversite mezunudur. Departman müdürü olarak 3-6 yıl çalışanların çoğunlukta olduğu da görülmektedir.

2.3.2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmalarına İlişkin Bulgular

Cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı önyargılar ile ev ve iş yaşamı ikilem ölçeklerinin ortalama ve standart sapma sonuçları verilmektedir.

Tablo 4. Ölçek Ortalama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Ortalama	Std. Sapma
Cinsiyet Ayrımcılığı	00	3,0767	0,74136
Mobbing	00	4,3300	0,83046
Fırsat Eşitsizliği	00	3,5867	0,92553
Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	00	2,4118	1,23034
Ev ve İş Yaşamı Arası İkilem	00	3,0400	1,14071

Turizm sektöründe çalışan kadın yöneticilerin diğer yöneticiler tarafından cinsiyet ayrımcılığı yapıp yapılmadığına dair kararsız olduklarını, mobbing ile karşı karşıya kalmadıklarını, fırsat eşitsizliği oluşmadığını, kadın yöneticilere karşı ön yargı olduğunu, ev ve iş yaşamı arasında ikilem yaşayıp yaşamadıkları konusunda da kararsız oldukları tespit edilmiştir.

2.3.3. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Bu bölümde, cinsiyet ayrımcılığı, mobbing, fırsat eşitsizliği, kadın yöneticilere karşı ön yargılar ile ev ve iş yaşamı arasında ikilem ortalama puanlarının cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, medeni durum, çocuğa bakan kişi/kişiler, eğitim durumu, mesleki konum ve çalışma sürelerine göre farklılığa ilişkin bulgular Kruskal Wallis ve Mann Whitney testleri kullanılarak yer verilmektedir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Fırsat Eşitsizliği ile Ev ve İş Yaşamında İkilem Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Fırsat Eşitsizliği	Kadın	3,1596	1,01317	,14779
	Erkek	3,9654	,64164	,08814
Ev ve İş Yaşamı İkilem	Kadın	2,8146	,57291	,08357
	Erkek	3,2399	1,44924	,19907

Kadınlar kendilerine fırsat eşitliği sağlandığı konusunda kararsız kaldıklarını ancak erkekler kadınlara terfi, görevlendirme gibi her türlü fırsatın sağlandığını düşünmektedir. Erkekler kadınlara göre kadınların ev ile iş yaşamı arasında ikilem yaşamadıklarını savunmaktadır.

Tablo 6. Cinsiyete Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Mann Whitney U Testi

	Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Mann-Whitney U	1240,000	1012,000	730,000	1041,000	953,500
Wilcoxon W	2671,000	2140,000	1858,000	2169,000	2081,500
Z	-,038	-1,705	-3,592	-1,434	-2,052
p	,969	,088	,000	,151	,040

Kadınların kariyer yapılandırmasında engel teşkil eden fırsat eşitsizliği p değeri 0,01'den küçük; ev ve iş yaşamı arasında ikilem yaşamaları p değeri 0,05'ten küçük olduğu için cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Medeni Duruma Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği ve Kadın Yöneticilere Önyargılar Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Mobbing	Evli	40	4,1583	,88510	,13995
	Bekar	60	4,4444	,77852	,10051
Fırsat Eşitsizliği	Evli	40	3,0833	,92988	,14703
	Bekar	60	3,9222	,76127	,09828
Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Evli	40	2,7250	,85689	,13549
	Bekar	60	2,2030	1,39420	,17999

Bekârlar evli yöneticilere göre kadın çalışanlara mobbing uygulanmadığını, onlara her türlü fırsatın verildiğini ancak evliler bekârlara göre kadın yöneticilere karşı bir ön yargının olduğunu düşünmektedir.

Tablo 8. Medeni Duruma Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Mann Whitney U Testi

	Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Mann-Whitney U	1060,000	881,500	516,000	925,000	1002,000
Wilcoxon W	1880,000	1701,500	1336,000	2755,000	1822,000
Z	-,992	-2,369	-4,856	-1,965	-1,417
p	,321	,018	,000	,049	,156

Kadınların kariyer yapılandırmasında engel teşkil eden mobbing (p:0,018<0,05), fırsat eşitsizliği (p:0,000<0,01), kadın yöneticilere önyargılar (p:0,049<0,05) medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3. Yaşa Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Önyargılar Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

		n	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mobbing	18-25 yaş	33	4,2020	,66635	,11600
	26-35 yaş	53	4,5283	,70388	,09669
	36-45 yaş	9	4,8333	,00000	,00000
	46-55 yaş	5	2,1667	,00000	,00000
	Toplam	100	4,3300	,83046	,08305
Fırsat Eşitsizliği	18-25 yaş	33	4,2929	,52545	,09147
	26-35 yaş	53	3,4057	,68290	,09380
	36-45 yaş	9	3,5000	0,00000	0,00000
	46-55 yaş	5	1,0000	0,00000	0,00000
	Toplam	100	3,5867	,92553	,09255
Kadın Yöneticilere Karşı Ön Yargılar	18-25 yaş	33	1,8485	1,21854	,21212
	26-35 yaş	53	2,6844	1,27517	,17516
	36-45 yaş	9	3,0000	0,00000	0,00000
	46-55 yaş	5	2,1818	0,00000	0,00000
	Toplam	100	2,4118	1,23034	,12303

18-25 yaş arasındaki yöneticiler, 26-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki yöneticilere göre; 26-35 yaş arasındaki yöneticiler ise 36-45 yaş arasındaki yöneticilere göre kadın çalışanlara mobbing uygulandığını savunmaktadır.

18-25 yaş arasındaki yöneticiler, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-55 yaşları arasındaki yöneticilere göre; 26-35 yaş arasındaki yöneticiler, 46-55 yaş arasındaki yöneticilere göre; 36-45 yaş arasındaki yöneticiler, 46-55 yaş arasındaki yöneticilere göre yönetimde kadınlara yönetici olma konusunda fırsat eşitliği sağlandığını savunmaktadır.

18-25 yaş arasındaki yöneticilerin 26-35 yaş arasındaki yöneticilere göre; 46-55 yaş arasındaki yöneticilerin, 36-45 yaş arasındaki yöneticilere göre kadın yöneticilere karşı önyargılı olduklarını düşündüğü tespit edilmiştir.

Tablo 4. Medeni Duruma Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Ki-Kare	2,836	22,720	40,025	14,312	6,471
sd	3	3	3	3	3
p	,418	,000	,000	,003	,091

Kadınların kariyer yapılandırmasında engel teşkil eden mobbing (p:0,000<0,01), fırsat eşitsizliği (p:0,000<0,01), kadın yöneticilere karşı önyargılar (p:0,000<0,01) yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 5. Kadın Yöneticilere Mobbingin Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	26-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş
18-25 yaş	p: 0,006	p:0,318	p:0,000
26-35 yaş		p:0,203	p:0,000
36-45 yaş			p:0,000

Kadınlara mobbing uygulandığının yaşa göre farklılaşma durumu hangi yaşlar arasından kaynaklandığı çoklu karşılaştırma tablosundan belirlenmektedir. Kadın çalışanlara mobbing uygulandığı, 18-25 yaş arasındaki yöneticiler ile 26-35 yaş arasındaki yöneticiler arasında, 18-25 yaş arasındaki yöneticiler ile 46-55 yaş yöneticiler arasında, 26-35 yaş arasındaki yöneticiler ile 46-55 yaş yöneticiler arasında, 36-45 yaş yöneticiler ile 46-55 yaş yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 6. Fırsat Eşitsizliğinin Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	26-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş
18-25 yaş	p: 0,000	p: 0,000	p: 0,000
26-35 yaş		p: 0,928	p: 0,000
36-45 yaş			p: 0,000

