

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**CAM TAVAN SENDROMU - BİR HASTANE UYGULAMASI**

**Reyhan IRMAK**

Danışman

**Prof. Dr. Gönül BUDAK**

2010



## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Cam Tavan Sendromu – Bir Hastane Uygulaması**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Reyhan IRMAK

İmza

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**  
**Cam Tavan Sendromu – Bir Hastane Uygulaması**  
**Reyhan IRMAK**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı**

Tarih boyunca evlerde hapsolmuş kadınlar, geçtiğimiz yüzyılda yoğun bir şekilde iş yaşamında yer almaya başlamışlardır. Ancak iş dünyasında yer alan kadın sayısının hızla artmasına karşın, üst düzey yöneticiler ve liderler arasındaki kadın oranı oldukça azdır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşmakta “Cam Tavan” denilen, açıkça görülemeyen ve aynı zamanda aşılamayan engellerle karşı karşıya olduklarını göstermektedir. Cam tavan kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve yeteneklerine bakılmaksızın kariyerlerinde ilerlemesine izin vermeyen engelleri ifade etmektedir.

Bu tez çalışmasında “Cam Tavan Sendromu” araştırılmış, konuyla ilgili literatür taranarak incelenmiş ve elde edilen sonuçlar alanda bir anket uygulamasıyla test edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Kadın Yöneticiler, Çalışma Yaşamında Cinsiyet, Cinsiyet Ayrımcılığı.

## **ABSTRACT**

**Master Thesis**

**Glass Ceiling Syndrome- A Hospital Practice**

**Reyhan Irmak**

**Dokuz Eylul University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Hospital and Health Institutions Programme**

**Women who have been locked up in houses throughout the history have started to have a place in business life intensively in the past century. However, in spite of the rapid rise in the number of women participating in the business world, the rate of women among the top management and leaders is rather low.**

**Research on the subject demonstrates that women face difficulties called ‘Glass Ceiling’, which cannot be seen apparently and at the same time hard to overcome in order to reach the senior executive position. Glass ceiling refers to the difficulties that take place between women and the top management and which do not allow them to move along their career regardless of their success and skills.**

**In this thesis, ‘Glass Ceiling Syndrome’ has been studied, the related literature on the subject has been scanned and analysed and the obtained results have been tested through a survey in the field.**

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Female Managers, Gender in work life, Gender discrimination

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

Yemin Metni .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM ÇALIŞAN KADINA İLİŞKİN KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR .....</b>	<b>2</b>
<b>1. KADININ DÜNÜ BUGÜNÜ VE ÇALIŞMA YAŞAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. ESKİ TOPLUMLARDA KADININ STATÜSÜ .....</b>	<b>2</b>
1.1.1. Tarih Öncesi Çağlarda Kadının Statüsü .....	2
1.1.2. Mısır'da Kadının Statüsü .....	3
1.1.3. Roma İmparatorluğunda Kadının Statüsü .....	3
1.1.4. Hint Toplumunda Kadının Statüsü .....	4
1.1.5. Eski Yunan Toplumunda Kadının Statüsü .....	4
1.1.6. Hititlerde Kadının Statüsü .....	4
1.1.7. Eski Türk Toplumunda Kadının Statüsü .....	4
1.1.8. Yakın Tarihte Kadının Statüsü .....	6
<b>1.2. KADIN İŞGÜCÜ .....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Kadın ve İşgücü Kuramları .....	11
1.2.1.1. İkili Rol Yaklaşımı .....	11
1.2.1.2. İnsan Sermayesi Kuramı (Neo-Klasik İktisat Yaklaşımı) ....	12
1.2.1.3. İşgücü Piyasasının Bölümlenmesi .....	12
1.2.1.4. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım) ..	12
1.2.1.5. Feminist Yaklaşım .....	13
1.2.2. Dünyada ve Türkiye'de Kadın İşgücü .....	13
<b>1.3. CİNSİYET KAVRAMI .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. KADININ FARKLI ROLLERİNİN TANIMLANMASI .....</b>	<b>23</b>
<b>1.5. KADIN VE KARIYER .....</b>	<b>25</b>
1.5.1. Kariyer Kavramı .....	25

1.5.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi .....	25
1.5.3. Kariyer ve Cinsiyet.....	26
1.5.4. Kadınların Kariyer Engelleri .....	28
<b>1.6. YÖNETİCİ KADINLAR.....</b>	<b>29</b>
<b>2. BÖLÜM CAM TAVAN SENDROMU .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. CAM TAVANLA İLGİLİ KRİTERLER .....</b>	<b>35</b>
2.1.1. Cam Tavan Açısından “Ücret” .....	35
2.1.2. Cam Tavan Açısından “Terfi” .....	36
2.1.3. Cam Tavan Açısından “Yönetmel Pozisyonlardaki Kadın Oranı” ..	36
2.1.4. Cam Tavan Açısından “Üst Kademe Pozisyonlarındaki Kadın Yönetici Sayısı” .....	36
<b>2.2. CAM TAVANIN ÜÇ BOYUTU .....</b>	<b>37</b>
2.2.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	37
2.2.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	38
2.2.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller .....	39
<b>2.3. CAM TAVANI AÇIKLAYAN TEORİLER.....</b>	<b>39</b>
2.3.1. Önyargı Merkezli Teoriler .....	40
2.3.2. İnsan Merkezli Teoriler.....	48
2.3.3. Yapısal Merkezli Teoriler .....	51
<b>2.4. CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER.....</b>	<b>56</b>
2.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Stratejisi.....	56
2.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi .....	57
2.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	58
2.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	59
2.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi .....	59
<b>2.5. GÜNÜMÜZDE CAM TAVAN.....</b>	<b>59</b>
<b>3. BÖLÜM KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVANLA İLGİLİ ALGILARININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR HASTANE UYGULAMASI.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>61</b>
3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri .....	61
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Karşılaşılan Sorunlar .....	61
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>62</b>

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi.....	62
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	62
3.3.3. Verilerin Analizi .....	64
<b>3.4. VERİLER VE BULGULAR .....</b>	<b>64</b>
3.4.1. Örneklem Grubuna İlişkin Veriler .....	64
3.4.1.1. Yaş Gruplarına Göre Dağılım .....	65
3.4.1.2. Medeni Durumlarına Göre Dağılım .....	66
3.4.1.3. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım .....	67
3.4.1.4. Görev Alanına Göre Dağılım.....	68
3.4.1.5. Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılım .....	69
3.4.1.6. Çocuk Sayılarına Göre Dağılım.....	70
3.4.2. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi.....	71
3.4.3. Araştırma Boyutlarının İncelenmesi.....	72
3.4.3.1. Birinci Boyut: Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller .....	72
3.4.3.2. İkinci Boyut: Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar.....	73
3.4.3.3. Üçüncü Boyut: Aile Hayatı.....	74
3.4.3.4. Dördüncü Boyut: Cinsiyet Ayrımcılığı .....	75
3.4.3.5. Beşinci Boyut: Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler .....	77
3.4.3.6. Altıncı Boyut: Örgüt Kültürü ve Politikalar .....	78
3.4.3.7. Yedinci Boyut: İnfomal İletişim Ağları .....	79
3.4.3.8. Sekizinci Boyut Mentorluk .....	80
3.4.3.9. Dokuzuncu Boyut: Mesleki Ayrım.....	80
3.4.4. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellerin Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması .....	81
3.4.4.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumların Hastanedeki Görev Alanına Göre Karşılaştırılması.....	81
3.4.4.2. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	82
3.4.4.3. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırılması.....	83



3.4.5. Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargıların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması .....	84
3.4.5.1. Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Hastanedeki Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması.....	84
3.4.5.2. Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	86
3.4.5.3. Kadınlara yönelik olumsuz önyargılara ilişkin tutumların mesleklere göre karşılaştırması.....	88
3.4.6. Aile Hayatına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması.....	90
3.4.6.1. Aile Hayatına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	90
3.4.6.2. Aile Hayatına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	91
3.4.6.3. Aile hayatına ilişkin tutumların mesleklere göre karşılaştırması .....	93
3.4.7. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması .....	95
3.4.7.1. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	95
3.4.7.2. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	96
3.4.7.3. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması.....	99
3.4.8. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması .....	102
3.4.8.1. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	102
3.4.8.2. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	103

3.4.8.3. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Mesleklerine Göre Karşılaştırması .....	105
3.4.9. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması .....	107
3.4.9.1. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması .....	107
3.4.9.2. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	108
3.4.9.3. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması .....	110
3.4.10. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması .....	112
3.4.10.1. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması .....	112
3.4.10.2. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	113
3.4.10.3. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması.....	114
3.4.11. Mentorluğa İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması.....	115
3.4.11.1. Mentorluğa İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	115
3.4.11.2. Mentorluğa İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	116
3.4.11.3. Mentorluğa İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması.....	117
3.4.12. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması.....	118
3.4.12.1. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	118
3.4.12.2. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	119

3.4.12.3. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	120
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>122</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>128</b>
<b>EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....</b>	<b>138</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Kent-Kır ve Cinsiyet Ayrımında İşgücüne Katılma Oranı (%) .....	15
Tablo 1.2 Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı (%) .....	17
Tablo 3.1 Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi .....	63
Tablo 3.2 Anket Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar .....	64
Tablo 3.3 Olguların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	65
Tablo 3.4 Olguların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	66
Tablo 3.5. Olguların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	67
Tablo 3.6 Olguların Görev Alanlarına Göre Dağılımı .....	68
Tablo 3.7 Olguların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılım .....	69
Tablo 3.8 Olguların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı .....	70
Tablo 3.9 Anketin Boyutlarına Göre güvenilirlik Düzeyleri .....	71
Tablo 3.10 Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller Boyutu .....	72
Tablo 3.11 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar .....	73
Tablo 3.12 Aile Hayatı .....	74
Tablo 3.13 Cinsiyet Ayrımcılığı .....	75
Tablo 3.14 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler	77
Tablo 3.15 Örgüt Kültürü ve Politikalar .....	78
Tablo 3.16 İnfomal İletişim Ağları .....	79
Tablo 3.17 Mentorluk .....	80
Tablo 3.18 Mesleki Ayrım .....	80
Tablo 3.19 Kadınların Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumlarının Hastanedeki Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması .....	81
Tablo 3.20 Kadınların Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması .....	82
Tablo 3.21 Kadınların Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumlarının Mesleklere Göre Karşılaştırması .....	83
Tablo 3.22 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Hastanedeki Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması .....	84
Tablo 3.23 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması .....	86

Tablo 3.24 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması.....	88
Tablo 3.25 Aile Hayatına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	90
Tablo 3.26 Aile Hayatına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	91
Tablo 3.27 Aile Hayatına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması .....	93
Tablo 3.28 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	95
Tablo 3.29 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	96
Tablo 3.30 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması.....	99
Tablo 3.31 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	102
Tablo 3.32 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	103
Tablo 3.33 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Mesleklerine Göre Karşılaştırması.....	105
Tablo 3.34 Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	107
Tablo 3.35 Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	108
Tablo 3.36 Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması.....	110
Tablo 3.37 İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	112
Tablo 3.38 İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	113
Tablo 3.39 İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması.....	114

Tablo 3.40 Mentorluğa İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	115
Tablo 3.41 Mentorluğa İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	116
Tablo 3.42 Mentorluğa İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması	117
Tablo 3.43 Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması.....	118
Tablo 3.44 Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	119
Tablo 3.45 Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Çalışma Çağındaki Kadın ve Erkeklerin İstihdam Oranı.....	14
Şekil 3.1 Olguların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	65
Şekil 3.2 Olguların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	66
Şekil 3.3 Olguların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	67
Şekil 3.4 Olguların Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....	68
Şekil 3.5 Olguların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılımı .....	69
Şekil 3.6 Olguların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı .....	70





## **GİRİŞ**

Son yıllarda dünyada ekonomik, sosyal ve kültürel değişimin ve gelişmenin yansıması olarak, çalışan kadın sayısında önemli bir artış gözlemlenmiştir. Kadınlar için iş yaşamı birçok avantajın yanı sıra çeşitli engelleri de barındırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarına engel olan ve “Cam Tavan” olarak nitelendirilen bu engelleri teorik bir çerçeve altında incelemek ve alanda yapılacak bir uygulama çalışmasıyla çalışan kadınların bu konudaki algılarını saptamaya çalışmaktır.

Tez çalışması temel olarak üç bölümden meydana gelmiştir. Tezin ilk iki bölümü kuramsal bilgilerden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise elde edilen bilgilerden oluşan ilk iki bölüme dayanarak yapılan araştırma ile ilgili bilgileri ve bulguları içermektedir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, kadınların bugünkü durumunu anlamak için geçmişini bilmek gerektiği düşüncesinden hareketle, eski toplumlarda kadının yeri, dünyada ve Türkiye’de kadınların iş yaşamına katılma süreçleri, kadın ve kariyer kavramı incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, tezin ana konusunu oluşturan “Cam Tavan Sendromu” ile ilgili literatür araştırmalarına yer verilmiştir. Bu bölümde cam tavanla ilgili kriterler, cam tavanın üç boyutu, cam tavanı açıklayan teoriler ve cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü ve son bölümde; ilk iki bölümdeki teori kısmından faydalanılarak hastanedeki kadın çalışanların cam tavanla ilgili algılarını saptamaya yönelik bir anket hazırlanmış ve uygulanmıştır. Anket verileri analiz edilmiş, son olarak da cam tavan sendromunun aşılmasıyla ilgili çözüm önerilerine yer verilmiştir.

# BÖLÜM 1

## ÇALIŞAN KADINA İLİŞKİN KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

### 1. KADININ DÜNÜ BUGÜNÜ VE ÇALIŞMA YAŞAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kadının toplum içindeki yeri ve sosyal statüsü ülkelerin hukuksal durumlarına, dini inançlarına, kültürlerine, örf, adet ve geleneklerindeki farklılıklara paralel değişiklikler arz etmektedir. İlginç olan ve toplumların pek çoğunda gözlemlenen ortak nokta şudur ki; kadın her zaman ikinci sınıf insan hatta bazen “alınıp-satılan mal” konumundadır. Bu genellemenin tek istisnası, otoriteyi kadınların kullandığı anaerkil aile yapılarındaki kadınlardır (Göksel, 1993: 8). Anaerkil toplumlarda soyun anadan geldiği kabul edilir. Miras anneden çocuklarına geçmektedir. Bu toplumlarda eşitlik söz konusudur ve kadınların toplum içerisinde erkeklerden bir farkı yoktur. Bu eşitlikte kadın ve erkeğin evin geçimini sağlamada birbirlerinden farklı bir iş yapmamalarının etkisi vardır (Aktaran, Güldal, 2006: 19). Örneklerinde halen Afrika, Avustralya ve Amerika'nın bazı yörelerinde rastlanan bu anaerkil aile yapısı ise bir sürekliliğin başlangıç noktası olamayacak ölçüde olağan dışıdır (Göksel, 1993: 8).

Bugünün dünün, yarının da bugünün devamı olacağı düşüncesinden hareketle bugün yaşadığımız dünya ülkelerindeki kadının yerini, belirleyebilmek ve onun sosyal hayatımız üzerindeki etkilerini değerlendirebilmek için tarihe, ulaşabildiğimiz kadar eskilere bakmakta çok yarar vardır (Göksel, 1993: 8).

#### 1.1. ESKİ TOPLUMLARDA KADININ STATÜSÜ

İlk topluluklarda, kadın-erkek ve genç-yaşlı biyolojik farklılaşmasının dışında hiçbir farklılaşmanın bulunmadığı varsayılır. İlkel toplumdan uygar topluma geçişte, toplum yapıları oluşurken, erkek kadın farklılaşması önemli bir yer tutmaktadır.

##### 1.1.1. Tarih Öncesi Çağlarda Kadının Statüsü

Yontma Taş Çağında insan ömrünün 20–23 yılı geçmediği, bulunan pelvis kemiklerinden de kadınların bu süre içinde ortalama 4–5 kez doğum yaptıkları saptanmıştır. Yani bu çağ kadınlarının 15–23 yaş arasındaki 8 yılda, kısa

ömürlerini gebe ve emzikli olarak geçirdikleri tahmin edilmektedir. Bu durumda tarihin ilk işbölümünün cinsiyete göre yapıldığı söylenebilir. Kadınlar kısıtlı hareket olanakları nedeniyle bitki ve kökleri toplarken, erkekler avcılıkla uğraşmaktadır. Fakat bu durumu, erkeklerin tarihin bu dönemlerinden itibaren kadınlara hükmettikleri biçiminde değerlendirmek çok aceleci ve önyargılı bir yaklaşım olur. Yontma Taş Çağı'nın sonlarından kalan kadın heykelcikleri vardır ki (Kibele heykelcikleri) kadına bakışla ilgili fikir vermektedir. Kadın ömrünün çoğunun gebelik ve emzirmeye geçtiği, üremede erkeğin rolünün bilinmediği düşünülürse, karnında bir canlıyı büyüten, doğuran ve sonra da göğüslerinden gelen sütle onu besleyen kadın bedeninin, erkek zihninde korku, şaşkınlık, açıklanamaz bir bilinmezlik durumu yaratabileceği akla yakın gelmektedir. Tarıma ve yerleşik düzene geçişle başlayan Neolitik Çağ'da da kadının üretime katılan, erkekle eşit düzeyde ve saygı gören konumu devam etmiştir. Hatta dinsel inanışların da şekillenmeye başlamasıyla, `dişil bir tektanrıcılık` biçiminde değerlendirilebilecek bu dönemde kadın yerini almıştır (www.tumgazeteler.com).

### **1.1.2. Mısır'da Kadının Statüsü**

Mısır'da kadınlara ilişkin uygulamalar eşitlikçidir. Evliliğe, boşanmaya, mirasa ve mülkiyete ilişkin yasalarda eşitlik hâkimdir. Kadınlar mülk edinebilmekte, mülklerini yönetebilmekte ve miras bırakabilmekteydiler. Mahkemede tanıklık edebilirlerdi. Her türlü ticari, hukuksal işlemi yapabiliyorlardı. Firavunlar dışında tek eşli evlilik geçerli idi. Öte yandan Mısır'da erkek egemenliğinin varlığını, kadınların yönetici konumuna gelememesi, bazı mesleklere giremeyişinden anlaşılabilir. Daha sonra Roma ve Yunan geleneklerinin etkisiyle ataerkillik iyice kurumsallaştıkça Mısırlı kadınlar da eski haklarının çoğundan mahrum kalmışlardır (Berktaş, 2000: 91-92).

### **1.1.3. Roma İmparatorluğunda Kadının Statüsü**

Roma ataerkil temeller üzerinde yükselmiştir. Çocuk babaya, dolayısıyla miras hakkı da çocuklara aittir. Kadın kocasının mirasını alamaz çünkü başka aşiretten gelmiştir (Kılıç, 2000: 54).

Roma'da kadın önce babanın vesayetinde, o öldüğünde ise; en yakın erkek akrabasının yanında bir sığıntı konumundadır. Kadın medeni hakları ancak babası ya da kocası aracılığıyla kullanılabilir, babası ya da kocası olmayan

kadınlara bir vasi tayin edilirdi. Koca karısının hem malı hem de kişiliği üzerinde söz sahibi idi (Bebel, 1977: 427). Fernandez' e göre (1991), Roma kanunlarında kadına bir yetişkin olarak bakılmamış, aksine kadın bir çocuk olarak görülmüştür (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008: 11).

#### **1.1.4. Hint Toplumunda Kadının Statüsü**

Hint yarımadasında hâkim olan hukukta kadın, evlenmek ve miras almak dahil diğer bütün haklarından mahrumdur. Onların zayıf karakterli ve kötü ahlâklı olduklarına inanılarak, Manu Kanunları ile tamamen erkeklere bağımlı hale getirilmişti. Bu kanun kadını, çocukluk döneminde babasına, gençlik döneminde kocasına, kocasının ölümünden sonra da oğlu veya kocasının akrabasından bir erkeğe bağlı kalmaya mecbur etmiştir (Topaloğlu, 2001: 18).

#### **1.1.5. Eski Yunan Toplumunda Kadının Statüsü**

Eski Yunan toplumunda, kadın erkekle aynı masayı paylaşamaz, ona adıyla hitap edemezdi. Zina yaptığında Salon yasalarına göre ya öldürülür ya da köle olarak satılırdı (Bebel, 1977: 70).

#### **1.1.6. Hititlerde Kadının Statüsü**

Hititlerde aile tek eşlilik temelinde ve ataerkil bir yapı taşımakta, dolayısıyla evlilik kurumunda erkeğe üstünlük tanınmaktadır. Hitit kanunlarında Anadolu'da bir evvelki devrin tesiriyle anaerkil esaslar varsa da, umumiyetle erkek hak sahibi olarak başta gelmektedir (Altındal, 1991: 26).

#### **1.1.7. Eski Türk Toplumunda Kadının Statüsü**

M. Kaplan, yaşadığımız medeniyet devrelerine göre Türk kültüründe kadını üç kadını üç şekilde değerlendirmektedir (Kaplan, 1988: 25).

- Devrinin ideal erkek tipi olan Alp tipine yaklaşan İslamiyet'ten önce ve göçebelik devrinde kadın
- Yerleşik medeniyete ve İslami kültür çevresine dâhil olduktan sonra kadın
- Batı medeniyeti tesiri altında kadın

Türk toplumunda kadının saygın bir yeri vardır. Tarihe baktığımız da Türk tarihine önemli bir kaynak teşkil edilen VIII. Yüzyılda dikilen Orhun Kitabelerinde Türk kadınından övgü ve saygıyla bahsedilir. Kitabelerde Devleti İdare Eden Han ve Devleti bilen Hatun ibareleri geçmektedir. Han ile Hatun Türk toplumunda aynı yetkiye sahiptir (www.genbilim.com). Eski Türk toplumunda kadınlar ata binip ok atar, top oynar, güreş gibi ağır sporlar yapar ve savaşlara katılırlardı. Toplumda tek eşlilik prensibine bağlı kalınır, ev eşlerin ortak malı sayılırdı ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)).

Osmanlı kent kadının yaygın görüntü içinde 'ev kadını' rolünde mutlaka ilköğretimi (sıbyan okulu düzeyinde) alarak ailenin yaşatılmasında ve sürdürülmesinde en etkili rol sahibi olduğu söylenebilir. Bu kadın, çocuk bakımı ve terbiyesinde çok bireyli ve geniş Osmanlı ailesinin en etkin kişisidir. Evde yetişmekte olan kuşaklar üzerinde erkeği kadar söz sahibidir. Günümüze kadar yaşayan 'Osmanlı Kadını', 'Ne Osmanlı Kadın' deyimleri böyle bir kadın imgesinden kalan belirleyici nitelikler olarak düşünölmelidir. Çünkü bu deyişlerde kadını 'Osmanlı' olarak niteleyen, 'bir güç, bir karizma' bulunmaktadır. En az eşi (erkeği) kadar kadını da iktidar simgesi olarak belirleyen bu yaklaşım, açıkçası Osmanlı kadının erkeği gerektiğinde son derece eşit tepki ve ifade biçimlerine sahip olduğunun bir göstergesidir (İ. Doğan, 2004: 165).

Osmanlı toplumunda kadın, kırsal kesimde daha özgür ve hâkimken, kasaba ve kentlerde toplumdan soyutlanmış ve kafes altına alınmışır. Kırsal kesimdeki kadının daha özgür olma nedenini bu kesimdeki kadının üretime, ekonomiye katkısında bulmak yanlış olmayacaktır. Kentlerde yaşayan kadın ise üretimden uzaktır. Zaman içinde Tanzimat'la birlikte pek çok alanda olduğu gibi kentli kadının konumunda da değişim başlamışır (Dinçkol, 1997: 43). Tanzimat öncesinde aile içindeki faaliyetleriyle sınırlı kalan kadın, sonraki yıllarda ev dışında da çeşitli roller üstlenir. Kadın, kültür ve çalışma hayatıyla, siyasî mücadelelerle bu dönemde tanışır. Meşrutiyet döneminde, gerek sosyal gelişmeler, gerekse toplumda görölen ekonomik buhran ve savaş sebebiyle erkek işçilerin azalması, Türk kadınının sanayi alanına da inmesine yol açmışır. Böylece kadınlar adım adım iş hayatına atılmışlardır (Erdal, 2008: 110).

Türkiye'de kadın hareketini inceleyen araştırmacılar tarihsel olarak üç evreden söz ederler: Osmanlı dönemi, cumhuriyetin ilk yılları ve seksen sonrası dönem. Atatürk reformları Türkiye'deki kadın hareketinin başlangıcı olarak kabul edilse de, aslında hareketin temeli 19. yüzyılın sonlarına kadar uzanan neredeyse

yüz yıllık bir tarihi geçmişi vardır. Kadın hareketinde ilk dönem, Osmanlının son dönemine, II. Meşrutiyetin ilan edildiği yıllara rastlar. İkinci önemli evre kuşkusuz cumhuriyetin ilanı ve Atatürk reformlarının hayata geçirilmesi ile yaşanmıştır. 1980 askeri darbesinin sonrası ise kadın hareketinin üçüncü evresidir. Seksen sonrası kadın hareketinin önemi, ilk iki dönemde erkeklerce başlatılan ve yönlendirilen hareketin ancak bu dönemde kadınların güdümüne geçmiş olmasıdır (Gökakın, 2000: 109).

### **1.1.8. Yakın Tarihte Kadının Statüsü**

1789 Fransız Devriminin yayıp yerleştiği doğal haklar öğretisi, insanların doğuştan eşit olduğu görüşünü içermektedir. Batıda kadına eşit hak düşüncesi de bu görüş çerçevesinde ileri sürülmüştür. 18. yy'ın ikinci yarısında İngiltere'de doğup Batı Avrupa'ya geçen sanayi devrimi, kadınların üretime artan oranda katılımına sebep olmuştur. Kadınların üretimdeki paylarının artışı da hukuksal durumlarının düzeltilmesine hız kazandırmıştır (Saygın, 1997: 3).

Avrupa'da kadın özgürlüğü ilk kez Aydınlanma Çağında gündeme gelmiştir. 18. yüzyılda Condorce gibi bazı düşünürler, kadının özgürlüğünü savunmaya başlamışlardır. Fransız Devrimi sırasında Kadın ve Kadın Yurttaş Hakları Bildirisi yazılmıştır. Bildiri İngiltere'de de etkili olmuş ve 1792'de Mary Wollstonecraft'ın Kadın Haklarının Bir Savunucusu (A Vindication of the Rights of Women) adlı kitabı yayınlamıştır. Avrupa'da başlayan bu hareketin ABD'ye ulaşması yarım yüzyıl kadar bir zaman almıştır. İlk olarak 1848 yılında New York eyaletinde Seneca Falls ve Rochester'da Kadın Hakları Kongresi toplanmıştır. Kadınların toplumda aşağılanarak, haksızlığa uğradığını belirten ve bu adaletsizliğin düzeltilmesini isteyen bir Kadın Bildirisi sunulmuştur (Narman, 2006: 6).

Birleşmiş Milletler, 1950'li yıllardan itibaren, dünyada, kadınların kalkınma çabalarının içinde yer alması için yoğun bir çaba başlatmıştır (Çakıcı, 2003: 72). Görece olarak özellikle II. Dünya Savaşından sonra BM örgütü ve bünyesinde kurulan Kadın Statüsü Komisyonu, kadın erkek eşitliğini sağlama yolunda etkili olmuştur. 1972 yılında başlayan çalışmalar yönünde 1975 yılı Uluslararası Kadınlar Yılı olarak kabul edilmiştir (Narman, 2006: 6). İnsanlık birçok sorunda büyük ilerlemeler kaydetmiş olsa da kadınların konumunda çok belirgin bir değişiklik olmamıştır. Kadınlar gününe anlamını kazandıran 8 Mart 1957'de New

York'ta, tekstil sektöründe çok ağır şartlar altında çalışan kadınların ayaklanmasıyla başlayan, 1977'de de resmîyet kazanan "Dünya Kadınlar Günü"nden bu yana kadınlara yönelik ayrımcılığın önlenmesinde çok kapsamlı bir dönüşüm gerçekleşmemiştir (Hotar, 2005).

Kadınların kalkınma faaliyetlerine ve dünya barışı çalışmalarına yoğun katılımı esas alınmıştır. 1975 yılında Meksika'da, 1980 yılında Kopenhag'da yapılan dünya konferansları, uluslararası çapta kadının statüsünün yükseltilmesinde karşılaşılan sorunların giderilmesinde rol oynamıştır. Bu konferanslar doğrultusunda tüm dünya ülkelerinde kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesi hazırlanmıştır (Narman, 2006: 6). Türkiye de 1985 yılında bu sözleşmeyi imzalamıştır (Gökalp, 2008:3). 1976–1985 yılları arasındaki 10 yılın "Birleşmiş Milletler Kadınlar 10 Yılı" olarak kutlanması kararlaştırılmıştır (Narman, 2006: 6).

Gelişen yeni dünya düzeni içerisinde kadınların bu yasa ve uygulamalar ile eğitim imkânlarının artması, çalışan kadınlara toplumun olumlu bakması ve ekonomik özgürlüğünün kazandırılması istenmiştir. 1985'de Nairobi ve 1995'de Pekin'de düzenlenen Dünya Kadınlar Konferansları ile de bu düşünceler geliştirilip kadınlara erkek arasındaki eşitliğin bir insan hakları meselesi, sosyal adaletin önemli bir koşulu ve aynı zamanda kalkınma ve barışın vazgeçilmez ön yolu olduğu gerçeğinin altı çizilmiştir (Gökalp, 2008:3).

## **1.2. KADIN İŞGÜCÜ**

Kadınlar çalışma yaşamında yer almadan önce yüzyıllarca süren bir toplumsal ve ekonomik gelişmenin sonucunda toplumun bir ferdi, vatandaşı, eşit haklara sahip bir bireyi olduklarını kanıtlamak zorunda kalmışlardır. Ancak toplumdan topluma değişiklik göstermekle birlikte erkek nüfusla eşit sayısal ağırlığa sahip olmasına rağmen sürekli ikinci plana itilmesi kadının çalışma yaşamına ilişkin dengesiz gelişmelerin sürekliliğine sebep olmuştur (Şahin, 2002: 25).

Kadın eğitiminde, çalışma hayatında ve çalışmasının karşılığını almasında, toplumsal etkinliklere katılmasında hep "kadın" olduğu için sınırlandırılmıştır. Kadınların ekonomik ve toplumsal alanda istenen düzeyde katılımlarının olmamasının nedenleri çeşitlidir. Bu nedenler aynı zamanda toplumsal yapının

özelliklerinin de bir sonucudur (Gökalp, 2008:3).

Tarihin ilk zamanlarında insanlar, temel gereksinimlerini karşılamak amacıyla avcılık, hayvancılık ve daha sonra tarıma dayalı bir hayat tarzı sürdürmekteydiler. Bu dönemlerde kadın ve erkek arasında belirgin bir iş bölümü bulunmaktadır. E. Boulding'e (1977: 114–119) göre, tarımsal üretimin başladığı dönemlerde kadınlar özellikle tohumun yeniden üreme dönemini keşfettiler. Bu gelişim kadınların yeni tarımsal teknikleri icat etmelerine öncülük etti. Tohumları korumak amacıyla yeni yöntemlerin bulunması, tohum ve tahıl tanelerini öğütmek için daha kapsamlı değirmenlerin ve ilk çömlüklerin yapımı, dokuma alanındaki gelişmeler icatların en önemlileri olarak görülmektedir. Bu yeni faaliyetlerde kadınların ağırlıklı paylarının bulunması sosyal durumlarına yansiyarak bağımsız hareket etmelerine imkân vermektedir.

Ticaretin gelişmeye başlaması ve merkezi devlet anlayışının oluşması kadınların toplumsal alanda eski rollerinin ve güçlerinin büyük kısmını yitirmelerine neden olmuştur. Bu dönemlerde özellikle ev ve el işlerinde uzmanlaşan kadınlar, sanayi öncesi küçük üretim tipi atölyelerde çalışmaya başlamışlardır (Michel, 1999: 23).

Sanayi devrimi ile birlikte artan işgücü talebini karşılamada erkek işgücünün yanı sıra kadın işgücünde önemli bir rol oynamıştır. Sanayileşmenin ilk yıllarında Batı Avrupa ülkelerinde kadınlar, uzun çalışma saatleri, düşük ücret gibi ağır çalışma şartları ile mücadele etmek zorunda kalmıştır. Kadınlar karşı karşıya kaldıkları ağır sorunları tümüyle aşamamış iseler de, birçok ülkede kadın işgücü çalışma koşullarına ilişkin önemli kazanımlar elde etmiştir (Çolak ve Kılıç, 2001: 7).

Kadınların çalışma yaşamındaki asıl rolü I. ve II. Dünya Savaşları ile olmuştur. Bu dönemde Fransa, İngiltere, ABD gibi ülkelerde pek çok sayıda kadın, silâh altına alınan erkeklerin yerine silah fabrikalarında işe alınmışlardır. Bunun yanı sıra ekonomik düzeni sağlamak amacıyla erkeklerin görev aldığı işleri de üstlenen kadınlar çalışma yaşamına resmen girmişlerdir (Michel, 1999: 68). Savaş bittikten sonra da savaş sırasında işe başlayanların çoğu, özellikle kadınlar işlerini kaybetmişlerdir (Aktaran: Braddock ve Bachelder, 1994: 5).

Küreselleşme sürecinde, üretim biçiminde değişmeden kaynaklanan işgücü piyasasındaki bu değişim işgücüne katılım oranında, kadın işgücü arzında ve ücret



düzeyinde ciddi değişikliklere neden olmuştur. Nitekim gelişmiş ülkelerde kadın istihdamındaki artışa esnek üretim biçiminin önemli katkısı bulunmaktadır. Özellikle çalışma saatlerindeki esneklik, Batı Avrupa ülkelerinde evli ve çocuklu kadın işgücü katılım oranının artmasını sağlamıştır. Bundan dolayı “küreselleşme sürecinin istihdamda doğurduğu sonuç, belki de sürecin kadınlar üzerinde etkisinin en kolay görülebileceği boyuttur ve buradan yola çıkarak, kadınların gerek emek piyasasındaki konumları, gerekse hane halkı içindeki veya genel olarak toplumdaki konumları açısından statü değişimlerine ilişkin bir değerlendirme yapılabilir (Joekes, 1998:7).

