

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ ENGELLERİNDEN
CAM TAVAN SENDROMU: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ
TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma BÜYÜKYAPRAK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ ENGELLERİNDEN
CAM TAVAN SENDROMU: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ
TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatma BÜYÜKYAPRAK

1203817682

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı


Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203817682 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Fatma Büyükyaprak", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMU: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışman : Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM
Başkent Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM
Başkent Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Hakan TURGUT
Başkent Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 20 Mayıs 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMU: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15.05.2015

Fatma BÜYÜKYAPRAK



ÖNSÖZ

Cam Tavan Sendromu, genel olarak kadın çalışanların kurumlarında bekledikleri terfileri bazı nedenler dolayısıyla alamamaları sonucunda ortaya çıkan kadına özgü bir kariyer engeli olarak adlandırılmaktadır.

Kadınların son yıllarda çalışma hayatına artan oranda katıldıkları; ancak bu katılımın alt düzeylerde olduğu ve üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer almadıkları görülmektedir. Bu duruma yol açan pek çok engel olmakla birlikte, günümüzde kadınların ötesine geçemedikleri bir "cam tavan" engeli ile karşılaştıkları belirtilmektedir.

Çalışma yaşamında erkekle birlikte tarihin ilk çağlarından beri yer almakta olan; ancak bazı dönemlerde geri plana itilerek çalışma yaşamından uzaklaştırılan kadınlar da kendilerine yer aramakta, kurumlarının üst kademelerinde yer almaya gayret göstermektedirler.

Bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kadınların cam tavan sendromuna ilişkin algılarının var olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca eğer böyle bir algı var ise, bu algının yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan, çocuk sayısı ve meslekî deneyim gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmam sırasında manevî desteklerini esirgemeyerek yol gösteren, aileme, dostlarıma ve bu süreçte desteğini esirgemediğim çalışmamın sona gelmesinde büyük katkı sağlayan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM'e teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2015

Fatma BÜYÜKYAPRAK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. KARIYER VE KARIYER SORUNLARI	3
1.1 Kariyer Kavramı ve Tanımı	3
1.2 Kariyer Planlama	4
1.3 Kariyer Geliştirme	7
1.4 Kariyer Yönetimi	8
1.5 Kariyer Evreleri	10
1.5.1 Keşif Evresi	10
1.5.2 Kurulma Evresi.....	11
1.5.3 Kariyer Ortası Evresi	11
1.5.4 Kariyer Sonu Evresi.....	12
1.5.5 Azalma ve Emeklilik Evresi	12
1.6 Kariyer Sorunları	13
1.6.1 Kariyer Dönemi Sorunları	13
1.6.1.1 Başlangıç dönemi sorunları	13
1.6.1.2 Kariyer ortası sorunları	14
1.6.1.3 Kariyer sonu sorunları	14
1.7 Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar	14
1.7.1 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	14
1.7.2 Çift Kariyerlik.....	15
1.7.3 Çift Kariyerli Eşler	16
1.7.4 Ay Işığı Sendromu	16
1.7.5 Mobbing.....	17
1.7.6 Kariyer Platosu	19
1.8 Diğer Kariyer Sorunları	19
1.8.1 Gözden Düşme	20
1.8.2 Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi	20
1.8.3 Ücretlendirme	20
1.8.4 Engellenme	21
1.8.5 İşten Çıkartılmak	21
1.8.6 Stres	21
İKİNCİ BÖLÜM	23
2. KADIN İSTİHDAMI VE CAM TAVAN SENDROMU	23
2.1 Kadın İstihdamı.....	23

2.1.1	Cumhuriyet Öncesi Türk Kadını	24
2.1.2	Cumhuriyet Dönemi Türk Kadını.....	26
2.1.3	Günümüz Türkiye'sinde Kadın.....	28
2.2	Cam Tavan Sendromu	38
2.3	Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri.....	42
2.3.1	Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	42
2.3.1.1	Çoklu rol üstlenme.....	42
2.3.1.2	Kadınların kişisel tercih ve algıları.....	43
2.3.2	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	44
2.3.2.1	Örgüt kültürü ve örgüt politikaları.....	44
2.3.2.2	Mentor eksikliği.....	45
2.3.2.3	Resmî olmayan iletişim ağlarına katılmama.....	45
2.3.3	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	46
2.3.3.1	Meslekî ayırım	46
2.3.3.2	Kalıplaşmış önyargılar (stereotipler).....	47
2.4	Cam Tavan Sendromu Çözüm Yolları.....	48
2.4.1	Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar.....	48
2.4.2	Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		50
3. ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER GELİŞİMİ		
ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMU: MİLLÎ EĞİTİM		
BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI UYGULAMA		50
3.1	Metodoloji.....	50
3.1.1	Araştırmanın Amacı ve Modeli	50
3.1.2	Araştırmanın Hipotezleri	51
3.1.3	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	55
3.1.4	Çalışmanın Evren ve Örneklemi.....	55
3.1.5	Veri Toplama Yöntemi.....	56
3.2	Bulgular	58
3.2.1	Geçerlilik Güvenilirlik Analizleri.....	58
3.2.2	Tanımlayıcı İstatistikler	60
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		71
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....		71
4.1	Sonuç	71
4.2	Öneriler	74
KAYNAKÇA		76
EKLER.....		84
Ek-A: Araştırma İzni.....		85
Ek-B: Anket Formu.....		86
ÖZGEÇMİŞ.....		89