Fırsat eşitsizliği 18-25 yaş arasındaki yöneticiler ile 26-35 yaş arasındaki yöneticiler arasında, 18-25 yaş arasındaki yöneticiler ile 36-45 yaş arasındaki yöneticiler arasında, 18-25 yaş arasındaki yöneticiler ile 46-55 yaş arasındaki yöneticiler arasında, 26-35 yaş arasındaki yöneticiler ile 46-55 yaş yöneticiler arasında, 36-45 yaş yöneticiler ile 46-55 yaş yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Yaşa Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	26-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş
18-25 yaş	p: 0,000	p: 0,096	p: 0,179
26-35 yaş		p: 0,927	p: 0,832
36-45 yaş			p: 0,000

Kadın yöneticilere karşı önyargılar, 18-25 yaş arasındaki yöneticiler ile 26-35 yaş arasındaki yöneticiler arasında, 36-45 yaş yöneticiler ile 46-55 yaş yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 84. Çocuk Sayısına Göre Mobbing ve Fırsat Eşitsizliği Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

		n	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mobbing	Yok	70	4,4905	,75014	,08966
	1 çocuk	24	4,0139	,81637	,16664
	2 çocuk	6	3,7222	1,24127	,50674
	Toplam	100	4,3300	,83046	,08305
Fırsat Eşitsizliği	Yok	70	3,9286	,71816	,08584
	1 çocuk	24	2,8472	,78469	,16017
	2 çocuk	6	2,5556	1,21411	,49566
	Toplam	100	3,5867	,92553	,09255

Çocuğu olmayan yöneticiler, 1 ve 2 çocuğu olan yöneticilere göre; kadınlara mobbing uygulanmadığını ve her türlü fırsat eşitliği sağlandığını savunmaktadır.

Tablo 95. Çocuk Sayısına Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Ki-kare	2,595	15,176	38,179	1,693	,744
sd	2	2	2	2	2
p	,273	,001	,000	,429	,689

Kadınların kariyer yapılandırmasında engel teşkil eden mobbing ($p:0,001<0,01$), fırsat eşitsizliği ($p:0,000<0,01$) çocuk sayısına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 106. Kadın Yöneticilere Mobbingin Çocuk Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	1 Çocuk	2 çocuk
Yok	p: 0,001	p: 0,013
1 Çocuk		p: 0,980

Kadın çalışanlara mobbing uygulandığını düşünenlerin ifadeleri çocuğu olmayan yöneticiler ile 1 çocuğu olan yöneticiler ve 2 çocuğu olanlar arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 117. Fırsat Eşitsizliğinin Çocuk Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	1 Çocuk	2 çocuk
Yok	p: 0,000	p: 0,001
1 Çocuk		p: 0,980

Fırsat eşitsizliği, çocuğu olmayan yöneticiler ile 1 çocuğu olan yöneticiler ve 2 çocuğu olanlar arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Önyargılar ile Ev ve İş Yaşamında İkilem Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

		n	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mobbing	İlköğretim	11	3,833	0,000	0,000
	Ortaöğretim	9	5,000	0,000	0,000
	Fakülte	58	4,471	0,593	0,078
	Lisansüstü	22	3,932	1,324	0,282
	Toplam	100	4,330	0,830	0,083
Fırsat Eşitsizliği	İlköğretim	11	3,667	0,000	0,000
	Ortaöğretim	9	4,500	0,000	0,000
	Fakülte	58	3,549	0,762	0,100
	Lisansüstü	22	3,273	1,413	0,301
	Toplam	100	3,587	0,926	0,093
Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	İlköğretim	11	3,545	0,000	0,000
	Ortaöğretim	9	1,495	1,212	0,404
	Fakülte	58	2,716	1,210	0,159
	Lisansüstü	22	1,417	0,527	0,112
	Toplam	100	2,412	1,230	0,123
Ev ve İş Yaşamı ikilemi	İlköğretim	11	3,571	0,000	0,000
	Ortaöğretim	9	5,000	0,000	0,000
	Fakülte	58	2,894	1,172	0,154
	Lisansüstü	22	2,357	0,248	0,053
	Toplam	100	3,040	1,141	0,114

Ortaöğretim mezunu yöneticiler ilköğretim, fakülte ve lisansüstü mezunu yöneticilere göre turizm sektöründe kadın çalışanlara kesinlikle mobbing uygulanmadığını savunmaktadır.

İlköğretim mezunu yöneticiler, ortaöğretim mezunu olan yöneticilere göre kadın çalışanların kariyerinde engel teşkil eden fırsat eşitsizliğinin kesinlikle olduğunu belirtmektedir. Lisansüstü mezunu yöneticiler ortaöğretim mezunu olan yöneticilere göre kadın çalışanlara kariyer yolunda fırsat tanınıp tanınmadığı konusunda kararsızdır. Ortaöğretim mezunu yöneticiler fırsat eşitsizliğinin kesinlikle olmadığını savunmaktadır. Fakülte mezunu yöneticiler ise ortaöğretim mezunu yöneticilere göre kadınların yönetici olma yolunda önlerinde bir engel olduğunu belirtmektedir.

İlköğretim mezunu yöneticiler kadın çalışanlara karşı önyargı olduğunu düşünürken ortaöğretim mezunu yöneticiler ise tam tersini savunmaktadır. Fakülte mezunu yöneticiler de turizm sektöründe kadınlara karşı önyargının olması konusunda kararsız olmalarına rağmen ortaöğretim mezunu yöneticiler kadınlara bu sektörde önyargı ile baktıklarını belirtmektedir.

İlköğretim mezunu yöneticilere göre ortaöğretim mezunları kadın çalışanların ev ile iş yaşamı arasında ikilemde kalmadığını daha keskin bir şekilde savunmaktadır. Lisansüstü mezunu yöneticiler ise kadınların ev ile iş yaşamı arasında kaldıklarını düşünmektedir. Ortaöğretim mezunu yöneticiler lisansüstü mezunu yöneticilere göre turizm sektöründe çalışan kadınların ev ile iş yaşamında ikilemde kalmadıklarını daha kesinlikle düşünmektedir. Fakülte mezunları ise kararsız kalmışlardır.

Tablo 139. Eğitim Durumuna Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Ki-kare	1,694	16,757	16,474	27,845	36,370
sd	3	3	3	3	3
p	,638	,001	,001	,000	,000

Kadınların maruz kaldığı mobbing ($p:0,001<0,01$), kadınlara yaşatılan fırsat eşitsizliği ($p:0,001<0,01$), kadın yöneticilere karşı önyargılar ($p:0,000<0,01$) ve ev ile iş yaşamı arasında ikilem ($p:0,000<0,01$) eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 14. Kadın Yöneticilere Mobbingin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	Ortaöğretim	Fakülte	Lisansüstü
İlköğretim	p: 0,000	p:0,002	p: 0,375
Ortaöğretim		p: 0,003	p: 0,027
Fakülte			p: 0,649

Kadın çalışanlara mobbing uygulandığını düşünenlerin ifadeleri, ilköğretim mezunu olan yöneticiler ile ortaöğretim mezunu ve fakülte mezunu olan yöneticiler arasında; ortaöğretim mezunu olan yöneticiler ile fakülte mezunu ve lisansüstü mezunu olan yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 151. Fırsat Eşitsizliğinin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	Ortaöğretim	Fakülte	Lisansüstü
İlköğretim	p: 0,000	p:0,167	p:0,375
Ortaöğretim		p:0,001	p:0,000
Fakülte			p:0,688