Birçok ülkede kadınlar, evde ya da ücretsiz aile işletmelerinde çalışmaktan uzaklaşıp, ücretli işlere, yani küçük veya büyük şirketlerde istihdama yönelmektedirler. Dünya çapındaki bu iki gelişme, yani dünya ticaretinin gelişmesi ve kadınların işgücüne katılım oranlarının artması birbiri ile ilintili midir? Bu sorunun cevabı evettir. Ticaretin genişlemesi, kadınların işgücü piyasasına daha çok girmesinde kuşkusuz tek faktör değildir, ama bu, kadınların daha çok ücretli istihdamda yer almaları sürecini büyük ölçüde hızlandırmıştır. Ülkeler, ihracatı geliştirmeye yönelik ekonomik politikalar uygulandıkça, kadınların formel sektörde istihdamı da artmaktadır (Joekes, 1998: 14).

20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrimlerden biri, kadınların yoğun bir biçimde iş dünyasındaki yerini alması olmuştur. Endüstri toplumunda çalışan prototipini yoğun bir şekilde kadınlar oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi çağında ise kadınlar ön plana çıkmaya başlamışlardır (İraz, 2009: 277).

Genel anlamda kadın çalışan sayısındaki küresel artış ekonomik, sosyal ve kültürel değişme ile gelişmelerin bir yansıması olarak kabul edilmelidir. Kadının aktif olarak iş yaşamına girmesinde, ailesi için ek gelir edinme, kendi ayakları üzerinde durabildiğini ispat etme, yapılan işten tatmin olma ve mutluluk duyma gibi nedenler etkili olmuştur (Barutçugil, 2002: 18).

Çalışan kadınların sayısındaki artış, toplumsal, ekonomik ve sosyal anlamda önemli katkılar sağladığı gibi sorun ve çelişkileri de beraberinde getirmiştir. Günümüzde hala ataerkil sisteme bağlı yaşam ve buna bağlı oluşan toplumsal roller bu sorun ve çelişkileri yaratan temel faktörlerdir. Tüm problemin çözülmesi ise kültürel ve yasal düzenlemelerin sağlanması ile olacaktır (Koray,

1992: 94,95).

İşgücü piyasalarına erkek çalışanlardan çok sonra giren kadın çalışanlar, bu alanda kendileri için tanımlanmış işleri yapmak zorunda kalmışlardır. İşlerin cinsiyet temeline göre bölümlenerek “kadın işi”, “erkek işi” olarak ayrılması kadınların çalışma yaşamlarının her evresinde aşmaları gereken bir engel olarak önlerine çıkmıştır. Yapılan araştırmalar, endüstri çevrelerinde çalışmanın cinsiyet bakımından farklılık gösterdiği fikrini desteklemektedir. Buna göre kadınların yaptıkları işler erkeklerin yaptıkları işlerden farklıdır (Yatay Ayırım). Mesleki hiyerarşide kadınlar erkeklerden daha düşük seviyede çalışırlar ve yaygın olarak erkeklerle eşit olmayan konumlarda istihdam edilirler (Dikey Ayırım) (Dalkıranoğlu, 2006: 55). Bu ayrımlarda dikkati çeken nokta erkeklerin her iki durumda da daha nitelikli işleri yapmaları, niteliksiz işlerin kadınlara bırakılmasıdır. Bu farklılıklar sektörlerdeki cinsiyet dağılımlarında ve karar mercilerindeki kadın erkek oralarında açıkça kendini göstermektedir. Kadınlar daha çok tarım ve hizmet sektöründe hiç gelir elde etmeden ya da çok az gelir elde ederek çalışmak zorunda kalmışlardır. Erkekler ise verimliliği yüksek olan sanayi sektöründe hizmetlerin üst kademelerinde ve karar mercilerinde ezici çoğunluğu ellerinde tutmaktadırlar (Şahin, 2002: 37).

Kadın emeğinin istihdam edildiği en önemli alanlardan biri de enformel sektördür. Kurallara uygun olmayan, anlamına gelen “enformel” sözcüğü, sosyoloji yazınında ilk kez 1970’lerde kullanılmaya başlanmıştır. Enformel sektör; hukuken tanımlanmamış, tanınmamış olan ya da hukuken statü tanınmış olsa da kurallara uygun işlemeyerek kuraldışı statüsüne düşen ve böylece kurumsallaşamayan bir yapı oluşturan üretim ve çalışma ilişkilerini içerir (Dalkıranoğlu, 2006: 28).

Kadınları enformel ekonomide çalışmaya zorlayan başlıca etkenlerden biri, yaşamak ve geçinmek için gerekli gelirden yoksunluktur. Gerçekten, hem düşük düzeyde ve düzensiz de olsa gelir elde etmeye muhtaç olduklarından, hem de çalışacak alan bakımından başka seçenekleri olmadığından giderek daha çok kadın enformel işgücüne katılmaktadır (Erdut, 2005: 33). Kadınların kısmi-zamanlı ve geçici işlere daha rahat razı olabilmeleri, uyumlu olmaları ve iş yaşamını zaten geçici olarak görmeleri enformel sektördeki yoğunluklarının nedenini oluşturmaktadır (Güldal, 2006, 27). Bu iki temel baskı, gerek formel veya enformel ekonomide istihdam fırsatı yaratılmasını, gerekse kadınların ücret düzeyi yüksek ve güvenceli istihdam biçimlerine erişimini engellemektedir (Erdut, 2005: 33).

Yasam koşullarının zorlaşması, çok sayıda kadını enformel sektörde çalışmak zorunda bırakmıştır. Sigortasız, güvencesiz, örgütsüz, düşük ücretli, çalışma zamanı çoğu zaman belirsiz ve uzun, çalışma koşulları kötü olan enformel sektörde kadınların yığıldığı alanlar; eve sanayiden iş alma, temizliğe gitme, ocuk ve hasta bakma, konfeksiyonda çalışma, evde yemek, örgü, dantel, dikiş gibi kadının kadınlık rollerinin devamı niteliğinde kabul edilen işlerden oluşmaktadır. Enformel alışma düzeni, kadın emeğinin ücretini düşürürken, sosyal güvencesiz çalışma koşulları nedeniyle emeklilik ve sağlık haklarını da gasp etmektedir (Dalkıranoğlu, 2006: 28).

Sosyo-ekonomik yapılanmadaki eksiklikler, toplumdaki cinsiyete dayalı rol ayrımı aile içi ataerkil üretim ilişkileri, kadın istihdamını artırmanın önündeki en önemli engellerdir (akıcı, 2003: 72).

Günümüzde kadınlar giderek artan sayıda ev dışında çalışma yaşamına katılmaktadırlar. Bu, kadınların meslek edinme yolu ile kendilerini kanıtlama ve ekonomik özgürlüğü kazanma isteğinden kaynaklanıyor gibi görünüyorsa da ekonomik sıkıntılar da önemli bir etkindir. Bugün, aile ve milletin refahı için sadece erkeğin iş gücü ile yetinilemeyeceği, her ikisinin de katılımının gerektiği kabul edilmektedir. Kadınlar, ev işleri ve ocuk bakımı gibi iki önemli uğraşılarını iş hayatı ile beraber yürütürken, evin geçimine de katkıda bulunmaktadırlar (Erdal, 2008: 110).

### **1.2.1. Kadın ve işgücü Kuramları**

Literatürde kadınlarla ilgili işgücü kuramları incelendiğinde, aşağıda sıralanan beş farklı yaklaşıma ulaşılmıştır.

#### **1.2.1.1. İkilili Rol Yaklaşımı**

Ücretli kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki yerini açıklamak üzere ortaya atılan ilk kuramdır (Dalkıranoğlu, 2006: 21). Bu kuram kadının ailedeki rolü ile is yaşamındaki rolünün nasıl bağdaştırılacağı sorusuna yanıt aramaktadır. Üretilen zm nerileri kadının yükünü artırmaktadır. Yaklaşım, kadının çalışmasının aile bütçesine yardım ve kadının isteki yerini ikinci planda görmesiyle kabul edilebilir görüleceğini savunmaktadır (Karaca, 2007: 11). Yaklaşım, kadının ev dışında çalışması ile birlikte ailedeki rolünün yanında is yaşamında da bir rol üstlendiğini ve bu iki rolün aileye zarar vermeden nasıl bağdaştırılacağı sorusu

üzerine odaklanmaktadır (Dalkıranoglu, 2006: 22).

### **1.2.1.2. İnsan Sermayesi Kuramı (Neo-Klasik İktisat Yaklaşımı)**

Bu kurama göre, kadın işgücünün niteliği genel ve mesleki eğitim bakımından erkeğinkinden daha düşük olduğu için kadın daha düşük ücretle çalışmak zorundadır. İşveren açısından bakıldığında ise kadın emeği doğum, çocuk bakımı gibi nedenlerle kesintiye uğramakta ve bu durum güvenilirliğini azaltmaktadır (Karaca, 2007: 11). Bu kuramın en zayıf noktası, kadın emeğinin zaman içinde nitelikçe gelişme göstermesine karşın, kadın çalışanın durumunda genelde bir iyileşme olmamasını açıklamada yetersiz kalmasıdır (Dalkıranoglu, 2006: 23).

### **1.2.1.3. İşgücü Piyasasının Bölümlenmesi**

Bu yaklaşımda; işgücü piyasaları bazı özellikleri esas alınarak farklılaştırılmıştır. Bu farklılaştırma ise, piyasanın çalışma koşulları, ödeme şekilleri, terfi imkânları ve iş dinamizmi çerçevesinde gerçekleşerek, birincil ve ikincil işgücü piyasaları olarak bölümlenmesidir (Dalkıranoglu, 2006: 23-24). Birincil piyasa kararlı çalışma alışkanlıkları gerektirir. İşte beceriye sahip olunmalıdır; ücretler görece olarak yüksektir ve iste yükselme söz konusudur. İkincil piyasada, kararlı çalışma alışkanlıklarına gereksinme duyulmaz; ücretler düşük, işgücü devri yüksek ve işte yükselme olanakları azdır. Gençler ve kadınlar çoğunlukla ikincil emek piyasasında yer alırlar. Çünkü işverenler tarafından kadınlar, açıkça görünen toplumsal konumları, eğitime olan ilgilerinin düşüklüğü; tutumlu olmamaları ve dayanışma noksanlıkları gibi nedenlerle ikincil işgücü olarak tanımlanırlar. Bu kuram işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek, bu yolla bu piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri düşürme yoluna neden başvurmadığını açıklayamamaktadır (Karaca, 2007: 11-12).

### **1.2.1.4. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım)**

Bu yaklaşım kapitalist sistemin yedek işgücü ordusu oluşturarak işgücü piyasasını kontrol ettiğini savunmaktadır. Yaklaşımına göre; kadınların da içinde bulunduğu bu yedek işgücü, ekonomideki dalgalanmalara göre kullanılır. Kadınların isten çıkarılmaları, ataerkil aile yapısı içinde ailenin koruyucu rolü nedeniyle fazla tepkiye neden olmadığı için kadınlar gizli yedek işgücü ordusunu

oluştururlar (Karaca, 2007: 12). Marksist bakış açısı, “kadınların kurtuluşu ancak kadınların üretime geniş toplumsal ölçekte katıldıkları ve ev içindeki görevleri iyice önemsiz hale geldiğinde mümkün olur” görüşünü savunur (Dalkıranoglu, 2006: 24). Bu kuram, kadın işgücünün bu kadar ucuz ve denetlenebilir olmasına karşın, sistemin neden öncelikle kadın işgücü kullanmadığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Karaca, 2007: 12).

#### **1.2.1.5. Feminist Yaklaşım**

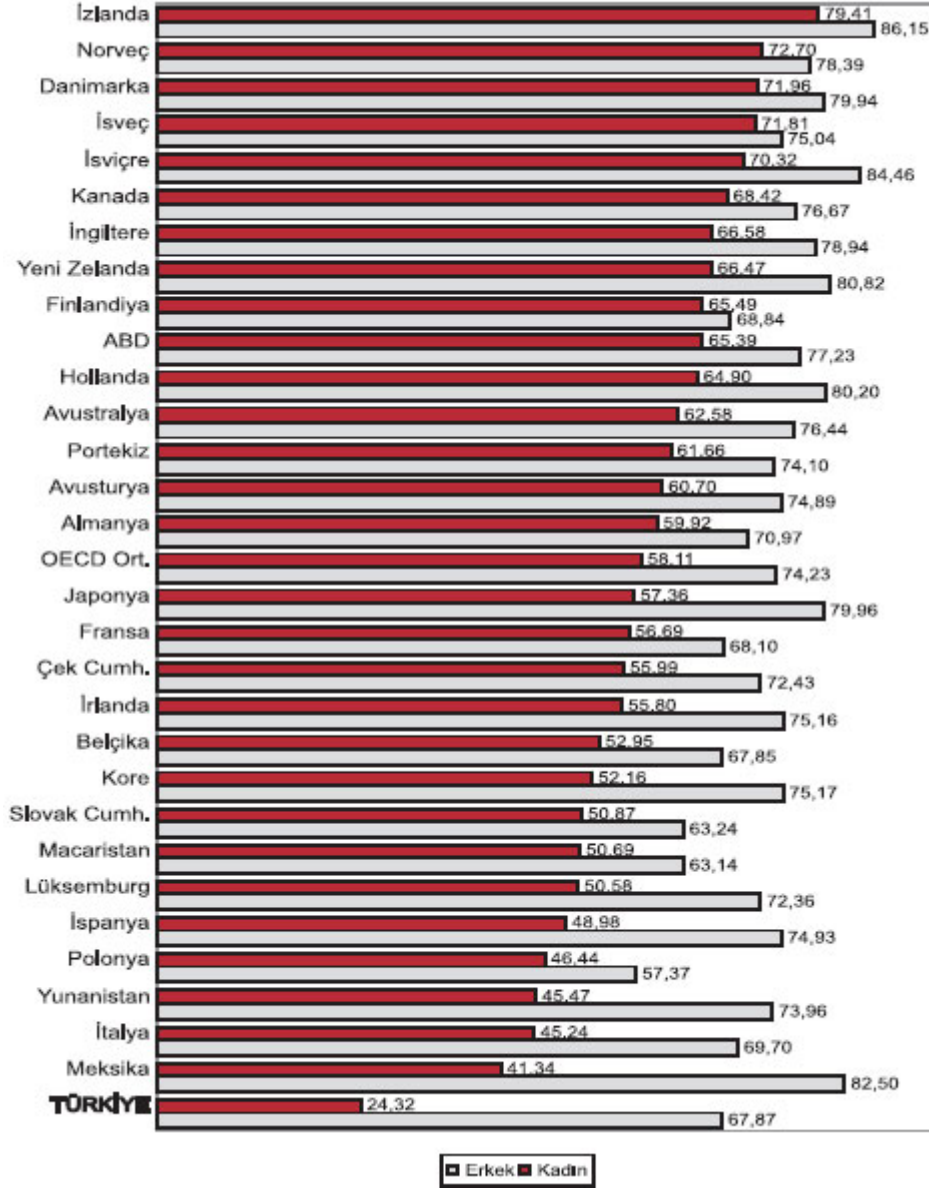
Feminizm; 17. yüzyılda İngiltere’de, kendilerini yeni toplumun ilke ve öğretilerinin tümüyle dışında bırakılmış, ayrı bir sosyolojik grup olarak gören kadınların, bir dizi talebinin ve görüşünün bir karışımı olarak doğdu. Feminist teori geleneksel sınıf analizinde cinsiyet tarafsızlığını keskin bir şekilde sorgular. Feministler diğer bütün kuram ve yaklaşımların, kadının hem ailedeki, hem de toplum içindeki ikincil konumunu veri almalarına karşı çıkar ve geleneksel batı etiğinin, kadınları ilgilendiren alanlarda göz ardı ettiği olumsuzluklar üzerine odaklanırlar (Dalkıranoglu, 2006: 25).

Feministler diğer kuram ve yaklaşımların, kadının hem ailedeki, hem de toplum içindeki ikincil konumunu veri almalarına karşı çıkmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, diğer yaklaşımlarda yansız oldukları ileri sürülen piyasa süreçleri, cinsiyetler karşısında yansız olmamakta ve cinsiyetler toplumsal olarak oluşturulmaktadır. Sosyalist feministlere göre, Marksist kuram belirli mesleklerin belirli cinsler tarafından doldurulmasını açıklayamamakta, cinsiyetin yarattığı farklılıkları görememektedir. Feministler çözümlerinde ataerkil yapı ve kapitalizm olmak üzere iki temel kavramı kullanmaktadırlar (Karaca, 2007: 12).

#### **1.2.2. Dünyada ve Türkiye’de Kadın İşgücü**

“İstihdam oranı” çalışma çağında olup istihdam edilen kişilerin tüm çalışma çağındakilere oranıdır. OECD Ülkelerinin tamamında kadınların istihdam oranı erkeklerden daha düşüktür. Ancak neredeyse her yerde istihdam oranında kadınlar ve erkekler arasındaki fark azalmaktadır.

Şekil 1.1 Çalışma Çağındaki Kadın ve Erkeklerin İstihdam Oranı, % , 2004



Kaynak: OECD Employment Outlook 2006, Aktaran: www.tisk.org.tr

1990'ların ortalarından bu yana istihdam oranında kadınlar ve erkekler arasındaki farkın arttığı sadece beş ülke bulunmaktadır, bunlar; Türkiye, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya ve İsveç'tir ([www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr)).

Şenkal, işgücüne katılma oranını, istihdam edilenlerle işsizlerin toplamının oluşturduğu işgücünün aktif nüfusa oranı olarak tanımlamıştır ([www.calisma.org](http://www.calisma.org)). Bu oran, aktif nüfus içerisinde işgücünün nispi ağırlığını gösterir. Türkiye'de işgücüne katılım oranları kadınlar ve erkekler arasında ciddi farklılıklar

göstermektedir. İşgücü arzının talepten fazla olması nedeniyle erkekler de iş bulmakta zorlanmaktadır. Ancak piyasadaki geleneksel değer yargıları, kültürel ve sosyal sınırlamalar kadınlar için iş bulmayı daha zor hale getirmektedir (Gelegen, 2001, 29). 2008 yılında işgücüne katılma oranı %46,9 olurken Erkeklerde işgücüne katılma oranı bir önceki yıla göre 0,3 puanlık artışla % 70,1, kadınlarda ise 0,9 puanlık artışla % 24,5'tir. Kentsel yerlerde işgücüne katılma oranı 0,7 puanlık artışla % 45, kırsal yerlerde ise 0,6 puanlık artışla % 51,4 seviyesinde gerçekleşmiştir (TÜİK Haber Bülteni, 2009: sayı 79).

**Tablo 1.1. Kent-Kır ve Cinsiyet Ayrımında İşgücüne Katılma Oranı (%)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
									(15+ yaş)
Türkiye	49,9	49,8	49,6	48,3	48,7	48,3	48	47,8	46,9
- Erkek	73,7	72,9	71,6	70,4	72,3	72,2	71,5	71,3	70,1
- Kadın	26,6	27,1	27,9	26,6	25,4	24,8	24,9	24,8	24,5
Kent	44,1	44	44,4	43,8	44,5	45,5	45,5	45,4	45
- Erkek	70,9	70,6	69,8	68,9	70,8	71,5	70,8	*	69,5
- Kadın	17,2	17,4	19,1	18,5	18,3	19,3	19,9	*	20,8
Kır	58,7	58,7	57,6	55,5	55,4	53,1	52,2	52	51,4
- Erkek	77,9	76,4	74,5	72,9	74,7	73,5	72,7	*	71,6
- Kadın	40,2	41,7	41,4	39	36,7	33,7	33	*	32,9

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları

Türkiye'de işgücüne katılım oranının düşük olması, esas itibariyle kadınların, özellikle de kentli kadınların aşırı düşük oranda işgücüne katılımından kaynaklanmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise kırdan kente göçtür. Türkiye'de kırsal alan nüfusu giderek azalmakta, kent nüfusu ve ekonomisi güçlenmektedir. Kent toplumuna dönüşen Türkiye'de kırdan tarım sektöründe çoğunlukla ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar, göçle kente geldiklerinde aynı beceri ve eğitime sahip olsa bile kente göç eden erkekler kadar işgücü piyasasında yer bulamamaktadır. Bunun nedenleri arasında, kadınların işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olamamaları, ailede bakım yükümlülüğünü üstlenmeleri, aile çevre baskısı ve piyasanın getirdiği sınırlamaları saymak mümkündür

(CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu, 2008: 35).

Kent-kır ayrımı incelendiğinde, kadınların işgücüne katılımının kente kıyasla kırdan oldukça yüksek olduğu görülmektedir (kırdan %32,9'e karşılık kentte %20,8). Bu durum, kadınların büyük ölçüde ücretsiz aile işçisi olarak istihdam edilmelerinden kaynaklanmaktadır (IX. Kalkınma Planı, 2007–2013: 33).

İşgücüne katılma oranına kent kır ayrımında bakıldığında, kırdan iş gücüne katılma oranının kentten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle kentsel yerlerde yaşayan kadınlar olmak üzere, işgücüne katılımın biran önce artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kırdan yaşayan kadınların işgücüne katılım oranları yıllar itibariyle incelendiğinde kırdan kente göç nedeni ile düşüş dikkati çekmektedir. Diğer taraftan, kentte yaşayan kadınların işgücüne katılım oranlarının yıllar itibariyle arttığı, ancak bu artışın kırdaki ciddi düşüşe kıyasla önemsiz bir artış olduğu görülmektedir. Türkiye, hızla artan nüfusu ve işgücü potansiyeline rağmen istihdamda benzer oranda bir artış yakalamayı başaramamaktadır. Bunun nedeni, ülkenin yeterli iş olanağı yaratamaması ve özellikle kadınların iş gücüne katılımını sağlayamamasıdır (CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu, 2008: 36). TÜİK verilerine göre, son on yılda nüfus artış oranlarıyla paralel bir kadın istihdamı yaratılmamıştır. Her ne kadar işsizlik sorunu buna gerekçe gösterilebilirse de, çalışan erkek nüfusa oranla kadın çalışanların oransal azalması ilginçtir (Çakır ve diğ., 2008, 269).

Son yıllarda iş gücüne katılım oranı hem genel düzeyde hem de kadınlar arasında düşüş göstermiştir. 2004 yılında % 48,7 olan genel işgücüne katılım oranı, 2008 yılında % 46,9'a gerilemiştir.

Eğitim, hem kadınların hem de erkeklerin işgücüne katılımı üzerinde etkisi olan önemli bir faktördür. Tablo 1.2'den de görüleceği üzere, kadının eğitim düzeyi yükseldikçe, işgücüne katılım oranı (kadınların ücretli bir işte çalışmaları) artmaktadır.



**Tablo 1.2 Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılım Oranı (%)**

	(15+yaş)						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>TOPLAM</b>							
Okuryazar Olmayanlar	31,5	30,3	28,8	28,2	24,4	21,9	20,3
Lise Altı Eğitimli	50,1	49,9	49,2	47,5	48,2	47,4	46,9
Lise ve Dengi Meslek							
Okulu	55,3	56,0	55,1	53,3	56,6	57,1	57,0
Yüksekokul ve Üniv.	78,2	79,2	79,5	77,7	80,0	79,1	78,5
<b>ERKEK</b>							
Okuryazar Olmayanlar	56,7	52,5	48,1	48,7	46,8	43,5	40,4
Lise Altı Eğitimli	74,9	73,7	72,3	70,7	72,3	71,8	70,8
Lise ve Dengi Meslek							
Okulu	70,8	71,6	69,7	69,0	73,3	73,8	73,6
Yüksekokul ve Üniv.	83,2	84,3	84,5	82,7	85,3	84,7	84,1
<b>KADIN</b>							
Okuryazar Olmayanlar	25,2	24,8	24,4	23,6	19,3	17,5	16,2
Lise Altı Eğitimli	23,0	24,2	24,9	23,4	22,8	21,8	21,8
Lise ve Dengi Meslek							
Okulu	31,8	31,1	31,9	28,9	30,6	30,9	31,4
Yüksekokul ve Üniv.	70,1	70,8	71,5	69,5	71,3	70,0	69,8

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları

Ülkemiz açısından kadın işgücünün ortalama eğitim düzeyinin düşük olması önemli bir sorundur. Eğitim seviyesi düşük kadınlar genelde katma değeri yüksek olmayan işlerde çalışmaktadırlar. Ücretlerin düşük olması ise kadınların birçoğunun çalışmak yerine ev kadını olarak kalmayı tercih etmelerine sebep olmaktadır (IX. Kalkınma Planı, 2007–2013: 33). Yüksek öğrenim, kadınları işgücü piyasasına çekmede önemli bir rol oynamaktadır. Kentlerde yaşayan üniversite eğitimi almış kadınlar, kentli kadın nüfusunun çok az bir kısmını oluşturmakla birlikte, kentli kadın nüfusunun neredeyse yarısını temsil eden ilköğretim diplomasına sahip kadınlardan daha yüksek oranda işgücüne katılmaktadırlar (İlkokul mezunu kentli kadınların işgücüne katılım oranı %13 civarında iken, üniversite mezunu

kentli kadınlar için oran %70 civarındadır). Üniversite mezunu kadın ve erkeklerin birlikte çalıştıkları işyerlerinde kadın ve erkeklerin benzer koşullarda çalışma şansı yakaladıkları, yatay ayrımcılığa daha az maruz kaldıkları ve cinsel tacize uğrama potansiyellerinin daha az olduğu görülmektedir (CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu, 2008: 36). Zorunlu eğitim süresinin uzaması ve daha çok kız öğrenciye okuma fırsatının verilmesi kadınların işgücüne katılımında eğitimden kaynaklanan dezavantajlarının giderilmesi yönünde oldukça önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu uygulamaların yaygınlaştırılması hem kadınların iş gücüne katılımını kolaylaştıracak hem de ülke genelinde eğitim seviyesinin yükselmesini sağlayacaktır (IX. Kalkınma Planı, 2007–2013: 35).

Evlilik, kadınların işgücüne katılımını olumsuz etkilemektedir. Özellikle eğitim düzeyi düşük olanlarda evlenmeyle birlikte işgücüne katılım oranı düşmektedir. Bekâr kentli kadınlar, evli kentli kadınlara göre daha yüksek katılım profiline sahiptir (CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu, 2008: 36). Kadınların çalışma yaşamları evlilik ve doğumla birlikte kesintiye uğrayabilmekte ve bu kesintiyi göze almak istemeyen kadınlar sosyal yaşamlarında ikilem yaşamakta ve tercih yapmak zorunda kalmaktadır (Gelegen, 2001: 29). Örneğin 2006 yılında, bekâr kent kadınının işgücüne katılım oranı %35 iken, evli kadınların oranı (%15) bu oranın yarısından da az olmuştur (CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu, 2008: 36).

2009 yılı Ağustos döneminde, Türkiye genelinde işgücüne katılma oranı, geçen yılın aynı dönemine göre 1 puanlık artışla % 49,3 olarak gerçekleşmiştir. Erkeklerde işgücüne katılma oranı geçen yılın aynı dönemine göre 0,4 puanlık artışla % 71,9, kadınlarda ise 1,6 puanlık artışla % 27,5'tir. Lise altı eğitimlilerde erkeklerin işgücüne katılma oranı % 70,8 iken, kadınlarda % 23,3'tür. Lise ve dengi okul mezunlarında erkeklerde işgücüne katılma oranı % 75,5 iken, kadınlarda % 34,3'tür. Yükseköğretim mezunlarında erkeklerde işgücüne katılma oranı % 83,6 iken, kadınlarda % 71,1'dir (TÜİK Haber Bülteni, 2009: sayı 199). Bu sonuçlar kadınlarımızın eğitim seviyeleri arttıkça, işgücüne katılım oranlarının da arttığını göstermektedir.

Kadınların işgücüne katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsuru olarak kabul edilmekle birlikte, işgücüne katılım oranları düşük olup, yıllara göre azalma göstermektedir. Kanunlardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadının niteliksel gelişimini ve işgücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların

oluşamaması bu düşüşün önemli nedenlerinden biridir ve Türkiye’de kadın istihdamı temel sorun alanlarından biri olarak varlığını sürdürmektedir (KSGM, Türkiye’de Kadının Durumu, 2009: 22). Türkiye’de kadın istihdamı, Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırıldığında, rekor denebilecek oranda düşüktür. Çalışmayan ya da atıl olarak nitelendirilebilecek kadınlarının oranı da yine rekor derecede yüksektir. Kırdan kente göç, ekonominin zayıf istihdam yaratma kapasitesi ve kadın çalışmasına ilişkin var olan kültürel faktörler, kadınların düşük istihdam oranlarını açıklamak için kullanılan nedenlerden bazılarıdır (Dedeoğlu, 2008: 42).

İşsizliğin uluslararası standart tanımınının (On üçüncü Uluslararası Çalışma İstatistikleri Konferansı, 1983)

- İşli olmama; Referans döneminde ücretli veya ücretsiz olarak veya kar karşılığı hiçbir işte bir saat bile çalışmamış ve bir iş bağlantısı da yok.
- İş arıyor olma; kendi hesabına bir iş kurmak ya da ücretli çalışmak amacıyla son altı ay içinde iş aramış.
- İş başı yapmaya hazır; On beş gün içinde iş başı yapmaya engel bir hali olmamak, olmak üzere üç ölçütü vardır.

İşsizlik oranı, işsiz kişilerin işgücüne oranıdır. Kadın işsizlik oranı kadın işsizlerin kadın işgücüne oranıdır (Yüceol, 2005: 121). Türkiye İstatistik Kurumunun 2009 Hane Halkı İşgücü Araştırması Ağustos ayı sonuçlarına göre, Türkiye genelinde işsiz sayısı geçen yılın aynı dönemine göre 927 bin kişi artarak 3 milyon 429 bin kişiye yükselmiştir. İşsizlik oranı ise 3,2 puanlık artış ile % 13,4 seviyesinde gerçekleşmiştir. Kentsel yerlerde işsizlik oranı 4,3 puanlık artışla % 16,5, kırsal yerlerde ise 1,3 puanlık artışla % 7,4 olmuştur.

Türkiye’de tarım dışı işsizlik oranı geçen yılın aynı dönemine göre 4,1 puanlık artışla % 17 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu oran erkeklerde geçen yılın aynı dönemine göre 3,8 puanlık artışla % 15,1, kadınlarda ise 4,5 puanlık artışla % 23,6 olmuştur (TÜİK Haber Bülteni, 2009: sayı 199).

OECD Ülkelerinin çoğunda erkeklerle kıyaslandığında kadınların işsiz kalma riski daha fazladır. Türkiye’de 1994 yılında %8 seviyesinde olan kadın işsizlik oranı 2004 yılında %9,7’ye ve 2006 yılında ise %10,3 seviyesine tırmanmıştır (www.tisk.org.tr). Ülkemizde en yüksek işsizlik oranınının kentlerde

yaşayan kadınlar arasında görülmesi ise, kentte kadınların eğitim seviyelerinin erkeklere oranla daha düşük olması dolayısıyla niteliklerinin yetersiz kalmasıyla kısmen açıklanabilir (KGSM, Kadın ve Ekonomi, 2008: 21).

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Sabuncuoğlu, 2008: 243). Kimilerine göre “eşit işe eşit ücret” ilkesine göre ücret yapısını kurmada bu yöntemden başka başvurulabilecek herhangi bir mantıklı yöntem geliştirilememiştir (M. Doğan, 2008: 236). Ancak teoride eşit işe eşit ücret ilkesinin benimsenmiş olmasına rağmen, ülkemiz ve dünya açısından bakıldığında bunun gerçekleşmediğini, kadın ve erkek arasında ciddi ücret farklarının oluştuğunu bu konuda yapılan istatistiklerden de gözlemlemekteyiz. OECD Ülkelerinin tamamında erkeklerin ortalama ücretleri kadınlara göre daha yüksektir. Ortalama fark %15 civarında olup bazı ülkelerde %20’yi geçmektedir (www.tisk.org.tr)

Kore, Japonya, Almanya, İsviçre, Kanada ve ABD’de erkeklerin ortalama ücreti kadınlarinkinden %20’nin üzerinde daha fazladır. Burada dikkate alınan, tam zamanlı işler açısından ortalama ücretlerdir, dolayısıyla kadınlar tarafından sıklıkla tercih edilen kısmi zamanlı çalışmayı kapsamamaktadır (erkekler, kadınlara göre daha uzun saatlerle çalışma eğilimindedir). Diğer taraftan, Yeni Zelanda, Belçika, Polonya, Yunanistan ve Fransa’da cinsiyet farklılıkları daha azdır (www.tisk.org.tr).

OECD Ülkelerinin neredeyse tamamı cinsiyete bakılmaksızın eşit işe eşit ücret verilmesi konusunda gerekli yasal düzenlemeleri yapmıştır. Ancak bu durum cinsiyet farkını kapatmamaktadır. Yasalar uygulanmadığı ya da uygulanmadığı sürece ayrımcılık devam edecektir. Daha geniş bir çerçevede, kadınların daha az ücret gerektiren işlerde çalışmaları ve terfi imkânlarından erkekler kadar yararlanamamaları temel sorunlardır (www.tisk.org.tr).

Türkiye’de ulusal mevzuat kadın ve erkek işçilere cinsiyeti nedeniyle farklı ücret verilemeyeceğini ve buna bağlı olarak toplu iş sözleşmelerine ve hizmet akitlerine aykırı hüküm konulamayacağını hükme bağlamaktadır (CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu, 2008: 43).

İş Kanunu’nda, aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmayacağı; işçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanmasının, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmayacağı hükme bağlanmıştır. Aynı şekilde, devlet memurlarının aylıkları da,

cinsiyetine bakılmaksızın kanundaki hükümlere göre belirlenmektedir. Bu nedenle, ücret bakımından kadın ve erkek arasında bir farklılık söz konusu değildir. Ancak, karı ve kocanın her ikisinin de devlet memuru olması durumunda aile yardımı ödeneği yalnız kocaya verilmektedir (CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu, 2008: 43).