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Üst kademedeki kadın çalışanların oranları	15
Tablo 1.2	: Çeşitli ülkelerdeki iş yerlerinde mobbing mağdurlarının sayılarına ilişkin yüzdesel değerler.	18
Tablo 2.1	: 1913-1915 sanayi sayımı sonuçlarına göre kadın ve erkek işçilerin ücretleri.....	26
Tablo 2.2	: Yaş grubu ve kadın nüfus, 2013.....	29
Tablo 2.3	: Okuma-yazma durumu ve cinsiyete göre nüfus (6+ Yaş) 2013 Türkiye	29
Tablo 2.4	: Bitirilen eğitim düzeyi ve cinsiyete göre nüfus (6+yaş) 2013 Türkiye	30
Tablo 2.5	: Kamu personelinin cinsiyet dağılımları	31
Tablo 2.6	: Cinsiyet ayrımlı üst düzey memur sayıları (Haziran 2014)	31
Tablo 2.7	: Seçim yılı ve cinsiyete göre milletvekili sayısı ve meclisteki temsil oranı (1935-2011)	32
Tablo 2.8	: Hane halkı nüfusunun iş gücü durumu (bin kişi).....	33
Tablo 2.9	: Eğitim durumu ve meslek ana grubuna göre cinsiyete dayalı ücret farkı (2010).....	34
Tablo 2.10	: Medeni duruma ve yıllara göre kadının iş gücüne katılma oranı.....	35
Tablo 2.11	: Kadın yöneticilerde cam tavan engelleri.....	42
Tablo 3.1	: Cam tavan boyutları ve soru listesi.	57
Tablo 3.2	: Faktör analizi sonucu oluşan bileşenlerin kabul edilen alt boyutlara göre dağılımı.	59
Tablo 3.3	: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.	60
Tablo 3.4	: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.	60
Tablo 3.5	: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.....	61
Tablo 3.6	: Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımı.....	61
Tablo 3.7	: Katılımcıların meslekî unvanlarına göre dağılımı.....	62
Tablo 3.8	: Katılımcıların meslekî deneyime göre dağılımı.....	62
Tablo 3.9	: Katılımcıların cam tavan sendromu algılarına katılım düzeyine göre dağılımı.	63
Tablo 3.10	: Cam tavan engelleri ile yaş değişkeni arasında fark kontrolü.....	64
Tablo 3.11	: Cam tavan engelleri ile eğitim düzeyleri arasında fark kontrolü.	65
Tablo 3.12	: Cam tavan engelleri ile medeni durum arasında fark kontrolü.	66
Tablo 3.13	: Cam tavan engelleri ile çocuk sayısı arasında fark kontrolü.....	67
Tablo 3.14	: Cam tavan engelleri ile unvan arasında fark kontrolü.....	68
Tablo 3.15	: Cam tavan engelleri ile kıdem arasında fark kontrolü.	69

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Kariyer evreleri	10
Şekil 2.1	: Kadının iş hayatına katılımı	36
Şekil 2.2	: Üst düzey yönetim kademelerine geçerken kadınların karşılaştığı engeller	41
Şekil 3.1	: Araştırmanın modeli.	51

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütünün
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KİŞGEM	: Kadın İş Geliştirme Merkezleri
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı
NKA	: Nüfus ve Konut Araştırması
OSB	: Organize Sanayi Bölgeleri
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumuna
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
UGEİ	: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi İşbirliği Protokolü
USA	: Amerika Birleşik Devletleri

ÖZET

ÇALIŞAN KADIN PERSONELİN KARIYER GELİŞİMİ ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMU: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ

BÜYÜKYAPRAK, Fatma

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şükran ÖKTEM

Mayıs 2015, 89 sayfa

Bu tez çalışmasının amacı, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromuna yönelik algılarını ortaya koymaktır.

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kariyerin tarihsel olarak gelişimi, kariyerin temel kavramları, kariyer evreleri ve kariyere ilişkin sorunlara değinilecektir.

İkinci bölümde, kadınların tarihsel açıdan çalışma yaşamına katılımlarına yer verilecektir. Çalışma yaşamında karşılaştıkları kariyer engeli olan cam tavan sendromu çeşitli yönleri ile açıklanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiş, anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmış, toplanan verilere ANOVA analizi uygulanmış ve çalışanların cam tavan engelleri; medeni durumlarına, yaş gruplarına, unvanlarına, eğitim durumu, çocuk sahibi olma durumlarına ve meslekî deneyimlerine göre bulgulara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, sonuçlar değerlendirerek öneriler belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Kadın, Kariyer, Kariyer Sorunları

ABSTRACT

A SAMPLE FROM CENTRAL ORGANIZATION OF MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION; ONE OF THE OBSTACLES OF CAREER DEVELOPMENT OF WORKING WOMEN GLASS CEILING SYNDROME

BÜYÜKYAPRAK, Fatma

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assistant Professor Şükran ÖKTEM

May 2015, 89 pages

The purpose of this thesis is to present the perception of women who work in the central organization Ministry of Education, against Glass Ceiling Syndrome- one of the career development obstacles.

The study has 4 parts. In the first part, historical development and basic concepts of career, career stages and the problems about career will be mentioned.

In the second part, from the historical aspect women' participations to the working life will be given a place. Glass Ceiling Syndrome which they encounter in the working life as a career obstacle.

In the third part, survey was used as data gathering method. The data was analyzed in the SPSS program, to determine the confidence level of the survey Cronbach Alfa-internal coefficient of consistence was used, Anova analysis was applied. To analyze Glass Ceiling barriers perception of the personnel, their marital status, age groups, titles, educational backgrounds, conditions having child or not, and occupational experiences was examined. Within the scope of the research, according to analysis of the data.

In the fourt part, the results are evaluated and recommendations are noted.

Key Words: Glass Ceiling Syndrome, Woman, Career, Career Problems

GİRİŞ

Kariyer kavramı 1970'li yıllardan itibaren işletmecilik alanında ele alınmaya başlanmış ve günümüze gelinceye kadar kariyer konusu, akademik alanda ayrıntılı olarak çalışılmıştır. Önceleri kariyer meslekî rehberlik anlamında değerlendirilmişken, sonraki süreçte kariyerin işletmelerde çalışanlar için yalnızca meslekî rehberlik olmadığı, çalışanların etkin bir şekilde istihdam edilmesi gerektiği düşüncesini ortaya çıkaran bir kavram olarak literatürde yer almıştır.

Kadının modern çalışma hayatına girmesi, sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların tarım alanı ve ev dışında çalışma yaşamına katılması, Balkan Savaşları ile Birinci ve İkinci Dünya savaşları nedeniyle erkek nüfusun cepheye sevk edilmesiyle kentlerde ve kırsal alanlarda erkek iş gücü bulunamaması sonucunda olmuştur. Sanayileşme ve endüstrinin gelişmesi ile geniş bir iş sahası ve yüksek oranda bir iş gücü talebi olan tekstil, gıda, dokumacılık gibi sektörlerde çalışma fırsatı oluşturmuştur. İlerleyen süreç içinde teknoloji kullanımının artması ve çalışma ilişkilerinin farklılaşmasıyla birlikte çalışanlarda aranan nitelikler de değişmiş ve kadınlar da gerçekleştirmekte olan değişimden kendilerini geliştirmek ve kapasitelerini verimli kullanmak açısından etkilenmişlerdir. Kadınların kendilerini geliştirmeye başlaması ve eğitime verilen önemin artmasıyla birlikte kadınlara iş hayatına yoğun bir biçimde girme ve pek çok alanda başarılı olabileceklerini gösterebilme yolu açılmıştır.

Çalışma hayatında kadın sayısının artmasına rağmen, üst düzey yönetici kadınların sayısı istenilen düzeyde değildir. Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselememelerini açıklayan birbirinden farklı pek çok neden bulunmaktadır. Bunlardan biri de, son zamanlarda araştırmalara konu olan "cam tavan" adı verilen engellerdir.