Fırsat eşitsizliği, ilköğretim mezunu olan yöneticiler ile ortaöğretim mezunu olan yöneticiler arasında; ortaöğretim mezunu olan yöneticiler ile fakülte mezunu ve lisansüstü mezunu olan yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 162. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	Ortaöğretim	Fakülte	Lisansüstü
İlköğretim	p: 0,000	p:0,714	p:0,375
Ortaöğretim		p:0,001	p:0,408
Fakülte			p:0,108

Kadın yöneticilere karşı önyargıların olduğunu düşünenlerin ifadeleri, ilköğretim mezunu olan yöneticiler ile ortaöğretim mezunu olan yöneticiler arasında; ortaöğretim mezunu olan yöneticiler ile fakülte mezunu olan yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 173. Ev ve İş Yaşamı İkilemin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	Ortaöğretim	Fakülte	Lisansüstü
İlköğretim	p: 0,000	p: 0,168	p: 0,000
Ortaöğretim		p: 0,000	p: 0,000
Fakülte			p: 0,019

Kadın çalışanların ev ve iş yaşamında ikilem yaşadıklarını düşünenlerin ifadeleri, ilköğretim mezunu olan yöneticiler ile ortaöğretim mezunu ve lisansüstü mezunu olan yöneticiler arasında; ortaöğretim mezunu olan yöneticiler ile fakülte mezunu ve lisansüstü mezunu olan yöneticiler arasında; fakülte mezunu olan yöneticiler ile lisansüstü mezunu olan yöneticiler arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 184. Mesleki Konuma Göre Fırsat Eşitsizliği, Kadın Yöneticilere Önyargılar ile Ev ve İş Yaşamında İkilem Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

		n	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Fırsat Eşitsizliği	Departman Müdürü	41	3,0244	,83878	,13100
	Departman Şefi	35	3,9429	,96925	,16383
	Diğer	24	4,0278	,33932	,06926
	Toplam	100	3,5867	,92553	,09255
Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Departman Müdürü	41	3,0820	,77187	,12055
	Departman Şefi	35	3,6987	1,56883	,26518
	Diğer	24	4,3333	,74033	,15112
	Toplam	100	3,5982	1,20758	,12076
Ev ve İş Yaşamı İkilem	Departman Müdürü	41	2,4077	1,05780	,16520
	Departman Şefi	35	3,8408	1,04679	,17694
	Diğer	24	2,9524	,58169	,11874
	Total	100	3,0400	1,14071	,11407

Departman müdürü konumunda olan çalışanlar kadınlara yönetici olma yolunda fırsat eşitsizliği yapıldığına dair kararsız kalırken, departman şefi onların terfi almasında, görevlendirmelerinde önlerinde engel olmadığını savunmaktadır. Aynı durum departman müdürü ve diğer yönetici konumunda olanlar arasında da bulunmaktadır.

Departman müdürü kadın yöneticilere karşı önyargıların olduğu konusunda kararsız ancak departman şefi turizm sektöründe onlara karşı bir önyargının olmadığını düşünmektedir. Departman müdürü kararsız, diğer yönetici konumunda olanlar ise kadınlara önyargıyla bakılmadığını düşünmektedir.

Departman müdürü departman şefine göre kadınların ailelerine zaman ayırmadığını, aile içi sorumlulukları yerine tam olarak getiremediklerini, annelik

rolünden dolayı kadınların kariyerlerini etkilediğini daha çok düşünmektedir. Departman şefi kadınların ikilemde kalmadığını ailesine gereken zamanı gösterdiklerini, kariyerlerine gösterdikleri özenin sorumluluklarını etkilemediğini, annelik rollerini gereken şekilde yapabildiklerini düşünürken diğer yönetici pozisyonunda olanlar kadınların bu ikilemi yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 195. Mesleki Konuma Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Ki-kare	3,082	2,051	32,262	23,854	28,223
sd	2	2	2	2	2
p	,214	,359	,000	,000	,000

Kadınların önünde engel oluşturan fırsat eşitsizliği ($p:0,000<0,01$), kadın yöneticilere karşı önyargılar ($p:0,000<0,01$) ve ev ile iş yaşamı arasında ikilem ($p:0,000<0,01$) çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 206. Fırsat Eşitsizliğinin Mesleki Konuma Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	Departman Şefi	Diğer
Departman Müdürü	p: 0,000	p: 0,000
Departman Şefi		p: 0,164

Departman müdürleri, departman şefine ve diğer yönetici konumuna göre kadınlara uygulanan fırsat eşitsizliği ile ilgili farklı düşüncelere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 217. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Mesleki Konuma Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	Departman Şefi	Diğer
Departman Müdürü	p: 0,005	p: 0,000
Departman Şefi		p: 0,168

Departman müdürleri, departman şefine ve diğer yönetici konumuna göre kadın yöneticilere önyargılı davrandıkları konusunda düşünceleri farklılık göstermektedir.

Tablo 22. Ev ve İş Yaşamı Arasındaki Yaşanılan İkilemin Mesleki Konum Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	Departman Şefi	Diğer
Departman Müdürü	0,000	,125
Departman Şefi		,001

Departman müdürleri, departman şefine göre; departman şefleri, diğer yönetici konumuna göre kadınların ev ile iş yaşamı arasında ikilem yaşamaları konusunda düşünceleri farklılık göstermektedir.

Tablo 23. Çalışma Süresine Göre Mobbing, Fırsat Eşitsizliği ve Kadın Yöneticilere Önyargılar Arasındaki Farklılığın Tanımlayıcı İstatistikleri

		n	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Mobbing	0-6 ay	11	3,8333	,00000	,00000
	6-12 ay	10	4,0667	1,20493	,38103
	1-3 yıl	25	5,0000	0,00000	0,00000
	3-6 yıl	31	4,3011	,69844	,12544
	6-12 yıl	23	3,9928	1,02922	,21461
	Toplam	100	4,3300	,83046	,08305
Fırsat Eşitsizliği	0-6 ay	11	3,6667	,00000	,00000
	6-12 ay	10	2,5667	,08607	,02722
	1-3 yıl	25	4,3067	,22402	,04480
	3-6 yıl	31	3,8710	,86571	,15549
	6-12 yıl	23	2,8261	,99554	,20759
	Toplam	100	3,5867	,92553	,09255
Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	0-6 ay	11	3,5455	,00000	,00000
	6-12 ay	10	1,3273	,42251	,13361
	1-3 yıl	25	4,7673	,32575	,06515
	3-6 yıl	31	3,9032	1,11586	,20041
	6-12 yıl	23	2,9289	,42104	,08779
	Toplam	100	3,5982	1,20758	,12076

0-6 ay çalışan yöneticiler, 3-6 yıl arasında çalışan yöneticilere göre yorumlandığında, her iki grupta kadın çalışanlara mobbing uygulanmadığını belirtse de 1-3 yıl çalışan yöneticiler kadın çalışanlara mobbing yapıldığını daha kesin bir dille ifade etmektedir. 0-6 ay turizm sektöründe yönetici olarak çalışan kişiler 6-12 yıl çalışan yöneticilere göre kıyaslandığında, 6-12 yıl tecrübesi olan yöneticilerin 0-6 ay tecrübesi olan yöneticilere göre kesinlikle kadınlara sözlü taciz yapılmadığını,

onlara orada yokmuş gibi davranılmadığını, alçaltıcı isimlerle bahsedilmediğini ve yaptıkları işlerin sürekli eleştirilmediğini belirtmiştir. 1-3 yıl tecrübesi olan yöneticiler, 6-12 ay tecrübesi olan yöneticilere göre kadın yöneticilere mobbing yapılmadığını daha fazla düşünmektedir. 1-3 yıl arasında turizmde çalışan yöneticiler 6-12 yıl tecrübesi olan yöneticilere göre kadın yöneticileri yok saymadıklarını daha çok düşündükleri tespit edilmiştir.