Ülkelerin çoğunluğunda ücretler arası cinsiyet farklılıkları yüksek ücretliler açısından daha fazladır. Bu durum "cam tavan"ın mitolojiden ibaret olmadığını, kadınların daha yüksek ücretlere ve yönetsel pozisyonlara daha az erişebildiğini ortaya koymaktadır ([www.tisk.org.tr](http://www.tisk.org.tr)).

Türkiye 2009 Dünya Ekonomik Forumu'na sunulan Ekonomik Katılım ve Fırsat Eşitliği", "Eğitime Katılım", "Siyasi Yetki", "Sağlık ve Yaşamın Sürdürülebilmesi" sütunları üzerine genel eşitsizlik endeksi oluşturularak hazırlanan "Küresel Cinsiyet Eşitliği 2009 Raporu"na göre, genel sıralamada 134 ülke arasında 129. sırada yer alarak olumsuz bir görünüm sergilemiştir ([www.kriterdergisi.com](http://www.kriterdergisi.com)).

### 1.3. CİNSİYET KAVRAMI

Biyolojik cinsiyet, cinsiyet kromozomlarının (X ve Y) bireylere farklı dağılımı ile oluşmaktadır. Genel olarak biyolojik yapının oluşturduğu farklılıklar bireyin erkek veya dişi olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır (Aktaran: Durmuş, 2001: 67). Cinsiyet (sex) terimi kadın ve erkek olmanın biyolojik yönünü ifade etmektedir ve biyolojik bir yapıya karşılık gelmektedir. Bireyin biyolojik cinsiyetine göre belirlenen demografik bir kategori olarak değerlendirilmektedir (Dökmen, 2004: 4). Cinsiyet, ikili bir sınıflandırmayı tanımlamaktadır: kadın ve erkek. Bebekler doğduklarında, hatta doğmadan önce cinsiyet organlarına göre cinsiyet gruplarına ayrılmakta ve buna göre kimliklendirilmektedirler. Bu durum, sosyalleşme süreci boyunca sürmekte ve seçilecek mesleğe kadar devam edebilmektedir (Dökmen, 2004: 6).

Fizyolojik farklılıklar doğrultusunda kadınlar ve erkeklerden beklenen davranışlar da şekillenmiş; söz konusu beklentilerin çeşitli kurum ve yapılara yansımalarıyla birlikte "toplumsal cinsiyet" kavramı oluşmuştur (Mayatürk ve Budak, 2008: 3). Bireylerin sosyal olarak öğrendikleri davranışları ve beklentileri cinsiyetlere özgü tanımlamaları "toplumsal cinsiyeti" oluşturmaktadır. Erkeklik ve

kadınlık biyolojik faktörlerken kadın veya erkek olma kültürel süreçlerdir (Aktaran: Durmuş, 2001: 67).

Sosyalleşme en genel anlamıyla bireyin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarını ve davranış kalıplarını öğrenerek, toplumla bütünleşmesi, yaşadığı toplumun bir parçası haline gelmesi sürecidir. Sosyalleşme süreci her iki cinsiyet için farklılık gösterir. Kadının yaşadığı sosyalizasyon süreci; her iki cinsiyet rollerine ait kavramlaştırmaların etkisinde kalır. Aile, okul, geniş sosyal çevre ve kitle iletişim araçları toplumsal cinsiyet rollerini aşılır. Toplumsal cinsiyet rollerinin kazanılmasında ise aile en önemli kurumdur (Koray, 1995: 25).

Toplumsallaşma sürecinde cinsiyet rollerinin öğrenilmesi, çoğu kez kadının ve erkeğin doğal, fizyolojik, psikolojik vb. süreçleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Buna karşın yaklaşımı yalanlayacak birçok antropolojik, etnolojik çalışmanın varlığı gözlerden kaçmamalıdır. Toplumsal-kültürel yönlendirmeler sonucunda kız ve erkek çocukları cinsiyet rolleri farklılaşmasına giderler. Simone de Beauvoir “kadın” la ilgili araştırmasına şu satırlarla başlamıştır. Kadın durumu nasıl öğreniyor? Onu nasıl duyuyor? İçine kapatıldığı evren nedir? Kurtuluşun yolları nelerdir? Ve sonuç olarak Beauvoir “ Kadınlık doğuştan gelmez, sonradan öğrenilir” noktasına ulaşmıştır (Aktaran: Narman, 2006: 19).

Mendell “Erkeklerin Düşünme Biçimi” adlı kitabında cinsler arası farklılıkları oluşturan çocukluk oyunlarını şöyle tarif etmektedir: Cinsiyet farklılıkları hakkındaki araştırmalar genel olarak bir yanlışlık ya da başarısızlık anında kadınların erkeklerden çok daha güç durumda kaldıklarını gösteriyor. Bu farklılık iki cinsin geleneksel yetiştirilme biçiminden kaynaklanmaktadır. Erkek çocuklar bir sürü rekabetçi takım oyunlarında yer alır, kız çocuklar bebekleriyle oynar. Erkek çocuklar takım oyunlarında bir sürü yanlış yaparlar. Kız çocuklar bebekleriyle oynarken yanlış yapmazlar çünkü bu konuda hemen hemen hiç kural yoktur. Erkek çocuklar yanlış yaptıklarında tekrar başlayıp daha fazla çaba göstermeleri için yüreklendirilirler. Kız çocuklar yanlış yaptıklarında teselli edilirler (Deemer ve Frederics, 2006: 270).

Bireyler toplumda kız ve erkek olarak etiketlenirler ve böylece cinsiyetin kültürel anlamlarını öğrenmeye ve kazanmaya başlarlar. Bu süreç, toplumsal cinsiyet rolünün olgunlaşmasını sağlar. “Toplumsal cinsiyet rolü”, toplumun tanımladığı ve bireylerin yerine getirmelerini beklediği cinsiyetle ilişkili bir grup

beklentidir. Kız ve erkek çocuklar, sosyalleşme süreci içinde nesnelere, etkinlikleri, oyunları, meslekleri ve kişilik özelliklerini onlar için “uygun” ya da “uygun değil” olarak ayırt etmeyi öğrenirler (Dökmen, 2004: 16).

#### **1.4. KADININ FARKLI ROLLERİNİN TANIMLANMASI**

Türkiye geliştirmekte olan bir ülke olarak iş yaşamında geleneksel sayılabilecek birçok değer etkisi altındadır. Türk kadınının ücretli olarak çalışma yaşamında yer almasıyla birlikte aile yaşamlarında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel değerler toplum içindeki işbölümünde kadının rollerini “eş” ve “ana”lık olarak belirlemiştir (Aktaran, Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 116).

Dışarıda çalışan ve para kazanan erkeklerle karşılaştırıldığında, kadının ev işlerini yapması ve çocuklarla ilgilenmesinin toplumun gözünde bir değeri olmamış, evde yerine getirdiği görevler ne kadar önemli olursa olsun, kadına ev içinde ve dışında önemli bir statü kazandırmamıştır. Bu yüzden, kadının ev-içi alandan çıkabilme derecesi, bir bakıma onun bağımsızlık ve statü kazanışının bir göstergesi olmuştur (Dalkıranoglu, 2006: 2).

Kadının ücretli çalışması, kadın için ekonomik bağımsızlık anlamı taşıdığından, onun ailedeki ve toplumdaki rolünü değiştiren bir anlam taşımaktadır. Gerçekten yüzyıllar boyu kadın eviyle, özel yaşamıyla sınırlanmış, üretimden uzak kaldığı gibi ekonomik yönden erkeğe tümüyle bağımlı bir ilişki içinde olmuştur. Bu sekso-ekonomik ilişki erkeği eve ekmek getiren kişi yaptığı gibi, ekonomik ilerlemenin de başlıca aktörü yapmıştır (Gilman, 1986: 15). Gerçekten ekmeği kazanan erkek, eve, çocuklara bakan kadın olurken kadın-erkek arasındaki bu işbölümü toplumsal rol bölüşümü anlamı taşımaktadır. Erkek kendisine verilen bu rolle ekonomik olarak üretken olmakta ve toplumsal değer kazanmaktadır; kadın ise hem erkeğe bağımlı olmakla, hem de yaptığı işin ekonomik bir değeri olmadığından “toplumsal değersizliğe” itilmektedir (Aktaran: Özkaya, 2001: 45). Toplumsal cinsiyete dayalı roller kadını dezavantajlı konuma getirirken erkeği avantajlı konuma getirmektedir (Hotar, 2008, 1).

Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rolle özdeşleşmesi, kadın-erkek arasında yüzyıllar boyu süren bir “toplumsal rol bölüşümü” ne neden olmuştur. Bu rol bölüşümünün de kadının ekonomik üretim

sürecine katılmasıyla yok olmamış buna ikinci rolü de ilave olmuştur. Kadın hem evinde hem işyerinde “ikili bir rol”ü sorumluluğuna almıştır. Çalışma yaşamı bir yandan kadının ekonomik özgürlüğünü ve toplumsal değerini arttırmasına yol açarken diğer yandan geleneksel değer ve tutumların sürmesi nedeniyle, kadın için çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir (Koray, 1995: 25).

Kadının ikili rolü dışında birde çift kariyerli aile ilişkisine değinmekte yarar vardır, ikisi de gelir sahibi eşler ya da çifte ücret çeki deyimleri, geleceğin işgücü piyasalarının manzarasını değiştirmiş olan bir olguyu ifade etmektedir. Çift kariyerli eşler genel olarak iki bireyinde ailevi sorumluluklara bağlılığın yanı sıra, kendi ayrı mesleki kariyerini izlediği bir yaşam tarzını ifade eder. Kariyerini düşünen, öteki kişilerden onları ayırt eden, bir çifte bağlılığın hem kariyere, hem de aileye bağlılığın söz konusu olmasıdır. İş gücü piyasasına giren kadınların sayısı arttıkça açıktır ki, çifte gelirlili aile sayısı büyümeye devam edecektir. Eğitim düzeylerini yükselterek kariyer hazırlığı yapan kadınların sayısı sürekli artmaktadır. Bu da kadınların geleneksel olarak yalnızca erkeklere özgü olan üst düzey kariyerlere de hazırlandığını göstermektedir (Palmer ve Hyman, 1993: 25–26).

Çift kariyerli ailelerde ilk yıllarda hayatın her boyutunda paylaşımcılık esas alınmaya çalışılırken özellikle bir çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte geleneksel rol ayrımının kadın üzerindeki baskısı arttığından aile içi çatışmalarda gözlemlenen bir artış gündeme gelmektedir. Aile içi huzursuzluk kuşkusuz çift yönlüdür ve erkeği de etkilemektedir. Fakat genellikle bu durumdan en fazla kadın mağdur olmakta ve kadının kariyeri zarar görmektedir (Budak, 2008: 278).

Bu sorunlarla başa çıkmak amacıyla bazı işletmeler çift kariyerli ailelerin problemlerine ve ihtiyaçlarına daha duyarlı davranmaktadırlar. Esnek personel politikası, çocuk bakım hizmetleri, evde iş imkanı sağlama veya tayin edilen bir kimsenin eşinin de aynı yere atanması gibi destekleyici hizmetler vermektedirler (Budak, 2008: 279).

Yaşamının bir bölümünde çalışmış olan kadınların önemli bir bölümü bekârken ve birçoğu küçük denecek bir yaşta, iş yaşamına katılmakta, ancak yaşamlarının daha ileri aşamalarında çalışmayı isteyerek veya zorunlu olarak bırakmaktadırlar. Kadınların son çalıştıkları işyerinden ayrılma nedenleri arasında evlenmek ve nişanlanmak en önde gelen nedenleri oluşturmaktadır. Evlenme kadınların yaşamına bir statü ve rol değişikliği getirmektedir. Kadının evi ve kocası



ile ilgilenmesi kültürel bir olgu olarak ortaya çıkmakta ve evlenme aşaması çalışmaya ara verme kararında önemli bir etken olmaktadır (KSSGM; 2000: 149).

## **1.5. KADIN VE KARIYER**

### **1.5.1. Kariyer Kavramı**

Türkçe'ye "carriere" sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "cariera" (araba yolu) anlamında kabul görmüştür. Kariyer, Fransızca'da "meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen yol, araba yarışı için ayrılmış etrafı çevrili alan" gibi anlamlarda da kullanılmaktadır (Aktaran: Çelik, 2007, 10).

Günümüz iş yaşamında genellikle ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya doğru yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılan kariyer kavramını farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu kapsamda kariyer bir kişinin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümü, kişilerin yaşam süreleri boyunca kişisel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleriyle ilgili bir süreç veya bireyin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi deneyim ve beceri kazanması olarak tanımlanabilir (Aktaran: Soysal, 2003: 660). En yaygın anlamı olarak ise kariyer, seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek olarak tanımlanır (Aktaran: Soysal, 2003: 660). Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimlerin tümüdür (Gürüz ve Gürel, 2006: 233).

Kariyer bir bireyin çalışma hayatı boyunca sürdürmeyi tercih ettiği genel bir eylem rotasıdır. Bir başka tanıma göre kariyer bir kimsenin çalışma hayatı boyunca tuttuğu tüm işlerdir. Bazıları için bu işler dikkatli bir planın, bazıları içinse şansın sonucudur (Acar, 1992: 68).

### **1.5.2. Kariyer Kavramının Tarihçesi**

Kariyer kavramı tam anlamıyla, 1970'li yıllarda incelemeye alınıp iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak yönetim tarihine baktığımız zaman kariyer kavramının modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı on

altıncı yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir (Çelik, 2007: 5).

Kariyer kavramının literatüre ilk girişi 1937 yılında Amerikalı sosyolog Hughes'in, objektif ve sübjektif olarak kariyeri tanımlamasıyla olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1956 yılında Anna Roe, 1957 yılında Donal E. Super, 1961' de Wilensky ve Goffman, 1963 yılında Tiedeman ve O' Hara, 1964 yılında Miller, From ve Borows ve 1966 Yılında John Holland kariyeri farklı yönleri ile ele alan araştırmalar yapmışlardır (Aktaran: Koca, 2009: 8).

1970'li yıllardan bu yana ise kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur. 1980'lerden sonra ise küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetimsel yaklaşımlar örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır. Kariyer kavramının bu gelişiminde özellikle insan psikolojisinin ve örgüt içindeki davranışlarının da önemli olduğu ifade edilebilir (Çelik, 2007: 5).

1990'lı yıllardan sonra küreselleşme baskın bir hal almış, örgüt yapılarında ve bireylerin tutumlarında değişikliklere sebep olmuştur. İşletmeler etkin olarak kullanabilecekleri çalışanlar, bireyler de ihtiyaçlarını karşılayabilecek örgütler aramaya başlamışlardır. Bu durum geçmişten beri süren sadık çalışma anlayışının yerini; fırsatçılık, ne olursa olsun yükselme ve refah içinde yaşama düşüncesine bırakmıştır (Aktaran: Koca, 2009: 8). Geleneksel kariyerin sona ermesi, örgüt ve iş gören arasında işe yönelik sözleşmeleri ön plana çıkarmıştır. Kısa dönemli, performans odaklı ve iptal edilmesi kolay sözleşmeler her iki taraf için de tercih edilmeye başlanmıştır. Bunun üzerine örgütsel sınırları aşan, çalışanın tek bir işe bağlanma zorunluluğunu ortadan kaldıran yeni kariyer yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Kariyer başarısının yalnızca mesleki statü ve yüksek başarı ile belirlenemeyeceği görüşü kabul görmeye başlamış, iş dışındaki ilişkiler sürdürülerek ve sosyal etkinliklere zaman ayrılarak da kariyer başarısı sağlanabileceği görülmüştür. Böylelikle kariyer, örgüt odaklı eski halini birey odaklı yeni haline bırakmıştır (Aktaran: Koca, 2009: 8).

### **1.5.3. Kariyer ve Cinsiyet**

Kariyer seçiminde cinsiyet farkı geçmiş yıllara göre günümüzde daha az etkili olmasına rağmen psikolojik ve sosyal açıdan belirli etkilerin varlığından söz

edilebilir. Mesleki gelişim açısından cinsiyet farklılığı tutumlar, ilgiler ve entelektüel örüntüler gibi konularda farklılık göstermektedir. Psikolojik açıdan bakıldığında erkeksilik ve kadınsılık, bireyin kadın ya da erkek gibi davranma ilgisine sahip olması ve kadınlar ya da erkekler tarafından kolay anlaşılabilir olması ile ilgilidir. Erkeksi ya da kadınsı olma mesleki ilgi ve seçimlerde önemli rol oynamaktadır. Bu konu sosyal açıdan da en az fiziksel açı kadar önemlidir (Aktaran: Koca: 2009, 60).

Cinsiyet farklılığı bedenin yapısında, işleyişinde, kas gücünde ve duygularda farklılığa neden olmaktadır. Bu da kadın ve erkekler arasında ilgi alanları ve hoşlandıkları faaliyetler bakımından farklılıklar ile sonuçlanmaktadır. Küçük yaştan itibaren belirginleşmeye başlayan bu farklılaşmada kızlar konuşmaya, el ve parmak kullanımı gerektiren işlere, yardıma yönelik çalışmalara, güzel sanatlara ilgi duyarken, erkekler matematiğe, teknik bilgi gerektiren mesleklere, siyasete, yönetime, kas faaliyetine ilgi duyarlar. İki cinsiyeti birbirinden ayıran bir başka neden ise iki cinsiyete ait görevlerin kültürel anlamda öğretilmesinden ileri gelmektedir. Belirli davranışların, görevlerin ve tavırların yerine getirilmesi çevre ve kültür tarafından kız ve erkeklere yönlendirme yolu ile öğretilir. Beklentilere uyan tavırlar onaylanır ve pekiştirilirken, uymayanlar ise onaylanmaz. Bu şekilde kızlar eve ve çocuk yetiştirmeye ait ilgiler geliştirirken, erkekler ev dışındaki işlerde ilgilerini geliştirir (Aktaran: Koca: 2009, 59- 60).

Terman ve Taylor'a (1954) göre kız ve erkek çocuklarının zihin fonksiyonları arasında bazı farklılıklar görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, kızlar erkeklerden daha önce konuşmaya başlamakta, sesleri daha düzgün telaffuz etmektedirler. Sözcüklerle akıl yürütme ve kelime bilgisi yönünden ise iki cins arasında bir fark görülmemiştir. Ancak genel olarak bakıldığında kız ve erkek çocuklar arasında ilk yıllarda pek fark olmadığı, farklılığın ilerleyen yaşlarda ortaya çıktığı görülmüştür. Bu farklılığın nedeni ise eğitimden ileri gelen farklılıklardır. Hemen hemen bütün kültürlerde kız ve erkek çocuklar farklı muameleler görmektedirler. Bu eğitim farkı sonucu kız çocukları uysal, yumuşak, duygularını denetim altında tutma davranışlarını geliştirirken; erkek çocukları ise yarışmacı, atak ve atılgan davranışları geliştirmektedir. Bununla birlikte erkekler kızlara göre daha geniş bir alanda etkinlik gösterme fırsatı bulmaktadırlar. Böylece kızlar ve erkekler arasındaki farklar giderek artmaktadır (Aktaran: Koca: 2009, 60).

#### 1.5.4. Kadınların Kariyer Engelleri

Kadın işgücünün kariyer engellerinin nedenlerini açıklayan görüşler beş farklı yaklaşım grubu oluşturmaktadır: İnsan kaynağı yaklaşımı, pazar koşulları yaklaşımı, geleneksel yaklaşım, örgütsel faktörler yaklaşımı ve önyargılardır (Aktaran: Öğüt, 2006: 64–65).

- İnsan kaynağı yaklaşımına göre, kadınlar ve erkekler mesleklerini sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve eğitime uygun olarak seçerler. Buna bağlı olarak, kadın yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinin azlığı, gerek ise alınmada gerekse terfi etmede kadınlar açısından dezavantaj teşkil etmektedir.
- Pazar koşulları yaklaşımına göre, çalışanlar birincil ve ikincil olmak üzere iki tür piyasada dağılım göstermektedir. Bu piyasaların özelliklerine bakıldığında, birincil piyasanın uzmanlık gerektiren işlerden oluştuğu ve ödemeler, ilerleme imkânları, dikey hareket hızının yüksek olduğu görülür. İkincil piyasa ise, niteliksiz ya da az nitelikli işlerden oluşmakta olup, ücretler düşük, ilerleme imkânları ve iş güvencesi sınırlıdır. Yöneticilik birincil piyasa isidir. Kadınlar ise, daha çok ikincil piyasadaki işlerde yoğunlaşmışlardır ve çeşitli nedenlerle birincil piyasadaki sayıları azdır. Kadın yöneticilerin azlığı bu duruma bağlanabilir.
- Geleneksel yaklaşıma göre, toplumda kadının ve erkeğin rolleri farklıdır. Kadınlar ev işleri, çocuk doğurma ve çocuk bakımıyla ilgilenmelidir; kadın is yaşamında yer alsa bile, erkeğin destekleyicisi konumundadır. Özellikle az gelişmiş ve ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, geleneksel yaklaşım geçerliliğini hala sürdürmektedir.
- Örgütsel faktörler yaklaşımına göre, kadınların kariyer engelleri işletmenin faaliyet alanı, büyüklüğü, örgütsel yapısı ve işletme politikaları gibi faktörlerle ilgilidir. Eğer örgütün personel politikası kadınların ise alınmalarını ve üst düzeye gelmelerini engelliyorsa, buralarda kadınların kariyer gelişimi sınırlandırılmış olmaktadır.
- Az gelişmiş ya da gelişmiş ülke ayırımı olmaksızın, kadın yöneticiler ile ilgili birçok önyargı da, kadın çalışan ve yöneticiler için kariyer gelişiminde sınır oluşturabilmektedir.

## 1.6. YÖNETİCİ KADINLAR

Yönetimde kadınlara ilişkin konular 1970'li yılların başında araştırılmaya başlanmış ve yapılan ilk çalışmalar "Kadınlar yönetici olabilir mi?" sorusuna yönelik gerçekleştirilmiştir. Yüzyılın başında iş dünyası erkeklerin hâkimiyetindeyken tüm ilişkiler oldukça basittir. Çünkü bu dönemde iş yaşamı ve sosyal yaşam birbirine karışmamış erkekler yönetici kadınlar sekreter, daktilograf, büro elemanı vb olmuşlardır. Bu nedenle başlangıç için bu soru oldukça anlamlı olmuştur. O tarihlerde kadınlara karşı bu eşitsizliği azaltmak için büyük uğraşlar verilmiş hatta A.B.D'de "farklılığa karşı eşitlik" sloganı başlıca ilgi konusu olmuştur (Aktaran: Bayrak ve Yücel, 2000: 126)

1970'li yılların ikinci yarısı ve sonları arasında, araştırmaların temel konu olarak "Kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?" sorusuna yöneldiği görülmektedir. Bu araştırmalar, kadın ve erkek tutum ve davranışları arasında yönetsel pozisyonlarda bir farklılık olup olmadığını karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. Yapılan bu araştırmalarda kadın yöneticilerin iletişim yetersizliği, bağlantı kurmada güçlük çekme, kritik bilgiyi saklama vb konularda pasif olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda kadın ve erkek davranışlarının ve özelliklerinin erkekler için avantajlı, kadınlar için ise dezavantajlı olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle kadınların yönetici ve lider olarak ortaya çıkmalarının erkeklere göre zor olduğunun (Corbonnel, 1984; Magaage 1969) bunda ise içsel olarak (Telborg, 1977; Wentworth ve Anderson, 1984) ve dışsal olarak (Ahrons, 1976; Powell, 1993) sınırlayıcıların etkili olduğu ortaya koyulmuştur (Aktaran: Bayrak ve Yücel, 2000: 127).

1980'den günümüze kadar yapılan araştırmalar ise "kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar" sorusu üzerine odaklanmıştır. Bu araştırmalarda ilk olarak kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki azlığı vurgulanmış ve bu sayıyı çoğaltabilmek için nelerin yapılması gerektiği ile eğitim düzeyi her geçen gün artan kadının üst yönetim için değerlendirilip değerlendirilemeyeceği tartışılmıştır. Bu çalışmalarda (Adler, İzarelli, 1988; Adler 1993; Brenner, Tomkiewicz ve Schein, 1989, Moore, Buttner, 1997) başarı ve üst pozisyonlara gelmenin kadınlar için ana bir problem olduğu üzerinde durulmuştur (Aktaran: Bayrak ve Yücel, 2000: 126)

Kadınlar, bir erkekler kulübü olarak algılanan yönetim dünyasına oldukça geç girmişlerdir, ancak aradaki farklı hızla kapatmaya başlamışlardır. Son yıllardaki teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerde kadınların daha üst yönetim görevlerine gelmelerini desteklemiştir. Bu durum kadın ve erkek arasında yönetime yansıyan tarz anlayış ve yaklaşım farklılıklarının olup olmadığı konusunu ve kadın yöneticilerin başarısını gündeme getirmiştir (Aktaran: Özcan, 2009: 20).

Kadınlar, işletmelerin insan kaynakları, yönetim bilgi sistemleri, finansman, pazarlama, muhasebe, mühendislik ve ar-ge gibi çeşitli bölümlerinde yönetici olarak görev almaktadırlar (Wentling, 1992:48; Aycan, 1998:83). Yapılan araştırmalarda yönetici kadınların yaş ortalaması 40 civarındadır (Aycan, 1998: 83; Wentling, 1992: 48; Gökakın, 2001: 110). %70 i evli olan yönetici kadınların (Gökakın, 2001:112; Aycan, 1998:83) yaklaşık % de 60'ı çocuk sahibi değildir (Aktaran: Özdevecioğlu ve Diğ., 2003: 126).

1999'daki bir incelemede, Connecticut Üniversitesi'nden profesör Gary Powell 1970'lerden 1990'lara yöneticilik yapan kadınların oranının inanılmaz bir biçimde arttığı sonucuna varmıştır. İş dünyasındaki kadınların başarısını izleyen, kar amacı gütmeyen bir örgüt olan Catalyst'in 2000'deki raporlarından birine göre, kadınlar şimdi en zengin 500 şirketteki mevkilerin yüzde 12,5'ini doldurmaktadır. 1996'da bu oran 8,7'ydi, Catalyst'in 1996 raporu, şirketlerde liderlik mevkilerinde olan kadınların iş dışında da çok yoğun bir hayatları olduğunu iddia etmektedir. En zengin 1000 şirketteki kadın başkan yardımcılarının ve üst düzey yöneticilerin yüzde 72'si evli ve yüzde 64'ü ise çocuk sahibidir (Aktaran: Ruderman ve Ohlott, 2005: 19).

Kadın yöneticilerin 2000'li yıllarda dikkat çeken önemli özelliklerinden olan katılımı sağlama, işi heyecanlı ve zevkli hale getirme, güç ve bilgiyi paylaşma gibi özellikleri günümüz yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Erkek yöneticilerin güç ve bilgiyi ellerinde bulundurmak düşüncesinin aksine kadınların liderliğindeki yeni insancıl yönetim anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışında amaç değişimi sağlamaktır. Hiyerarşik yapının yerine merkezde liderin olduğu bir ağ organizasyon modeli anlayışı yerleşmektedir. Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Lider çalışanlara model olmakta, onları motive etmekte yetkilendirmekte, yaratıcılığı artırmakta ve onların en iyiyi yapmalarını sağlamaktadır. Bu tarz yönetimde daha başarılı olan kadın yöneticiler bilgiyi paylaşırken ortak çalışma alanları oluşturmakta ve

çalışanlarını yapılan işlere ilişkin olarak bilgilendirmektedirler. Bu nedenle denilebilir ki değişen yönetim anlayışının gerekleri kadınlar tarafından daha iyi yerine getirilmektedir (Aktaran: Özan, 2009: 20). Business Week’de yayınlanan bir çalışmaya göre arzu edilen yöneticilik davranışları ölçülerinde kadınlar erkeklere göre daha iyi sonuçlar tutturmaktadır (Ruderman ve Ohlott, 2005: 29).

Kadının eğitim seviyesinin yükselmesi ve bir meslekte çalışması, ekonomik ve sosyal olarak bir statü kazanmasına neden olmakla birlikte, kadınlar yine de belirli engellerle karşılaşabilmektedirler. Kadınların üst kademe işlere ulaşmalarındaki engeller anlamında cam tavan sendromunun Türkiye’deki kadın yönetici ve girişimciler için değerlendirilmesinde, cinsiyet rolleri ve mesleki cinsiyet ayırımı verilerine bakılabilir. Cinsiyet rollerinin Türk kadın yöneticiler üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla, bazı araştırmaların sonuçlarına değinilecektir. Bu araştırmalardan ilki, Hayat Kabasakal’ın “Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili” isimli araştırmasıdır. Bu araştırmaya göre, Türkiye’deki kadın yöneticilerin ortak özellikleri şunlardır (Aktaran: Öğüt, 2006: 71–72):

- Ön plana çıkmamak: Kabasakal’a göre, kadın yöneticilerin ön plana çıkmamaya özen göstermeleri kadınlık kültürünün evrensel bir özelliğidir. Erkek değerleri bağımsız olmaya ve kontrol etmeye, kadın değerleri ise bağlılığa ve ilişkilere önem vermeye dayanır.
- Kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak: Kadın yöneticiler sade saç tipleri, fazla uzun olmayan tırnaklar, abartısız oje (koyu/parlak) kullanmayı tercih etmektedirler. Ayrıca özel yaşamda kullandıkları büyük boyutlu aksesuarlardan, iş ortamında kaçınmakta ve hafif bir makyaj yapmayı tercih etmektedirler. Bu görüntü erkeksi, kısa saçlı, makyajsız kadın tiplemesinden de uzaktır.
- Feminist olmamak: Kadın yöneticiler genelde kadın hakları yerine insan haklarını savunmanın daha doğru olduğu görüşündedir.
- Sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak: Türkiye’deki üst düzey kadın yöneticiler, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf ailelerden gelmektedir. Babaları toplumda saygın kabul edilen mesleklere sahiptir, kendileri elit kabul edilen okullarda okumuş ve büyük şehirlerde yetişmişlerdir.
- Güçlü bir kişiliğe sahip olmak.

- Yüksek başarı güdüsüne sahip olmak.
- Evli ve çocuklu bir yaşam sürmek: Gelişmekte olan ülkelerde kadınlar, evde düşük ücretli çocuk bakıcısı ve temizlik çalışanı istihdam edebildikleri ölçüde, kendilerini mesleklerine daha rahat verebilmektedirler. Türkiye’de üst sınıftan gelen kadın yöneticiler, düşük sosyo-ekonomik sınıflardaki kadınların emeğini basamak yapıp yükselme olanağına sahiptirler.

Türkiye’de yönetici ve girişimci kadın sayısının diğer ülkelere göre az olmasının nedenleri arasında mesleki cinsiyet ayrımı gösterilebilir. Kadının yapabileceği en uygun işler ailesini de ihmal etmeyeceği işler olmalı düşüncesiyle, kadınlar öğretmenlik gibi kadınsı meslekleri tercih etmektedir. Yöneticilik mesleğinin gerektirdiği çalışma temposu, çalışma saatlerinin belirsizliği, fazlalığı ve seyahat etme zorunluluğunun olması bu mesleğin tercih edilirliliğini azaltmaktadır (Öğüt, 2006: 72).

Üst düzey yöneticiler; işletmenin genel politikalarını saptayan, amaçları belirleyen ve gözden geçiren, özetle işletmenin varlığı için yaşamsal kararları alan kişilerdir (Budak ve Budak, 2004: 384). Kadın yöneticiler, üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmak istediklerinde, yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayılarda yer alabilmektedir. Yöneticiliğe ulaşmak isteyen kadın aday, ancak erkek adaydan çok daha vasıflı ise üst düzey pozisyonlarda yönetici olabilmektedir (Irmak, 2007: 169). Sonuç olarak kadınların tepe yönetimine ulaşamaması gibi kesin bir sonuç yoktur ancak erkeklerin ulaşması kadınlardan daha kolaydır denilebilir (Sezen, 2008: 23).



## BÖLÜM 2

### CAM TAVAN SENDROMU

Kariyer basamaklarını düzenli olarak tırmanabilen az sayıdaki kadın bile, en sonunda görünmez bir engele çarpar. Yönetici mevkii onların ulaşabileceği bir pozisyon gibi görünür ancak onlar cam tavanı kıramazlar. Kalifiye kadınların örgüt içerisinde yüksek pozisyonlara ulaşmasına engel olan görünmeyen sınır “cam tavan” ın literatürdeki ilk tanımı yukarıdaki gibidir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 3). Bu kavram, ilk kez 1986 yılında Wall Street Journal’da “Corporate Women” köşesinde iki yazar tarafından kullanılmıştır (Güldal, 2006: 61). Hymowitz ve Schellhardt’ın bu tanımında “cam tavan” kadınların işletmelerde bir üst pozisyona geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır. Mescon ve arkadaşları, cam tavanı kadınları işletmelerde üst düzey pozisyonların uzağında tutan ayrımcılığın bir çeşidi olarak tanımlamışlardır (Mescon, Bovee ve Thill, 2001, G-6). Bu engellerin içinde daha üst bir pozisyona ilerlemenin yanında daha yüksek bir gelir elde etmek, daha fazla yetki ve sorumluluk almak da yer almıştır (Yoğun Erçen, 2008: 19). Ancak daha önce de Harrigan 1981 yılında yönetim pozisyonlarında kadınların yetersiz temsil edildiğinden bahsetmiştir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 3).

Kariyerlerinde ilerleme sağlamak isteyen kadınlar tarihsel olarak her zaman cam tavanla karşı karşıya gelmişleridir. Bugün birçok yönden kadınların aşağılanmışlığı ve erkeklerin yüksek pozisyonlara ve liderliğe hâkimiyeti sürerken kadınlar görünen cam tavanla yüz yüze gelmeye devam etmektedir (Beck, 2003: 16).