Cam tavan, işletmelerde kadınların yönetimde belirli bir düzeyin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade eden 1970'li yıllarda ABD'de

ortaya çıkan bir kavram olup, ilk kez kadınların üst düzeylere ulaşmasının basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak 1986 yılında Wall Street Journal'ın iş kadınları ile ilgili bir raporunda kullanılmıştır.

Cam tavan kavramı kurumlarda istihdam edilen kadın ve erkek arasındaki eşitsizliği analiz etmek için kullanılan etkili bir metot olup kadın çalışanların beledikleri terfileri karşılaştıkları engellerden dolayı alamamasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER SORUNLARI

1.1 Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer kelimesinin kaynağını, latince *carrus* (at arabası) ve *carrera* (yol), fransızca *carriere* (koşu yolu, arena), ingilizce *career* (meslek, meslek hayatı) kelimeleri oluşturmaktadır. Literatürde kariyer kavramı 1970'li yıllardan itibaren işletmecilik alanında ele alınmaya başlanmış ve günümüze gelinceye kadar kariyer konusu akademik alanda ayrıntılı olarak çalışılmıştır (Dündar, 2013: 268).

Önceleri kariyer meslekî rehberlik anlamında değerlendirilmiş, ilerleyen zamanlarda kariyerin işletmede çalışanlar için yalnızca meslekî rehberlik olmadığı, çalışanların etkin bir şekilde istihdam edilmesi gerektiği düşüncesinin ortaya çıktığı bir kavram olarak literatüre yerleşmiştir.

Kariyere yönelik yapılan ilk teorik araştırmalar meslekî rehberlik alanında, Ginzberg, Super, Parsons, Miller ve Form tarafından gerçekleştirilmiştir. Miller ve Form 1951'de "Model Teorisi" alanında çalışmalar yapmış, 1957'de Donald Super ve Ginzberg "Yaşam Evreleri" çalışmasını gerçekleştirmiş, Miller ve Form'un kariyer evreleri çalışmaları sonucunda ortaya çıkan "Meslekî Yaşam Evreleri" çalışması, kariyer kavramının bilimsel anlamda ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalardır (Çalışkan, 2012: 9).

Literatürde kariyer kavramına yönelik değişik tanımlar bulunmaktadır.

Çalışma hayatında kademe ilerlemesi, üst makamlara yükselme ve başarılı olma en bilinen tanımlardır.

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca çalıştığı işlerin tamamıdır.

Kariyer kişinin çalışma hayatı boyunca bulunduğu kurumdaki iş veya işlere katılma konusundaki durumudur (Sabuncuoğlu, 2008: 168-169).

Kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca işinde kazandığı tecrübe faaliyetleridir (Serinkan, vd.,2012:24).

Kariyer, kişinin bir hedefinin olması ve bu yolda ilerlemek, para kazanmak, böylelikle sorumluluk üstlenerek toplumda ve iş hayatında kabul gören güçlü, saygın bir görünüm oluşturması anlamında da kullanılmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 77).

Kariyer kişinin sadece iş hayatını değil tüm yaşamını kapsamaktadır. Kariyere verilen önemin artmasıyla birlikte insan kaynakları açısından kariyer planlanabilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir süreçtir. Kişinin kariyeri kendisine verilen iş tanımlarından hedef, duygu, beklenti ve arzularını hayata geçirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu tecrübe, bilgi, beceri ve çalışma arzusu ile o kurumda ilerleyebilmesi anlamını taşır. Kişinin çalışma hayatı boyunca kazandığı deneyim ve başarılar kariyerini oluşturur (Aytaç, 2001: 7). Çalışma hayatlarındaki başarı öyküleriyle alışılmış kuralları değiştiren insanlar kariyer konusundaki kişisel varsayımların gözden geçirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Kariyer girişimciliğinin sunduğu fırsatlarla bireyler, kurumlar, kariyerlerine yatırım yapabilirler (Korotov vd., 2011: 134).

Kariyer, kişinin toplumsal statüde kimliğinin oluşmasında etkili olduğu için önemlidir. Kişinin kariyerindeki kazanımlarla kurumda güç kazanması, beraberinde maddî olarak da güçlü olmasıdır. Kişinin çalışma ortamındaki huzur ve motivasyon, kişinin iş performansını da etkilemektedir. Çalışma ortamı kişinin iş performansını ve motivasyonunu etkileyen bir alandır. Bu nedenle kişinin çalışma ortamı, yöneticileri, iş arkadaşları ve üstlenilen görev önemlidir (Jahangirov, 2012: 23). Ayrıca kariyer kararlılık gerektirir. Kişi karşılaştığı engellere rağmen kararlı ve sabırlı olursa, başarıya ulaşabilir (Herman, 2010: 339).

1.2 Kariyer Planlama

Mucuk (2008: 340), kariyer planlamayı şöyle tanımlamıştır; işletmelerde çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlaması için bir kariyer planı yapılması ya da kısaca *“kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir”*.

Kariyer planlama kişilerin çalışma hayatlarında başarılı bir şekilde ilerlemeleri için izlemeleri gereken bir yoldur. Kişiler çalışma ortamındaki imkânların, fırsatların farkına vararak, bu bağlamda iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerle kariyer

çizgisini planlar. Ayrıca kariyer planlaması çalışanların ilgi, bilgi, yetenek ve tecrübeleriyle çalışmakta olduğu işletmede ilerlemesi ve üst makamlarda görev alma çalışmalarının planlanmasıdır. Kişinin kariyer planlaması, işletme yöneticileri tarafından çalışanların amaçları hedefleri ve stratejileri kapsamında değerlendirilerek hem kişinin hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde planlanması daha yararlı olacaktır. Kariyer planlamasıyla işletmelerin ileride ihtiyaç duyacakları elemanları, önceden belirli bir sistem çerçevesinde geliştirmelerine olanak sağlayacağından kariyer planlama çalışan ve işletme açısından önemlidir (Soysal, 2007: 96-97).

İşletmelerde iş görenlerin kariyer gelişimleri önceden yapılan planlarla olabildiği gibi zaman zaman şans eseri de olabilir. Önemli olan kariyer planlamanın doğru ve başarılı olmasıdır.

Kariyer planlamada, çalışanlar öncelikle kendilerini tanımalıdırlar, ne yapmak istedikleri ve nerde olmak istediklerini belirledikten sonra güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek tecrübe ilgi, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda kariyer hedeflerini belirlemeli ve bu hedefler için kendilerine bir kariyer planlaması yaparak kariyer hedeflerinde ilerlemelidir (Dündar, 2013: 270).