0-6 ay arasında çalışan yöneticiler, 6-12 ay ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilere göre kadınlara fırsat eşitsizliği yaşatılmadığını daha fazla düşünmekte, 1-3 yıl tecrübesi olan yöneticilerin ise 0-6 ay arasında tecrübesi olan yöneticilere göre kadınlara fırsat eşitliği sağlandığını daha fazla düşündüğü tespit edilmiştir. 6-12 ay arasında çalışan yöneticilerin, 1-3 yıl, 3-6 yıl ve 6-12 yıl tecrübesi olan yöneticilere göre kadınlara fırsat eşitliği sağlandığını daha fazla düşündüğü saptanmıştır. Aynı düşünce 3-6 yıl tecrübesi olan yöneticiler ile 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında da geçerli olmaktadır.

Kadın yöneticilere karşı önyargıların olduğunu düşünen yöneticiler, 0-6 ay arasında çalışan yöneticilere göre 6-12 ay ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilerdir. Önyargıların olmadığını düşünen yöneticiler ise, 0-6 ay çalışan yöneticilere göre 3-6 yıl çalışanlar, 3-6 yıl ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilere göre 1-3 yıl çalışan yöneticiler ile 6-12 yıl arasında tecrübeye sahip olan yöneticilere göre 3-6 yıl arasında tecrübesi olan yöneticiler olmaktadır. 6-12 ay arasında çalışan yöneticiler, 1-3 yıl, 3-6 yıl ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilere göre kadın yöneticilere karşı önyargıların kesinlikle olduğunu belirtmiştir.

Tablo 24. Çalışma Süresine Göre Ölçek Ortalama Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Ki-kare	7,820	38,448	61,252	66,576	8,065
sd	4	4	4	4	4
p	,098	,000	,000	,000	,089

Mobbing ($p:0,000<0,01$), kadın çalışanlara yaşatılan fırsat eşitsizliği ($p:0,000<0,01$) ve kadın yöneticilere karşı önyargılar ($p:0,000<0,01$) çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 251. Kadın Yöneticilere Mobbingin Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	6-12 ay	1-3 yıl	3-6 yıl	6-12 yıl
0-6 ay	p: 0,395	p: 0,000	p: 0,310	p: 0,006
6-12 ay		p: 0,001	p: 0,645	p: 0,084
1-3 yıl			p: 0,000	p: 0,000
3-6 yıl				p: 0,222

Turizm sektöründe yönetici olarak 0-6 ay çalışmış olan kişiler ile 1-3 yıl ve 6-12 yıl çalışanlar arasında kadınlara mobbingin uygulandığına dair farklı düşüncelere sahiptir. 6-12 yıl çalışan yöneticiler ile 1-3 yıl çalışan yöneticiler arasında ve 1-3 yıl ile 6-12 yıl çalışanlar arasında da düşünce farklılığı vardır.

Tablo 26. Fırsat Eşitsizliğinin Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	6-12 ay	1-3 yıl	3-6 yıl	6-12 yıl
0-6 ay	p: 0,000	p: 0,000	p: 0,304	p: 0,000
6-12 ay		p: 0,000	p: 0,000	p: 0,009
1-3 yıl			p: 0,023	p: 0,000
3-6 yıl				p: 0,000

0-6 ay ile 6-12 ay, 1-3 yıl ve 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında, 6-12 ay ile 1-3 yıl, 3-6 yıl ve 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında, 1-3 yıl ile 3-6 yıl ve 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında, 3-6 yıl ile 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında kadınların fırsat eşitsizliği yaşadığı konusuna fikir farklılıkları bulunmaktadır.

Tablo 273. Kadın Yöneticilere Karşı Önyargıların Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

	6-12 ay	1-3 yıl	3-6 yıl	6-12 yıl
0-6 ay	p: 0,000	p: 0,000	p: 0,006	p: 0,000
6-12 ay		p: 0,000	p: 0,000	p: 0,000
1-3 yıl			p: 0,001	p: 0,000
3-6 yıl				p: 0,001

0-6 ay çalışan yöneticiler ile 6-12 ay, 3-6 yıl ve 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında; 6-12 ay çalışan yöneticiler ile 1-3 yıl, 3-6 yıl ve 6-12 yıl çalışanlar arasında; 1-3 yıl çalışan yöneticiler ile 3-6 yıl ve 6-12 yıl çalışanlar arasında; ve 3-6 yıl çalışan yöneticiler ile 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında kadın yöneticilere karşı önyargıların olduğuna dair düşünce farklılıkları vardır.

Tablo 28. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Cinsiyet Ayrımcılığı	Mobbing	Fırsat Eşitsizliği	Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	Ev ve İş Yaşamı İkilem
Cinsiyet Ayrımcılığı	r	1,000	,212*	,142	,159	,019
	p		,034	,160	,115	,848
Mobbing	r		1,000	,472**	,351**	-,098
	p			,000	,000	,333
Fırsat Eşitsizliği	r			1,000	,865**	,381**
	p				,000	,000
Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar	r				1,000	,284**
	p					,004
Ev ve İş Yaşamı İkilem	r					1,000
	p					

Kadın çalışanlara yapılan fırsat eşitsizliği ile kadın yöneticilere karşı önyargılar arasında istatistiksel olarak pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Kadınların kariyer yapılandırmasında kadın yöneticilere karşı önyargılar arttıkça kadınlara yapılan fırsat eşitsizliği de artmaktadır. Kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığı kadınların önünde bir engel teşkil etmektedir. Kadın çalışanlara karşı önyargılı bakılması çalışma hayatında kadınların terfi etmesine ve çalışma hayatında hedefledikleri konumlara gelmemelerine neden olabilmektedir.

SONUÇ

Kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı, kadının yönetim kademelerine gelmesine engel olmaktadır. Kadın, geleneksel olarak evde çocuk büyütmek ve ev işleri ile ilgilenmek rolüne uygun bulunmakta, işyerinde yöneticilik rolü kadına uygun bulunmamaktadır. Cinsiyete ilişkin bu önyargılar, kadınların aynı zamanda yeterli eğitim imkânlarına kavuşamaması problemini de beraberinde getirmektedir. Erkekler, kadınlara nazaran daha katılımcı, daha otokratik ve emir verme eğilimindedir. Kadınların daha yumuşak, erkeklerin ise, daha saldırgan olduklarını ve saldırganlığın işyerinde daha kabul gören bir özellik olarak görülmektedir. Erkeğin yönetim kademelerine daha uygun olduğuna ilişkin bu önyargı, cinsiyet ayrımcılığının temelini oluşturmaktadır. Kadınların kariyer yolunda ayrımcılıkla karşılaşmalarının farklı nedenleri bulunmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığının nedenleri arasında, cinsiyet-rol uygunluğu, cinsiyete ilişkin önyargılar, örgütsel ve bireysel bakış açıları sayılmaktadır. Kadınların iş yaşamı ile ev sorumlulukları arasında tercih yapması ve tercihi yönünde, enerjisini ya evine ya da işine yönelik kullanması gerekmektedir. Bu aslında, kadının kariyer ilerletmesi ile oldukça yakından ilgilidir.

Bu araştırma, turizm sektöründe cinsiyet ayrımcılığının, mobbingin, fırsat eşitsizliğinin, kadın yöneticilere karşı önyargıların ve ev ile iş yaşamı arasında yaşanan ikilemin kadınların kariyer yapılandırmasında engel teşkil etmekte midir? sorusuna cevap aramak amacıyla tasarlanmıştır. Turizm sektöründen 100 yönetici ile görüşülmüş, “*Cinsiyet Ayrımcılığı*”, “*Mobbing*”, “*Fırsat Eşitsizliği*”, “*Kadın Yöneticilere Karşı Önyargılar*” ve “*Ev ile İş Yaşamı İkilem*” ölçekleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, Çocuk Sayısı, Çocuğa bakan kişi/kişiler, eğitim durumu, mesleki konumu ve çalışma sürelerinden oluşan demografik sorulardan oluşan anketler kullanılmıştır.