Cam tavanın diğer cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliklerden ne gibi farkları olduğu alan yazınında ilgi çeken bir konudur. Cotter vd. (2001), cam tavan etkisini irdeledikleri çalışmalarında, cam tavanın diğer eşitsizliklerden ayırt edilebilecek belli türde bir cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizlik olduğunu ifade etmekte ve bu ayrımı yansıtan dört kriter tanımlamaktadırlar. Birinci kritere göre, ABD’nin Federal Cam Tavan Komisyonu’nun tanımından hareketle, cam tavan kavramı “kadınların ve azınlıkların yükseltmelerinin önündeki yapay engelleri” yansıtmaktadır. Dolayısıyla, cam tavan tanımı, sadece işgücü pazarı eşitsizliğini değil aynı zamanda işgücü ayrımcılığını da yansıtmalı; bir kişinin geçmiş “nitelikleri ve başarıları” ile açıklanamayan bir iş eşitsizliğinin mevcudiyetini kabul

etmelidir. İkinci kriter ise cam tavanın örgütün üst basamaklarındaki eşitsizliği yansıtan bir kavram olmasıdır. Örgüt hiyerarşisi boyunca bütün düzeylerde kadının ilerlemesinin önündeki engeller sabit görünüyorsa, orada cam tavan değil sadece cinsiyete dayalı ayrımcılık söz konusudur. Üçüncü kritere göre, cam tavan sadece yüksek düzeylerdeki cinsiyet ya da ırk oranlarını değil, daha yüksek düzeylere ilerleme şansında cinsiyete ya da ırka dayalı eşitsizliği temsil eder. Cam tavan araştırmalarının odak noktası üst pozisyonlara yükselmeler ve ücret artışlarıdır. Buna bağlı olarak da dördüncü kriter, cam tavanı kariyer ilerledikçe artan dezavantajlar olarak tanımlamaktadır. Cam tavan olgusu, geçmişte yukarı doğru bir ilerlemenin yapılmış olduğunu ancak kariyerin sonraki aşamalarında daha fazla yükselmenin önünü kesen ciddi bir ayrımcılığın ortaya çıktığını ifade etmektedir (Aktaran: Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 112).

Drehler'e (2003) göre cam tavan kavramının tanımladığı engeller en azından üç nedenden dolayı örgüt performansında problemlere yol açmaktadır. İlk olarak; kadın yöneticilerin cinsiyetlerinden dolayı üst yönetim kademelerine ulaşmalarının engellendiğini hissetmeleri, onların çalışma istek ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Dolayısıyla daha fazla çalışma ya da yüksek başarının ödüllendirilmeyeceği inancı örgütün tüm kademelerinde verimliliği olumsuz etkilemektedir. İkinci olarak üst yönetim kademesi üyeleri arasında homojenliğin olması kararlarda güçsüzlük ve yoksunluğa yol açmaktadır. Son olarak kadın yöneticilere karşı var olan cinsiyet temelli engeller örgütün ihtiyaç duyduğu yetenek ve kaynaklardan yeterince yararlanamamasına neden olmaktadır (İraz, 2009: 278).

Cam tavan sınırı ülkeler ve işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Bazı ülke ve işletmelerde bu sınır en üst yönetim düzeyine yakın olmaktadır, diğerlerinde daha orta düzeyde ve hatta daha aşağıda da olabilmektedir (Aktaran: Aktaş, Algür ve Cengiz, 2009: 271). "Cam tavan" konusunda yapılan bazı araştırmalar, değişik sektörlerde kadının yönetici pozisyonuna getirilmelerinde yaşadıkları güçlükler üzerinde durmuştur. Örneğin Jackson (2000), orta kademe kadın yöneticilerin cam tavan algılamaları konusunda yaptığı araştırmada örgütlerdeki kariyer engellerini, bu engelleri kaldırmada üstlendikleri inisiyatifleri ve kariyer gelişimlerinde kendilerine sunulan fırsatları incelemiştir. Matis (2004) ise, kadın girişimcilerle ilgili Amerika'da yapmış olduğu araştırmada, kadınların hangi nedenlerden dolayı çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendi işletmelerini kurmayı

tercih ettikleri üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda ise, kadınların 1/3'ünün bu kararı almalarında etken olan faktörün, kariyer gelişimleri açısından olumsuz olarak algıladıkları çeşitli durumlarla karşılaşmaları olduğu görülmektedir (Aydın ve diğ. 2007, 313).

## **2.1. CAM TAVANLA İLGİLİ KRİTERLER**

Cam tavan kavramına ilişkin tanımlar incelendiğinde, “saydam” veya “görünmez” gibi iki anlama gelebilen ve net olmayan kavramların kullanılması, araştırmacıları çeşitli kriterler kullanarak organizasyonlarda cam tavanın varlığını ölçmeye yönlendirmiştir. Bu noktada farklı kriterler temel alınmıştır: Ücret, terfi, yönetsel pozisyonlardaki kadın oranı, üst kademe pozisyonlardaki kadın yönetici sayısı, vb. (Aktaran: Öğüt, 2006: 58).

### **2.1.1. Cam Tavan Açısından “Ücret”**

Çalışma yaşamında kadınların karşı karşıya kaldıkları en ciddi problemlerden biri ücretlerdeki eşitsizliktir. Genellikle özel sektörde çalışan kadınlar için birçok çalışma sahasında eşit işe eşit ücret ilkesi geçerli olmakla beraber, erkeklere kıyasla kadınlar daha düşük ücretlerle istihdam edilmektedirler (Gökalp, 2008: 10).

Wirth'e göre yönetsel pozisyonların çalışma koşullarına kadınlardan daha rahat uyum sağlayabilen, seyahat engeli olmayan ve kadın yöneticilerin gitmek istemeyeceği bölgelerde çalışabilen erkek yöneticiler, kadın yöneticilerden farklı olarak işletmelerin kendilerine sundukları ücret ve ücrete ek diğer imkânlardan da yararlandıklarından, bu durum mevcut ücret farkına doğrudan yansımaktadır (Aktaran: Öğüt, 2006: 63). Erkekler ile aynı işi yapıyor olsalar bile kadına daha az ücret ödendiği ve terfi olanaklarında önceliklerin erkeklere tanındığı gözlenmektedir (Karaca, 2007: 10). ILO (International Labor Organization)' nun 2007 verilerine göre birçok ekonomide kadınlar, aynı işi yapan erkeklerin kazandıklarının %90'ını ya da daha azını kazanabilmektedirler. Tipik kadın mesleklerinde bile ücretlerde cinsiyet bazında eşitsizlik olduğu saptanmıştır (Demiray, 2007: 349). ABD Çalışma Bakanlığı'na göre kadınlar, 2000 yılında benzer yönetici pozisyonlarında olan erkeklere göre sadece %68 oranında ücret almıştır (Ruderman ve Ohlott, 2005: 241). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışan anneler çalışan diğer kadınlardan daha az kazanmaktadır. GAO (Amerikan

Genel Muhasebe Ofisi) raporları çalışan ebeveynler arasında ve incelenen on sanayi iş kolunda en fazla ödeme açığının kadınlar yönünden olduğunu ve erkek yöneticilerin yalnızca %60'ı kadar kazanabildiklerini ortaya koymuştur (Aktaran: Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007: 242).

### **2.1.2. Cam Tavan Açısından “Terfi”**

Psikolojik olarak terfi bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ihtiyacını doyurur (Budak, 2008: 287). Kadınların kariyerleri açısından cam tavan, özellikle evli ve çocuklu kadınların, iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır (Aktaran: Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 112).

### **2.1.3. Cam Tavan Açısından “Yönetmel Pozisyonlardaki Kadın Oranı”**

Türkiye’de dikkat çeken bir gerçek, çalışma yaşamında kadın sayısındaki artışa karşın yönetim alanında artışın aynı oranda olmadığıdır. Yönetim statüsünde çalışanlar içinde kadınların azlığı dikkat çekicidir (Çelikten, Yeni, 2004: 306). Türkiye’de hizmet sektöründe çalışan kadınların oranı %42,4, erkeklerin oranı %57,6 iken, yönetici olarak görev yapan kadınların oranının %29,8 ve erkek yöneticilerin oranının %70,2 olduğu görülmektedir (D.İ.E., 2006). Özet olarak, Türkiye’de de kadın çalışanlar açısından camdan bir tavanın söz konusu olduğu, bu istatistiksel verilerden de anlaşılabilir (Aktaran: Aydın ve Diğ. 2007, 313).

### **2.1.4. Cam Tavan Açısından “Üst Kademe Pozisyonlarındaki Kadın Yönetici Sayısı”**

Kadınların kariyerleri için engel oluşturan cam tavan, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamak için ihtiyacı olan yeteneklere sahip kişilerin özellikleri göz önünde bulundurulmadan, kadınların üst düzey yönetim kademelerinde yer almalarına ve aynı zamanda örgütün gelişimine de engel olmaktadır. Kadınların üst düzey yönetime gelebilmelerini yavaşlatan yâ da durduran engelleri aşmaları oldukça zordur. Bu sebepten dolayı çok az kadın engelleri aşarak üst yönetimde yer alabilmektedir (Özan, 2009: 18).

Owen ve Todor (1993), üst yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici

azlığını kadın yöneticilerle ilgili olumsuz basmakalıp yargıların sürdürülmesine bağlamıştır (Aktaran: Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 112). Gerçekten de, bugün ABD’de işgücünün %45’ini kadınların oluşturmasına rağmen, 1000 büyük işletmeden sadece ikisinin tepe yöneticisi kadındır (Aktaran: Budak, 2008: 277).

## 2.2. CAM TAVANIN ÜÇ BOYUTU

İşyerinde kadınların karşılaştıkları “Cam Tavan” ın üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir. Bu engeller şunlardır (Aktaran: Örucü ve diğ., 2007,119).

### 2.2.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan literatüründe en çok erkekler tarafından konulan engellerden bahsedilmektedir. Bu engeller:

**Tarafsızlık İlkesi;** Cinsiyetler arasındaki fark kabul edilirken bir üstünlüğün olmadığı kabul edilmesi durumu.

**Cinsiyet Körlüğü;** Kadın-erkek farkı yok; “insan” görüşü hakim. Cinsiyet kalıp yargıları kadının yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturur. İyi yöneticilerin erkek olduğuna ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine sebep olmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığının göstergelerinden birinin işlerin kadın işi erkek işi olarak ayrılmasına ilişkin 157 ülkede araştırma yapılmış ve kadınların yoğun olarak çalıştığı iş kollarının ülkeden ülkeye farklılaştığını ancak buna cinsiyetin değil, yönetim biçimi kültür, din gibi faktörlerin sebep olduğunu göstermiştir (Aktaran: Fettahlıoğlu ve Çelik 2007: 258).

**Koruma Kollama İçgüdüğü (İyi Niyetli Ayrımcılık);** Kadının birtakım mazeretlerle kollanması durumudur. Kadın “ailesi çok önemli, çok iş vermeyelim” gibi kollanır (Fettahlıoğlu ve Çelik 2007: 259).

**Kadınlara Yönelik Önyargılar;** Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin

gücü elde tutma" isteğidir (Aktaran: Örucü ve diğ., 2007,119).

## 2.2.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadınların %50-60'ı daha çok erkek yöneticilerle çalışmak istemektedirler (Fettahlıoğlu ve Çelik 2007: 259). Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır:

**Kendini referans alma yanılgısı;** Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki "Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı"dır (Aktaran: Örucü ve diğ., 2007,119).

**"Kraliçe arı" sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri);** Tepe yönetimde görülen 'tek kadın' olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Örucü ve diğ., 2007,119). Bir kadın yüksek bir konuma geldiğinde artık kimsenin konumunu sarsmasına izin vermez, kadınlar birbirine adil davranmamakla kalmaz, aynı zamanda kadın rakiplerini silmek için ellerinden geleni yaparlar (Keuthen, 2005: 51).

Başkaları tarafından etkili olmanın önünde konan engellerin yanında kadınlar çoğu zaman birbirlerine engel koyarlar (Ruderman ve Ohlott, 2005: 129-130). Kadınlar kadınları sabote eder, bu hem hiyerarşinin en tepesindeki yönetici kadınlar hem de daha alt kademelerindeki çalışanlar için geçerlidir. Aslında hiçbirinin istememesine rağmen eşit konumda olan kadınlar arasında bile "itiş-kakış" çıkar (Keuthen, 2005: 10). Rekabete izin veren kadınlar kendilerini geliştirmeye devam eder. Ama her seferinde birlikte çalıştıkları kadınların kendilerini geliştirmek istemediklerini saptarlar – ve böylece kadınlar bir kısır döngünün içine girer. Kadınlar arasında yazılı olmayan şu yasa geçerlidir: Bir yengeç sepetinde hiçbir yengeç sepetten çıkamaz. Yengeç sepeti ilkesini bilir misiniz? Hiçbir yengeç bir diğerrinin yukarı tırmanmasına izin vermez. Yukarı tırmanmayı deneyen yengeci, diğerrleri engeller. Bu arada gerçek bir yengeç sepetinin üzeri de açık olur. Bu sepetin üzerine kapak koymaya bile gerek yoktur. Kadınlar doğaları gereği bu işlevi üstlenmiştir zaten. Oyun saman altından oynanır: birinin ön plana çıkması ve daha iyi ve daha iyi yada farklı olması diğerrleri tarafından cezalandırılır (Keuthen, 2005: 32-33).

### **2.2.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller**

Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı; toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek. Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak; Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; kariyerde yükselmeyi tercih etmemek; kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde (www.main-board.com).

### **2.3. CAM TAVANI AÇIKLAYAN TEORİLER**

Kadınların yönetim pozisyonlarındaki temsilinin yetersizliğini araştıran çok sayıda çalışma vardır. Bu teorilerden ilki kadınların işgücüne ve profesyonel yaşama daha büyük sayıda katılımı oldukça yönetim pozisyonlarında da artan oranda temsil edileceği yönündedir. Bu teori Ciancalli ve arkadaşları (1990), Dambrin ve Lambert (2008) ve Hooks (1992) tarafından “suyolu teorisi”(pipeline) olarak, Broadbent ve Kirkham (2008) tarafından “damlama su” etkisi olarak (trickle down) adlandırılır. Dambrin ve Lambert (2008) bu teoriyi kadınların karşılaşmakta oldukları engelleri yeterli derecede açıklayamadığı için makul bulmamışlardır. Kadınların terfisi için gerekli temel deneyimi kazanmaları için geçen zaman erkeklerinkine oranla çok daha fazladır, ayrıca kadınlar erkekler kadar yaygın olarak terfi etmezler (Devenport; 2007: 36).

Morrison ve Von Glinow’a göre cinsiyet eşitsizliğindeki diğer açıklamalar üç başlık altında toplanabilir, bunlar önyargı merkezli, kişi merkezli ve yapısal merkezli teorilerdir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 5). Cam tavanla ilgili literatür çalışmasında, bu ayrımın genelde bireysel, toplumsal ve örgütsel kavramlardan kaynaklanan engeller şeklinde yapıldığı gözlemlenmiştir (İraz 2009, Karaca 2007, Sezen 2008). Bu tez çalışmasında Hopman ve Lord’un çalışması örnek alınarak, ayrım; önyargı merkezli, kişi merkezli ve yapısal merkezli teoriler olarak yapılmıştır.

### 2.3.1. Önyargı Merkezli Teoriler

Önyargı merkezli teoriler, toplumun veya toplumda baskın bir grubun streatip oluşturması ya da önyargılarının eşitsizliğin ana sebebi olduğunu farz ederler (Morrison ve Von Glinow, 1990). Ayrımcılık, insana cinsiyetinden veya ırkından dolayı farklı davranılmasıdır (Adair, 1990). Diğer bir tanıma göre ayrımcılık, bir kişiye ya da gruba, belli özelliklerinden dolayı önyargılı davranmaya denir (<http://tr.wikipedia.org>). Cinsiyet ayrımcılığı, çalışanlar ile ilgili kararlar bireylerin niteliklerinden veya iş performanslarından ziyade, cinsiyete, yani atfedilmiş bir özelliğe dayalı olarak alındığı zaman ortaya çıkmaktadır (Seçer, 2009: 42). Ayrımcılığın hala devam ettiği yönünde önemli araştırmalar vardır. (Ciancanelli ve diğ., 1990; Maupin, 1993, Barker ve Moons, 1998) Araştırma bulguları hem kadınların hem de erkeklerin kadınlara karşı ayrımcılık yaptığı yönündedir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 6). Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, bireyin bir cinsiyete üyeliği nedeniyle kendisine farklı veya adaletsiz davranıldığı yönündeki algılamasıdır. Bireyler cinsiyet ayrımcılığını algıladıklarında, kendi cinsiyetlerindeki kişilerin diğer cinsiyetteki çalışanlara göre iş açısından sistematik olarak dezavantajlı olduğuna inanmaktadır (Seçer, 2009: 42). Kadınlar için cinsiyet ayrımcılığının algılanması, belirli çıktılarla ilgilidir. Bu çıktılar arasında; iş hayatında algılanan prestij durumu ve düşük güç, yüksek iş çatışmaları, düşük özgüven, artan depresyon ve endişe durumu sayılabilir (Aktaran: Onay, 2009: 285). Ayrımcılık kadınların hem yatay, hem dikey kariyer hareketlerini ve ücretlerini olumsuz biçimde etkilemektedir. Kadınların ikincil sektör kadın işlerinde yoğunlaşması, erkek egemen mesleklere girme ve yönetsel görevlere gelmede engelle karşılaşmaları ve ücretlerinin nisbi düşüklüğü belli ölçüde cinsiyet ayrımcılığının sonucu olarak görülebilir (Acar, 1992: 169).

Ayrımcılık çok farklı şekillerde ortaya çıkar, bunlardan birisi de “Kraliçe Arı Sendromu”dur. Kraliçe arı sendromu, profesyonel ve toplumsal yaşamda başarılı olan bir kadının (örneğin bir örgüt içerisinde çok güçlü pozisyondaki bir kadın) eğer kendisi kadınlardan hiç yardım almadan bu başarıya ulaşabilmiş ve inisiyatif alabilmişse diğer kadınların da bunu yapabileceği düşüncesinin görülmesiyle oluşan ayrımcılık biçimidir. Kraliçe arı örgütteki gücünü diğer kadınların cesaretini kırmak ve ilerlemesini engellemek için kullanabilir (Staines ve diğ., 1974). Staines ve arkadaşları (1974) kraliçe arıların bu davranışı sergilemelerinin sebebinin onların inanılmaz derecede zor şartlar altında çalıştıkları ve en iyiye ulaşmak için sadece



kişisel yeteneklerine güvendikleri için diğer kadınların kolayca terfi etmelerini istememeleri olarak açıklar. Kraliçe arı sendromu bir problem olarak algılanır çünkü iyi pozisyonlardaki bu kadınlar diğerlerinin ilerlemesini teşvik edebilecekken bunu yapmaya gönüllü son insanlar olarak göze çarparlar. Staines ve arkadaşları (1974) 1970 lerde Kraliçe arı sendromunun azaltmakta olduğunu bildirmişlerdir. Bu sav, Gammie ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışma ile de desteklenmiştir. (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 6). Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, başarısız kadınlar, suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayırımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir (Aktaran: Sezen, 2008: 26).

Ayrımcılık çoğu zaman insanlar tarafından oluşturulan önyargılı ve kalıplaşmış görüşlerin bir sonucudur (Morrison ve Von Glow, 1990). Önyargı genel ve özel kullanımlarında bir taraf tutma biçimidir. Bir ideolojik fikri veya bakış açısını koşulsuz desteklemek anlamında kullanılır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 6). Ayrıca önyargı bir kişinin kararlarının nesnel olmayıp öznel olduğunu ifade etmek için de kullanılmaktadır (<http://tr.wikipedia.org>). McLeod önyargıyı (1987: 778) bilinmeyen zamanda oluşmuş peşin fikir olarak açıklamıştır. Hymowitz ve Schellhardt'a göre önyargılar kadınların ilerlemesinin önünde bir engel, dolayısıyla da cam tavanın da bir sebebidir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009:7). Einstein: "İnsanların önyargılarını parçalamak, bir atomu parçalamaktan daha zordur." diyerek, oluşmuş yargıları değiştirmenin zorluğuna dikkat çekmiştir. Bazı kadınlar baskı altında kaldıklarında heyecanlandıkları için, her kadının heyecanlanacağı kriz anında onlara güvenilmeyeceği inancı yerleşmiştir. Aynı şey bazı erkekler için de geçerlidir. Bir kadın heyecanlandığında "Kadın duygusal bir yaratıktır" denir. Erkek öfkeye kapılıp bağırınca yada mantığının sesini dinlemeyince, o da eleştirilir fakat "Zavallı adam çok baskı altında" diye mazur göstermeye çalışılır. Belikli kadınlar ve erkeklerin yeteneklerini karşılaştırırken farklı ölçütler kullanılmaktadır ve bu eğilim çok büyük bir yetenek kaynağının kullanılamamasına sebep olmaktadır. (McCarthy, 1989: 69).

Siyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden "cam tavan"ı yaratan iki önemli faktöre işaret etmektedir. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven

eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. Ortanın üzerinde yönetim aşamasında bulunan pek çok kadın daha fazla yükselmek istememekte, o konumun getirdiği iki şeyden kaçınabilmektedir; bunlardan biri politik çatışmalar, polemikler ve hırs, diğeri ise aile yaşamlarının zarar görebileceği endişesidir. Kişisel olarak kabul edilebilecek bir başka neden ise; kadının kendi kişisel yeteneklerini ve/veya eğitimini o yere uygun görmemesi olabilir (www.psikonet.com). Alışılmış kalıplar nedeniyle yöneticilik görevini kendilerine uygun görmeyen kadınlar, bu konumda “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini, “erkek gibi kadın” olarak anılacaklarını düşünmektedirler. Bazı durumlarda da üstün başarılı bir kadının başarısının nedenleri konusunda olumsuz algılamaların olacağına inanmakta ve başarılı olmaktan kaçınmaktadırlar (Karaca, 2007: 56).

İkinci faktör olarak çevresel faktörler yer almaktadır. Örneğin, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, “nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek” yönünde gelişen inançlardır. Kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir (Aktaran: Özcan, 2009: 17-18). Geleneksel bir erkek isinde eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının başarısı ise şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık olarak addedilirken, kadının yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır (Karaca, 2007: 60).

Kelly vd. (1993: 23), Fortune dergisinde yayımlanan ve ABD’li CEO’ların %81’inin kabul ettikleri bir olguya dayanarak, Amerikan toplumunda yıllar süren sosyalizasyona rağmen birçok yönetici ve çalışanın bilinçli veya bilinçsizce cinsiyete dayalı basmakalıp düşüncelere takılıp kaldıklarını ileri sürmüştür. Bu çalışmada yöneticiler kadınların cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar nedeniyle üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinin engellendiğini kabul etmişlerdir (Aktaran: Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 115). ABD’de yıllardır yapılan araştırmalar şirketlerde kadınların yeteri kadar değerlendirilmediğini ve onlardan gerektiği kadar yararlanılmadığını ortaya koymuştur (Deemer ve Frederics, 2006: 114). Çalışma yaşamındaki kadın kendisine belli bir hedef oluşturabilmekte, fakat hedefi olan iş kendisine “kadın olduğu” için kapatılabilmektedir (Budak, 2008: 278).

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 (Tunalı, 2006: 68).

İşletmelerde üst yöneticiler ve işverenler kadın yöneticiler konusunda birtakım kaygılar taşımaktadırlar. Kadının duygusallığı ve insancıl yapısının doğru kararlar verebilmesinin önüne geçebileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklere kadınların yetiştirilme tarzı ve kişilikleri itibari ile sahip olmadıkları konusunda yaygın bir kanaat söz konusudur (Güldal, 2006: 62).

Margaret Wheatley ve Myron Kelenler Rogers, daha basit bir yol isimli eserlerinde “Gözlerimiz sadece dışımızdaki dünyadan bilgileri toplayıp bunu zihnimize aktarmaz. Gözler aracılığı ile dışarıdan edinile enformasyon bir görüş açımızın sadece yüzde yirmisini oluşturur. Beynimizin üzerinde çalıştığı bilginin en az yüzde sekseni zaten orda bulunmaktadır. Her birimizi neleri fark edeceğimizi seçer bize mantıklı gelen ayrımları olan kendi dünyamızı yaratırız. Sonra oluşturduğumuz bu benlik ile dünyayı görürüz. Dış dünyadan gelen enformasyonun etkisi sınırlıdır.” diyor (Aktaran: Deemer ve Frederics, 2006: 88).

Kadınlarla ilgili geliştirilmiş bu önyargıların değiştirilmesi oldukça zor görünmektedir. Özellikle, örgüt içinde üst yönetim seviyelerinde yönetsel işlerde zorlanacakları, mantıksal karar veremeyecekleri, astları durumundaki erkek çalışanlara emir veremeyecekleri, erkeklerin yöneticilik mesleği için daha uygun oldukları ve bu nedenle daha kolay yükseldikleri görüşü, günümüz iş yaşamında da halen kabul görmektedir (Karaca, 2007: 67).

Bajdo ve Dickson, (2001:401), iş yerinde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürü yapısının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde önemli bir engel teşkil ettiği ileri sürülmektedir (Aktaran: Örucü ve diğ., 2007: 121).

Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmışlar, ancak yaptıkları katkılar aynı ölçüde değerlendirilmemiş ve kadınlar ikinci planda kalmışlardır (Çelikten, 2004: 92). Kadınların bir meslekte çalıştırılmaları erkeklerle aynı statüde

değerlendirilmemektedir. Örneğin yönetici çoğunlukla erkektir, yöneticinin sekreteri ise kadındır. İş yaşamı içindeki ikincil statüsü hane halkı içinde de farklı değildir. Kadının çalışması, onu yaşamını kazanarak bağımsızlaştıran bir etkinlik olarak değil, eve ek gelir sağlayan bir etkinlik olarak değerlendirilmektedir (Demiray, 2007: 349).

Heilman (1989) çalışmasında, kadınların daha az özgüvenli ve duygusal olarak daha değişken yapıda olduklarını ileri sürmüştür. Toplumsal olarak kadına yönelik bu olumsuz bakış açısı kadın ayrımcılığının temellerini besleyen bir etken olmuştur. Kadına yönelik ayrımcılığı besleyen olumsuz önyargılar arasında, kadının evdeki sorumluluğunu işten üstün tutması, kadının işini evi ve çocukları kadar değerli görmemesi sayılmaktadır (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008: 15). Kadınlar yönetime geldiğinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, erkek çalışanların kadın çalışanlar hakkındaki “kadının yeri evi, görevi ise çocuğunun bakımındır” şeklindeki önyargılı düşünceleridir (Barutçugil, 2002: 27, 28).

Ecevit'e göre kadınlar; düşük iş verimleri ve zayıf kariyer bağlılıkları, çalışma hayatında yüksek kararsızlık oranları, eğitime ilişkin arzu ve başarılarının düşüklüğü, birikmiş iş deneyimlerinin olmaması, emeklerinin erkeklere kıyasla düşük değere sahip olmasıyla karakterize edilmektedirler ve bu nedenlerle de piyasa tarafından tercih edilmeleri zordur (Aktaran: Mayatürk, 2006: 88 ).

Hymowitz ve Schellhardt'ın tanımında stereotip bir grup hakkında o grubun tüm üyelerinin o grubun “sözde özelliklerini” taşıyor olduklarına dair güçlü bir genellemedir (Adair, 1999). Stereotiplerin kadınların kariyer gelişimindeki fırsatları kaçırmalarına neden olduğuna ve başarıya kabiliyetlerini kırdığına inanılır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 7).

Stereotipler kadınların daha etkili hale gelme çabalarının önünde engeldir. Kanada Konferans Kurulu (Conference Board of Canada) (Griffith, MacBride-King&Townsend,1998) tarafından yapılan bir ankete göre, üst düzey kadın yöneticiler erkeklere dair kalıpları ve erkeklerin kadınların rollerine ve yeteneklerine dair algılamalarını, kadınların ilerlemesinin önündeki en büyük engel olarak görmektedir (Aktaran: Ruderman ve Ohlott, 2005: 129-130).

Stereotiplerden biri kadınların çocuk sahibi olduktan sonra profesyonel iş yaşamına dönmeyecekleri inancıdır. Fakat araştırmalar yüksek oranda kadınların çocuk sahibi olduktan sonra işe döndüklerini göstermektedir (Hooks ve Cheramy,

1994; Almer ve Single, 2007). Buna rağmen genel varsayım kadınların çocuk sahibi olduktan sonra iş yaşamına dönmedikleri yönündedir ve bu yüzden şirket ortakları kadınların kariyer gelişimi için fazla çaba harcamazlar. Çocuğu olan kadınların örgüte yeterince faydalı olamadıkları yönünde bir kanı olmasına rağmen (Maupin, 1993; Hooks ve Cheramy, 1994; Windsor ve Auyeung, 2006) , çocuğu olan erkekler için aynı görüş söz konusu değildir. Çocuğu olan kadınlar genellikle yurtdışı işleri için uygun görülmezler (Hymanwitz ve Schellhardt 1986). Çocuk sahibi olmak iş yerinde ilerlemek için gerekli olan fazla mesaiye katılmama anlamını da taşır (Hopman ve Lord, 2009: 7). Wirth'e göre (2001), kadınların erkeklerle eşit şartlarda olmalarını sağlamak amacıyla ayrımcılık karşıtı yasal düzenlemeler ve eşit ücret anlaşmaları yapılmasına rağmen, kadınlara karşı önyargı ve olumsuz bakış hala devam etmektedir. Sonuç olarak birçok kadın yönetici adayına, doğum yapma ve evlenme durumundan dolayı olumsuz bakılmakta hatta hak ettikleri kazanç ve pozisyonları engellenmektedir (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008: 8). Hatta daha işe alım sırasında, pek çok erkeğe "Evlenmeyi düşünüyor musunuz?" Ya da "Ne zaman çocuk sahibi olmayı düşünüyorsunuz?" şeklindeki sorular hiç sorulmazken, hemen hemen tüm bayanlar bu gibi sorularla karşılaşmaktadır (www.psikonet.com). Aile ve çocuk doğurma sorumluluklarının çalışma hayatlarında yarattığı olumsuz etkiler kadınların yönetici konumuna gelebilmelerini engellemektedir. Çocuk sahibi olmamaya karar veren kadınlara bile en verimli dönemlerinde "her an çocuk sahibi olabilir" gözüyle bakılmaktadır. Çocuk sahibi birçok kadının ise çocuk yetiştirme yılları, iş hayatlarında daha fazla sorumluluk alabilecekleri düzeylere yükselme zamanlarına rastlamaktadır (Karaca, 2007: 54). Diğer bir deyişle ilkel toplumlarda doğurganlığı nedeniyle tanrıça mertebesine yükseltelen kadınlar, çağımızda bu özellikleri nedeniyle iş dünyasının dışında tutulmaktadır (Aktaran: Mayatürk, 2006: 84)

Bu yüzden işinde ilerleyip yöneticilik mevkilerine gelebilen kadınların çoğu ya evlenmemiş, ya evli ve çocuksuz, ya az sayıda çocuğu olan, ya da evlenip boşanmış ve ekonomik gereksinimlerin de güdülemesi ile başarıyı hedeflemiş kişiler olmaktadır (Karaca, 2007: 55).

Whiting ve Wright (2001) kariyer özlemi gibi deneyimlerin kişilerin iş yaşamındaki statüsünü belirlemede önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kadınların çalışma yaşamında daha az deneyimi olduğu için, iş yaşamındaki statüleri de daha düşüktür (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 7).

Bullock (1995)'a göre kadınlar hizmete yönelik geleneksel rollerine uygun mesleklerde yoğunlaşmaktadır. Bullock, mesleklerin cinsiyete göre dağılımının toplumların ataerkil yapısı ve kapitalist ilişkilerin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olduğunu saptamıştır (Aktaran: Durmuş, 2001: 54). Kadınlar işgücüne değişik şekillerde katılabilirler. Bununla birlikte, gerek Türkiye'de gerekse tüm dünyada cinsiyet-rol stereo tiplerinin de etkisi ile kadınların iş yaşamına katılımı belli mesleklerde yoğunlaşmıştır. Kadınlar daha çok hemşirelik, öğretmenlik, kütüphanecilik ve sekreterlik gibi mesleklerde yoğun olarak çalışırken; doktorluk, mühendislik, avukatlık ve yöneticilik gibi meslekler de erkek mesleği olarak kabul görmüştür (Güney, 2006: 29, Demiray, 2007, 349). Uluslar arası Çalışma Örgütü'nün verilerine göre kadın çalışan oranının %90'dan fazla olduğu birkaç meslek tespit edilmiştir. Ülkelere göre değişmekle birlikte yüksek oranda (%97-100) kadın ağırlıklı olan mesleklere; ev temizleyiciliği, konfeksiyon imalat işçiliği, hemşirelik, çocuk bakıcılığı, hasta bakıcılık, kasiyerlik, sekreterlik, kat hizmetçiliği, anaokulu öğretmenliği, servis elemanlığı, çamaşırhanecilik, ütücülük ve ilkokul öğretmenliği örnek verilebilir. Erkekler ise daha yüksek statü ve daha yüksek ücretli işleri isterler; öğretmenlerin çoğu kadın iken okul yöneticilerinin çoğu erkektir. Kadınların girdiği erkek meslekleri erkekler için daha az çekici olmakta kadınların başarılı olduğu yüksek düzeyli işlerin ücret ve statülerinde düşüşler olmaktadır (Şahin, 2002: 43).

Gerçekten de kadın çalışanlar ve yöneticiler, genellikle hizmet sektöründe, finans, sigortacılık, emlakçılık ve toptan veya perakende satış işlemlerinde erkeklere nazaran çok daha fazla yer almaktadırlar. Endüstri sektöründe kadınların, kumanda pozisyonlara yerleştirilmelerinin risk olduğu kanısı mevcuttur. Zira özel sektörde çalışan kadınların geleneksel olarak kadın fonksiyonel alanı diye adlandırılan ve tepe yönetim kademeleri için kariyer yolunda olmayan insan kaynakları, şirket iletişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarında sadece kurmay pozisyonlarda çalışmakta olup, ayrıca yetkisiz sorumluluklar üstlenmektedirler (Aytaç, 2000: 910).