Kişinin kariyer odaklı yetenek, bilgi birikimi gereken herhangi bir eğitim programını tamamlamış olması genellikle bir iş alanında çalışmak için gerekli olan temel bilgiler kariyerini iyi planlamasını sağlar (Livingston, 2003: 300). Milkovich ve Anderson (1997) kariyer planlamasında kişilerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli eğitim, kurs, seminer ve diğer geliştirici faaliyetleri en uygun zamanda alarak kariyerlerini planlamaları gerektiğini belirtmişlerdir (Anafarta, 2001: 3).

Temel olarak kariyer planlama işletme ve iş gören açısından değerlendirerek verimliliğin artırılmasıdır. Kariyer planlama geleceğe yatırım yapılması anlamına da gelir, çünkü nitelikli işgücü ihtiyacı her işletme için gereklidir. Çalışanlar işletmenin kariyer planlama ve kariyer geliştirme olanakları olup olmadığına dikkat ettiğinden, ücret ve unvan kısmı ikinci planda kalmaktadır (Serinkan, vd, 2012: 24).

Ayrıca kariyer planlamayla kişilerin ilgi ve becerileri belirlenerek terfi ve atamaları da planlama doğrultusunda gerçekleştirilir. Kariyer planlaması işletme içinde tam anlamıyla gerçekleştirilirse, çalışana ve işletmeye farklı yararlar sağlayacak, böylelikle çalışanların kariyer hedeflerinde ihtiyaçlarının karşılanmasıyla çalışma hayatındaki iş motivasyonu, performansındaki artışlar ve kazandıkları

başarılar özgüvenlerinin artışına neden olacağından çalışanlar işletmelerinde hem çok mutlu hem de işletmeleri için en iyisini yapmak adına ellerinden gelen özveriyi göstereceklerdir (Aydın, 2010: 23).

Kariyer planlamasının amaçları işletme ve iş gören açısından değerlendirilebilir.

İşletme açısından kariyer planlama amaçları;

- a. İşletmenin insan kaynakları servisinin daha etkin kullanılması.
- b. Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının çalışanlara yararlı olabileceği şekilde planlanması.
- c. Çalışanların yükselmesi için tüm çalışanlara eşit fırsatların verilmesi.
- d. Çalışanların işletmeye karşı bağlılığı ve iş motivasyonunun artması.

İş gören açısından kariyer planlama amaçları;

- a. Çalışanlar kendilerine yeni bir alan seçtiklerinde işletme tarafından desteklenerek yeni alanda çalışma isteği.
- b. Çalışanların aldıkları eğitimlerle kariyer fırsatlarını değerlendirerek başarılarını arttırmak istemeleridir (Sabuncuoğlu, 2011: 170).

Gerek işletme gerekse çalışanlar açısından bu amaçlar doğrultusunda Kariyer planlamanın önemi de ortaya çıkmaktadır. Kariyer planlamasında çalışan kendisine değer verildiğini algılayarsa, iş tatmini, motivasyonu ve işletmeye olan bağlılığı da artacaktır (Mucuk, 2008: 340).

Çalışan nüfusun eğitim seviyesinin artmasıyla hem kurum hem de çalışanlar açısından kariyer planlama ve geliştirmeye verilen önem artmıştır (Tuncerli, 2014: 50). Ayrıca çalışanların eğitim düzeyinin yükselmesi çalışanlar arasında güçlü bir rekabet ortamının oluşması, kariyer planlamasının önemini arttırmaktadır. İşletmenin kariyer planlaması sayesinde kişi kendinin farkına vararak iş hayatındaki rekabetin de etkisiyle kariyer hedeflerine sıkı sıkıya bağlanarak hedeflerinin peşinde emin adımlarla ilerleyecektir (Aydın, 2010: 22).

Kariyer planlamasına işletmelerde önem verilmesi aşağıdaki nedenlere dayanmaktadır:

- a. Çalışanların yetenek ve becerilerinin değerinde azalma.
- b. Çalışanın iş tatmini ile üretkenliği arasındaki beklenti.
- c. Çeşitli ve önemli alanlarda vasıflı eleman gerekliliği.
- d. İş motivasyonu ve tatmininde kendini geliştirmenin çok önemli olması.

Kariyer planlaması çalışmaları işletmelere göre farklılık gösterir. Orta ve büyük işletmelerde kariyer planlamaya daha fazla önem verildiği görülmektedir. Özellikle büyük işletmelerde kariyer planlaması çalışmalarının daha fazla yapılmasının nedenleri aşağıda sıralanmıştır:

- a. Eğitim seviyesi ve vasıflı elemanların sayısının artması.
- b. Düşük ekonomik büyüme ve bunun sonucunda örgüt içinde ilerleme fırsatlarının artması.
- c. Kişisel yaşam planı ile iş hayatının kalitesi arasında artan orandaki ilişki.
- d. Eşit istihdam fırsatı yasaları ve resmi olmayan baskılar (Çelik, 2007: 98-99).

1.3 Kariyer Geliştirme

Kişinin çalışma hayatı boyunca kariyer hedeflerine ulaşmak için izlediği programlar, eylemler ve planlar kariyer geliştirmeyi oluşturmaktadır. Kariyer gelişimi, kişinin tüm yaşam sürecini kapsayan, işle ilgili tecrübeleri, beceri, ilgi, bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarıdır. Kariyer geliştirme, çalışanların yeteneklerini değerlendirerek kariyer amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi ifade eder. Kariyer geliştirilmesi ile işletme çalışanlarına ileriye dönük fırsatlar sağlayarak ilerlemesi için yeniliklerden haberdar olmasını ve ayrıca bilgi ve kapasitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca teknolojik değişimler ve yeni iş teknikleri nitelikli çalışanlara olan ihtiyacın artmasına neden olmuş ve bu durum da işletmelerde kariyer geliştirme programlarına verilen önemi arttırmıştır (Öztürk ve Kılıç, 2010: 985).

Can'a göre *“Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla iş görenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir”*.

Mathis ve Jackson'a göre *“Kariyer geliştirme, genelde daha iyi iş yapmak için ihtiyaç duyulan duygusal veya entelektüel yeteneklerdeki genişlemeyle ilgilidir”* (Aytaç, 1997: 127-128).

Kariyer geliştirmeden bahsedilebilmesi için işletme ve kişinin her ikisinin de olması gerekir. Bu durumda kariyer geliştirme, kişinin belirlediği kariyer planlama ve işletmenin yürüttüğü kariyer yönetiminin birleşiminden oluşmaktadır. Çalışanların kurumlarından beklediği ücret ve ek faydaların yanında, kariyerlerini geliştirecek desteklerin sağlanmasıdır.

Kariyer geliştirme, kurumun dinamik yapısına katkı sağlar. Kariyer geliştirme faaliyetleri ile çalışanların yeniliklere ayak uydurması sağlanır. Çalışanların iş performansı ve motivasyonunun yükselmesi sağlanacaktır. Başarılı kariyer geliştirme faaliyetlerinin kurum için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir (Ersoy, 2007: 50).