Analize dair sonuçlar değerlendirildiğinde;

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunluğu erkek, 26-35 yaş arasında, bekar, çocuğu olmayan, üniversite mezunudur. Departman müdürü olarak 3-6 yıl çalışanların çoğunlukta olduğu saptanmıştır.

Turizm sektöründe çalışan kadın yöneticilerin diğer yöneticiler tarafından cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı ve ev ile iş yaşamı arasında ikilem yaşadıkları konusunda kararsız kaldıkları, mobbing yaşamadıkları, fırsat eşitsizliği olmadığı ancak kadın yöneticilere karşı ön yargının olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kadınlar kendilerine fırsat eşitliği sağlandığı konusunda kararsızken, erkekler kadınlara terfi, görevlendirme gibi her türlü fırsatın sağlandığını belirtmiştir. Bunun dışında erkekler kadınlara göre kadın yöneticilerin ev ile iş yaşamı arasında ikilem yaşamadıklarını düşünmektedir.

Bekarlar evli yöneticilere göre kadın çalışanlara mobbing uygulanmadığını, onlara her türlü fırsatın verildiğini ancak evliler, bekarlara göre kadın yöneticilere karşı bir ön yargının olduğunu düşünmektedir.

18-25 yaş arasındaki yöneticiler, 26-35 yaş ve 36-45 yaş arasındaki yöneticilere göre; 26-35 yaş arasındaki yöneticiler ise 36-45 yaş arasındaki yöneticilere göre kadın çalışanlara mobbing uygulandığını savunmaktadır. 18-25 yaş arasındaki yöneticiler, 26-35 yaş, 36-45 yaş ve 46-55 yaşları arasındaki yöneticilere göre; 26-35 yaş arasındaki yöneticiler, 46-55 yaş arasındaki yöneticilere göre; 36-45 yaş arasındaki yöneticiler, 46-55 yaş arasındaki yöneticilere göre yönetimde kadınlara yönetici olma konusunda fırsat eşitliği sağlandığını savunmaktadır. 18-25 yaş arasındaki yöneticilerin 26-35 yaş arasındaki yöneticilere göre; 46-55 yaş arasındaki yöneticilerin, 36-45 yaş arasındaki yöneticilere göre kadın yöneticilere karşı önyargılı olduklarını düşündüğü tespit edilmiştir.

Çocuğu olmayan yöneticiler, 1 ve 2 çocuğu olan yöneticilere göre; kadınlara mobbing uygulanmadığını ve her türlü fırsat eşitliği sağlandığını düşünmektedirler

Ortaöğretim mezunu yöneticiler ilköğretim, fakülte ve lisansüstü mezunu yöneticilere göre turizm sektöründe kadın çalışanlara kesinlikle mobbing uygulanmadığını savunmaktadır. İlköğretim mezunu yöneticiler, ortaöğretim mezunu olan yöneticilere göre kadın çalışanların kariyerinde engel teşkil eden fırsat eşitsizliğinin kesinlikle olduğunu belirtmektedir. Lisansüstü mezunu yöneticiler ortaöğretim mezunu olan yöneticilere göre kadın çalışanlara kariyer yolunda fırsat

tanınıp tanınmadığı konusunda kararsızdır. Ortaöğretim mezunu yöneticiler fırsat eşitsizliğinin kesinlikle olmadığını savunmaktadır. Fakülte mezunu yöneticiler ise ortaöğretim mezunu yöneticilere göre kadınların yönetici olma yolunda önlerinde bir engel olduğunu belirtmektedir. İlköğretim mezunu yöneticiler kadın çalışanlara karşı önyargı olduğunu düşünürken ortaöğretim mezunu yöneticiler ise tam tersini savunmaktadır. Fakülte mezunu yöneticiler de turizm sektöründe kadınlara karşı önyargının olması konusunda kararsız olmalarına rağmen ortaöğretim mezunu yöneticiler kadınlara bu sektörde önyargı ile baktıklarını belirtmektedir. İlköğretim mezunu yöneticilere göre ortaöğretim mezunları kadın çalışanların ev ile iş yaşamı arasında ikilemde kalmadığını daha keskin bir şekilde savunmaktadır. Lisansüstü mezunu yöneticiler ise kadınların ev ile iş yaşamı arasında kaldıklarını düşünmektedir. Ortaöğretim mezunu yöneticiler lisansüstü mezunu yöneticilere göre turizm sektöründe çalışan kadınların ev ile iş yaşamında ikilemde kalmadıklarını daha kesinlikle düşünmektedir. Fakülte mezunları ise kararsız kalmışlardır.

Departman müdürü konumunda olan çalışanlar kadınlara yönetici olma yolunda fırsat eşitsizliği yapıldığına dair kararsız kalırken, departman şefi onların terfi almasında, görevlendirmelerinde önlerinde engel olmadığını savunmaktadır. Aynı durum departman müdürü ve diğer yönetici konumunda olanlar arasında da bulunmaktadır. Departman müdürü kadın yöneticilere karşı önyargıların olduğu konusunda kararsız ancak departman şefi turizm sektöründe onlara karşı bir önyargının olmadığını düşünmektedir. Departman müdürü kararsız, diğer yönetici konumunda olanlar ise kadınlara önyargıyla bakılmadığını düşünmektedir. Departman müdürü departman şefine göre kadınların ailelerine zaman ayırmadığını, aile içi sorumlulukları yerine tam olarak getiremediklerini, annelik rolünden dolayı kadınların kariyerlerini etkilediğini daha çok düşünmektedir. Departman şefi kadınların ikilemde kalmadığını ailesine gereken zamanı gösterdiklerini, kariyerlerine gösterdikleri özenin sorumluluklarını etkilemediğini, annelik rollerini gereken şekilde yapabildiklerini düşünürken diğer yönetici pozisyonunda olanlar kadınların bu ikilemi yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

0-6 ay çalışan yöneticiler, 3-6 yıl arasında çalışan yöneticilere göre yorumlandığında, her iki grupta kadın çalışanlara mobbing uygulanmadığını belirtse