İlerleme şansları olmayan kariyer yollarına yönlendirilen ve tepe yöneticilik aday havuzuna dahi alınmayan kadınların yöneticilik kariyerleri baştan ölü doğmaktadır. Yatay ve dikey ilerleme olasılıklarının çok az olduğu durumlarda kadın çalışanlar genellikle kariyer platosuna girmekte ve kariyerlerini aynı pozisyonda sürdürmek zorunda kalmaktadırlar (Aytaç, 2000: 910). Bireylerin

kariyer platosu dönemlerinin gereğinden fazla uzun sürmesi bireyi ve örgütü kötü yönde etkileyebilmektedir (Aktaran: Budak ve Budak, 2004: 623). Sürekli aynı pozisyonlarda çalışan kadınlar için şeffaf tavanlardan bahsedildiği kadar, onların yatay ilerlemesini engelleyen şeffaf duvarlar da söz konusudur (Aytaç, 2000: 910)

Genelde bireylerin cinsiyetlerine uygun mesleklerden etkilenmeleri beklenir. Yüksek ücretli, prestiji olan rekabetçi mesleklere genelde erkekler egemen olur. Kadınların bu tür işleri arzu etmesi ise var olan beklentilere aykırıdır (Uzun, 2005: 34).

Hooks ve Cheramy (1994) bu varsayımların ve stereotiplerin kadınların iş yaşamındaki yetersiz temsiline sebep olduğuna inanmaktadırlar. Bu bulgu Jackson'ın (2001) çalışmasıyla da desteklenmiş ve kadınların kariyer gelişimindeki bu destek eksikliği cam tavana sebep olan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 7).

Kadın araştırmacılar, Almer ve Single (2007) kadınlara iş vermenin uzun dönemde ekonomik olarak karlı olmadığını itiraf etmişlerdir. Çünkü bir erkekten farklı olarak kadınların işe ayırdıkları vaktin azaldığı veya firmayı tamamen terk ettikleri zaman, kadınların iş yerlerinin kendilerine vermiş oldukları eğitimlerden sonra anlamlı geri dönüşümler vermeye başladıkları zamanla aynıdır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 8). Gibelman (2003) çalışmasında, ortalama olarak Amerika'da kadınların iş yaşam sürelerinin daha kısa olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticiler, kadınların işten ayrılma eğilimlerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğunu ve ortalama kadının daha az niteliğe sahip olduğuna inanmaktadır. Emulti'nin (1993) çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmış, erkek yöneticilerin genellikle kadın çalışanların işe uygun olmadığını düşündükleri saptanmıştır. Bu önyargılı bakış açısı ile verilen kararların hepsi cinsiyet ayrımcılığına ya da cam tavan uygulamalarına yol açmaktadır (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008:16).

Diğer bir stereotip ise "token" (Simge) kadın engelidir. Bu bir grup erkeğin bazı kadınların işteki pozisyonlarının sadece insanların o örgütü cinsiyet ayrımcılığı yapan bir örgüt olarak tanımamalarını sağlamak amacıyla elde ettikleri iddiasıdır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 8). Dalton'a (1993) göre, işletmeler, potansiyel katkılarını göz önüne almaksızın sadece imajlarını kurtarmak için, kadınları yönetim kurulunda ve seçici olarak en güçlü ve etkili komiteler haricindeki komitelerde görevlendirebilir. Bu durum göstermelik bir ödün verme (tokenism)

halidir (Aktaran: Ögüt, 64)

Ayrıca kadının kariyerinde yükselmesi için cinsel tacize maruz kalabileceği konusu, birçok kadının kariyer ilerlemede karşılaştığı sorunlardan biridir. Bu durum da kadınların üst kademelere yükselmesini engellemektedir (Gökalp, 2008: 53).

Günümüzde kadınların yönetici olamayacakları konusunda toplumda var olan önyargılar az da olsa değişmeye başlamıştır. Toplumun değer yargılarındaki bu değişim, ekonomik zorunluluğun doğal bir sonucunu oluşturmaktadır. Ekonomik zorunluluklar kadınların iş hayatına girmesine yol açarken, bu konuda toplumda var olan değer yargılarının ve ön yargıların da değişmesini sağlamaktadır (Palmer ve Hyman, 1993: 16).

### **2.3.2. İnsan Merkezli Teoriler**

İnsan merkezli teoriler kadın ve erkeğin karakteristik özellikleri ve davranışları arasındaki farkın, kadınların karakteristik özellikleri ve davranışları yöneticiliğe uygun olmadığı için kadınlar açısından bir dezavantaj olduğunu savunurlar (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 8).

Japon iş dünyasında yıllardan beri geçerli olan bir söz vardır: “Otoko no shakai” yani erkeklerin dünyası. Gerçekten de hemen hemen bütün ülkelerde iş dünyası erkeklerin dünyasıdır. Kurallar erkekler tarafından ve erkeklere özgü oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu dünyada mücadele etmek zorunda olan kadınlar, giyim kuşamlarından davranış tarzlarına kadar “erkeksi” bir rol üstlenmiştir (Yelkikalkan, 2006: 46).

Moupin (1993: 16) hem kadınların hem de erkeklerin kadınların yönetim stiliyle ilgili erkeğe yönelmiş özelliklere ihtiyaç duyduklarını ve başarılı olmak için tipik bir kadına benzemeyen davranışlar sergilemeleri gerektiğini düşündüklerini keşfetti. Mauphin ve Lehman (1994) örgütlerde iddialı, rekabetçi ve iradeli olmak gibi kalıplaşmış maskülen özellikler sergilemeden başarılı olmanın çok zor olduğunu belirttiler. Barker ve arkadaşları (1999) (İrlanda’da) kadınların kariyerindeki ilerlemeleri için tipik erkek davranışları sergilemeleri gerektiğine dair kanıtlar sunmuştur. Kadınların liderlik için gerekli özelliklere sahip olmadıkları varsayıldığı için dezavantajlı durumdadırlar. Mauphin ve Lehman (1994) bu inancın devam etmesinin hem örgüt hem de bireyler açısından negatif sonuçlar



doğuracağını iddia etmişlerdir. Bu örgütlerde hafifselmiş, bastırılmış ve değersiz addedilmiş özelliklerin bugün aslında örgütün insan ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilen bir örgüt olması için gerekli olmasındandır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 8).

Chung (2001) saldırganlığın sadece erkekler için olumlu bir davranış olarak algılandığını, aynı özelliğin kadınlar için olumsuz olduğuna değinmiştir. Bu kadınların başarılı olabilmesi için erkeksel özellikler göstermeleri gerektiği ile bunları yaptıklarında olumsuz algılanmalarını gösteren çifte körlüğe bir örnektir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 8).

Riske girmeyi kolaylaştıran unsurlardan bir tanesi de kişisel yapıdaki saldırgan özelliktir ve erkek çocuklar kızlara oranla buna daha fazla sahip olarak doğarlar. Felsefe doktoru Nancy Chodorow bu konudaki araştırmasını Feminizm ve Psikoanalitik Teori Kitabında şöyle özetlemektedir. Kùltürler arasında bir özellik neredeyse evrenseldir. Oğlanlar kızlardan daha saldırgandır. Saldırganlık oğlanlar ve kızlar arasında her zaman farklılık gösteren bir davranıştır (Deemer ve Frederics, 2006: 228).

Yani açıkçası riske girme erkeklerin sahiplendiği bir beceridir. Ve bu oğlanların oyunlarıyla özellikle takım sporlarıyla daha da pekişir. Eğer yanlış bir şey yaparlarsa antrenörleri onlara kendine gel der ve oyuna geri dönmelerini söyler (Deemer ve Frederics, 2006: 228).

Çocuklar “kimi zaman kazanır kimi zaman kaybedersin” ilkesini öğrenirler ve buradan aldıkları ders ile kaybettiklerinde bir sonraki oyunu kazanma şansları artar. Büyüyüp adam olduklarında doğal olarak bu davranışı iş ortamlarındaki oyuna taşırlar. Buna karşın günümüzde orta kademe yönetimde bulunan kadınların çoğu doğal gereği riske girme konusunda da çekingendir (Deemer ve Frederics, 2006: 229).

Bir kadın kariyerinde daha yüksek bir kademeye eriştiğinde ve birden bire kaybedecek bir şey olduğunu fark ettiğinde “riskli iş dünyası” onun için çok daha yabancı ve tehlikeli bir ortam oluşturur. Önemli bir terfiden sonra bir gün meslektaşlarıyla yapacağı bir toplantıya gelir. Etrafına bakınır ve yaşamında ilk kez gruptaki tek kadın ya da küçük bir azınlığın bir üyesi olduğunu görür. Birdenbire uyum sağlamak öncelikli hedefi olur. Meslektaşları durmadan risklere girirken o bir alışma dönemi içindedir. Ve çoğu kez bu alışma döneminin bir

bölümü tüm kurallara uyarak kendini güvence altına almayı içerir. Bu durumda ilerlemesi kaçınılmaz olarak yavaşlar. Kendini daha ilerilere taşıyacak yüksek riskli eylemlere girişmemektedir (Deemer ve Frederics, 2006: 229)

Doğuştan olduğu kadar aile ve toplum tarafından da kadın ve erkeğe atfedilmiş olan bu görelî rollerin onların yöneticilik özelliklerini de etkilediği düşünülebilir. Mesela erkekler liderlik rollerine hayatlarının ilk dönemlerinden itibaren aile ve toplumlar tarafından hazırlanmaktadırlar (Francis ve Milbourn, 1980: 333). Pek çok ülkede erkeksi özelliklere sahip yöneticiler daha etkilidir ve bunu en iyi erkekler yapmaktadır (Konrad ve diğ., 1997 :79). Kadın yöneticiler için erkeksi özelliklere sahip olmak soğuk, merhametsiz, sorunlu, yalnız, erkek gibi olmak demektir. Oysa ki kadınlardan sempatik, anlayılı, şefkatli, fedakar olmaları beklenmektedir (Aktaran: Özdevecioğlu ve diğ., 2003, 128).

Erkek egemen kültürün kadınların kariyerlerinde engelleyici rol oynadıkları ileri sürülmektedir. Üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmı erkek olduğundan ve erkeklerinde kadınsı değerlerden çok erkeksi değerlere bağlı olduğu varsayıldığında, yönetim kültüründe erkeksi değerlerin ve normların hakim olduğu düşünülmektedir. Bu erkeksi norma ve değerler de cam tavanın ana öğelerindedir. (Aktaran: Aktaş, Algür ve Cengiz, 2009, 271).

Şirketlerin üst kademelerinde kadınların çok az yer almış olması “Erkek gibi davranmak” formülünün yanlışlığını kanıtlamaktadır. 2001 yılında Amerikan şirketlerinde orta kademede yöneticilerin yaklaşık yarısı kadınlardan oluşurken Fortune 500’deki tüm şirket yöneticilerinin sadece %12’sini kadınlar temsil etmektedir. Fortune 500 şirketinin genel müdürleri arasında sadece 6 kadın bulunmaktadır (Deemer, Frederics, 2006: 19).

İngiliz denekler üzerinde Sandra Lipritz Bem tarafından yapılan “Bem Sex Role Inventory” (BSRI) araştırması ile 30 Türk kadın yönetici üzerinde yapılan cinsiyet özellikleri anketi sonuçlarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi neticesinde su sonuçlara ulaşılmıştır (Akis, 2003): anket sonuçları, kadın ve erkek özelliklerinin kadın yöneticiler tarafından kesin çizgilerle ayrılmış olduğunu göstermektedir. Gerek erkek gerekse kadın, toplum ve sosyal çevrenin kendilerinden bekledikleri şekilde davranmakta ve karşı cinsi de bu beklenti ve düşünce şablonları ile değerlendirmektedir. Nötr özellikler tek basına düşünüldüğünde ise, en dikkat çekici konu kadın yöneticilerin kadınları en az

erkekler kadar hırslı ve rekabetçi olarak görmeleridir. Hırs ve rekabet geleneksel olarak erkek cinsiyet rolleri ile ilişkilendirilen özellikler olmasına karşın, söz konusu özelliklerin nötrleştirilmiş olması, kuralları erkekler tarafından çizilmiş iş dünyasında kadınların başarı kazanmak için diğer cinsiyet özelliklerinin yanı sıra erkek değerlerini ve özelliklerini de göz önüne aldıklarını göstermektedir (Aktaran: Öğüt, 2006: 73)

Kadınların başarılı olmak için erkek yönelimli özelliklerde bulunması gerektiği algısı “duygusal işgücü” sorununu da beraberinde getirir. “Duygusal İşgücü” insanların duygularını bastırmaları veya sadece örgütün ve emsallerinin kendilerinden bekledikleri ve davranmalarını talep ettikleri şekilde duygularını göstermeleri durumudur. Bu her iki cinsinde karşı karşıya kalabileceği bir durumken, gerçek hayatta sadece kadınlar bunu yapmak zorunda kalırlar (Merier ve diğ., 2006). Bazı kadın yöneticilerin başarılı olmak için bunu yaptıklarına dair deliller bulunmaktadır (Mauphin ve Lehman; 1994) fakat duygusal işgücünün strese sebep olabileceği (Fearful ve Kamenou; 2006) ve belli durumlarda duygusal tükenme yaratabileceği göz önüne alındığında bu durum kaygı vericidir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 9).

### **2.3.3. Yapısal Merkezli Teoriler**

Yapısal merkezli teoriler eşitsizliğin temel kaynağı olarak toplumsal sistemin yapısal gelenek ve kurallarını kabul ederler (Gammie ve diğ.; 2007). Erkeğin egemen olduğu bir toplumsal yapı, kadınlara karşı ayrımcılığı arttırmaktadır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 9). Kadınlar dünyanın pek çok yerinde insan yaşamının gerektirdiği temel fonksiyonların desteklenmesi açısından zayıf kalmaktadır. Eşit olmayan sosyal ve politik koşullar, kadınların birer insan olarak sahip olması gereken doğal ve insani yetkinliklere eşit ulaşımını da engellemektedir (Harcar ve diğ., 2008: 68).

Snavely, (1993)'e göre, işyerinde “erkek egemen” olması konusu ortaya çıkan başlıca problem kaynağı olarak görülmektedir. Söz konusu egemenliğin beş sebebi bulunmaktadır (Snavely, 1993: 17; Fettahlıoğlu ve Çelik 2007: 259):

- 1) Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- 2) Kadınların erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,

- 3) Ulaştıkları yöneticilik makamlarının organizasyonların tümünü yönetme imkanı tanımaması,
- 4) Kariyer ve iş tanımlarının erkek ihtiyaçlarına ve erkek değerlerine uygun bir biçimde tanımlanmış olması,
- 5) Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmaması.

Yapısal teorilerden bir tanesi de eski çocuklar şebekesi olarak adlandırılan ve kadınların geleneksel olarak dışlandığı informal bilgi ağıdır. (1986) erkeklerin tamamen erkeğe ait ortamların, örneğin golf oynamak gibi erkeklere danışmanlık ve birleştirici özellik sağladığını belirtmiştir. Bu ağlar erkeklere kendi aralarında kendilerini daha güvende hissetme olanağı tanır ve böylece iş arkadaşlarıyla müşterilerle ve patronlarıyla daha güçlü ilişkiler kurma şansını elde ederler, bu durum erkeklere kariyerlerinde başarıyı yakalama fırsatını verir. Hyman ve Schelhardt'ın bu bulguları, çalışmalarından yaklaşık on yıl sonra da Gammie ve Gammie tarafından desteklenmiş ve kadınların dâhil olamadığı ve sadece erkeklere ait bu ağlar kadınlar açısından bir dezavantaj oluşturmaktadır denilmiştir (Gammie ve Gammie, 1995). Ancak Jackson (2001) alışmasında kadınların eski çocuklar şebekesini artık kendilerine bir engel olarak görmediklerini ve informal toplantılarda kendilerini rahatsız hissetmediklerini, Gammie ve diğ. (2007) 21. yy. kadınının kendilerini sosyal şebekelerden dışlanmış hissetmediklerini belirtmiştir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 9). Çoğu örgütte halen bu şebekeleşme mevcuttur ve yapılan çalışmalar kadınların büyük ölçüde bu ilişki ağının dışında tutulduklarını göstermektedir (Karaca, 2007: 63). Yönetimin çeşitli düzeylerini motive eden şeyin ne olduğu, hangi projelerin stlerce ilgi gördüğü, hangi pozisyonların boş olduğu, bu yerler için adayların kim olduğu gruplar yoluyla öğrenilir. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında oluşan politik ve toplumsal olaylardan zamanında haberdar olması gerekmektedir. Bu da ancak bir grubun yesi olmakla sağlanabilir (Palmer ve Hyman, 1993: 19-20).

Barker ve Monks (1998) doksanlı yıllarda hala yetersiz ağ desteğinin gözlemlendiğini ve araştırmaya konu olan kadınlardan bazılarının bir "eski kızlar şebekesi" bulunmamasının bir eksikliğini çektiğini söylemişlerdir. Bu günlerde eski kızlar şebekesinin daha yaygın olmaya başladığına dair kanıtlar vardır (Fawcett, 2008). Ancak nceki araştırmalar kadınların kurmuş olduğu şebekenin eski çocuklar şebekesini geride bırakmasında bazı kısıtlamaları olduğunu ve kadınların

bu şebekelerle erkeklerden ayrılmış gibi görünmesine rağmen işlerinde ilerlemek için hala erkeklere ait şebekeye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 10). Kadınların güçlü şebeke bağlantıları sağlaması mümkündür (Deemer ve Frederics, 2006: 184). Araştırmalar kadınların şebekelerindeki üyelerin profesyonel performanslarını olağanüstü geliştirebildiklerini kanıtlamıştır (Deemer ve Frederics, 2006: 168).

Kadınların yükselebilmemesinin yollarıyla ilgili derinlemesine bir gözlemede, Kanada Konferans Kurulu (Orser, 2001) şiddetle, çalışanların kadınların kariyerlerini sınırlandıran yorumlar ve davranışlardan sorumlu tutulmasını öneriyor. Grup aynı zamanda kadınların başarılı olabilmesi için üst düzey yöneticilerin net bir şekilde onların arkasında durması gerektiğine işaret ediyor. Yöneticilerin bağlılığının kadınların yükselmesinin cesaretlendirilmemesinde en güçlü etken olduğunu buldular. Bu oldukça doğaldır; etkili olabilmek kendi gücünü gösterebilmeyi içerir ve güce sahip olan başkaları başarıya olan inancını ve bağlılıklarını gösterdiğinde bu açıkça daha kolaydır. Erkeklerin böyle bir sorunu yoktur, hemcinslerinin güçlü liderler olabileceğini kanıtlamaları gerekmez. Adım atabilmek için açıkça cesaretlendirilmeye ihtiyaçları yoktur. Bir grup olarak kadınlar ise, yönetimin yükselmelerine olan desteğini görmeleri halinde daha etkili olabilirler (Ruderman ve Ohlott, 2005: 240).

Kadınlar için danışman eksikliği de bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Gammie ve diğ., 2007; Jackson 2001). Danışmanlık kariyer geliştirme ve terfinin önemli bir parçasıdır, daha önce etkili bir veya birkaç danışmanla gelişim süreci yaşamayan kişiler için üst düzey pozisyonlar pek de ulaşılabilir gözükmemektedir. Kadınlar için danışmanlarının erkek veya kadın olması arasında bir fark yoktur ancak erkekler erkek danışmandan daha çok fayda sağlayabilecekleri görüşündedirler (Barker ve diğ., 1999: 311). Danışmanlar artan danışman desteği kadınlara daha yüksek kariyer hedeflemeleri ve bu pozisyonlara ulaşabilmelerini kolaylaştırması açısından faydalıdır (Whiting ve Wright, 2001). Jackson 2001 yılındaki araştırmasına katılan kadınların sadece %37'sinin bir danışmanı olduğunu belirtmiştir. Gammie ve arkadaşlarına göre bu örgütlerde sadece az sayıda kadının üst yönetim pozisyonlarında rol model olarak bırakılması veya danışmanların daha genç bayanları çekişme için motive etmesi sebebiyle değişmeyecek gibi gözükmekte ve bu engellerin cam tavanın devam etmesine katkıda bulunacağını vurgulamaktadırlar (Aktaran: Hopman ve Lord,

2009: 10).

Kadın liderler hem ailelerindeki düzenin sorunsuz devam edebilmesi yani geleneksel rol ve görevlerinin aksamamasını üstlenir hem de iş hayatında başarılı olabilmek için, üstün performans sergilemeye çalışır. Her iki alanda kusursuz olabilmek arzusu ile süper kadın olmak yaşam stresinin artmasına neden olmaktadır (Gökalp, 2008: 82).

İş hayatı ve özel hayat arasındaki dengeyi kurmayı başarmak özellikle aile ve kariyer dengesini kurabilmek toplumsal cinsiyet literatüründe tekrar edilen bir konudur (Adair, 1999). Almer ve Single (2007) ve Gammie ve Gammie (1995) Kadınların iş ve aile arasındaki yaşam sınırlarını dengelemek zorunda kaldıkları için çok az sayıda kadının yüksek pozisyonlara ulaşabildiğini iddia etmişlerdir. Barker ve Monks (1999: 817) kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin sadece onların belirli fedakârlıklarda bulunmaları sonucu olabileceğini ve erkeklerle aynı pozisyona talip olan bir kadının daha fazla fedakârlık yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Gammie ve diğerleri (2007: 194) kadınların kariyer basamaklarındaki ilerlemesinin tamamen seçimlerden ibaret olduğunu açık bir şekilde gözlemlediklerini ifade etmişlerdir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 9).

Kadınların iş yaşam dengesinin sağlanamaması durumunda iş yerinde erkekle eşit şartlar yakalaması oldukça zorlaşmaktadır. İş ve yaşam dengesinin bozuk olması bir kadının iş yaşamında bir erkekte olduğundan daha fazla olumsuzluğa yol açmaktadır. Örneğin Türkiye’de kadınların %47’si çalışmak istemelerine rağmen, ailesi tarafından ya da sosyal çevreleri tarafından engellendiklerini belirtmişlerdir. Bu engelin temelinde kadına biçilmiş geleneksel roller ve toplumsal cinsiyet yatmaktadır (KSSGM, 2000: 121). Levinson’a göre (1994), Kadın geleneksel olarak evde çocuk büyütme ve ev işleriyle ilgilenme rolüne uygun bulunmakta, iş yerinde yöneticilik rolü kadına yakıştırılmamaktadır (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008:9)

Beatty (1996), Kanada’da kadın yöneticiler üzerinde bir araştırmada iş ve aile arasında ki çatışmaya dair hislerin kaygı, depresyon ve karışıklıkla ilişkili olduğunu buldu. İş ve özel hayata dair rollerin zaman ve enerji açısından birbiri ile çatışan isteklere neden olduğunu, kadınların iki farklı dünyada yaşadıklarını ve ikisinde de başarısız olmaktan korktuklarını belirtti (Ruderman ve Ohlott, 2005, 150-151).

Bir erkek kariyer ilerlemesi sağladığında tebrik edilirken, kariyer ilerlemesi sağlayan bir kadın ise, evdeki sorumluluklarını nasıl yürüteceği sorusu ile karşı karşıya kalmaktadır. Birçok yasal düzenleme ve gelişmeye rağmen cinsiyete dayalı önyargılar kadınlar için halen içinden çıkılmaz sonuçlar doğurmaktadır (Yoğun Erçen, 2008: 10). Kadınlara toplumsal olarak atanmış roller, onu ev işlerinin uzantısı olan mesleklere zorlarken, erkeğe toplumsal olarak atanmış roller ona iş yerinde başarılı olmayı ve daha yüksek statülü işler üstlenmeyi uygun görmektedir (Yoğun Erçen, 2008: 17). Erkek çalışma yaşamına yönelik olarak sosyalleşirken, kadının aileye yönelik sosyalleşmesi gerekmekte, çalışma yaşamı nedeniyle kadının ev sorumluluklarını aksatması eşler arasında sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunlarla başa çıkamayan kadın, aile ile ilgili rollerini öne çıkarabilmektedir. Kadınlar çalışma ve aile yaşamlarının gerektirdiği rolleri birlikte yürütebilmek için yoğun bir çaba harcamaktadır (Aktaran, Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 116).

Kadınların çalışma yaşamında yüz yüze olduğu problemleri azaltmak amacıyla birçok işveren, çalıştırdığı kadınların aile ve iş yükünü azaltarak özellikle tepe noktalara gelebilmeleri için çalışan annelere esnek programlar geliştirmişlerdir. Bu programlar dâhilinde, 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 imkânlar sağlamışlardır (Aytaç, 2000: 911). Kadınların iş ve yaşam dengesiyle ilgili olarak, Whiting (2004) birçok iş yerinin değiştiğini ve daha esnek çalışma saatleri, part time işler ve kreş hizmetleri gibi kadınların işlerinde ilerlemesine izin veren hizmetleri sunduğunu belirtmiştir (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 11). Ancak, yine de tüm faktörler içinde cinsellik, hala tam anlaşılmaz bir sebeple birçok kadının tepe yönetime gelip başarılı olmasını engellemektedir (Aytaç, 2000: 911).

Gammie ve diğerleri (2007) ailenin kadınlardan beklentilerinde ve kadınların görevlerinde aile sorumluluklarının paylaşımının artması gibi çeşitli kültürel değişimler olduğunu görmüşlerdir. Bu gelişmelere rağmen, Gammie ve diğerlerinin çalışmasında anket uyguladıkları bazı işyeri sahiplerinin hem kendileri hem de çalışanları için oluşabilecek esnek çalışma saatlerinden haberdar olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu kurumlarda kadınların iş-yaşam dengesini korumasının neredeyse imkânsız olduğu maço kültür devam etmektedir.

Ciancanelli ve diğeri (1990) esnek iş stratejilerinin kadınların iş yaşamına girişini destekleyeceğine inanmaktadırlar. Gammie ve diğeri (2007) iş ve yaşam dengesini kurmak isteyen kadınların örgütlerin değişmesi için beklmeleri gerektiğini belirtmiştir. Şuan sorumlulukların eşitliği söz konusu değildir fakat bu kültürü değiştirmek ve kadınları etkilemek için örgütler değişmek zorundadırlar (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 11).

## **2.4. CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER**

### **2.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Stratejisi**

Nüfusun yarısını oluşturan ve gelecek kuşakların yetişmesinde temel rolleri üstlenen kadınların eğitimi; bir taraftan onların statülerinin yükselmesini, üretime dolayısıyla kalkınmaya daha fazla katılımlarını sağlarken, diğeri taraftan da bu hızlı değişikliklere uyum sağlmasında önemli bir ön koşuldur. (Çelikten, Yeni, 2004: 306). Eğitimin –istihdam dâhil- kadınların statüsünün yükselmesinde çok önemli olduğu ve eğitim ile iş gücüne katılma arasındaki olumlu ilişkinin evli kadınlar için bile çok güçlü olduğu ifade edilmektedir. Bu eğitim düzeyi arttıkça kadınların piyasada çalışmasının ödülleri ve piyasa dışı işlerde çalışmasının maliyetlerinin artması ile açıklanabilir. Böylece eğitim düzeyi kadınların hem çalışma yönelimini hem de fiilen çalışıp çalışmayacaklarını belirten bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Acar, 1992: 92).

Eğitimli kadın nüfusunun artması yönetici konumuna yükselebilen kadın sayısının artmasında önemli bir faktördür (Güldal, 2006: 31). Ülkemizde ve dünyada sayıları her gün daha da artmakta olan yöneticilik eğitimi veren okullar erkekler kadar kız öğrencilerinde tercih ettikleri eğitim kurumları haline gelmiştir. Kadınların yönetim mesleğine duydukları ilgi kadın yöneticiler konusuna daha çok önem verilmesini ve bu konuya ilişkin araştırmaların artırılması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir (Gökalp, 2008: 78).

Türkiye geleneksel altyapının çok yavaş değiştiği bir ülke olduğundan toplumsal, ekonomik ve siyasal alanlarda kadınlar pek çok sıkıntı ile karşılaşmışlardır. Dünyanın her yerinde olduğu gibi ancak “eğitim” düzeylerini yükselten kadınlar her alanda kendilerini gösterebilme fırsatını yakalamışlardır. Türkiye’de de kadının yaşam düzeyini ve statüsünü yükseltip ikincil düzeyden kurtaran ve bireysel özgürlüğünü elde etmesine yardımcı olan en önemli araç



eğitim olmuştur (Aktaran: Durmuş, 2001: 52). Kadınların yönetici pozisyona yükselmeleri konusunda en büyük destekleyici unsur eğitimidir. Kadınların eğitim düzeyleri yükseldiğinde üst düzey yönetici pozisyona daha rahat yükselebileme şansları olmaktadır (Güldal, 2006: 54).

#### **2.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi**

Örgütsel literatürde son otuz yıldan bu yana ele alınmakta olan “akıl hocalığı”(mentoring) ve “akıl hocası” mentor kavramlarının kökeni eski Yunan mitolojisine dayanmaktadır (Aktaran: Kanten P., Kanten S. ve Tükeltürk, 2008: 156). Homeros’un Odyssey destanında belirtildiği şekliyle imparator Odysseus Truva seferine giderken oğlu Telemachus’u dostu Mentor’a emanet eder. Sonrasında koruyuculuk görevinin ötesinde Mentor Telemachus’un özel öğretmeni ve akıl hocası olmuştur (Aktaran: Kanten P., Kanten S. ve Tükeltürk, 2008: 156).

Bugünün kültüründe ise akıl hocalığı (mentoring), bir çok örgütte önemli bir kariyer geliştirme amacı olarak görölmektedir (Aktaran: Kanten P., Kanten S. ve Tükeltürk, 2008: 156). MacGregor’a göre mentor, işyerinde deneyimli bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyerinde yol gösteren, tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Aktaran, Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 118). Mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlamasında, ve yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşmasını sağlar, destek olur (Bedük, 2007: 229).

Mentorluk uygulamasının başarısının ilk koşulu uygun iklimin yaratılmasıdır. Bunun için öncelikle işgörenlerin ve işletmenin gereksinimlerine cevap veren bir performans değerlendirme sisteminin varlığı gerekmektedir (Budak, 2008, 450).

Mentoring at Work’da (1988) (İşte yol göstermek) Kathy Kram, mentorluğun iki ana amaca hizmet ettiğini söylemektedir. Birincisi, mentorlar koruma görenlere eğitimlik yapmak, onları zorluklar karşısında korumak, görünürlüklerini arttırmak, ilgi çekici deneyimler sağlamak ve kariyerlerinde yükselmelerini desteklemek yoluyla gelişme sağlar. İkincisi, toplumsal ve duygusal bir düzeyde danışmanlık, arkadaşlık, rol modelliği ve kişisel destek sunarlar (Ruderman ve Ohlott, 2005: 78).

Günümüz mentorluk ilişkisinde,mentor tavsiye ve öğütleriyle astın kariyerini ileriye taşıyacak yeni ortaklıklar kurmasına yardımcı olması beklenen kişidir. Bu

açından mentor doğru kariyer başarılarına ulaşmak için gereken doğru adımları tanımlar ve bu kariyer başarısı çoğunlukla dışarıdan görülebilen pozisyon, unvan, ücret gibi unsurlara dayalıdır (Aktaran: Kanten P., Kanten S. ve Tükeltürk, 2008: 156).

Kadınlar için bir mentora sahip olmak özellikle önem taşır. Kadınlar erkek egemen şirket ortamında tüm kuralları tam olarak bilemezler. Mentorlar kadınları bu konuda eğitebilir ve şirket basamaklarını daha çabuk ve kolay tırmanmalarını sağlayabilir çünkü kadınlar kuralları öğrendiğinde hangi yolu izleyecekleri yada izlemeyecekleri konusunda akıllı ve bilgece seçim yapabilirler (Deemer ve Frederics, 2006: 164).

Lewis ve Fagenson'a (1995) göre, özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada da önemli yararları söz konusudur. Ancak, bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentor bulmaktan, kadınlara yönelik önyargılar yüzünden, daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008: 38).

Burke ve McKeen'e göre mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte özellikle kadın yöneticiler için daha çok gerekli görülmektedir. Çünkü bu ilişki kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları örgütsel ve bireysel engelleri asmalarına yardımcı olmaktadır. Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticiler daha fazla özgüven kazanmakta, farkındalıkları ve becerilerini kullanma düzeyleri artmaktadır (Aktaran: Karaca, 2007: 60).

Jackson'a(2001:33) göre örgütlerde mentorluk yeni bir kavram değildir. Yeni olan, örgütlerde kadınların diğer kadınlara mentorluk ve liderlik yolları boyunca kadınlara yardımcı olmak için biçimsel mentorluk programları uygulanmaktadır (Aktaran: Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 119).

### **2.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi**

Sosyal iletişim ağlarından dışlanmak, kadınların kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına neden olmaktadır (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 119). Sosyal ilişki ağları geliştirmek, Knutson ve

Schmidgall'in (1999) alınmasında da kadınlar tarafından kişisel olarak kullanılan, yaygın stratejiler arasında yer almaktadır (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008: 40). Kadınların sosyal ilişkilerde iyi olmaları, onların cam tavanı kırmalarına yardımcı olacaktır.

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

Knutson ve Schmidgall'in (1999)' daki çalışmalarına göre yönetici adayı kadınlar, kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Yapılan bir araştırmada, kadının mevcut işini değiştirme nedenleri arasında, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ilk sıralarda yer almaktadır (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008: 40). Kadınlar kariyer geliştirme programlarına katılarak mevcut işlerinde daha iyi pozisyonlara ulaşabilirler ve ya yeni bir iş hakkında ihtiyaçları olan bilgi ve donanımı kazanabilirler.

#### **2.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi**

Ragins ve arkadaşlarının (1998) alışmasına göre, kadının istikrarlı bir biçimde beklenenin üstünde performans göstermesi, onun kariyer geliştirmeye yönelik vazgeçilmez bir stratejisidir (Yoğun Erçen, 2008:41).

Ablan- Metcalfe ve West'in 1991 yılında yayınlanan araştırmalarına göre erkek yöneticilere kıyasla kadın yöneticilerin daha genç oldukları ve daha eğitilmiş oldukları belirlenmiştir. Kadınların erkeklerle aynı konuma gelebilmek için onlardan daha iyi vasıflara sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır (Güldal, 2006: 30).

Amerikada Catalyst şirketinin başarılı kadın yöneticilerle ilgili olarak yaptığı bir anket çalışması sonucunda, kadın yöneticilerin %77'si sürekli beklentilerin üzerinde performans göstermelerini, %61'i erkek yöneticilerin rahat edebilecekleri bir tarz geliştirebilmelerini, %50'si sürekli zor projeleri tamamlamalarını, %37'si etkili bir koç/rehbere sahip olmalarını başarılarının önde gelen sebepleri arasında gördükleri ortaya çıkarmıştır (Aktaran: Güldal, 2006: 60).