Kurumlarda çalışanların kariyer gelişimleri desteklendiğinde, kurumda uzun süre kalmasını, iş motivasyonu ve kurumuna olan bağlılığını da artırır. Bu durumda çalışanların kurumla bütünleşmesiyle doğru insanların doğru pozisyonlarda çalışmalarıyla kurumdaki kadro taleplerinin karşılanmış olması kariyer geliştirmenin önemini artırır (Atay, 2006: 39).

Kariyer geliştirmeyle işletme, iş performansını arttırmak için çalışanların gerginliğini azaltarak ve onları destekleyerek işletmenin şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli yöneticileri ve yönetici potansiyeli yaratarak işletmenin verimini arttıracak ortamları oluşturarak bu durumdan fayda sağlamalıdır (Ayan, 2011: 168).

Kariyer Geliştirme hem işletme hem de çalışan açısından yararlıdır.

İşletme için yararı; işletme değerli elemanlarını elinde tutar, çalışanlarının kurumu daha iyi tanımasını sağlar, yönetici ve çalışanlar arasında iletişim daha etkili olur. Çalışanların yeni sorumluluklar almasıyla motive olmalarına sebep olur, çalışan ve işletme arasında uyumlu, etkin bir çalışma ortamı oluşturarak yeni projelerin ortaya çıkmasını, performans gelişimini sağlayarak işletme ve çalışanın verimliliğini artırır.

Çalışanlar için yararı; kariyer yollarında destek sağlanır, çalışan ve yönetici arasındaki verimli iletişim iş performansına da yansır. İşletmenin geleceği için yeni hedef ve beklentiler ile yararlı bilgi paylaşımı olur, kişilerin sorumluluk duygusu artar (Aytaç, 1997: 135).

1.4 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, kişinin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için işletme tarafından desteklenmesi olarak tanımlanabilir. Bu durumda kişiler kariyer hedeflerine ulaşırken işletmede iş gören ihtiyacını karşılamak üzere hedefler planlar ve stratejiler geliştirmektedir.

Kariyer yönetimi, çalışanlara işgücü ihtiyaçlarını tatmin etme ve bireysel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını kılan amaç, plan ve

stratejileri belirleyip uygulanmasını sağlayan srectir. Çalışanın işletmede uzun süre kalmasını ve iş performansını arttırmak için, işletmenin kariyer geliştirmede aktif olarak rol alması gerekmektedir. Kariyer yönetimiyle işletmeler iş gücü yedekleme planları ve eğitim programlarıyla gelecekte nerde olabileceklerini görebilirler (Yoğun-Eren, 2008: 59).

Çalışanların sosyal ağlar aracılığı ile etkili iletişim kurması kariyer yönetimi açısından avantaj olarak düşünülmektedir. Örneğin meslekî gruplar aracılığıyla iş tecrübeleri, yeteneklerini paylaşarak becerilerini bilgilerini geliştirebilirler (Benson vd., 2014: 524).

Kariyer yönetiminin genel amaçları; işletme tarafından çalışanlarına kariyer geliştirme desteğiyle yükselme fırsatları sunmak, yönetici olma yeteneğine sahip çalışanlarını nitelikli bir çalışan olmaları adına eğitim ve diğer geliştirici faaliyet fırsatları sunmak ve çalışanları rehberlik hizmeti vererek desteklemek.

Kariyer yönetiminin özel amaçları; çalışanların var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak nitelikleri ve becerilerini tanımalarını sağlamak, çalışanların istekleriyle işletme amaçlarını birleştirmek, çalışanları için yeni ve alternatif kariyer yolları çizmek, performansları azalan çalışanları motive ederek yeniden iş gücünde aktif rol almalarını sağlayarak verimliliklerini arttırmak ve çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için imkânlar yaratmak (Bingöl, 2013: 333-334).

Kurumlarda değişen taleplere göre başarılı kişilerin kurum içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkartılması ve geliştirilmesi kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır. Kurumlar teşkilatını oluştururken hangi elemanını nerede hangi pozisyonda alıştıracağının kariyer planlamasını yaparken, kurum ve çalışanların amaç ve hedeflerinin birleştirmeli, bu da ancak etkili kariyer yönetimi ile gerçekleştirilecektir. Etkili kariyer yönetimi, kurum içinde eşit iş fırsatlarını, çalışma yaşamının verimliliğini, rekabet ortamında çalışan kişilerin etkin ve verimli kullanımıyla yetenekli elemanların kurumlarına olan bağlılığını da artacaktır (ztrk ve Kılıç 2010: 986).

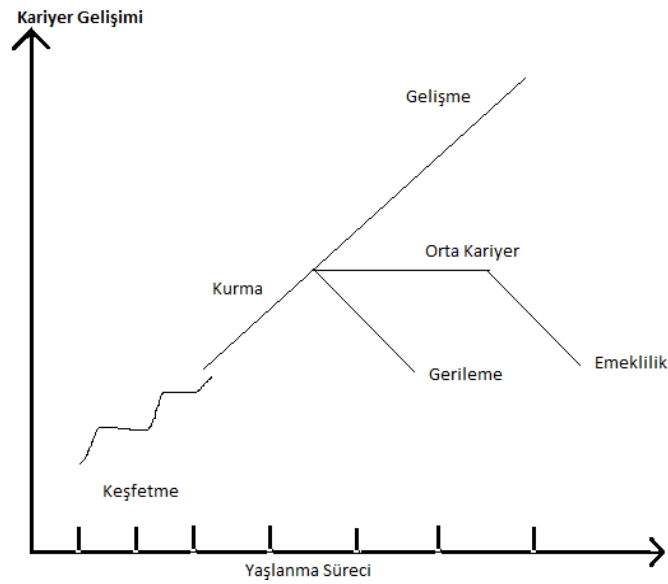
Personel değişimi çok sık olduğunda verimlilik azalacağı için kariyer yönetimi işletmeler için önem kazanmaktadır. USA Today gazetesinde "alışanlar neden işlerinden ayrılırlar?" adı altında yapılan bir araştırmanın sonucu da bu konuya örnek olabilir. Bu araştırmaya göre "cret" alışanların işlerini terk etme sebepleri arasında en son sıralarda yer alırken listenin başında % 47 ile çalışanlara kariyer yapma

fırsatının verilmemesidir. İşletmeler de bu durumun farkına vararak kariyer yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Teknolojinin hızlı gelişmesi rekabetin hızını arttırmış olup insanların kariyerlerini planlamak ve geliştirmek vazgeçilmez bir hâl almıştır. Ayrıca kariyer yönetimi yeteneklerin eskimemesi, bilgilerin tazeliği, sürekliliği ve devamlılığı açısından hem işletme hem de çalışanlar için çok önemlidir (Şimşek ve Çelik, 2004: 47-48).