de 1-3 yıl çalışan yöneticiler kadın çalışanlara mobbing yapıldığını daha kesin bir dille ifade etmektedir. 0-6 ay turizm sektöründe yönetici olarak çalışan kişiler 6-12 yıl çalışan yöneticilere göre kıyaslandığında, 6-12 yıl tecrübesi olan yöneticilerin 0-6 ay tecrübesi olan yöneticilere göre kesinlikle kadınlara sözlü taciz yapılmadığını, onlara orada yokmuş gibi davranılmadığını, alçaltıcı isimlerle bahsedilmediğini ve yaptıkları işlerin sürekli eleştirilmediğini belirtmiştir. 1-3 yıl tecrübesi olan yöneticiler, 6-12 ay tecrübesi olan yöneticilere göre kadın yöneticilere mobbing yapılmadığını daha fazla düşünmektedir. 1-3 yıl arasında turizmde çalışan yöneticiler 6-12 yıl tecrübesi olan yöneticilere göre kadın yöneticileri yok saymadıklarını daha çok düşündükleri tespit edilmiştir. 0-6 ay arasında çalışan yöneticiler, 6-12 ay ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilere göre kadınlara fırsat eşitsizliği yaşatılmadığını daha fazla düşünmekte, 1-3 yıl tecrübesi olan yöneticilerin ise 0-6 ay arasında tecrübesi olan yöneticilere göre kadınlara fırsat eşitliği sağlandığını daha fazla düşündüğü tespit edilmiştir. 6-12 ay arasında çalışan yöneticilerin, 1-3 yıl, 3-6 yıl ve 6-12 yıl tecrübesi olan yöneticilere göre kadınlara fırsat eşitliği sağlandığını daha fazla düşündüğü saptanmıştır. Aynı düşünce 3-6 yıl tecrübesi olan yöneticiler ile 6-12 yıl çalışan yöneticiler arasında da geçerli olmaktadır. Kadın yöneticilere karşı önyargıların olduğunu düşünen yöneticiler, 0-6 ay arasında çalışan yöneticilere göre 6-12 ay ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilerdir. Önyargıların olmadığını düşünen yöneticiler ise, 0-6 ay çalışan yöneticilere göre 3-6 yıl çalışanlar, 3-6 yıl ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilere göre 1-3 yıl çalışan yöneticiler ile 6-12 yıl arasında tecrübeye sahip olan yöneticilere göre 3-6 yıl arasında tecrübesi olan yöneticiler olmaktadır. 6-12 ay arasında çalışan yöneticiler, 1-3 yıl, 3-6 yıl ve 6-12 yıl arasında çalışan yöneticilere göre kadın yöneticilere karşı önyargıların kesinlikle olduğunu belirtmiştir.

Kadınların kariyer yapılandırmasında kadın yöneticilere karşı önyargılar arttıkça kadınlara yapılan fırsat eşitsizliği de artmaktadır. Kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığı kadınların önünde bir engel teşkil etmektedir. Kadın çalışanlara karşı önyargılı bakılması çalışma hayatında kadınların terfi etmesine ve çalışma hayatında hedefledikleri konumlara gelmemelerine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak erkekler kadınların önünde bir engel olmadığını düşünürken, kadın yöneticiler bunun tam tersini düşünmektedir. Aynı durum genç ve bekar olan, eğitim düzeyi düşük ve az tecrübesi olan yöneticilerde de vardır. Bu kesim kadın yöneticilere cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını, mobbing uygulanmadığını, fırsat eşitliği sağlandığını, önyargıların olmadığını ve ev ile iş yaşamı arasında ikilemde kalmadığını düşünmektedir. Örgütler de eğitim seviyesi, tecrübe arttıkça, kadınların annelik rolünü gerçekleştiremeyeceğini düşündüren toplumsal kaygılar ortaya çıkmaktadır. Turizm sektöründe cinsiyet ayrımcılığı yapılmasa da kadın yöneticilere karşı bir önyargı vardır.

KAYNAKÇA

Acar, F. (1998). *Cumhuriyet ve Kadın, Cumhuriyetin 75. Yılında Türkiye’de Kadının Durumu*, Ankara: KSSGM Yayınları.

Adak, N. (2007). “Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı” *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay’a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz)*, 17:137-152.

Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25:133-160.

Aldemir, C., A. Ataol, ve G. Budak, (2006). *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Altan, Ö. Z. (2006). *Sosyal Politika Dersleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Altındal, A. (1991). *Türkiye’de Kadın*. İstanbul: Anahtar Kitaplar.

Anafarta, Nilgün, Fulya Sarvan ve Nuray Yapıcı, (2008), ‘Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma’, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15) 111-138.

Anonim, (2008). “Kadın-Erkek Eşitliğinde Sondan 7’nciyiz” <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/465543.asp> (27.03.2014).

Arat, N. (1996). Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Zorlukların Sosyokültürel Nedenleri. *Türkiye’de Kadın Olmak* (Ed. N. Arat). İstanbul: Say Yayınları.

Arat, N. (1996). *Türkiye’de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Zorlukların Sosyokültürel Nedenleri: Türkiye’de Kadın Olmak*, Say Yayınları, İstanbul.

Arıkan, S. (2005). “Yönetmeliklerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler” *Polis Bilimleri Dergisi*. 1 (4):147-154.

Ataay, N.A. (1998). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri*. 20. *Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek*. (Ed. O. Çitçi). Ankara: TODAİE Yayınları.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ayçan, Z. (2004). KeySuccessFactorsforWomen in Management in Turkey. *USA International AssociationforAppliedPsychology*. 53 (3):453-477.

Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

Aytaç, S. (2000). “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu” *Prof. Dr. N. Ekin’e Armağan*. 905-914. İstanbul: TUHİS Yayınları.

Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamına Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Baloğlu, Z. (1995). *Türkiye’de Eğitim*, İstanbul: Yeni Yüzyıl Yayınları, İstanbul.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (1989). *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2008). *Küreselleşen Dünyada Kadının Ekonomik Konumu: Türkiye ve Diğer Dünya Ülkelerinden Örneklerle Kadın Sorunlarının Ekonomik Boyutu ve Kadın Yoksulluğu*, Bursa: Ekin Basın Yayın.

Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). “Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks Mu?” Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

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

Bekata, M.N. (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*, Ankara KSSGM Yayınları.

Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler” *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7 (1): 17-38.

Binbaşıoğlu, C. (2005). *Türk Eğitim Düşüncesi Tarihi*, Ankara: Anı Yayıncılık, Ankara.

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G. ve Erden, P. (2011). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği” *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (1):115-132.

Bocutoğlu, E., Berber, M. ve Çelik, K. (2000). *İktisada Giriş*. Trabzon: Akademi Yayınevi.

Boyatzıs, R., McKee, A. ve Goleman, D. (2004). “Çalışma Tutkunuzu Yeniden Uyandırmak” *Kariyer Yönetimi, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Dizisi* (Çev. M. Çetinbakış), İstanbul: MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.

Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (2001). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi, Ankara.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Basım Yayım.

Connell, R.W. (1998). *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar* (Çev. C. Soydemir). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Corwin, V., Lawrence, T.B. ve Frost, P.J. (2004). “Başarılı Bir Yarı Zamanlı Çalışma İçin Beş Strateji” *Kariyer Yönetimi, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Dizisi* (Çev. M. Çetinbakış), İstanbul: MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.

Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, A. (2007). “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları” *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, A., Şimşek, M.Ş. ve Akgemci, T. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, Ö. (2008). “Ataerkil Sistem Bağlamında Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Benimsenmesi” *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Çoban, A. (2005). “Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Davidoff, L. (2002). *Feminist Tarih Yazımında Sınıf ve Cinsiyet*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Dayıoğlu, M. ve Kırdar, M.G. (2010). *Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımında Belirleyici Etkenler ve Eğilimler*. Ankara: DPT Yayınları.

Dedeoğlu, S. (2000). “Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye’de Aile ve Kadın Emeği” *Toplum ve Bilim*, 86:139-171.

Demir, M. (2011). “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1):760-784.

Dökmen, Z. (2004). *Toplumsal Cinsiyet*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Z. (2010). *Toplumsal Cinsiyet-Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dökmen, Z.Y. (2006). *Toplumsal Cinsiyet, Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ecevit, Y. (1998). Türkiye’de Ücretli Kadın Emeğinin Toplumsal Cinsiyet Temelinde Analizi. *75 Yılda Kadınlar ve Erkekler* (Ed. A.B. Hacımirzaoglu). İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

Ecevit, Y. (2003). “Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çalışabilir” *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*. 25 (4):83-88.

Ecevit, Y. (2010). *İşgücü Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği El Kitabı*, Ankara: İŞKUR Yayınları.

Erdal, K. (2008). “Halide Edip Adıvar’ın Bakış Açısıyla Kadının Çalışma Hayatı” *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (1):109-123.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ergün, M. ve Ergezer, B. (1999). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Ocak Yayınları, Ankara.