### **2.5. GÜNÜMÜZDE CAM TAVAN**

Cam tavanın hala devam ettiği algısı yaygındır. Üst yönetim düzeylerinde kadınlar hala yeterli derecede temsil edilememektedirler (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 11). Ayrımcılık konusunda yapılmış çalışmaların hepsi, kadınların cam

tavanı kırması için birçok engelle karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır. İlerleme engelleri her meslek türünde, her sektörde ve hem özel hem de kamu alanında varlığını hala sürdürmektedir. Bu engellerin isimleri zaman zaman değişse de, genel olarak ilerlemeye engel her şeyi kapsamaktadır. Kadının işyerinde cam tavanı kırabilmesi için ise, birçok yasal düzenleme ve gelişme gerekmektedir (Aktaran: Yoğun Erçen, 2008: 22).

Cam tavanın kalınlaşmakta mı yoksa incelmekte mi sorusuna cevap olan farklı fikirler vardır. Gammie ve Gammie (1995) yılındaki çalışmalarında cam tavanın bazı alanlarda oldukça kalınlaştığını belirtmişlerdir, Gammie ve diğerleri (2007) kadınların büyük ölçekli firmalarda, orta ve küçük ölçeklilere oranla üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarının zorlaştığını ve cam tavanın özellikle profesyonel hayata yeni başlayan genç kadınlar için kalınlaşmakta olduğunu belirtmiştir. Ancak cam tavanın incelendiğini söyleyen araştırmalar da vardır Whiting ve Wright (2001)' deki çalışmaları da bunlardan biridir. Altman ve diğerlerine (2005) göre, cam tavan kırılmaya başlamıştır (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 11). Ruderman ve Ohlott'da yönetici kadınların sayısında inanılmaz bir artış olduğunu ancak bu durumun, sayıların artmasıyla ayrımcılığın son bulduğu anlamına gelmediğini, ayrımcılığın sadece daha az mutlak olduğunu belirtiyor. Camdan tavan hala durduğunu, ancak çatlakları olduğunu ve artık daha fazla insanın onu zorladığını ve çok daha fazla insanın iş ve örgütlerin yapılanışıyla ilgili temel sorunlara işaret ettiğini vurguluyor (Ruderman ve Ohlott, 2005: 22).

Tüm bu araştırmacılar cam tavanı hala geçmişe ait bir öge olarak kabul etmemekte ve kadınların kariyerlerindeki ilerlemesi için üzerinde durulması gereken önemli konular olduğunu vurgulamaktadırlar (Aktaran: Hopman ve Lord, 2009: 11).

## **BÖLÜM 3**

### **KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVANLA İLGİLİ ALGILARININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR HASTANE UYGULAMASI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Tezimizin ilk bölümünde kadının toplumsal yaşamda ve iş yaşamında var oluş süreci ele alınmıştır. İkinci bölümde “Cam Tavan” kavramıyla ilgili literatür araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde ise; bir hastanede çalışan kadınların cam tavanı nasıl algıladıklarına ilişkin bir uygulama örneğine yer alacaktır. Aşağıda; gerçekleştirilen araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve bulguları yer almaktadır

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI**

##### **3.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri**

Araştırmaya katılan örneklem grubunun anket formundaki sorulara doğru ve tarafsız olarak yanıt verdikleri varsayılmıştır.

##### **3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Karşılaşılan Sorunlar**

Araştırma 18-26 Şubat 2010 tarihleri arasında yapılmıştır, dolayısıyla araştırmanın örnekleme bu dönemde hastanede görev yapmakta olan kadın hastane personeli ile sınırlıdır.

Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanılmış olması, mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmuştur. Son olarak; “cam tavan” kavramının son yıllarda sıkça araştırmalara konu olmasına rağmen, bu kavramı niteleyen engellerin neler olduğunun tespitine yönelik özellikle Türkiye’de çok az çalışmanın yapılmış olması da bir diğer kısıtı oluşturmuştur. Bu engellerin hangi faktörlerden kaynaklandığının ölçülmesi için geliştirilmiş, genel geçer bir ölçek bulunmayışı araştırmayı kısıtlayan bir diğer faktör olmuştur.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.3.1. Araştırmanın Örnekleme**

T.C. Sağlık Bakanlığı Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesinin kadın çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemin oluşturulması sürecinde öncelikle kurumun başhekimi Prof. Dr. Orhan Gazi Yiğitbaşı ile irtibata geçilmiş, kendisinin görevlendirdiği çalışanlar vasıtasıyla çoğaltılmış olan anket formu çeşitli birimlere gönderilmiştir.

Bu süreç sonucunda teslim edilen 205 anketin 6 tanesi geri dönmemiş, 6 tanesi de, doldurulmasındaki hatalar ve eksiklikler nedeniyle elenmiş; 193 anket, araştırma analizlerine dâhil edilmiştir.

#### **3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Hastanede çalışan kadınların “Cam Tavan Sendromu”yla ilgili görüşlerini araştırmaya yönelik yapılan çalışmada, hastane çalışanlarının algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında Karaca'nın (2007) Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma ve Sezen'in (2008) Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma adlı yüksek lisans tezlerinde kullandıkları anket çalışmalarından yararlanılmıştır. Ancak, adı geçen tezlerdeki soru formları aynen kullanılmamış, değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır.

Araştırmada toplam 41 sorudan oluşan anket formu, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünü oluşturan 6 soru; yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, hastanedeki görev alanı, görevi ve çocuk sayısı başlıklarından oluşup; demografik değişkenleri ifade etmektedir. Anket formunda demografik değişkenlerden meydana gelen kişisel bilgi formunun kullanılma nedeni; söz konusu değişkenlerin, araştırmamızın temelini oluşturan kadın çalışanların cam tavana yönelik algılarını etkileyeceği varsayımdır.

Anketin ikinci bölümünde ise; kadınların cam tavana yönelik algılarını belirlemeye yönelik 35 adet ifade yer almaktadır. İkinci bölümdeki anket soruları likert tipinde bir ölçeğe sahiptir. Bu tutum ölçeği, kesinlikle katılmıyorum,

katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde olabilir (Baş, 2006: 186). Söz konusu anketimizde 5'li likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Toplam 35 ifadeden oluşan tutum ölçeği teori kısmına paralel bir şekilde dokuz alt boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır. Söz konusu dokuz boyut ve içerdikleri sorular aşağıda görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.1 Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi**

Cam Tavan Boyutları	Soru No
1.Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller	1-12-13
2.Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar	2-3-20-34-35
3.Aile Hayatı	4-14-15-16-17
4.Cinsiyet Ayrımcılığı	6-7-11-18-19-21-22
5.Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmesindeki Etkenler	23-24-25-26
6.Örgüt Kültürü ve Politikalar	5-8-9-10-27
7.İnformal İletişim Ağları	28-29-30
8.Mentorluk	31
9.Mesleki Ayrım	32-33

Anketteki 35 tutum ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği için 4, “Katılıyorum” seçeneği için 3, “Kararsızım” seçeneği için 2, “Katılmıyorum” seçeneği için 1, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 0 puan verilmiştir. Böylece katılımcıların anket yolu ile ifade ettikleri bilgiler derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için ( $4-0=4$ ) hesaplanan aralık katsayısına göre ( $4/5=0,80$ ) seçenek aralıkları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

**Tablo 3.2 Anket Maddelerine Ait Puan, Seçenek ve Sayısal Sınırlar**

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

### **3.3.3. Verilerin Analizi**

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler SPSS 16.00 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiş, ve elde edilen sonuçlar tablolar ve grafikler aracılığıyla özetlenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde yer alan sorunlarda yer alan yaş, medeni durum, eğitim, görev alanı, hastanedeki görev ve çocuk sayısına ilişkin sonuçlar için frekans dağılımı yapılarak yine tablo ve grafiklerle özetlenmiştir. Ayrıca anketin boyutlarına göre ve tüm anket için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonraki bölümdeki sorulara yönelik olarak Frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmalar bulunmuştur. Değişkenlerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem T-Testi ve (Independent Samples T-Test ve ANNOVA analizi kullanılmıştır.

## **3.4. VERİLER VE BULGULAR**

### **3.4.1. Örneklem Grubuna İlişkin Veriler**

Çalışmanın bu bölümünde ankete cevap veren kadınların yaşları, eğitim durumları, medeni durumları, görevleri, görev alanları ve çocuk sayıları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.



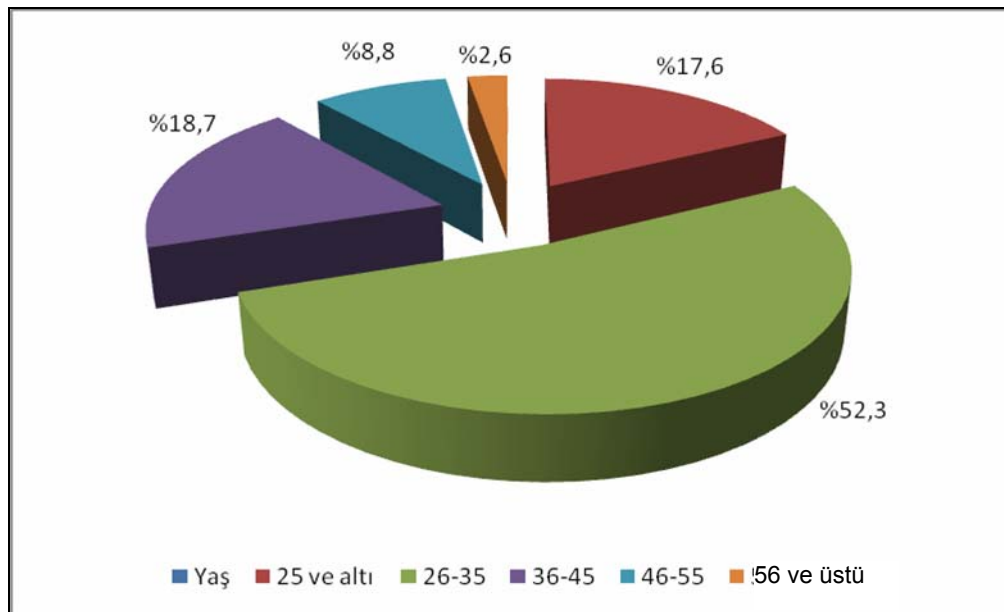
### 3.4.1.1. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Tablo 3.3 Olguların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
25 ve altı	34	17,6
26-35	101	52,3
36-45	36	18,7
46-55	17	8,8
56 ve üstü	5	2,6
<b>Toplam</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamındaki olguların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde yarından fazlasının (%52,3) 26-35 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Bunu %18,7 ile 36-45 yaş grubu izlemektedir. 25 yaş ve altındakilerin oranı %17,6 iken, 46-55 yaşları arasında olanların oranı %8,8 ve 56 yaş ve üstündekilerin oranı %2,6'dır

Şekil 3.1 Olguların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



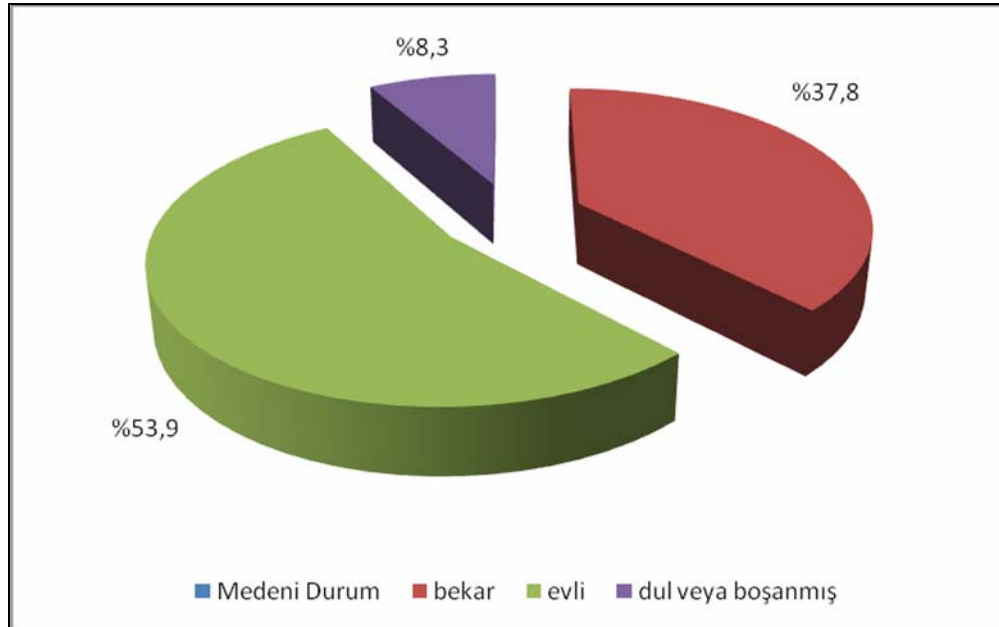
### 3.4.1.2. Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Tablo 3.4 Olguların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	73	37,8
Evli	104	53,9
Dul veya Boşanmış	16	8,3
<b>Toplam</b>	<b>193</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamındaki olguların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde yarıdan fazlasının (%53,9) evli olduğu görülmektedir. Evli olmayanlarda oldukça fazla olup (%37,8) en az (%8,3) dul veya boşanmış olanlar vardır.

Şekil 3.2 Olguların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



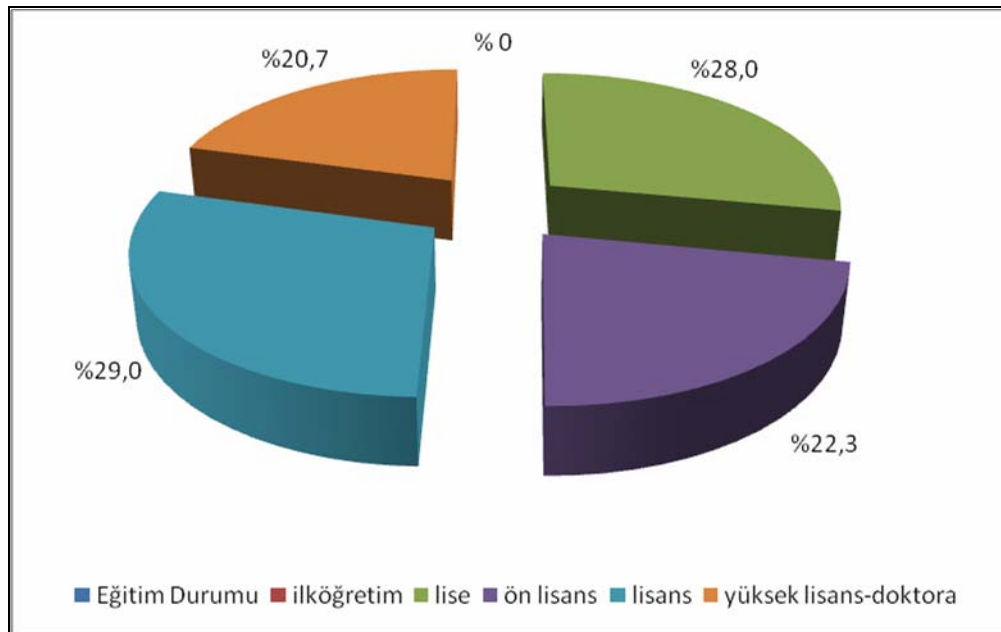
### 3.4.1.3. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Tablo 3.5. Olguların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	0	0
Lise	54	28,0
Ön lisans	43	22,3
Lisans	56	29,0
Yüksek lisans-doktora	40	20,7
<b>Toplam</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki olguların eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde her eğitim düzeyi birbirine yakın orandadır. İlköğretim mezunu olan hiçbir olgu yoktur. Lise mezunlarının oranı %28, ön lisans mezunlarının oranı 22,3, lisans mezunlarının oranı %29, yüksek lisans ve doktora mezunlarının oranı %20,7'dir.

Şekil 3.3 Olguların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



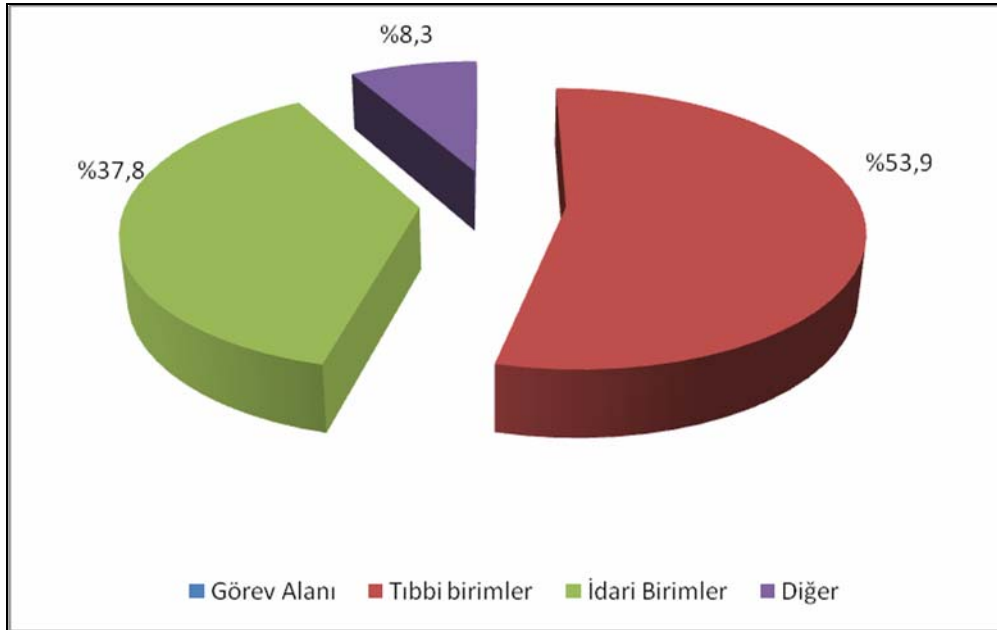
#### 3.4.1.4. Görev Alanına Göre Dağılım

Tablo 3.6 Olguların Görev Alanlarına Göre Dağılımı

Görev Alanı	Frekans	Yüzde
Tıbbi birimler	104	53,9
İdari birimler	73	37,8
Diğer	16	8,3
<b>Toplam</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki olguların görev alanlarına göre dağılımı incelendiğinde en fazla tıbbi birimlerde görev alanlar vardır (%53,9). Bunu idari birimler (%37,8) izlemektedir.

Şekil 3.4 Olguların Görev Alanlarına Göre Dağılımı



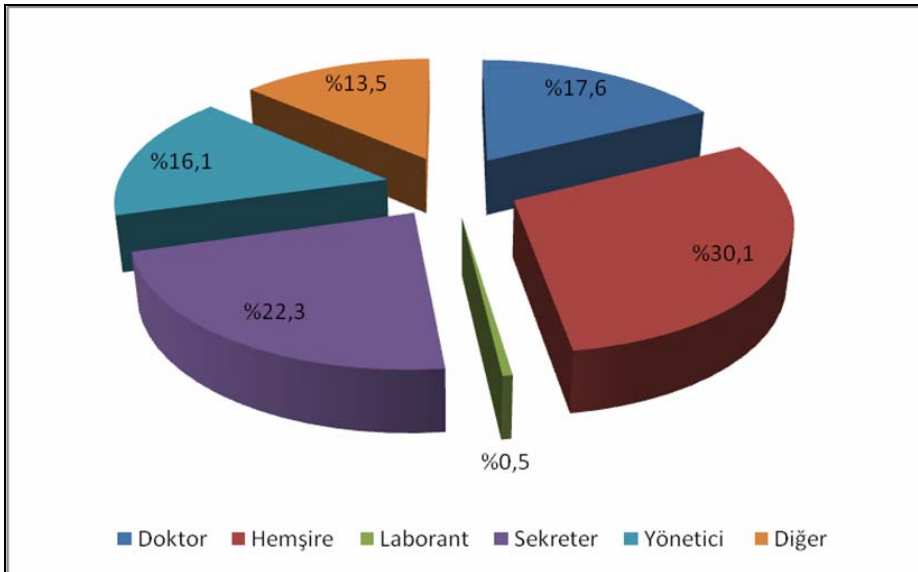
### 3.4.1.5. Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılım

Tablo 3.7 Olguların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılım

Hastanedeki Görevi	Frekans	Yüzde
Doktor	34	17,6
Hemşire	58	30,1
Laborant	1	0,5
Sekreter	43	22,3
Yönetici	31	16,1
Diğer	26	13,5
<b>Toplam</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki olguların görevlerine göre dağılımı incelendiğinde en fazla hemşirelik görevini yürütenler vardır (%30,1). Bunu sekreterler (%22,3) izlemektedir. Doktorların oranı %17,6, yöneticilerin oranı %16,1, diğer görevlerdeki kişilerin oranı %13,5'tir.

Şekil 3.5 Olguların Hastanedeki Görevlerine Göre Dağılımı



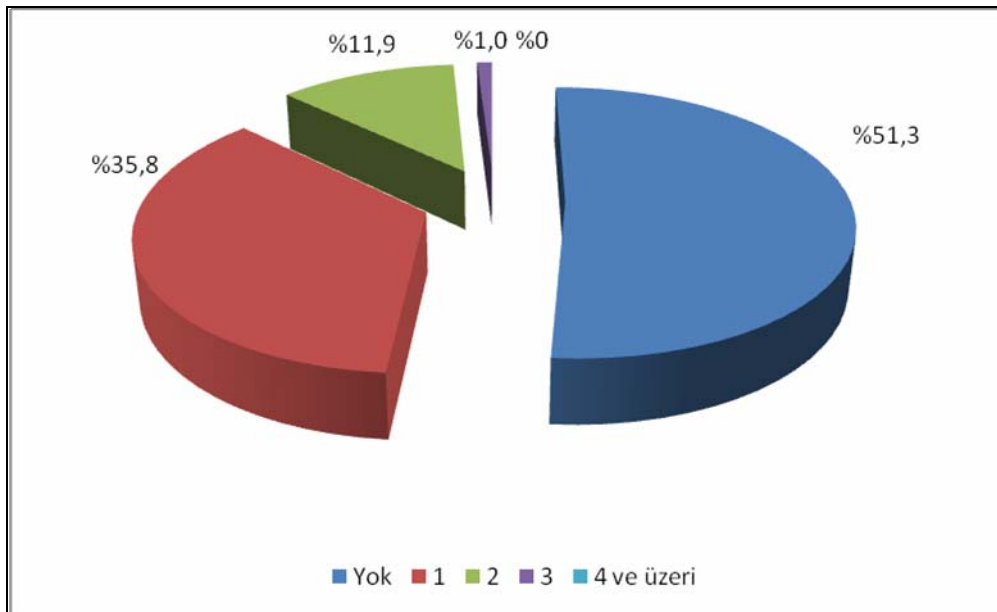
### 3.4.1.6. Çocuk Sayılarına Göre Dağılım

Tablo 3.8 Olguların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
Yok	99	51,3
1	69	35,8
2	23	11,9
3	2	1,0
4 ve üzeri	0	0
<b>Toplam</b>	<b>193</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamındaki olguların çocuk sayılarına göre dağılımı incelendiğinde çocuğu olmayanların olguların yarısından fazlasını (%51,3) oluşturduğu görülmektedir. Tek çocuğa sahip olanların oranı %35,8, iki çocuğu olanların oranı %11,9, üç çocuğu olanların oranı %1'dir. Dört ve üzeri sayıda çocuk sahibi olan bulunmamaktadır.

Şekil 3.6 Olguların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı



### 3.4.2. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

**Tablo 3.9 Anketin Boyutlarına Göre güvenilirlik Düzeyleri**

Boyut (Soru No)	Güvenilirlik (%)
Üst yönetimden kaynaklanan engeller (1,12 ve 13. Sorular)	59,0
Kadınlar yönelik olumsuz yargılar (2,3,20,34 ve 35. Sorular)	56,3
Aile Hayatı (4,14,15,16 ve 17. Sorular)	68,2
Cinsiyet Ayrımcılığı (6,7,11,18,19,21 ve 22. Sorular)	46,6
Kadınların kariyer basamaklarındaki yükselmelerindeki etkenler (23,24,25 ve 26 sorular)	75,3
Örgüt Kültürü ve Politikalar (5,8,9,10 ve 27. Sorular)	62,0
İnformal İletişim Ağları (28,29 ve 30 sorular)	47,4
Mentorluk (31. Soru)	51,0
Mesleki Ayrım (32 ve 33. Sorular)	62,5
TÜM BOYUT	82,6

Çalışmanın bu bölümünde anket sorularıyla ilgili boyutlar ve tüm anketin boyutlarının güvenilirlik düzeyi değerlendirilmiştir. Buna göre bazı boyutlarda güvenilirlik düzeyi düşük çıksa da, (örneğin; üst yönetimden kaynaklanan engeller boyutu (%59,0), tüm anket ele alınırsa güvenilirlik düzeyinin oldukça iyi olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.4.3. Araştırma Boyutlarının İncelenmesi

#### 3.4.3.1. Birinci Boyut: Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller

Tablo 3.10 Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller Boyutu

Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puan Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için daha çok çalışmak zorundadır	1,74	1,38	Kararsızım
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır	2,15	1,12	Kararsızım
Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir	1,95	1,12	Kararsızım
<b>BOYUT</b>	1,95	0,74	<b>Kararsızım</b>

Tablo 3.10'da Kadınların üst yönetimden kaynaklanan engeller ile ilgili sorulara verdiği cevapların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Bu bölümde kadınların yönetsel pozisyonlara gelmelerinde üst yönetimden kaynaklanan engeller araştırılmak istenmektedir. "Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için daha çok çalışmak zorundadır", "Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır" ve "Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir" ifadeleriyle ilgili fikir farklı ortalamalarla aynı sonucu vermiştir. Sonuç olarak kariyer gelişiminde kadınlar üst yönetimden destek alıp almadıkları konusunda kararsızlardır.



### 3.4.3.2. İkinci Boyut: Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar

Tablo 3.11 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar

Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Kadınlar üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır	1,31	1,07	Katılmıyorum
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır	1,76	1,21	Kararsızım
Kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar	0,68	0,95	Kesinlikle katılmıyorum
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar	0,91	1,05	Katılmıyorum
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar	0,98	1,15	Katılmıyorum
2 .Boyut	1,13	0,58	Katılmıyorum

Tablo 3.11.'de kadınların cinsiyetleri ile ilgili önyargılarla ilgili sorulara verdikleri cevaplar ve standart sapmaları verilmiştir. Kadınlar kendileriyle ilgili önyargılara katılmamaktadırlar.

En büyük reddediş ise ortalama 0,68 ile "Kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar" ifadesine olmuştur. Bu kadınların kendilerine yönelik önyargılara verdikleri tepki niteliğinde bir cevap olarak algılanabilir. Araştırmaya katılan kadınlar "Kadınlar üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır", "Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar" ve "Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar" ifadelerine katılmazken "Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır" ifadesiyle ilgili kararsızdırlar.

### 3.4.3.3. Üçüncü Boyut: Aile Hayatı

**Tablo 3.12 Aile Hayatı**

<b>Aile Hayatı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi</b>
Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler	2,94	1,10	<b>Katılıyorum</b>
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum	1,45	1,12	<b>Katılmıyorum</b>
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum	1,76	1,16	<b>Kararsızım</b>
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmam gerekiyor	2,10	1,12	<b>Kararsızım</b>
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkileyeceğini düşünsem de, üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	2,23	2,39	<b>Kararsızım</b>
<b>3.Boyut</b>	<b>2,09</b>	<b>0,83</b>	<b>Kararsızım</b>

Araştırmaya katılan kadınlar, “Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler” ifadesine 2,94 ortalama ile katılmaktadırlar. Bu kadınların üstlendikleri sorumlulukların olması gereken sınırın üstünde olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Kadınlar “İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum” ifadesine katılmamaktadır. Bu kadınların iş hayatına alıştıklarının ve iş hayatını içselleştirdiklerinin bir göstergesi olabilir. “Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum”, “Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakarlık yapmam gerekiyor”, “Aile yaşantımı olumsuz yönde etkileyeceğini düşünsem de, üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim” ifadelerini ise; kararsızım olarak yanıtlamışlardır. Aile hayatı ile ilgili tüm boyut değerlendirildiğinde, kadınların kararsız oldukları gözlemlenmektedir.

#### 3.4.3.4. Dördüncü Boyut: Cinsiyet Ayrımcılığı

**Tablo 3.13 Cinsiyet Ayrımcılığı**

<b>Cinsiyet Ayrımcılığı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi</b>
Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir	1,45	1,03	<b>Katılmıyorum</b>
Erkeklerle terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir	2,25	1,19	<b>Kararsızım</b>
Üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir	1,63	1,97	<b>Kararsızım</b>

Tablo 3.13'ün devamı

Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz	1,41	1,04	<b>Katılmıyorum</b>
Kadınlar üstleri tarafından dikkate alınmaz	1,37	1,03	<b>Katılmıyorum</b>
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir	1,46	1,15	<b>Katılmıyorum</b>
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür	1,70	1,24	<b>Kararsızım</b>
<b>4.Boyut</b>	1,61	0,64	<b>Kararsızım</b>

Cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili ifadelerin genel ortalaması kararsızım şeklinde olmuştur. Araştırmaya katılan kadınlar “Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir”, “Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz”, “Kadınlar üstleri tarafından dikkate alınmaz” ve “Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir” ifadelerine katılmamışlardır. “Erkeklerle terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir”, “Üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir” ve “Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür” ifadelerine kararsızım olarak yanıt vermişlerdir.

**3.4.3.5. Beşinci Boyut: Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler**

**Tablo 3.14 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler**

<b>Kadınların kariyer basamaklarındaki yükselmelerindeki etkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi</b>
Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür	2,71	1,15	<b>Katılıyorum</b>
Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır	2,52	1,04	<b>Katılıyorum</b>
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla çalışmam etkili olmuştur	2,55	1,08	<b>Katılıyorum</b>
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla performans göstermem etkili olmuştur	2,58	1,07	<b>Katılıyorum</b>
<b>5.Boyut</b>	<b>2,58</b>	<b>0,82</b>	<b>Katılıyorum</b>

Katılımcılar kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler, boyutuyla ilgili tüm soruları katılıyorum olarak yanıtlamışlardır. Kadınlar 2,71'lik ortalama ile kariyer basamaklarında yükselmelerinin en büyük etkeni olarak aldıkları eğitimi göstermişlerdir. Bunu 2,58 ortalama ile "Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla performans göstermem etkili olmuştur" ifadesi, 2,55 ortalama ile "Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla çalışmam etkili olmuştur" ifadesi ve 2,52 ortalama ile "Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır" ifadesi izlemektedir.

### 3.4.3.6. Altıncı Boyut: Örgüt Kültürü ve Politikalar

Tablo 3.15 Örgüt Kültürü ve Politikalar

Örgüt kültürü ve politikalar	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puan Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir	2,26	1,27	Kararsızım
Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır	2,20	1,39	Kararsızım
Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır	2,10	1,09	Kararsızım
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar	1,99	1,13	Kararsızım
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kuralları ile yönetilmektedir	1,93	1,75	Kararsızım
<b>6.Boyut</b>	2,06	0,76	<b>Kararsızım</b>

Tablo 3.15’de kadınların örgüt kültürü ve politikalar boyutuyla ilgili sorulara verdiği cevapların ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Bu boyutla ilgili tüm ifadeler kararsızım şeklinde yanıtlanmıştır. “Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir” ifadesi 2,26 ortalama ve “Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır” ifadesi 2,20 ortalama almıştır.

### 3.4.3.7. Yedinci Boyut: İnfomal İletişim Ağları

**Tablo 3.16 İnfomal İletişim Ağları**

<b>İnfomal İletişim Ağları</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi</b>
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler	2,76	1,03	<b>Katılıyorum</b>
Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışlarda bulunurlar	2,07	1,08	<b>Kararsızım</b>
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar	1,90	1,07	<b>Kararsızım</b>
<b>7.Boyut</b>	2,24	0,74	<b>Kararsızım</b>

İnfomal iletişim ağları ile ilgili ifadelerde, “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler” ifadesine katılımcılar 2,76 ortalama ile katılıyorum demişlerdir. “Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışlarda bulunurlar” ve “Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar” ifadelerine ise kararsızım demişlerdir.

### 3.4.3.8. Sekizinci Boyut Mentorluk

**Tablo 3.17 Mentorluk**

<b>Mentorluk</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi</b>
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur	2,18	1,16	<b>Kararsızım</b>
<b>8.Boyut</b>	2,18	1,16	<b>Kararsızım</b>

Mentorluk boyutuyla ilgili tek bir ifade kullanılmıştır. “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesine katılımcılar 2,18 ortalama ile kararsızım demişlerdir.

### 3.4.3.9. Dokuzuncu Boyut: Mesleki Ayrım

**Tablo 3.18 Mesleki Ayrım**

<b>Mesleki Ayrım</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi</b>
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir	<b>2,33</b>	<b>1,24</b>	<b>Kararsızım</b>
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir	<b>1,94</b>	<b>1,18</b>	<b>Kararsızım</b>
<b>9. Boyut</b>	<b>2,13</b>	<b>0,99</b>	<b>Kararsızım</b>

Mesleki ayrım boyutu ile ilgili “Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir” ve “Kurum içinde görev dağılımı



kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir” iki ifade de kararsızım olarak yanıtlanmıştır.

### 3.4.4.Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellerin Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

#### 3.4.4.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumların Hastanedeki Görev Alanına Göre Karşılaştırılması

**Tablo 3.19 Kadınların Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumlarının Hastanedeki Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması**

Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller	Görev alanı	N	Ortalama	F	P
Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için daha çok çalışmak zorundadır	Tıbbi birimler	104	1,85	0,592	0,669
	İdari birimler	73	1,66		
	diğer	16	1,54		
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır	Tıbbi birimler	104	2,12	0,471	0,757
	İdari birimler	73	2,12		
	diğer	16	2,25		
Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir	Tıbbi birimler	104	1,91	0,460	0,765
	İdari birimler	73	1,93		
	diğer	16	2,33		
<b>BOYUT</b>	Tıbbi birimler	104	1,96	0,175	0,951
	İdari birimler	73	1,90		
	diğer	16	2,02		

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi kadınların üst yönetimden kaynaklanan engeller ile ilgili tutum ve ifadeleri için verdiği cevaplar hastanedeki görev alanlarına göre değişmekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık yoktur. ( $p>0,05$ ).