1.5 Kariyer Evreleri

Kişinin çalışma yaşamı başlangıcı ile bitiş süreci arasında geçen evreler aşağıda sıralanmıştır:

- Keşif evresi,
- Kurulma evresi,
- Kariyer ortası evresi,
- Kariyer sonu evresi,
- Azalma ve emeklilik evresidir (Çalışkan, 2012: 19-20).



Şekil 1.1: Kariyer evreleri (Sav, 2008).

1.5.1 Keşif Evresi

Kişİ bu dönemde ailenin ve çevrenin de etkisiyle ilgi duyduğu meslekleri keşfederek gelecekteki çalışma hayatını şekillendirmeye başlar. Hangi işte daha

başarılı ve tatminkâr olacağını araştırarak kendini bulmaya çalışır. Keşif evresi, 20’li yaşların ortasında son bulan okul ve ilk işi buluncaya kadar olan süreci kapsamaktadır (Kara, 2011: 45).

Kişilerin kariyerlerini keşfetmelerinde eğitim hayatlarındaki stajları, yardımcı eğitim programları destekleyici ve yol göstericidir.

1.5.2 Kurulma Evresi

Bu evrede kişi kariyeri için nasıl bir yol çizeceğini belirler ve bu yolda ilerler. Kariyerinde ilerlemek için gözlemler, değerlendirmeler yaparak gerek ailesinden gerekse çevresinden edinilen tecrübeler doğrultusunda kariyerinin kurulma evresini oluşturacaktır.

Kişi işletmenin yeni personeli olarak çalışmalarıyla ve aldığı sorumlulukları başarıyla tamamlayarak işletmede kendini kabul ettirmeye çalışırken, diğer tarafta okulda öğrendikleri ile mesleğin gerçekleri çatışmakta ve kişi bu çatışmayla karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanan bu durum da kişinin işletmeyi benimsemesini zorlaştırmaktadır. Eğer kişi işletmeyi benimsemiyorsa, çalışma ortamında mutlu değilse, kendini ispatlayamaz ve başarılı olamaz. Bunun sonucunda işletmeden ayrılarak yeniden iş arama ve başa dönüş durumları yaşanacağından bu durumla karşı karşıya kalan kişilerin kariyerlerini kurma aşaması, iş değişiklikleri sebebiyle daha uzun sürecektir. Kurulma döneminde işinde uzman tecrübesine güvenilen kişilerden mentorluk desteği alınması da kişiye farkındalık yaratacak ve kariyer yolunda önemli adımlar atmasına sebep olacaktır (Gezer, 2010: 43).

1.5.3 Kariyer Ortası Evresi

Kişi bu evrede artık kariyerinde belli bir noktaya ulaşmış, işinde uzmanlaşmış ve kazandığı tecrübelerle alanında uzmanlaşmıştır. Kariyer hedeflerini ve başarılarını zaman içinde güncelleyerek teknolojinin getirdiği yeniliklerle uzmanlığı ile ilgili alanlarda gereken değişiklik ve düzeltmeleri yapar, kendine yeni kariyer hedefleri veya yeni bir iş arayabilir.

Ayrıca kariyer ortası evresi kişiden kişiye farklı yaşlarda ulaşılan kariyer aşamasıdır. Bu evrede farklı durumlar ortaya çıkabilir; bunlardan birisi, kişi kendini geliştirerek ve şans faktörüyle beraber fırsatları iyi değerlendirerek başarılı bir

kariyer grafiği çizebilir. Diđer bir durum ise, kişinin kendini beceri, bilgi ve tecrube olarak geliştirmesi; ancak hiyerarşide yükselme veya sorumluluklarında artış şansının az olması durumudur. Son durum ise, kişinin iř performansı ve motivasyonundaki dūřüklükle üretkenliğinin ve iř performansının azalmasıdır (Tuncerli, 2014: 36).

1.5.4 Kariyer Sonu Evresi

Kişi, bu evrede kariyerinin sonuna yaklaşmakta ve performansında herhangi bir artış yaşanmamaktadır. Kişi işletmenin en yaşlı ve tecrübeli elemanı olmasına rağmen yeni bilgiler, beceriler, tecrübeler edinme çabasında değildir; ama beceri, tecrübe yeteneklerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak saygınlığını korumaktadır. Ayrıca işletmede çalışanını elinde tutmak ve tecrübelerinden yararlanmak gibi herhangi bir çaba içerisinde değildir. Kişinin işine olan ilgisinin azalmasıyla durgunluk dönemi yaşaması, ileriye yönelik ekonomik ve sosyal planlar yaparak emekliliğe hazırlanmaya başladığının açık bir göstergesidir (Koca, 2009: 17).

1.5.5 Azalma ve Emeklilik Evresi

Kariyer yaşamının son evresinde bazıları kariyer hedeflerinde istedikleri en üst makama gelmiştir. Bazı çalışanlar ise, istediği kariyer hedefine ulaşacak imkânı yaratamamış, kurumda çalışanlara danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimleri genç çalışanlarla paylaşmaktadır. Bu arada bazı çalışanlar da emekliliği dūřünmeye başlamıştır (şimşek ve Çelik, 2004: 20).

Çalışma hayatına bağlı olan kişi emekli olduğunda yeni hayatına alişmakta zorlandığı gibi psikolojik sorunlar yaşayabilir. Japonya'da yapılan bir araştırmada çoğu emekli kişi kendini güçsüz, yardıma muhtaç ve endişeli hissetmektedir (Suzuki, 1996: 14).

Kişiler kariyerlerini tamamlayıp emekli olduktan sonra yoğun iş temposundan sonra ev hayatına alişmakta zorlanmakta ve ekonomik krizler yaşayabilmektedir. Çalışma hayatına bağlı olan kişi emekli olduğunda yeni hayatına alişmakta zorlandığı gibi psikolojik sorunlar yaşayabilir. Japonya'da yapılan bir araştırmada çoğu emekli kişi kendini güçsüz, yardıma muhtaç ve endişeli hissetmektedir (Suzuki, 1996: 14).

Bazı kişiler de emekli olunca yapmayı düşündükleri sanatsal faaliyetler ve gönüllü yardım kuruluşları faaliyetlerine yönelerek çalışırken yapamadıkları sosyal etkinliklerle çalışma hayatının boşluğunu doldurmaya çalışmaktadır. Ayrıca kişileri emekliliğe hazırlamak adına belediyeler sivil toplum kuruluşları emekliliğe hazırlayıcı programlarla kişilere destek olmaktadır. Bunun en güzel örneği ülkemizde Türk Silahlı Kuvvetleri dâhil birçok kamu ve özel kuruluşlarda emekliliğin bir son olmadığı konusunda çalışanlara “Emekliliğe Hazırlık Programları” uygulanmasıdır.