Ergün, M.(1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)*, Ankara: Ocak Yayınları.

Eryiğit, S. (2000). “Kariyer Yönetimi” *Kamu-İş Dergisi*, 6 (1):1-25.

Eser, Ş. (1997). *Part-Time Çalışmanın Türkiye’de Kadın İstihdamına Etkisi*. Ankara: Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayıncılık.

Eşkinat, R. (2006). Kadın ve Ekonomik Yaşam. *Toplumsal Yaşamda Kadın* (Ed. G.Y. Oğuz). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Eyüboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Fidan, F., İşçi, Ö. ve Yılmaz, T. (2006). “Kadın Mesleği Kavramı: Anlamlılığı ve İçeriği” *2nd International Conference on Women’s Studies: Breaking the Glass Ceiling*. 1-10.

Frankel, L.P. (2008). *Kadınların Kariyerini Sabote Eden 101 Hata*, (Çev. D. Sertel), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Geçtan, E. (1982). *Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar*. Ankara: Maya Matbaacılık.

Giddens, A. (2005). *Sosyoloji*. C. Güzel. (haz.), Ankara: Ayraç Yayınevi.

Gözübüyük, Ş. (2001). *Türkiye’nin Yönetim Yapısı*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Güler, S.B. (2005). “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın

Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma” *Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı.

Gümüşoğlu, F. (2008). “Ders Kitaplarında Toplumsal Cinsiyet” *Toplum ve Demokrasi*, 2 (4):39-50.

Hayran, O. ve Sur, H. (1998). *Sağlık Hizmetlerinin Özel ve Kamusal Yönü: Hastane Yöneticiliği*, İstanbul: Nobel Kitabevi.

Hıdıroğlu, S. (2006). “Sağlık İş Kolunda Çalışan Kadınların Çalışma Yaşamı İle İlgili Sorunlarının Değerlendirilmesi” *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı.

Hoffman, K. ve Müller, G. (2006). *Kadın Kimliğiyle Başarılı Ol: Kadınlar İçin Beden ve Zihin Yönetimi*, (Çev. G.K. Yürür), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Hoffman, K. ve Müller, G. *Kadın Kimliğiyle Başarılı Ol: Kadınlar İçin Beden ve Zihin Yönetimi* (Çev. G.K. Yürür). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri” *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5 (1):77-96.

Kabasakal, H. (1998). *Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili*, 75 *Yılda Kadınlar ve Erkekler*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.

Kalaycı,Ş.(2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*,4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karataş, A. (2010). *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yönetimi*, İstanbul: Etap Yayınevi.

Karşlı, M.D. (2004). *Yönetmelik Etkililik*,Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Keser, A. (2004). “Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler” *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 49 (361-377).

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.

Koray, M. (1993). *Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri*. İzmir: Sigorta İşçileri Dernekleri Yayını.

Koray, M. (1998). *Çalışma Yaşamında Kadın-Erkek Gerçekleri*, İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayıncılık.

Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

KSGM. (2012). “Türkiye’de Kadının Durumu” Ankara: T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.

Lipson, L. (1978). *Politika Biliminin Temel Sorunları* (Çev: T. Karamustafaoğlu). Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.

Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1):149-156.

Mueller, S.L. (2004). GenderGaps in PotentialforEntrepreneurshipAcrossCountriesandCultures.. *Journal of DevelopmentalEntrepreneurship*. 9 (3):199:220.

Murat, Yüksel. (2003). *Feminist Hukuk Kuramı ve Feminist Düşünce Teorileri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Narman, G. (2006). *Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Okakın, N. ve Şakar, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

Ökten, Ş. (2009). “Toplumsal Cinsiyet ve İktidar: Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin Toplumsal Cinsiyet Düzeni” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8): 302-321.

Öncü, A. (1982). *Uzman Mesleklerde Türk Kadını*. Ankara: Araştırma Eğitim Ekin Yayıncılık.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” *Yönetim ve Ekonomi*. 14 (2):117-135.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2):117-135.

Özar, Ş. (2006). “Erkek Egemen Toplum ve Kadın İstihdamı” <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-69-semsaozar.pdf> (26.03.2014)

Özden, M.C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, İstanbul: Akis Kitap, İstanbul.

Özer, Ş. (2006). “Erkek Egemen Toplum ve Kadın İstihdamı” Toprak İşveren Dergisi, <http://www.toprakisveren.org.tr/2006-69-semsaozar.pdf> (14.06.2014).

Özkalp E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: ETAM Matbaacılık.

Özkalp, E. (2003). “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizayını” *Kamu-İş*. 7 (2):2-26.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, İstanbul: Rota Yayıncılık.

Parasız, İ. (2000). *İktisada Giriş: Prensipler ve Politika*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Pur, N. (1993). *Girişimci Kadınlar, Liderlik, Yöneticilik*, İstanbul: Mülkiyeliler Vakfı Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

Sartori, G. (1993). *Demokrasi Teorisine Geri Dönüş*. (Çev. T. Karamustafaoğlu ve M. Turhan). Ankara: Türk Demokrasi Vakfı.

Say, G. (1998). *Siyasal Değişimde Kadın Boyutu*. İstanbul: Kurtiş Matbaacılık.

Sayın, A. (2007). “Avrupa Birliği’nde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği: Türkiye Açısından Bir İnceleme” *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE Kadın Çalışmaları Anabilim Dalı.

Schwartz, F.N. (2001). *Yönetici Kadınlar ve Yaşamın Yeni Olguları*, (Çev. İ. Bingöl), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.

Scott, J.W. (2007). *Toplumsal Cinsiyet: Faydalı Bir Tarihsel Analiz Kategorisi* (Çev. A.T. Kılıç). İstanbul: Agora Yayınları.

Şahin, H. (2006). *İktisada Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Şenesen, G.G. ve Pulhan, E. (2000). *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*. Ankara: KSSGM Yayınları.

Şimşek, M. (2008). *Küreselleşen Dünyada Kadının Ekonomik Konumu*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Taymaz, E. (2010) *Büyüme, İstihdam, Vasıflar ve Kadın İşgücü*. Ankara: DPT Yayınları.

TDK, “kariyer” <http://www.tdk.gov.tr/> (11.06.2014)

Tezcan, M. (2000). *Türk Ailesi Antropolojisi*. Ankara: İmge Kitabevi.

Tong, R.P. (2005). *Feminist Düşünce*. (Çev. Z. Çilingiroğlu). İstanbul: Gündoğan Yayınları.

Tortop, N. (1989). *Personel Yönetimi*, İlksan Matbaacılık, Ankara.

Tunçsiper, B. ve Sürekçi, D. (2004). “Çalışma Hayatında Kadın İşgücünün Ekonomik Bir Analizi” *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma (1-4 Mart Sempozyum Bildirileri)*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları.

Turner, B. (1997). *Eşitlik*. (Çev. B.S. Şener). Ankara: Dost Kitabevi.

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, İstanbul: Kariyer yayıncılık.

Vatandaş, C. (2007). “Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı” *Sosyoloji Konferansları Dergisi*. 35:29-56.

Yenisey, K.D. (2002) “Kadın-Erkek Eşitliği Bakımından Türk İş Hukukunun Avrupa Birliği Hukuku İle Olası Uyum Sorunları” *Kamu-İş*, 6 (4):31-72.