### 3.4.4.2. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

**Tablo 3.20 Kadınların Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller	Yaş Grubu	N	Ortalama	F	p
Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için daha çok çalışmak zorundadır	25 ve altı	34	1,50	2,255	0,051
	26-35	101	1,69		
	36-45	36	1,94		
	46-55	17	2,41		
	56 ve üstü	5	1,25		
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır	25 ve altı	34	2,03	0,799	0,552
	26-35	101	2,25		
	36-45	36	2,14		
	46-55	17	2,00		
	56 ve üstü	5	1,85		
Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir	25 ve altı	34	1,91	0,365	0,872
	26-35	101	1,94		
	36-45	36	1,86		
	46-55	17	2,29		
	56 ve üstü	5	2,00		
<b>BOYUT</b>	25 ve altı	34	1,81	1,699	0,137
	26-35	101	1,96		
	36-45	36	1,98		
	46-55	17	2,23		
	56 ve üstü	5	1,66		

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi kadınların üst yönetimden kaynaklanan engeller ile ilgili tutum ve ifadeleri için verdiği cevaplar yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde gruplar arasında değişmekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık yoktur. ( $p>0,05$ ).

### 3.4.4.3. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırılması

**Tablo 3.21 Kadınların Üst Yönetimden Kaynaklanan Engellere İlişkin Tutumlarının Mesleklere Göre Karşılaştırması**

Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için daha çok çalışmak zorundadır	doktor	34	1,88	1,49	1,983	0,083
	hemşire	58	1,86	1,33		
	laborant	1	2			
	sekreter	43	1,65	1,17		
	yönetici	31	1,94	1,36		
	diğer	26	1,96	1,53		
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır	doktor	34	2	1,12	0,554	0,735
	hemşire	58	2,29	1,04		
	laborant	1	3			
	sekreter	43	2,19	1,02		
	yönetici	31	2	1,23		
	diğer	26	2,08	1,35		
Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir	doktor	34	1,97	1,08	0,307	0,908
	hemşire	58	1,86	1,08		
	laborant	1	3			
	sekreter	43	1,95	1,23		
	yönetici	31	1,97	1,08		
	diğer	26	2,08	1,23		

Tablo 3.21'in devamı

<b>1. BOYUT</b>	doktor	34	1,95	0,75	0,845	0,519
	hemşire	58	2	0,68		
	laborant	1	2,66			
	sekreter	43	1,76	0,65		
	yönetici	31	1,96	0,91		
	diğer	26	2,03	0,76		

Tablo 3.21'de görüldüğü gibi kadınların üst yönetimden kaynaklanan engeller ile ilgili tutum ve ifadeleri için verdiği cevaplar mesleklere göre değerlendirildiğinde meslekler arasında değişmekle birlikte istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).

### 3.4.5. Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargıların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

#### 3.4.5.1. Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Hastanedeki Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması

Tablo 3.22 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Hastanedeki Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması

Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar	Görev alanı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır	tıbbi birimler	104	1,36	1,09	0,347	0,846
	idari birimler	73	1,5	1,04		
	diğer	16	1,43	1,24		

Tablo 3.22'nin devamı

Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır	tıbbi birimler	104	1,93	1,19	2,422	0,05
	idari birimler	73	1,44	1,17		
	diğer	16	2	1,27		
Kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar	tıbbi birimler	104	0,76	1,08	1,944	0,105
	idari birimler	73	0,51	0,66		
	diğer	16	0,82	0,9		
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar	tıbbi birimler	104	0,98	1,13	0,287	0,886
	idari birimler	73	0,85	1		
	diğer	16	0,75	0,62		
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar	tıbbi birimler	104	1,24	1,34	3,109	<b>0,017*</b>
	idari birimler	73	0,66	0,82		
	diğer	16	0,84	0,66		
<b>2. BOYUT</b>	tıbbi birimler	104	1,24	0,63	3,873	<b>0,005*</b>
	idari birimler	73	0,92	0,48		
	diğer	16	1,34	0,44		

\*p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 3.22'de görüldüğü gibi olguların kadınlara yönelik olumsuz önyargılara ilişkin tutumlar için verdiği cevaplar hastanedeki görev alanlarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık vardır. (p<0,05). "Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar" ifadesini, idari bilimlerde çalışanlar "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde

yanıtlamışken, tıbbi birimlerde ve diğer birimlerde çalışanlar “katılmıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır.

### 3.4.5.2. Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

**Tablo 3.23 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar	Yaş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır	25 ve altı	34	1,44	0,96	0,752	0,586
	26-35	101	1,29	1,1		
	36-45	36	1,42	1,07		
	46-55	17	1,12	1,21		
	56 ve üstü	5	1	0,57		
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır	25 ve altı	34	2,24	1,15	2,96	<b>0,014*</b>
	26-35	101	1,81	1,22		
	36-45	36	1,53	1,1		
	46-55	17	1,12	1,21		
	56 ve üstü	5	1,8	0,81		
Kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar	25 ve altı	34	0,62	0,77	0,747	0,589
	26-35	101	0,73	1,08		
	36-45	36	0,69	0,71		
	46-55	17	0,41	0,5		
	56 ve üstü	5	0,8	0,6		

Tablo 3.23'ün devamı

Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar	25 ve altı	34	0,94	1,04	1,157	0,332
	26-35	101	0,85	1,03		
	36-45	36	1,03	1,02		
	46-55	17	0,71	0,98		
	56 ve üstü	5	1,8	1,82		
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar	25 ve altı	34	1,26	1,02	1,713	0,133
	26-35	101	0,89	1,11		
	36-45	36	0,88	1,26		
	46-55	17	1,25	1,2		
	56 ve üstü	5	1,15	0,78		
<b>2. BOYUT</b>	25 ve altı	34	1,29	0,49	1,878	0,100
	26-35	101	1,15	0,6		
	36-45	36	1,05	0,59		
	46-55	17	0,81	0,37		
	56 ve üstü	5	1,45	1,01		

Tablo 3.23'de görüldüğü gibi olguların kadınlara yönelik olumsuz önyargılara ilişkin tutumlar için verdiği cevaplar yaş gruplarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). "Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır" ifadesine, 35 yaş ve altındaki kişiler ve 56 yaş ve üstündeki kişiler kararsızım diye yanıt verirken, 36 – 55 yaş arasındaki kişiler katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

**3.4.5.3. Kadınlara yönelik olumsuz önyargılara ilişkin tutumların mesleklere göre karşılaştırması**

**Tablo 3.24 Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılara İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

<b>Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar</b>	<b>Meslek</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Kadınlar üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır	doktor	34	1	0,98	1,627	0,155
	hemşire	58	1,57	1,15		
	laborant	1	2			
	sekreter	43	1,14	0,88		
	yönetici	31	1,26	0,99		
	diğer	26	1,42	1,3		
Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır	doktor	34	1,24	0,98	4,538	<b>0,001*</b>
	hemşire	58	2,31	1,24		
	laborant	1	1			
	sekreter	43	1,77	1,15		
	yönetici	31	1,52	1,06		
	diğer	26	1,54	1,3		
Kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar	doktor	34	0,44	0,89	1,254	0,286
	hemşire	58	0,67	0,98		
	laborant	1	2			
	sekreter	43	0,86	1,14		
	yönetici	31	0,77	0,61		
	diğer	26	0,58	0,9		



Tablo 3.24'ün devamı

Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar	doktor	34	0,85	1,25	0,486	0,786
	hemşire	58	1,05	1,05		
	laborant	1	1			
	sekreter	43	0,95	1,09		
	yönetici	31	0,71	0,78		
	diğer	26	0,85	1		
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar	doktor	34	1,03	1,48	1,058	0,385
	hemşire	58	1,24	1,24		
	laborant	1	1			
	sekreter	43	0,81	0,98		
	yönetici	31	0,74	0,72		
	diğer	26	0,92	1,12		
<b>2. BOYUT</b>	doktor	34	0,94	0,67	4,241	0,001*
	hemşire	58	1,38	0,54		
	laborant	1	1,4			
	sekreter	43	1,14	0,56		
	yönetici	31	0,91	0,38		
	diğer	26	1,03	0,58		

\*p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Tablo 3.24'de görüldüğü gibi olguların kadınlara yönelik olumsuz önyargılara ilişkin tutumlar için verdiği cevaplar mesleklere göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık vardır (p<0,05). "Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır" ifadesine, doktorlar, yöneticiler, laborant ve diğer görevlerde çalışanlar katılmıyorum derken, hemşire ve sekreterler bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

### 3.4.6. Aile Hayatına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

#### 3.4.6.1. Aile Hayatına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması

**Tablo 3.25 Aile Hayatına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması**

Aile Hayatı	Görev alanları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler	Tıbbi birimler	104	2,89	1,11	1,602	0,175
	İdari birimler	73	3,1	1,03		
	diğer	16	2,7	1,15		
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum	Tıbbi birimler	104	1,57	1,13	3,285	<b>0,012*</b>
	İdari birimler	73	1,16	1,02		
	diğer	16	1,83	1,19		
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum	Tıbbi birimler	104	1,94	1,16	2,362	0,055
	İdari birimler	73	1,44	1,09		
	diğer	16	2,08	1,37		
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakarlık yapmam gerekiyor	Tıbbi birimler	104	2,24	1,09	1,488	0,207
	İdari birimler	73	1,85	1,16		
	diğer	16	2,31	1,15		
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkileyeceğini düşünsem de, üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	Tıbbi birimler	104	2,1	1,09	0,209	0,933
	İdari birimler	73	2,41	3,65		
	diğer	16	2,35	0,57		
<b>3.Boyut</b>	Tıbbi birimler	104	2,14	0,75	0,653	0,625
	İdari birimler	73	1,99	0,92		
	diğer	16	2,23	0,9		

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi olguların aile hayatına yönelik tutumlar için verdiği cevaplar görev alanlarına göre incelendiğinde ikinci ifadeye yönelik tutumlar görev alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösteriyordu ( $p < 0,05$ ). “İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum” ifadesine tıbbi birimlerde ve idari birimlerde çalışan kişiler katılmıyorum derken, diğer birimlerde çalışan kişilerin ortalaması kararsız olduklarını göstermektedir. Diğer ifadelerde ise anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

### 3.4.6.2. Aile Hayatına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.26 Aile Hayatına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Aile Hayatı	yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler	25 ve altı	34	3,35	0,54	3,407	0,006*
	26-35	101	2,98	1,06		
	36-45	36	2,56	1,34		
	46-55	17	3	1,22		
	56 ve üstü	5	2,9	1,29		
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum	25 ve altı	34	1,47	1,13	1,323	0,256
	26-35	101	1,42	1,05		
	36-45	36	1,56	1,18		
	46-55	17	1,29	1,26		
	56 ve üstü	5	1,8	1,41		
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum	25 ve altı	34	1,85	1,18	0,529	0,754
	26-35	101	1,8	1,15		
	36-45	36	1,78	1,19		
	46-55	17	1,41	1,17		
	56 ve üstü	5	1,58	1,25		

Tablo 3.26'nın devamı

Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmam gerekiyor	25 ve altı	34	2,15	1,23	0,623	0,682
	26-35	101	2,14	1,09		
	36-45	36	2,14	1,07		
	46-55	17	1,88	1,26		
	56 ve üstü	5	1,72	0,95		
Aile yaşantımı olumsuz yönde etkileyeceğini düşünsem de, üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	25 ve altı	34	2,06	1,04	0,94	0,456
	26-35	101	2,11	1,06		
	36-45	36	2,97	1,08		
	46-55	17	1,88	1,05		
	56 ve üstü	5	1,92	1,29		
<b>3.Boyut</b>	25 ve altı	34	2,17	0,66	1,26	0,283
	26-35	101	2,08	0,72		
	36-45	36	2,2	1,19		
	46-55	17	1,89	1,7		
	56 ve üstü	5	1,9	1,16		

Tablo 3.26'da görüldüğü gibi olguların aile hayatına yönelik tutumlar için verdiği cevaplar yaş gruplarına göre incelendiğinde birinci ifadeye yönelik tutumlar yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). "Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler" ifadesine, 25 ve altı yaş grubundaki kişilerin ortalaması kesinlikle katılıyorum biçimindeyken, diğer yaş gruplarının ortalamaları katılıyorum şeklindedir. Bu boyutla ilgili diğer ifadelerde ise anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

### 3.4.6.3. Aile hayatına ilişkin tutumların mesleklere göre karşılaştırması

**Tablo 3.27 Aile Hayatına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

Aile Hayatı	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler	Doctor	34	2,53	1,44	2,916	<b>0,015*</b>
	Hemşire	58	3,14	0,84		
	Laborant	1	2			
	Sekreter	43	2,95	0,97		
	Yönetici	31	3	1,09		
	Diğer	26	3,04	1,14		
İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum	Doctor	34	1,24	1,1	1,862	0,103
	Hemşire	58	1,74	1,13		
	Laborant	1	2			
	Sekreter	43	1,23	0,99		
	Yönetici	31	1,23	0,99		
	Diğer	26	1,23	0,99		
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum	Doctor	34	1,5	1,05	4,368	<b>0,001*</b>
	Hemşire	58	2,24	1,17		
	Laborant	1	2			
	Sekreter	43	1,3	0,88		
	Yönetici	31	1,58	1,08		
	Diğer	26	2	1,41		
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmam gerekiyor	Doctor	34	1,74	1,02	4,216	<b>0,001*</b>
	Hemşire	58	2,57	0,99		
	Laborant	1	3			
	Sekreter	43	1,72	1,12		
	Yönetici	31	2,03	1,08		
	Diğer	26	2,19	1,26		

Tablo 3.27'nin devamı

Aile yaşantımı olumsuz yönde etkileyeceğini düşünsem de, üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.	Doctor	34	1,59	1,04	1,383	0,233
	Hemşire	58	2,48	1,01		
	Laborant	1	3			
	Sekreter	43	1,93	0,91		
	Yönetici	31	2,97	1,47		
	Diğer	26	2,12	1,21		
<b>3.Boyut</b>	Doctor	34	1,71	0,69	4,761	<b>0,001*</b>
	Hemşire	58	2,43	0,69		
	Laborant	1	2			
	Sekreter	43	1,82	0,6		
	Yönetici	31	2,16	1,18		
	Diğer	26	2,2	0,83		

Tablo 3.27'de görüldüğü gibi olguların aile hayatına yönelik tutumlar için verdiği cevaplar mesleklere göre incelendiğinde bir, üç ve dördüncü ifadeye yönelik tutumlar ile tüm boyut için mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). "Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum " ifadesine, doktorlar, yöneticiler ve laborantın ortalaması katılmıyorum derken, hemşireler ve diğer görevdekiler bu konuda kararsız olduklarını bildirmişleridir. "Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmam gerekiyor" ifadesine hemşireler ve laborant katılıyorum derken, diğer meslek grupları bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

**3.4.7. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması**

**3.4.7.1. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması**

**Tablo 3.28 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması**

Cinsiyet ayrımcılığı	görev alanları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir	Tıbbi birimler	104	1,43	1,03	0,139	0,870
	İdari birimler	73	1,49	1,06		
	diğer	16	1,38	0,88		
Erkeklerle terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir	Tıbbi birimler	104	2,39	1,19	2,412	0,092
	İdari birimler	73	2,01	1,20		
	diğer	16	2,44	1,03		
Üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir	Tıbbi birimler	104	1,48	1,14	0,666	0,515
	İdari birimler	73	1,77	2,86		
	diğer	16	1,94	1,12		
Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz	Tıbbi birimler	104	1,57	1,07	2,612	0,076
	İdari birimler	73	1,21	0,99		
	diğer	16	1,38	0,95		
Kadınlar üstleri tarafından dikkate alınmaz	Tıbbi birimler	104	1,67	1,08	4,218	<b>0,016*</b>
	İdari birimler	73	1,12	0,94		
	diğer	16	1,25	0,85		
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir	Tıbbi birimler	104	1,63	1,12	2,685	0,071
	İdari birimler	73	1,22	1,18		
	diğer	16	1,50	1,15		

Tablo 3.28'in devamı

Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür	Tıbbi birimler	104	1,73	1,24	0,303	0,739
	İdari birimler	73	1,63	1,26		
	diğer	16	1,88	1,20		
<b>4. boyut</b>	Tıbbi birimler	104	1,68	0,55	1,992	0,139
	İdari birimler	73	1,49	0,77		
	diğer	16	1,67	0,48		

Tablo 3.28'de görüldüğü gibi olguların cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutumlar için verdiği cevaplar görev alanlarına göre incelendiğinde beşinci ifadeye yönelik tutumlar görev alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). "Kadınlar üstleri tarafından dikkate alınmaz" ifadesine tıbbi birimlerde çalışanlar kararsızım derken, diğer birimlerde çalışanlar ve idari bilimlerde çalışanlar bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer ifadelerde ise anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

#### 3.4.7.2. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.29 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Cinsiyet ayrımcılığı	yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir	25 ve altı	34	1,76	0,98	2,505	<b>0,044*</b>
	26-35	101	1,49	0,95		
	36-45	36	1,33	1,09		
	46-55	17	0,88	1,16		
	56 ve üstü	5	1,00	1,41		



Tablo 3.29'un devamı

Erkeklere terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir	25 ve altı	34	2,29	1,14	0,933	0,446
	26-35	101	2,19	1,15		
	36-45	36	2,19	1,32		
	46-55	17	2,76	1,25		
	56 ve üstü	5	2,00	1,41		
Üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir	25 ve altı	34	1,65	1,01	1,012	0,402
	26-35	101	1,66	1,12		
	36-45	36	1,25	1,10		
	46-55	17	2,35	2,11		
	56 ve üstü	5	1,00	1,41		
Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz	25 ve altı	34	1,53	1,16	0,471	0,757
	26-35	101	1,42	1,02		
	36-45	36	1,44	1,10		
	46-55	17	1,12	0,85		
	56 ve üstü	5	1,25	0,95		
Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz	25 ve altı	34	1,56	1,13	1,252	0,290
	26-35	101	1,40	1,02		
	36-45	36	1,28	0,97		
	46-55	17	0,94	0,74		
	56 ve üstü	5	1,75	1,70		
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir	25 ve altı	34	1,56	1,16	0,167	0,955
	26-35	101	1,41	1,15		
	36-45	36	1,53	1,15		
	46-55	17	1,47	1,12		
	56 ve üstü	5	1,25	1,89		

Tablo 3.29'un devamı

Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür	25 ve altı	34	1,65	1,27	2,066	0,087
	26-35	101	1,65	1,19		
	36-45	36	1,94	1,17		
	46-55	17	2,00	1,50		
	56 ve üstü	5	0,25	0,500		
<b>4. Boyut</b>	25 ve altı	34	1,71	0,59	0,650	0,628
	26-35	101	1,60	0,60		
	36-45	36	1,56	0,65		
	46-55	17	1,64	0,96		
	56 ve üstü	5	1,21	0,52		

Tablo 3.29'da görüldüğü gibi olguların cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutumlar için verdiği cevaplar yaş gruplarına göre incelendiğinde birinci ifadeye yönelik tutumlar görev alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). "Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir" ifadesine 25 yaş ve altındakiler kararsızım derken, diğer yaş grupları bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer ifadelerde ise anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

**3.4.7.3. Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

**Tablo 3.30 Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir	doktor	34	1,09	0,99	3,106	<b>0,010*</b>
	hemşire	58	1,43	0,95		
	laborant	1	1,00			
	sekreter	43	1,93	0,98		
	yönetici	31	1,32	1,13		
	diğer	26	1,31	0,97		
Erkeklerle terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir	doktor	34	2,59	1,20	1,428	0,216
	hemşire	58	2,40	1,15		
	laborant	1	1,00			
	sekreter	43	2,12	0,95		
	yönetici	31	2,03	11,30		
	diğer	26	2,04	1,42		
Üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir	doktor	34	1,15	1,15	1,121	0,351
	hemşire	58	1,76	1,12		
	laborant	1	2,00			
	sekreter	43	1,51	0,85		
	yönetici	31	2,23	2,23		
	diğer	26	1,42	1,27		

Tablo 3.30'un devamı

Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz	doktor	34	1,47	1,10	1,095	0,364
	hemşire	58	1,57	1,14		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	1,23	0,92		
	yönetici	31	1,39	0,98		
	diğer	26	1,27	1,00		
Kadınlar üstleri tarafından dikkate alınmaz	doktor	34	1,62	1,28	1,814	0,112
Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir	hemşire	58	1,53	1,06	2,033	0,076
	laborant	1	2,00			
	sekreter	43	1,02	0,77		
	yönetici	31	1,35	0,95		
	diğer	26	1,27	1,00		
	doktor	34	1,53	1,21		
Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür	hemşire	58	1,64	1,21	1,064	0,382
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	1,02	0,93		
	yönetici	31	1,61	1,11		
	diğer	26	1,46	1,24		
	doktor	34	1,85	1,28		

Tablo 3.30'un devamı

<b>4. Boyut</b>	hemşire	58	1,76	1,23	1,133	0,344
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	1,37	1,07		
	yönetici	31	1,71	1,24		
	diğer	26	1,88	1,45		
	doktor	34	1,61	0,55		

Tablo 3.30'da görüldüğü gibi olguların cinsiyet ayrımcılığına yönelik tutumlar için verdiği cevaplar görev mesleklere göre incelendiğinde birinci ifadeye yönelik tutumlar mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). "Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir" sorusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu soruya sekreterler kararsızım derken, diğer meslek grupları bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer ifadelerde ise anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

**3.4.8. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması**

**3.4.8.1. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması**

**Tablo 3.31 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması**

<b>Kadınların kariyer basamaklarındaki yükselmelerindeki etkenler</b>	<b>Görev alanları</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür	Tıbbi birimler	104	2,82	1,18	1,527	0,220
	İdari birimler	73	2,64	1,07		
	Diğer	16	2,31	1,25		
Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır	Tıbbi birimler	104	2,49	1,14	0,128	0,880
	İdari birimler	73	2,53	0,97		
	Diğer	16	2,62	0,71		
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla çalışmam etkili olmuştur	Tıbbi birimler	104	2,52	1,14	1,869	0,157
	İdari birimler	73	2,68	0,97		
	Diğer	16	2,12	1,08		
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla performans göstermem etkili olmuştur	Tıbbi birimler	104	2,55	1,13	0,796	0,453
	İdari birimler	73	2,67	0,97		
	Diğer	16	2,31	1,19		
<b>5. boyut</b>	Tıbbi birimler	104	2,59	0,92	0,811	0,446
	İdari birimler	73	2,63	0,68		
	Diğer	16	2,34	0,69		

Tablo 3.31'de görüldüğü gibi kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler için verdiği cevaplar görev alanlarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlenmemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.8.2. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.32 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Kadınların kariyer basamaklarındaki yükselmelerindeki etkenler	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür	25 ve altı	34	2,89	0,93	1,713	0,149
	26-35	101	2,60	1,23		
	36-45	36	2,67	1,06		
	46-55	17	3,24	0,97		
	56 ve üstü	5	2,00	1,82		
Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır	25 ve altı	34	2,46	1,06	2,906	<b>0,023*</b>
	26-35	101	2,69	0,92		
	36-45	36	2,39	0,96		
	46-55	17	2,18	1,38		
	56 ve üstü	5	1,25	1,89		
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla çalışmam etkili olmuştur	25 ve altı	34	2,49	0,98	0,460	0,765
	26-35	101	2,63	1,05		
	36-45	36	2,36	1,09		
	46-55	17	2,59	1,22		
	56 ve üstü	5	2,50	1,91		

Tablo 3.32'nin devamı

Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla performans göstermem etkili olmuştur	25 ve altı	34	2,51	1,06	0,804	0,524
	26-35	101	2,63	1,07		
	36-45	36	2,33	1,01		
	46-55	17	2,82	1,18		
	56 ve üstü	5	2,75	1,50		
<b>5. boyut</b>	25 ve altı	34	2,58	0,72	0,800	0,527
	26-35	101	2,64	0,83		
	36-45	36	2,43	0,75		
	46-55	17	2,70	0,94		
	56 ve üstü	5	2,12	1,56		

Tablo 3.32'de görüldüğü gibi kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler için verdiği cevaplar yaş gruplarına göre incelendiğinde ikinci ifadeye yönelik tutumlar yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). “Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır” ifadesine 35 yaş ve altı, katıldıklarını belirtirken, 36-55 yaş arası fikirlerini kararsızım şeklinde ifade etmişler, 56 yaş ve üstü grup ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.



**3.4.8.3. Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Mesleklerine Göre Karşılaştırması**

**Tablo 3.33 Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenlerin Mesleklerine Göre Karşılaştırması**

<b>Kadınların kariyer basamaklarındaki yükselmelerindeki etkenler</b>	<b>Meslek</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür	doktor	34	3,15	1,37	2,429	<b>0,037*</b>
	hemşire	58	2,59	1,04		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	2,33	1,19		
	yönetici	31	2,77	1,05		
	diğer	26	2,96	0,95		
Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır	doktor	34	2,68	1,24	1,246	0,290
	hemşire	58	2,28	1,08		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	2,56	0,98		
	yönetici	31	2,48	0,96		
	diğer	26	2,81	0,80		
Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla çalışmam etkili olmuştur	doktor	34	2,76	1,28	1,010	0413
	hemşire	58	2,31	1,04		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	2,65	1,02		
	yönetici	31	2,65	1,01		
	diğer	26	2,50	1,03		

Tablo 3.33'ün devamı

Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla performans göstermem etkili olmuştur	doktor	34	2,79	1,17	0,796	0,554
	hemşire	58	2,38	1,12		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	2,67	1,04		
	yönetici	31	2,61	1,05		
	diğer	26	2,50	0,94		
<b>5. boyut</b>	doktor	34	2,84	1,08	1,525	0,184
	hemşire	58	2,38	0,80		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	2,55	0,78		
	yönetici	31	2,62	0,74		
	diğer	26	2,69	0,56		

Tablo 3.33'de görüldüğü gibi kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler için verdiği cevaplar mesleklerine göre incelendiğinde birinci ifadeye yönelik tutumlar mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). "Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür" ifadesine, doktorlar, hemşireler, laborant, yöneticiler ve diğer birimlerde çalışanlar katılıyorum derken, sekreterler bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

**3.4.9. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması**

**3.4.9.1. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması**

**Tablo 3.34 Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması**

Örgüt kültürü ve politikalar	görev alanları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir	Tıbbi birimler	104	2,34	1,32	0,455	0,635
	İdari birimler	73	2,15	1,19		
	diğer	16	2,25	1,29		
Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır	Tıbbi birimler	104	2,29	1,57	0,468	0,627
	İdari birimler	73	2,08	1,18		
	diğer	16	2,19	0,98		
Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır	Tıbbi birimler	104	2,23	1,09	2,424	0,091
	İdari birimler	73	2,03	1,06		
	diğer	16	1,62	1,14		
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar	Tıbbi birimler	104	1,99	1,14	0097	0,908
	İdari birimler	73	2,01	1,18		
	diğer	16	1,88	0,88		
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kuralları ile yönetilmektedir	Tıbbi birimler	104	1,87	1,12	1,388	0,252
	İdari birimler	73	1,58	1,15		
	diğer	16	1,75	1,18		
<b>6. boyut</b>	Tıbbi birimler	104	2,14	0,77	1,319	0,270
	İdari birimler	73	1,97	0,75		
	diğer	16	1,93	0,72		

Tablo 3.34'de görüldüğü gibi kadınların örgüt kültürü ve politikalar için verdiği cevaplar görev alanlarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlemlenmemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.9.2. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.35 Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Örgüt kültürü ve politikalar	yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir	25 ve altı	34	2,46	1,22	0,308	0,873
	26-35	101	2,25	1,21		
	36-45	36	2,14	1,41		
	46-55	17	2,18	1,33		
	56 ve üstü	5	2,25	2,06		
Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır	25 ve altı	34	2,69	2,05	1,546	0,190
	26-35	101	2,05	1,14		
	36-45	36	2,14	1,19		
	46-55	17	2,35	1,36		
	56 ve üstü	5	1,75	1,50		
Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır	25 ve altı	34	2,06	1,18	0,344	0,848
	26-35	101	2,13	1,06		
	36-45	36	1,97	1,10		
	46-55	17	2,24	1,14		
	56 ve üstü	5	2,50	1,29		

Tablo 3.35'in devamı

Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar	25 ve altı	34	1,97	1,12	1,844	0,122
	26-35	101	1,85	1,11		
	36-45	36	2,19	1,16		
	46-55	17	2,53	1,06		
	56 ve üstü	5	1,50	1,29		
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kuralları ile yönetilmektedir.	25 ve altı	34	1,37	1,16	1,521	0,198
	26-35	101	1,81	1,13		
	36-45	36	1,94	0,98		
	46-55	17	1,82	1,38		
	56 ve üstü	5	1,25	0,95		
<b>6.Boyut</b>	25 ve altı	34	2,10	0,97	0,382	0,821
	26-35	101	2,01	0,73		
	36-45	36	2,07	0,70		
	46-55	17	2,22	0,62		
	56 ve üstü	5	1,85	0,70		

Tablo 3.35'de görüldüğü gibi kadınların Örgüt Kültürü ve politikalar için verdiği cevaplar yaş gruplarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlemlenmemektedir ( $p>0,05$ ).