1.6 Kariyer Sorunları

Çalışanlar iş hayatında kazandığı tecrübe ve bilgilerle kariyerlerinde istedikleri noktaya ulaşırken bazen de çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar çalışma koşullarındaki olumsuzluklar nedeniyle oluşmakta ve kişide stres, sıkıntı, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik hissine sebep olmaktadır. Ayrıca, kişilerin çalışma hayatında kendilerini kanıtlayamamaları kişileri depresyona kadar sürükleyebilir.

1.6.1 Kariyer Dönemi Sorunları

Kariyer Dönemi Sorunları üç grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- a. Başlangıç dönemi sorunları,
- b. Kariyer ortası sorunları,
- c. Kariyer sonu sorunları.

1.6.1.1 Başlangıç dönemi sorunları

İş hayatına büyük umutlar ve heveslerle başlayan kişi, başarılı olma yolunda kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Kariyerinin başlangıç döneminde eğitim süresince aldığı teorik bilgilerin iş hayatında yararlı olmadığını düşünüp yaptığı işi sıkıcı bularak planladığı kariyer hedeflerine ulaşamayacağını düşünebilir. Kişinin üst yönetimle bireysel ilişki kopukluğu, iletişim azlığı, bireyin terfi şansını azaltabilir. Ayrıca kişinin performansını, yeteneklerini göstermek, kendini kanıtlamak, etkin olmak için aşırı sosyal davranışlarda bulunması, kişinin kurum içinde yanlış değerlendirilmesine de yol açabilecektir. Bu durumla karşılaşan kişi kariyer hedefleri, amaçları ve beklentileri doğrultusunda en uygun kariyer yolunu çizmelidir (Torun, 2011: 25-26).

1.6.1.2 Kariyer ortası sorunları

Kariyer ortası kişiler için bir dönüm noktası sayılabilir. Çünkü çalışanlar için ilerleme olanakları ve gereksinimi azalmıştır. Aynı zamanda genç, deneyimsiz ama dinamik çalışanların işe başlamasıyla bir rekabet ortamı oluşacaktır. Bu rekabet ortamında kişi genç çalışana öfke, kıskançlık duyarak iş performansında bir azalma görülecektir. Fiziksel ve zihinsel olarak ortaya çıkan yavaşlama psikolojik endişeleri de beraberinde getirecektir. Genellikle orta yaş krizi olarak bilinen bu durum literatürde kariyer düzleşmesi (kariyer platosu) olarak adlandırılır (Aytaç, 1997: 228-229).

1.6.1.3 Kariyer sonu sorunları

Emekliliği yaklaşan çalışanlarda kariyer sonu sorunları görülebilir. Yaşlanan kişiler yeteneklerini kaybedip üretkenliğinin azalmasını kabullenemez, işletmede kendisine olan ilginin azalması sonucunda da depresyona sürüklenebilir. Emekli olduğunda boşluğa düşeceğini, ekonomik sorunlar yaşayacağını düşünerek çalışma hayatına tutunmaya çalışır. İşletmeler çalışanlarını emekliliğin bir sorun olmadığı konusunda ikna ederek emeklilik günlerine hazırlayıcı programlar ve desteklerle çalışanlarını emeklilik sürecine hazırlayabilirler (Şahin, 2007: 49-50).

1.7 Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar;

- a. Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar,
- b. Çift kariyerlik,
- c. Çift kariyerli eşler,
- d. Ay ışığı sendromu,
- e. Mobbing,
- f. Kariyer platosu olarak sıralanabilir.

1.7.1 Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Çalışan kadınların sayısında son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir. Kadınların ekonomik yaşama katılımları ile toplumsal ve ekonomik kalkınma

biçimlerinde artış aynı yönde değildir. Ayrıca aldıkları ücret, istihdam oranları ve üst makamlarda yönetici oranlarının düşüklüğü bilinen bir gerçektir (Erdoğan, 2009: 65).

Son yıllarda kadınların eğitim seviyesindeki artış, iş gücüne katılımlarındaki artış ülkemizde ve diğer ülkelerde kadın yöneticilerin sayısını arttırmıştır. Ancak bu artışa rağmen büyük şirketlerde ve karma kuruluşlarda çok az sayıda kadın üst düzey makamlarda bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmada 1960'lı yıllardan itibaren yönetimdeki kadın sayısı iki kat artmasına rağmen % 33'ü yönetim kademesinde, bunlardan da sadece % 6'sı üst makamlarda görev almaktadır (Aytaç, 1997: 219-220). Günümüzde de kadınların çalışma hayatındaki durumu farklı değildir. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü'nden bilgi edinme başvurusu sonucu, kamuda üst makamlarda çalışan kadınların oranı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.1: Üst kademedeki kadın çalışanların oranları (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Bilgi Edinme Başvurusu 15/04/2014).

YIL	TOPLAM	KADIN	KADIN (%)
2012	5.857	564	9,63
2013	6.408	598	9,33
2014 (Şubat)	6.485	601	9,27

1.7.2 Çift Kariyerlik

Kişinin iki farklı kariyer alanında ilerlemesini ifade etmektedir. Her iki iş de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa, burada çift kariyerlilikten söz edilebilir. Kendisine iki kariyer yolu belirleyen kişinin zorluklarla karşılaşacak bir işte kullanması gereken enerjiyi iki işe paylaştığı için başarıya ulaşması zorlaşacaktır (Jahangirov, 2012: 30).

Bu nedenle kendine çift kariyer belirleyen kişinin daha çok ilgi duyduğu ve mutlu olduğu alana yönelmesi, iş tatminini ve motivasyonunu arttıracığından kişiyi başarıya götürecektir.

1.7.3 Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli aile terimi ilk olarak 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından kullanılmıştır. Çift kariyerli eşler, çalışan eşlerin kendi kariyer hedeflerinin peşinde ilerlemesi şeklinde tanımlanabilir (Çalışkan, 2012: 31).

Çift kariyerli eşler, ailevi sorumluluklara bağlılığın yanında kendi meslekî kariyerleri için izlediği bir yaşam tarzını ifade eder. Çift kariyerlik bir çifte bağlılığın, hem kariyere, hem de aileye bağlılığın söz konusu olmasıdır. Ülkemizdeki ekonomik koşullar geçim zorluğu evli çiftlerin büyük çoğunluğunun çalışmasını gerektirmektedir. Eşler kendi kariyer hedeflerinde ilerlerken bazı durumlarda çatışmaların olması herhangi birinin kariyerinin devamı, diğerinin kariyerine engel olabilmektedir (Palmer ve Hyman, 1993: 25).