EKİ

EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın İlgili;

Bu anket formu T.C Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen ‘YÖNETİMDE CİNSİYET FARKLILIKLARI, KARIYER ÖNCELİKLERİ VE İŞ KOŞULLARINA DUYARLILIK: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA’ konulu araştırmanın uygulama kısmıyla ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda firmalar ve şahıslarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dilay FİDAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Yıldız YILMAZ GÜZEY
Tez Danışmanı

I.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER					
1. Cinsiyetiniz					
A. Kadın ()			B. Erkek ()		
2. Yaşınız					
A. 18-25 ()	B. 26-35 ()	C. 36-45 ()	D. 46-55 ()	E. 56 ve üzeri ()	
3. Medeni Durumunuz					
B. Evli ()			B. Bekar ()		
4. Çocuk Sayısı					
A. 0 ()	B. 1 ()	C. 2 ()	D. 3 ()	E. 4 ve üzeri ()	
5. Küçük Çocuğunuz Varsa Siz İsteyken Kim Bakıyor?					
A. Küçük Çocuğum Yok ()	B. Eşim ()	C. Anneanne ya da Babaanne ()	D. Bakıcı ()	E. Kreş ()	
6. Eğitim Durumunuz					
A. İlköğretim ()	C. Ortaöğretim (lise) ()	D. Yüksek Okul ()	E. Fakülte (Lisans) ()	F. Lisansüstü ()	
7. Konumunuz					
A. Genel Müdür ()	B. Genel Müdür Yardımcısı ()	C. Departman Müdürü ()	D. Departman Şefi ()	Diğer Yönetici (Belirtiniz) ()	
8. Kaç Yıldır Bu Otelde Çalışıyorsunuz?					
A. 0-6 Ay ()	B. 6-12 Ay ()	C. 1-3 Yıl ()	D. 3-6 Yıl ()	E. 6-12 Yıl ()	F. 12 Yıl ve Üzeri ()

II. BÖLÜM CİNSİYET AYRIMCILIĞI (Aşağıdaki Durumlar Kadınların Kariyer Yapmalarında Engel Oluşturuyor mu?)						
Lütfen soruları kendi işyerinize göre cevaplayınız		1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Kararsızım	4. Katılmıyorum	5. Kesinlikle Katılmıyorum
Soru 1.	Cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı vardır.					
Soru 2.	Kadın yöneticilere ismiyle hitap edilmektedir.					
Soru 3.	Yöneticilik erkek işi olarak görülmektedir.					
Soru 4.	Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere bakışı küçümseyicidir.					
Soru 5.	Cinsiyet ayrımcılığını kadınlar kendi aralarında yapmaktadır.					
Soru 6.	Erkek çalışanlar kadın yöneticilerden emir almak istememektedir.					

III. BÖLÜM MOBBING (Aşağıdaki Durumlar Kadınların Kariyer Yapmalarında Engel Oluşturuyor mu?)						
Lütfen soruları kendi işyerinize göre cevaplayınız		1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Kararsızım	4. Katılmıyorum	5. Kesinlikle Katılmıyorum
Soru 1.	Bayan yöneticilere sözlü taciz uygulanmaktadır.					
Soru 2.	Bayan yöneticilerin yaptığı işler sürekli eleştirilmektedir.					
Soru 3.	Bayan yöneticilere sanki orada değilmiş gibi davranılmaktadır.					
Soru 4.	Bayan yöneticilerden alçaltıcı isimlerle bahsedilmektedir.					
Soru 5.	Bayan yöneticilerin milliyeti ya da dini-siyasi görüşüyle alay edilmektedir.					
Soru 6.	Bayan yöneticiler gülünç duruma düşürülmektedir.					

IV. BÖLÜM FIRSAT EŞİTSİZLİĞİ (Aşağıdaki Durumlar Kadınların Kariyer Yapmalarında Engel Oluşturuyor mu?)					
Lütfen soruları kendi işyerinize göre cevaplayınız		1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Kararsızım	4. Katılmıyorum
Soru 1.	Terfilerde cinsiyete bağlı fırsat eşitsizliği bulunmaktadır.				
Soru 2.	Görevlendirmelerde erkekler kadınlara göre daha fazla tercih edilmektedir.				
Soru 3.	Erkekler bayanların bir adım geriden gelmesini istemektedir.				
Soru 4.	Kadın yöneticiler işyerinde emeğinin karşılığını alamamaktadır.				
Soru 5.	Kadınlar, erkek yöneticilerle eşit iş karşılığı eşit ücret alamamaktadır.				
Soru 6.	Erkek iş görenlerin kadın yöneticilere karşı tutumları iyi değildir.				

V. BÖLÜM KADIN YÖNETİCİLERE KARŞI ÖN YARGILAR (Aşağıdaki Durumlar Kadınların Kariyer Yapmalarında Engel Oluşturuyor mu?)					
Lütfen soruları kendi işyerinize göre cevaplayınız		1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Kararsızım	4. Katılmıyorum
Soru 1.	Kadın yöneticilere karşı toplumsal olumsuz önyargılar vardır.				
Soru 2.	Kadınların, erkeklerden daha çelimsiz ve güçsüz olduğu görüşü vardır.				
Soru 3.	Başlı başına “Kadın Olmak” önyargısı vardır.				
Soru 4.	“Yönetici erkek olur” beklentisi vardır.				
Soru 5.	Çocuk sahibi olmaları kariyer açısından olumsuz görülür.				
Soru 6.	Kadınların objektif işletme kararı alamadıkları önyargısı vardır.				
Soru 7.	Kadınların işlerine bağlanmalarının zor olduğu önyargısı vardır.				
Soru 8.	Kadınların erkekler kadar yetenekli olmadığı önyargısı vardır.				
Soru 9.	Kadınların risk almaya hazır olmadıkları önyargısı vardır.				
Soru 10.	Kadınların örgütlerdeki çatışmaları ve çekişmeleri önleyemedikleri önyargısı vardır.				
Soru 11.	Kadınların zorluklar karşısında dayanıklı olmadığı önyargısı vardır.				

VI. BÖLÜM EV ve İŞ YAŞAMI İKİLEM SORULARI (Aşağıdaki Durumlar Kadınların Kariyer Yapmalarında Engel Oluşturuyor mu?)						
Lütfen soruları kendi işyerinize göre cevaplayınız		1. Kesinlikle Katılıyorum	2. Katılıyorum	3. Kararsızım	4. Katılmıyorum	5. Kesinlikle Katılmıyorum
Soru 1.	İşten dolayı kadınların ailelerine yeterince zaman ayıramadıkları düşüncesi vardır.					
Soru 2.	Aile içi sorumlulukların bayanların kariyerine engel oluşturduğu düşüncesi vardır.					
Soru 3.	“Annelik” rolünün sorumluluklarının olması bayanların kariyerini etkilediği düşüncesi vardır.					
Soru 4.	Eşinin, kadına kariyer yapmasında destek olmaması kadınların kariyerini olumsuz etkiler görüşü vardır.					
Soru 5.	Eşi desteklemediği için kadınlar şehir dışındaki toplantılara katılamamaktadır.					
Soru 6.	Kadınların “ev hanımı” kimlikleri ile mesleki kimliklerinin çatıştığı görüşü vardır.					
Soru 7.	Çalışan kadınların eşleri, kadınların (eşinin) kendilerinden daha üst bir pozisyonda çalışmalarını istememektedir.					

ÖZGEÇMİŞ

27 Aralık 1986 tarihi, Elazığ ili Baskil doğumluyum. İlk, orta ve liseyi Malatya’da tamamladıktan sonra Anadolu Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümüne kayıt oldum. Bu bölümden 2011 yılında mezun olduktan sonra 2012 yılında Finansbank A.Ş de 1 yıl kadar Perakende Krediler Risk İzleme görevinde bulundum. 2013 yılında da Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitime başladım. Ardından yine Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi doktora programında çalışmalarımı sürdürmekteyim.

Dilay FİDAN