**3.4.9.3. Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

**Tablo 3.36 Örgüt Kültürü ve Politikalara İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

Örgüt kültürü ve politikalar	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir	doktor	34	2,32	1,47	0,718	0,611
	hemşire	58	2,45	1,20		
	laborant	1	1,00			
	sekreter	43	2,12	1,19		
	yönetici	31	2,06	1,181		
	diğer	26	2,27	1,40		
Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır	doktor	34	2,09	1,26	0,915	0,473
	hemşire	58	2,45	1,80		
	laborant	1	1,00			
	sekreter	43	2,02	1,01		
	yönetici	31	2,00	1,15		
	diğer	26	2,38	1,29		
Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır	doktor	34	1,94	1,12	3,666	<b>0,003*</b>
	hemşire	58	2,41	1,00		
	laborant	1	1,00			
	sekreter	43	1,60	1,02		
	yönetici	31	2,19	0,98		
	diğer	26	2,38	1,23		

Tablo 3.36'nin devamı

Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar	doktor	34	2,00	1,18	0,342	0,887
	hemşire	58	1,97	1,09		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	1,88	1,09		
	yönetici	31	2,00	1,18		
	diğer	26	2,15	1,25		
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kuralları ile yönetilmektedir	doktor	34	2,12	1,06	2,095	0,068
	hemşire	58	1,84	1,18		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	1,37	1,04		
	yönetici	31	1,74	1,15		
	diğer	26	1,62	1,16		
<b>6.Boyut</b>	doktor	34	2,09	0,79	1,727	0,130
	hemşire	58	2,22	0,75		
	laborant	1	1,80			
	sekreter	43	1,80	0,67		
	yönetici	31	2,00	0,72		
	diğer	26	2,16	0,87		

Tablo 3.36'da görüldüğü gibi kadınların Örgüt Kültürü ve politikalara ilişkin tutumlar mesleklere göre incelendiğinde üçüncü ifadeye yönelik tutumlar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). "Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır" ifadesine laborant katılmadığını belirtirken, doktorlar, sekreterler, yöneticiler ve diğer mesleklerde çalışanlar bu konuda ki fikirlerini kararsızım olarak ifade etmişlerdir. Hemşireler ise bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu boyuttaki diğer ifadelerle ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**3.4.10. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması**

**3.4.10.1. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması**

**Tablo 3.37 İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırması**

İnfomal iletişim ağları	Görev alanları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler	Tıbbi birimler	104	2,82	0,98	0,931	0,396
	İdari birimler	73	2,75	1,10		
	diğer	16	2,44	1,09		
Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırdıcı davranışlarda bulunurlar	Tıbbi birimler	104	2,20	1,06	1,845	0,161
	İdari birimler	73	1,93	1,08		
	diğer	16	1,81	1,10		
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar	Tıbbi birimler	104	1,96	1,07	0,734	0,481
	İdari birimler	73	1,86	1,05		
	diğer	16	1,62	1,20		
<b>7. Boyut</b>	Tıbbi birimler	104	2,32	0,70	2,101	0,125
	İdari birimler	73	2,18	0,76		
	diğer	16	1,95	0,83		



Tablo 3.37'de görüldüğü gibi kadınların informal iletişim ağlarına ilişkin verdiği cevaplar görev alanlarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.10.2. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.38 İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

İnfomal iletişim ağları	yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler	25 ve altı	34	2,77	1,11	0,871	0,483
	26-35	101	2,81	1,03		
	36-45	36	2,61	0,87		
	46-55	17	2,59	1,27		
	56 ve üstü	5	3,50	0,57		
Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar	25 ve altı	34	1,89	1,05	0,623	0,647
	26-35	101	2,04	1,03		
	36-45	36	2,25	1,02		
	46-55	17	2,24	1,34		
	56 ve üstü	5	2,00	1,82		
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır	25 ve altı	34	1,71	1,10	1,510	0,201
	26-35	101	1,83	1,02		
	36-45	36	2,28	1,03		
	46-55	17	1,88	1,26		
	56 ve üstü	5	1,75	1,50		
<b>7. Boyut</b>	25 ve altı	34	2,12	0,76	0,590	0,670
	26-35	101	2,22	0,68		
	36-45	36	2,38	0,71		
	46-55	17	2,23	1,01		
	56 ve üstü	5	2,41	0,91		

Tablo 3.38'de görüldüğü gibi kadınların İnfomal iletişim ağlarına ilişkin verdiği cevaplar yaş gruplarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlemlenmemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.10.3. İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.39 İnfomal İletişim Ağlarına İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

İnfomal iletişim ağları	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler	doktor	34	2,88	1,06	0,555	0,734
	hemşire	58	2,86	0,90		
	laborant	1	2,00			
	sekreter	43	2,60	1,15		
	yönetici	31	2,77	1,08		
	diğer	26	2,65	1,05		
Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar	doktor	34	2,24	1,15	0,638	0,671
	hemşire	58	2,10	1,08		
	laborant	1	2,00			
	sekreter	43	1,84	0,94		
	yönetici	31	2,03	1,11		
	diğer	26	2,19	1,16		
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır	doktor	34	2,12	1,060	1,492	0,194
	hemşire	58	1,83	1,07		
	laborant	1	3,00			
	sekreter	43	1,60	0,95		
	yönetici	31	2,13	1,05		
	diğer	26	1,92	1,23		
7. boyut	doktor	34	2,41	0,63	1,231	0,296
	hemşire	58	2,26	0,73		
	laborant	1	2,33			
	sekreter	43	2,01	0,71		
	yönetici	31	2,31	0,80		
	diğer	26	2,25	0,83		

Tablo 3.39'da görüldüğü gibi kadınların İnfomal iletişim ağlarına ilişkin verdiği cevaplar mesleklere göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlemlenmemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.11. Mentorluğa İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması

#### 3.4.11.1. Mentorluğa İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması

**Tablo 3.40 Mentorluğa İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması**

Mentorluk	görev alanları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur	Tıbbi birimler	104	2,29	1,10	1,358	0,260
	İdari birimler	73	2,00	1,23		
	diğer	16	2,25	1,18		
<b>8. boyut</b>	Tıbbi birimler	104	2,29	1,10	1358	0,260
	İdari birimler	73	2,00	1,23		
	diğer	16	2,25	1,18		

Tablo 3.40'da görüldüğü gibi kadınların mentorluğa ilişkin verdiği cevaplar görev alanlarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlemlenmemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.11.2. Mentorluğa İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.41 Mentorluğa İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

<b>Mentorluk</b>	<b>yaş</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur	25 ve altı	34	1,89	1,34	0,784	0,537
	26-35	101	2,29	1,05		
	36-45	36	2,14	1,09		
	46-55	17	2,18	1,33		
	56 ve üstü	5	2,25	2,06		
<b>8. boyut</b>	25 ve altı	34	1,89	1,34	0,784	0,537
	26-35	101	2,29	1,05		
	36-45	36	2,14	1,09		
	46-55	17	2,18	1,33		
	56 ve üstü	5	2,25	2,06		

Tablo 3.41’de görüldüğü gibi kadınların mentorluğa ilişkin verdiği cevaplar yaş gruplarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gözlemlenmemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.11.3. Mentorluğa İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.42 Mentorluğa İlişkin Tutumların Mesleklere Göre Karşılaştırması**

İnformel iletişim ağları	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur	Doktor	34	2,79	0,88	3,213	<b>0,008*</b>
	Hemşire	58	2,22	1,07		
	Laborant	1	3,00			
	Sekreter	43	1,93	1,22		
	Yönetici	31	2,03	1,19		
	Diğer	26	1,81	1,29		
8. boyut	Doktor	34	2,79	0,88	3,213	<b>0,008*</b>
	Hemşire	58	2,22	1,07		
	Laborant	1	3,00			
	Sekreter	43	1,93	1,22		
	Yönetici	31	2,03	1,19		
	Diğer	26	1,81	1,29		

Tablo 3.42’de görüldüğü gibi kadınların mentorluğa ilişkin tutumların mesleklere göre verdiği cevaplar incelendiğinde mesleklere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesine doktorlar ve laborant katılıyorum derken, hemşireler, yöneticiler, sekreterler ve diğer mesleklerde çalışanlar bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

**3.4.12. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Demografik Değişkenlerle Karşılaştırılması**

**3.4.12.1. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması**

**Tablo 3.43 Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Görev Alanlarına Göre Karşılaştırılması**

Mesleki ayırım	Görev alanları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir	Tıbbi birimler	104	2,55	1,20	4,331	<b>0,014*</b>
	İdari birimler	73	2,00	1,26		
	Diğer	16	2,38	1,08		
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir	Tıbbi birimler	104	2,20	1,16	5,644	<b>0,067*</b>
	İdari birimler	73	1,63	1,18		
	Diğer	16	1,69	1,01		
<b>9. boyut</b>	Tıbbi birimler	104	2,37	0,99	7,365	<b>0,001*</b>
	İdari birimler	73	1,81	0,93		
	diğer	16	2,03	0,88		

Tablo 3.43'de görüldüğü gibi kadınların mesleki ayrıma ilişkin verdiği cevaplar görev alanlarına göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). “Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönelmektedir” ifadesine, tıbbi birimlerdeki kişiler katılıyorum şeklinde fikir beyan ederken, idari birimlerdekiler ve diğer birimlerdekiler bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

### 3.4.12.2. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.44 Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Mesleki ayırım	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönelmektedir	25 ve altı	34	2,11	1,27	0,722	0,578
	26-35	101	2,47	1,18		
	36-45	36	2,17	1,18		
	46-55	17	2,29	1,49		
	56 ve üstü	5	2,25	2,06		
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir	25 ve altı	34	1,97	1,20	0,762	0,548
	26-35	101	2,01	1,16		
	36-45	36	1,86	1,12		
	46-55	17	1,88	1,40		
	56 ve üstü	5	1,00	1,41		
<b>9. boyut</b>	25 ve altı	34	2,04	0,98	0,747	0,561
	26-35	101	2,23	1,01		
	36-45	36	2,01	0,85		
	46-55	17	2,08	1,06		
	56 ve üstü	5	1,62	1,49		

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi kadınların mesleki ayrıma ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### 3.4.12.3. Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırması

**Tablo 3.45 Mesleki Ayrıma İlişkin Tutumların Meslek Gruplarına Göre Karşılaştırması**

Mesleki ayırım	Meslek	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir	Doktor	34	3,09	0,99	3,825	<b>0,003*</b>
	Hemşire	58	2,34	1,22		
	Laborant	1	2,00			
	Sekreter	43	2,14	1,22		
	Yönetici	31	1,97	1,25		
	Diğer	26	2,04	1,28		
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir	Doktor	34	2,09	1,19	1,495	0,193
	Hemşire	58	2,16	1,12		
	Laborant	1	3,00			
	Sekreter	43	1,93	1,20		
	Yönetici	31	1,71	1,16		
	Diğer	26	1,54	1,27		
<b>9. Boyut</b>	Doktor	34	2,58	0,87	3,020	<b>0,012*</b>
	Hemşire	58	2,25	0,99		
	Laborant	1	2,50			
	Sekreter	43	2,03	0,98		
	Yönetici	31	1,83	1,93		
	Diğer	26	1,78	1,03		



Tablo 3.45'de görüldüğü gibi kadınların mesleki ayrıma ilişkin verdiği cevaplar mesleklere göre incelendiğinde birinci ve üçüncü ifadede istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösteriyordu ( $p<0,05$ ). "Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir" ifadesine, doktorlar katılıyorum derken, hemşireler, yöneticiler, laborant ve diğer görevdekiler kararsızım şeklinde fikir beyan etmişlerdir. Mesleki ayrımla ilgili tüm boyut incelendiğinde doktorların ve laborantın mesleki ayırım olduğuna katıldığı görülmüştür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma da cam tavan, “Üst yönetimden kaynaklanan engeller”, “Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar”, “Aile Hayatı”, “Cinsiyet Ayrımcılığı”, Kadınların kariyer basamaklarında yükselmesindeki etkenler”, Örgüt kültürü ve politikalar”, İnfomal iletişim ağları”, “Mentorluk” ve “Mesleki ayırım” olmak üzere dokuz farklı boyut açısından analiz edilmiştir.

Demografik değişkenler açısından ele alındığında ankete katılanların çoğunluğunu (%53,9) evlilerin, % 51,3’ünü üniversite ve önlisans mezunlarının, %53,9’unu tıbbi birimlerde çalışanların, %51,3’ünü de çocuk sahibi olmayanların oluşturduğunu görmekteyiz.

Araştırmanın ilk boyutu olan üst yönetimden kaynaklanan engeller ile ilgili tüm ifadeler katılımcıların cevap ortalaması kararsızım şeklindedir.

Araştırmanın ikinci boyutunu oluşturan kadınlara yönelik olumsuz önyargılarla ilgili ifadelerle ilişkin katılım düzeylerinin oranı farklılık göstermesine rağmen kadınlar, “kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar” ifadesini kesinlikle reddetmişlerdir. Tüm katılımcıların bu ifadeyi bu kadar açık bir şekilde reddetmiş olmasından, kadınların kendileriyle ilgili önyargılardan rahatsız olduğunu ve artık kendilerini üst düzey yönetim pozisyonları için hazır hissettikleri sonucuna varılabilir. Bu boyutta kadınların çekimser kaldıkları tek ifade, “kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır ifadesidir”. Geçmiş yıllarda çocuk sahibi olmanın iş yaşamında kadınlar açısından bir engelmiş gibi algılanmasına rağmen, şuan bu algının değişmekte olmasını, farklılaşmakta olan toplumsal rollere, şirketlerin çocuk sahibi kadın çalışanları için sağladıkları esnek çalışma saatleri, kreş vb. imkanlara bağlayabiliriz.

Üçüncü boyut olan aile hayatı boyutu genel olarak ele alındığında aile hayatıyla ilgili ifadelerle genel katılım düzeyinin kararsızım şeklinde olduğunu görmekteyiz. Bu boyut içerisinde katılımcılara sunulan ifadelerden katılımcıların reddettiği tek yargı ise “iş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum” ifadesidir. Katılımcıların bu ifadeye katılmamaları, iş ve aile yaşamı arasında denge kurmayı başardıklarının bir göstergesi olabilir. Çalışan kadın sayısındaki artışın, toplumda kadın ve erkeklerin çalışan eş ve çalışan anne rolüne alışmalarını

sağladığını ve çevresindeki bu kabullenmenin de çalışan kadına iş ve aile yaşamı arasında denge kurmakta yardımcı olduğu söylenebilir.

Dördüncü boyut olan cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili ifadeler genel katılım düzeyi kararsızım şeklindedir. Kadınlar kendilerine terfi konusunda daha çok imkan verildiğini söyleyen ifadeye katılmadıklarını belirtirken, “erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir” ifadesine kararsızım demişlerdir. Bu katılımcıların kafasında bu yönde belki kendilerine bile itiraf etmek istemedikleri bir soru işaretinin varlığını gösteriyor olabilir.

Kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler başlığı altında toplanan beşinci boyutta, katılımcıların kariyerlerinde ilerlemenin en önemli etmeni olarak aldıkları eğitimi gördükleri gözlemlenmektedir. Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayan diğer faktörler katılımcılar tarafından, iş arkadaşlarına göre daha fazla performans göstermeleri, iş arkadaşlarından daha fazla çalışmaları ve üstlerinden edindikleri bilgi ve deneyim olarak sıralanmıştır.

Altıncı boyut olan örgüt kültürü ile ilgili tüm ifadeler genel katılım düzeyi kararsızım şeklindedir. Bu örgütte çalışan kadınlara pozitif veya negatif anlamda herhangi bir ayrımcılığın yapılmadığının bir göstergesi olabilir.

Yedinci boyut olarak informal iletişim ağları ele alınmıştır. Katılımcılar, “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleriyle rahat iletişim kurabilirler” ifadesine katıldıklarını belirterek iletişim güçlerinin farkında olduklarını göstermişlerdir. Bu boyuttaki diğer ifadeler genel katılım düzeyi kararsızım şeklindedir.

Mentorluk araştırmanın sekizinci boyutunda ele alınmıştır. “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli kadın yönetici yoktur” ifadesi ile ölçülmeye çalışan mentorluk boyutuna, katılımcılar kararsızım şeklinde fikir beyan etmişlerdir.

Dokuzuncu ve son boyut olan mesleki ayrımla ilgili ifadeye de, katılımcılar kararsızım şeklinde fikir beyan etmişlerdir. Geçmiş yıllarda kadın mesleği ve erkek mesleği olarak ayırım yapılıyor olmasına rağmen, katılımcıların anketimizde bu boyuta kararsızım şeklinde yanıt vermeleri mesleki ayrıma yönelik bu tabuların yavaş yavaş yıkılmakta olduğunun bir göstergesi olabilir.

Kadınların cam tavan engellerini aşabilmeleri için yalnız kendi çabaları yeterli olmaz. Bu nedenle kurumlara da görev düşmektedir. Cam Tavan konusunda

yapılabilecek uygulamalar “Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar” ve “Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar” olmak üzere iki kısımda sunulabilir (Aktaran: Fettahlıoğlu ve elik, 2007: 262).

➤ **Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yapabileceği Uygulamalar**

- Kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, işçi ve işveren birlikleri, üniversiteler ve diğer ilgililer konuya mutlaka duyarlı davranmalıdırlar. İlgili kurumlar, kadınların eğitimini engelleyen ve aile içerisindeki konumlarını zayıflatan türden soysa-kültürel değerlerin değişimini sağlayacak çeşitli etkinlikler düzenlemelidirler.
- Çağdaş toplum ve gelişmiş ülke söylemlerini her zaman ön planda tutan devlet kurumlarını öncelikle kendi sosyo-kültürel yapılarını inceleyerek kadınlara gerçekten ne kadar değer verildiğini eğitimleri için neler yapıldığını ve onların hangi pozisyonda olduklarını ve bu tür etmenlere karşı ne yapılması gerektiğini ortaya koymak için öncelikle kendi içerisinde yeni uygulamalara giderek diğer kurum ve kuruluşlara örnek olmalıdırlar.
- Kadın yöneticiler hakkında oluşturulan ön yargılar yerine bilimsel verilere göre hareket edilmelidir. Kadının çalışma hayatındaki yeri ve karşı karşıya kaldığı sorunların bilimsel açıdan incelenmesi ilgili kurum ve kuruluşlar açısından düzenli bir görev haline getirilmelidir.
- Kadınların eğitime ve aile içerisindeki konumlarına ilişkin çalışmalarına ağırlık verilmelidir.
- Siyasal iktidarlar, cinsler arasındaki eşitliği birkaç yasa maddesinden oluşan fikir olarak değil, statükoyu değiştirici bir eylem olarak algılamalıdırlar. Bu amaçla kadınların yasal ve toplumsal haklarına kavuşmaları yönünde sivil toplum kuruluşları başta olmak üzere, diğer ilgili ulusal ve uluslar arası kuruluşların önerdikleri düzenlemeler süratle yapılmalıdır.
- Kadınlara fırsat eşitliğinin sağlanmasında,onlara yönelik kaynakların artırılması önemlidir. Bu amaçla kadınların ekonomik ve sosyal entegrasyonu sağlanmalı, kadın girişimciliği geliştirilmeli, yeni çalışma ve sosyal merkezler açılarak kadınların işbirliği artırılmalıdır. Ayrıca AB nin ‘ Fırsat Eşitliği İçin

Topluluk Eylem Planı ‘ gibi kaynakların değerlendirilip, yapısal fonların harekete geçirilmesi de önemlidir.

- Kadınların çağdaş dünya ülkelerindeki normlara ulaştırılmaları önemlidir. Bu kapsamda evlilik veya annelik sebepleriyle kadına karşı yapılan ayrımcılığın engellenmesi ve kadınların çalışma haklarını etkili bir biçimde korumak için şu türden tedbirler alınmalıdır. “Hamilelik veya annelik izni sebebiyle, kadın işgörenlerin işlerine son verilmemeli, medeni durumlarındaki değişiklik dolayısıyla işten çıkarılmamalıdır. İşlerini kıdemlerini ve sosyal haklarını kaybetmeden ücretli olarak veya buna benzer yararlar sağlanarak, annelik izni verilmelidir. Anne ve babanın aile içi yükümlülüklerini, çalışma yaşamındaki sorumluluklarıyla ve toplumsal yaşama katılmalarıyla uyumlaştırabilmeleri için, çocuk bakım kurumları ve benzeri sosyal hizmetler sağlanmalıdır. Hamilelik dönemindeki işgörene uygun görevler verilmelidir”.
- Kadınlara meslekte eşit ilerleme, kurum olanaklarından yararlanma, tazminatlarda dahil, “eşit ücret alma” ve “eşit değerde yapılan işe karşı eşit muamele görme” hakkı verilmelidir.
- İş yerlerinde eski hükümlü, özürlü çalıştırılmasına ilişkin yasalar gibi kadın çalışmasına ilişkin yasalar da desteklenmelidir.

#### ➤ **Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar**

Çalışmalar, çalışma hayatında yer alan kadınların erkeklerden çok çalışabileceğini, maddi menevi her yükün altından kalkabileceğini kanıtlamak zorunda kaldığını vurgulamaktadır. Bu da onlar üzerinde aşırı bir stres yaratabilmekte ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Peki, kadınlar çalışma hayatı içerisinde yer almak ve başarılı olmak için neler yapabilir? Bu soru, “Cam Tavan Üstünde Dans” kitabının yazarları Deemer ve Fredericks’in önerilerinden yola çıkarak aşağıdaki gibi yanıtlanabilir (Deemer ve Fredericks, 2006: 19).

- Etkin olmak: Edilgen bir şekilde kenarda terfiyi beklemektense, çalışma hayatındaki önemini gösterecek eylemlere girişmek.
- İlişkileri yukarıya doğru oluşturmak.

- Her çalışanla iyi bir iletişim açı kurmak.
- Ne yapabileceğinin farkına vararak öncelikle kendini tanımak ve tanıtmak.
- Özgüven duygusuna sahip olarak her ne koşulda olursa olsun özgüvenini kaybetmeden harekete etmek.
- Harekete geçirici bir vizyon oluşturarak eylemlerini ve geleceğini bu vizyon doğrultusunda yönlendirmek.
- Mağduriyet duygusunu arka plana atarak statükoyu fazla dikkate almamak.
- Şirket költürünü iyi analiz ederek hareket etmek.
- İş yerinde koçluk ve mentorluk olgularından yeterince yararlanabilmek.
- Kişisel alışmalar yanında ekip çalışmalarına da ağırlık vermek.
- İş dışındaki özel hayatı zenginleştirici eğitimlerle aile ve eşe karşı suçluluk duygusundan kurtulmak.
- Yenilikleri ve değişimleri takip ederek uyum sağlamak.
- Erkeklerin hareket tarzlarını benimseyip buna göre hareket etmemek, çünkü yapılan araştırmalarda belirtildiği gibi kadınların Şirketlerin üst kademelerinde çok az sayıda yer almış olması “erkek gibi davranma” formölünün yanlışlığını göstermektedir.

Sonuç olarak toplumun yarısını oluşturan kadınların sosyo- költürel ve çalışma hayatında temsil edilebilmeleri, iş hayatına zenginlik kazandıracaktır. Çalışma hayatında kariyer yönetimi ve uygulaması çok uzun bir yoldur. Bu yol üzerinde muhakkak ki engeller olacaktır. Fakat bu engeller varılacak sonuca ve hedefe ulaşmaya engel olarak görölse de bunların aşılması imkansız değildir. Bu nedenle özgüvenle hareket etmek, ve neyi başarabileceğine ilişkin değer yargıları her çalışan için önemlidir (Fettahlıoğlu ve elik, 2007: 264).

Kadınlar artan oranda bilinçlenmekte ve her geçen gün önlerinde bir set gibi duran cam tavanı kırmaya yönelik yeni hamleler yapmaktadır. Toplumların kültür düzeyinin yükselmesi ve eğitim cam tavanın kırılabilmesinde en önemli etken olacaktır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

ALTINDAL, Aytunç. (1991). **Türkiye’de Kadın**, Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet. (2002). **İş Hayatında Kadın Yönetici**, Kariyer Yayınları, İstanbul.

BAŞ, Türker. (2006). **Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?** Seçkin Yayıncılık, Ankara.

BEBEL, August. (1980). **Kadın ve Sosyalizm**, Çev. Sabiha Zekeriya Sertel, Toplum Yayınevi, Ankara.

BEDÜK, Aykut. (2007). “Kariyer Geliştirme Politikalarında Yeni Bir Kavram: Koçluk”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, M. Şerif, Adnan Çelik, Ayten Akatay, Gazi Kitabevi, Ankara.

BERKTAY, Fatmagül. (2000). **Tek Tanrılı Dinler Karşısında Kadın**, Metis Yayınları, İstanbul.

BOULDING, Elise. (1977). **The Underside of History: A View of Women Through Time**, Westview Press Boulder, Colorado.

BUDAK, Gönül. (2008). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

BUDAK, Gülay. Gönül BUDAK. (2004). **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

ÇELİK, Adnan. (2007). “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, M. Şerif, Adnan Çelik, Ayten Akatay, Gazi Kitabevi, Ankara.

DEEMER, Candy. Nancy Frederics. (2006). Çev. Sinem Özer, **Cam Tavan Üstünde Dans**, Optimist Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Muammer. (2008). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Birleşik



Matbaacılık, İzmir.

DOĞAN, İsmail. (2004). **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, Pegem Yayıncılık, Ankara.

DÖKMEN, Zehra Y. (2004). **Toplumsal Cinsiyet**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

GÖKSEL, Burhan. (1993). **Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk**, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.

GÜRÜZ, Demet. Ömer Gürel. (2006). **Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirfen Eyleme**, Nobel Yayınları, Ankara.

JOEKES, Susan. (1998). **Women In The World Economy**, Oxford University Press, New York.

KAPLAN, Mehmet. (1988). **Mehmet Kaplan'dan Seçmeler**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.

KEUTHEN, Monika. (2006). Çev. Gül Kızılca Yürür, **Dikkat Diğer Kadınlar**, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.

KILIÇ, Hüseyin. (2000). **Antik Çağdan Günümüze Batıda Kadın ve Cinsellik**, Otopsi Yayın Evi, İstanbul.

KORAY, Meryem. (1995). **Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri**, Basisen Yayınları, İzmir.

MCCARTHY, John J. (1989). Çev. Belkıs Çorakçı, **Başarısız Yöneticiler**, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

MESCON, Michael H., Courtland Bovee L., John V. Thill. (2001). **Business Today**, Prentice Hall, New Jersey.

MICHEL, Andree. (1999). Çev. Şirin Tekelli, **Feminizm**, İletişim Yayınları, İstanbul.

PALMER, Margaret, Beverly Hyman. (1993). Çev. Vedat Üner, **Yönetimde Kadınlar**, Rota Yayın Dağıtım, İstanbul.

RUDERMAN, Maria N. Patricia J. Ohlott. (2005). Çev. Sinem Özer, **Kaderini Kontrol Et Çalışan Kadının Başarı Formülü**, Optimist Yayınları, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.

SİPAHİ, Beril. E. Serra Yurtkoru. Murat Çinko. (2006). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Kentlerde **Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları**. (2000) Cem Web Ofset, Ankara.

TOPALOĞLU, Bekir. (2001). **İslam'da Kadın**, Rağbet Yayınları, İstanbul.

#### **Makaleler**

ANAFARTA, Nilgün. Funda Sarvan. Nuray Yapıcı. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:15, ss. 111–137.

AYTAÇ, Serpil. (2000). "Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu", **Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan TUHİS Yayınları**, Ankara,ss. 905-914.

ÇAKIR, Özlem. Olca Sürgevil. Tijen Ersoy Harcar. Gönül Budak. "Siyasetle ilgilenen Türk Kadınlarının Sosyo-Ekonomik Durum Analizi", **Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, ss. 261-276.

ÇELİKTEN, Mustafa. (2004). "Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar Kayseri İli Örneği", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:17, ss. 91-118.

ÇELİKTEN, Mustafa. Yeliz Yeni. (2004). "Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, ss. 305-314.

DEDEOĞLU, Saniye. (2008). "Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı", **Çalışma ve Toplum**

**Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, Sayı:21, ss. 41–54.

ERDAL, Kelime. (2008). “Halide Edip Adıvar’ın Bakış Açısıyla Kadının Çalışma Hayatı”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, ss. 109–123.

ERDUT, Tijen. (2005). “İşgücü Piyasasında Enformelleşme ve Kadın İşgücü”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, Sayı:6, ss. 11–49.

GELEGEN, Didem Gediz. (2001). “Çalışma Yaşamında Kadın Olmak”, **T.T.B Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, Sayı:5, ss. 27-21.

GÜNEY, Semra. (2006). “Kadın Girişimciliğine Genel Bir Bakış”, **Ç.O.M.Ü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, ss. 25–45.

HARCAR, Tijen. Özlem Çakır. Olca Sürgevil. Gönül Budak. (2008). “Kadına Yönelik Şiddet ve Türkiye’de Kadına Yönelik Şiddetin Durumu”, **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, ss.51-70.

MAYATÜRK, Evrim. Gönül Budak. (2008). “Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Negatif Ayrımcılık Üzerine Bir Araştırma”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, ss. 1-30.

ÖĞÜT, Adem. (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, **Ç.O.M.Ü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, ss. 56–78.

ÖRÜCÜ, Edip. Recep Kılıç. Taşkın Kılıç. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı:2, ss. 117-135.

ÖZAN, Mukadder Boydak. (2009). “Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:29, ss. 15–33.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. E. Aziz Bulut. Evren Arı Tekçe. Yıldız Çirli. Tevfik Gemici. Mahmut Tozal. Yasemin Doğan. (2003). “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini

Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:2, ss. 125-138.

SEÇER, Barış. (2009). “Kadınların Sendikalara Yönelik Tutumları ile Cinsiyet Ayrımcılığı Algılarının Sendika Üyesi Olma İsteğine Etkisi”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi**, Sayı:23, ss. 27–60

YELKİKALKAN, Nazan. (2006). “Başarılı Girişimcilikte Cinsiyetin Rolü, Kadın Girişimciler”, **Ç.O.M.Ü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, ss. 45–55.

YÜCEOL, Hüseyin Mualla. (2005). “Bir Politika Değişkeni Olarak İşsizliğin Ölçülmesi Sorunu ve Türkiye’de Gerçek İşsizlik Oranı”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı:12, ss. 118–133.

#### **Bildiriler**

AKTAŞ, Ahmet. Seden Algür. Funda Cengiz. “Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **XVII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, ss.270-276.

AYDIN, Şule. Emrah Özkul. Gülnür Karakaş Tandoğan. Nilüfer Şahin. “Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Sakarya Üniversitesi XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, ss.312-319.

BAYRAK Sabahat. Atila Yücel. “Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”, **Erciyes Üniversitesi VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss.125-142.

ÇAKICI Ayşehan “Mersin’deki Kadın Girişimcilerin İş Kurma Öyküsü ve İş Kuracak Kadınlara Önerileri”, **11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Uyum Ajans, Afyon, 22-24 Mayıs 2003, ss. 71-89

DEMİRAY, Halide Tufan. “Toplumsal Cinsiyet ve Sekreterlik”, **VI. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi**, Ankara, 25-27 Ekim 2007, ss. 343-351.

DİNÇKOL, Vural. “Kadının Hukuksal Durumunun Tarihsel Gelişimi”, **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, Ankara, 19-21 Kasım 1997, ss. 35-50.

GÖKAKIN, Zeynep Özsoy “Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye’de Girişimci Kadın Profili”, **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss. 109-121.

HOPMAN, Holly A. Beverly L. Lord, “The Glass Ceiling and Women in Accounting”, **Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference**, Innsbruck, Austria, 9-11 August 2009, ss. 1-41.

İRİZ, Rifat. “Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir**, 21-23 Mayıs 2009, ss. 277-285.

KANTEN, Pelin. Selahattin Kanten. Şule Aydın Tükeltürk, “Yöneticilerin Akıl Hocalığı (Mentoring) İçin Algıladıkları Üst Yönetim Desteğinin Akıl Hocalığı (Mentoring) Eğilimleri Üzerindeki Etkisi” , **I. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı**, İzmir, 11-12 Eylül 2008, Cilt 2, ss. 155-164.

ONAY, Meltem. “Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir**, 21-23 Mayıs 2009, ss. 285-291.

ÖZKAYA, Meltem. “Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler”, **V. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F, Ekonometri Bölümü, Adana, 19–22 Eylül 2001, ss 42-68.

SAYGIN, Işıl. “Açılış Konuşması”, **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, Ankara, 19–21 Kasım 1997, ss. 1–3.

SOYSAL, Abdullah. “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, İzmit,

17-18 Mayıs 2003, ss.659-672.

UNAT, Nermin. "İdeoloji Açısından Kadın Araştırmaları", **20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı**, TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, Ankara, 19–21 Kasım 1997, ss. 3–11.

### **Tezler**

ACAR, Ahmet Cevat. "**Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma**", (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1992.

BECK, Alison Jean. "**Through The Looking-Glass Ceiling: The Advancement of Women Administrations and Women Faculty in an Institution of Higher Education**", (Yayınlanmış Doktora Tezi), The University of Texas, Austin, 2003.

DALKIRANOĞLU, Tülin. "**Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, 2006.

GÖKALP, İsmet Emre. "**Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler**", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale, 2008.

GÜLDAL, Duygu. "**Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma**", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006.

IRMAK, Emel. "**Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri**", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir, 2007.

KARACA, Ayşe. "**Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı bir araştırma**", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim

ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2007.

KOCA, Ayşe İpek. **“Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma”**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2009.

MAYATÜRK, Evrim. **“Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama”**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2006.

NARMAN, Gözde. **“Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri”**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara, 2006.

SEZEN, Bayram. **“Örgütlerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale, 2008.

ŞAHİN, Nagehan Durgun. **“Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği”**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset ve Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Ankara, 2002.

TUNALI, Ayper. **“Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye’deki Kadın Kaymakamlar Örneği)”**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

UZUN, Gizem. **“Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2005.

YOĞUN ERÇEN, A. Esmeray. **“Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri-Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”**, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2008.

## İnternet

AYCAN, Zeynep. "Kadının Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller",

<http://www.main-board.eu/guncel-sorunlar-ve-hayat/17270-calisan-kadinlar.html>, (18.07.2010)

BRADDOCK, David, Lynn Bachelder. "The Glass Ceiling & Persons With Disabilities", 24.02.1994

[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/114](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/114), (25.12.2009)

"CEDAW VI. Periyodik Türkiye Raporu", 2008.

[www.ksgm.gov.tr/Pdf/cedawrapor6.doc](http://www.ksgm.gov.tr/Pdf/cedawrapor6.doc), (20.11.2009)

"Cinsiyet Eşitliğinde Sınıfta Kaldık"

<http://www.kriterdergisi.com/haber.php?sayi=42&id=930>, (26.12.2009)

ÇOLAK, Ömer Faruk, Cem Kılıç. "Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü Arzı", 17.08.2001,

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?s=8#>, (15.11.2009)

"Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)

[www.sp.gov.tr/documents/KP2007-2013.pdf](http://www.sp.gov.tr/documents/KP2007-2013.pdf), (25.11.2009)

ERDAĞ, Nevzat. "Türk Kadını", 18.12.2009

<http://www.genbilim.com/content/view/8009/86/>, (15.01.2010)

HOTAR, Nükhet. "A.B Sürecinde Ayrımcılıkla Mücadelenin Kadın Boyutu", 08.03.2005

<http://www.nukhethotar.org/>, (02.01.2010)

HOTAR, Nükhet. "Türkiye'de Kadın İstihdamı ve Pozitif Ayrımcılık", İzmir Ekonomi Üniversitesi 2. Uluslararası Kadın Konferansı Konuşması" 12-14.06.2008

<http://www.nukhethotar.org/>, (02.01.2010)



KAYA, Mine. "Toplumsal Eşitsizlik ve Kadın", 27.06.2008,

<http://www.tumgazeteler.com/?a=2089439>, (25.10.2009)

MEB "Kadının Türk Toplumundaki Yeri"

[http://www.meb.gov.tr/belirliqunler/10kasim/inkilaplari/toplumsal/kadin\\_haklari.htm](http://www.meb.gov.tr/belirliqunler/10kasim/inkilaplari/toplumsal/kadin_haklari.htm), (08.11.2009)

MESTÇİOĞLU, Özlem. "Yönetici Konumunda Kadın"

[http://www.psikonet.com/konu\\_yazdir.asp?kid=214](http://www.psikonet.com/konu_yazdir.asp?kid=214), (14.01.2010)

"OECD Ülkelerinde Kadınlar ve Erkekler, 01.01.2008

<http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?s=2>, (10.11.2009)

ŞENKAL, Abdülkadir. "İşgücüne Katılma Oranı Nedir?"

[http://www.calisma.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2259&Itemid=43](http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2259&Itemid=43), (10.01.2010)

TÜİK, Haber Bülteni, Sayı:79, 08.05.2009

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4061>, (12.11.2009)

## EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Söz konusu anket Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi programına ilişkin yüksek lisans tezini Prof. Dr. Gönül BUDAK danışmanlığında hazırlamakta olan Reyhan IRMAK tarafından düzenlenmiştir. Sorulara vereceğiniz gerçekçi yanıtlar araştırmaya büyük katkı sağlayacak ve gizli kalacaktır. İlginize teşekkür ederiz.

### 1. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1) Yaş Grubunuz,

- a) 25 ve altı    b) 26-35    c) 36-45    d) 46-55    e) 56 ve üstü

2) Eğitim Durumunuz,

- a) İlköğretim    b) Lise    c) Ön Lisans    d) Lisans    e) Yüksek Lisans – Doktora

3) Medeni Durumunuz,

- a) Bekar    b) Evli    c) Dul veya Boşanmış

4) Hastanedeki Görev Alanınız,

- a) Tıbbi Birimler    b) İdari Birimler    c) Diğer

5) Hastanedeki Göreviniz,

- a) Doktor    b) Hemşire    c) Laborant    d) Sekreter    e) Yönetici    d) Diğer

6) Çocuk Sayınız,

- a) Çocuğum yok    b) 1    c) 2    d) 3    e) 4 ve üzeri

## 2. BÖLÜM

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

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için erkeklerden daha çok çalışmak zorundadır.					
2	Kadınlar üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.					
3	Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.					
4	Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler.					
5	Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.					
6	Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.					
7	Erkeklere terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.					
8	Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır.					
9	Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
10	Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
11	Üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir.					
12	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
13	Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14	İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.					
15	Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum.					
16	Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmam gerekiyor.					
17	Aile yaşantımı olumsuz yönde etkileyeceğini düşünsem de, bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.					
18	Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz.					
19	Kadınlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.					
20	Kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar.					
21	Kadınlar kendilerine yönelik kariyer engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.					
22	Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.					
23	Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.					
24	Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır.					
25	Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla çalışmam etkili olmuştur.					
26	Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha yüksek performans göstermem etkili olmuştur.					
27	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kuralları ile yönetilmektedir.					
28	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
29	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
30	Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
31	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
32	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedirler.					
33	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir.					
34	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
35	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					