Çift kariyerli eşlerin kariyerlerine olan bağlılığı aynı zamanda eşlerin aynı coğrafi bölgede iş bulma zorlukları ayrıca eşlerden birinin başka ilde görevlendirilmesi aileleri zor durumda bırakmasından dolayı kurumların eş durumu atamaları aile birliğinin bütünlüğüne yönelik bir uygulamadır. Kariyere dayalı gerginliklere ve evli çiftlerde boşanmalara sebep olabilmektedir. Bu sebeple günümüzde işletmeler aile birliğine daha çok önem vererek aile birliğinin bozulmaması için danışmanlık hizmetleri, çalışanlara ücretsiz izin, esnek çalışma şartları, çocuk bakımına yardımcı olunması için maddi destek ve evde çalışma fırsatı gibi kolaylıklarla çalışanlarını desteklemektedir (Tunçer, 2012: 203-233).

1.7.4 Ay Işığı Sendromu

Ay ışığı sendromu, kişinin kendi işinin yanında, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka birtakım nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışmasıdır. Örneğin bir sağlık memuru kendi işinin dışında bir poliklinikte de çalışıyorsa, ay ışığında demektir. Bu durum çalışanın kendi işinde kullanması gereken enerjiyi başka işler için harcamasıyla kişinin asıl işindeki çalışma temposu azalır, işe geç gelmelerde artış yaşanır, işten erken ayrılma, devamsızlık ve işe bağlılığının düşmesi gibi olumsuz durumlar ortaya çıkar. Bu durum işletmeler tarafından kabul edilmemekte ve kariyer yolunda kişi için bir engel oluşturmaktadır (Şahin, 2007: 51-52). 1994 yılında ABD’de yapılan bir araştırmaya göre çalışanların yaklaşık yüzde

5.9'u iki işe sahip olduklarını, çalışma hayatında zaman zaman ay ışığı sendromu yaşadıklarını belirtmişlerdir (Çalışkan, 2012: 32).

1.7.5 Mobbing

Mobbing kavramını ilk kez 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leyman, çalışanlar arasında düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullanmıştır. Leymann'dan önce mobbing kimse tarafından tanımlanmadığından, bütün dünya iş yerlerinde mobbing davranışlarına ilişkin araştırmalara temel oluşturmaktadır. Çalışma hayatında çalışanların birbirine uyguladığı psikolojik şiddet olarak düşünülen mobbing, bir iş yeri şiddeti olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatındaki rekabetle beraber çalışanların birbirine uyguladığı psikolojik bir baskı olarak düşünülen mobbing, zaman içinde boyutu ve şiddeti genişleyerek artarak hem çalışanlar hem de işletme sorunlarını beraberinde getirmektedir (Tınaz, 2006: 14). İş yerlerinde psikolojik şiddetin fiziksel şiddetten daha tehlikeli bir hâle geldiği görüşü yaygındır. Bu durum önemli ölçüde sağlık ve güvenlik sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Psikolojik şiddet, çalışanın moral ve motivasyonunu düşürerek stres yaşamasına, iş doyumunun azalmasına neden olur, psikosomatik ve fiziksel hastalıkları da tetikler (Çöl, 2008: 107-108).

Avrupa Birliği'nde 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre kamu ve özel sektörde çalışanların % 9'nun mobbing ile karşılaştığını, çalışanlarına mobbing uygulayanların ilk sıralarında Finlandiya, İngiltere ve Hollanda'nın yer aldığını ortaya koymuştur. Mobbing uygulamaları kamu sektöründe % 14, otel ve restoran hizmetlerinde % 13, diğer hizmetlerde ise % 12 düzeyinde ifade edilmiştir. Çalışma ortamında yaşanan mobbing olaylarındaki artış yasal düzenlemeyi de beraberinde getirmiştir. 4 Şubat 2011 tarihinde yürürlüğe giren Türk Borçlar Kanununun 417. maddesinin birinci fıkrasında; "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür." ifadesine yer verilerek mobbing olgusu yasada yer almış ve mobbing konusunda yasal düzenlemeler yapılmıştır (Çalışkan, 2012: 38). Aşağıda yer alan tabloda, çeşitli

ülkelerdeki iş yerlerinde mobbing mağdurlarının sayılarına ilişkin yüzdesel değerler verilmiştir.

Tablo 1.2: Çeşitli ülkelerdeki iş yerlerinde mobbing mağdurlarının sayılarına ilişkin yüzdesel değerler (Tınaz, 2006).

Bölge/Ülke	Erkek Mağdurlar	Kadın Mağdurlar
Batı Avrupa	3,6	3,6
Avusturya	0	0,8
İngiltere	3,2	6,3
Kuzey İrlanda	2,3	3,7
İskoçya	3,1	2,6
Finlandiya	3,1	4,3
Fransa	11,2	8,9
Holanda	3,6	3,8
İsveç	1,7	1,7
İsviçre	4,3	1,6
Geçiş Ülkeleri	2	1,4
Arnavutluk	0,4	0,4
Çek Cumhuriyeti	1,9	0,8
Ermenistan	1,7	0,9
Macaristan	0,6	0
Kırgızistan	2,5	3,4
Litvanya	1	0,8
Makedonya	0,8	0,5
Mongolistan	0,9	1,3
Polonya	8,7	4,1
Romanya	0,4	0,5
Rusya Federasyonu	3,2	2,4
Yugoslavya	3,9	5
Kuzey Amerika	1	4,2
Kanada	1,9	3,6
ABD	6,1	11,8
Latin Amerika	0,4	0,9
Arjantin	0,2	0,4
Bolivya	0,8	1,4
Brazilya	0,4	1
Costa Rica	0,3	1,1
Asya	0,5	0,8
Endonezya	2,3	1,9
Filipinler	0,7	0,7
Afrika	3,2	4,3
Güney Afrika	3	0,7

1.7.6 Kariyer Platosu

İşletmelerde çalışanlar çeşitli nedenlerle kariyerlerinin bazı dönemlerinde geçici veya kalıcı olarak yükselme olanaklarını kaybederler. Bu durum Kariyer Platosu (Meslekî Durgunluk) olarak adlandırılır. Kariyer platosu hem işletme hem de çalışan için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu durumda çalışan kariyerindeki beklentilerini kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği azalmaktadır. Göreve başladığındaki azmi ve beklentileri kalmamış, ne kadar çaba gösterirse gösterecek kişi kendinde ilerleme şansı görmemektedir. Çalışanların kariyerlerinde meslekî durgunluk yaşamaları işletme yönetimince yanlış yorumlara neden olmakta, çalışanın tembellik yaptığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Kariyer platosu genellikle büyük işletmelerde daha çok görülür. Kadın çalışanların kariyer platosuna takılma sebeplerinin başında, annelik ve eş rolü gelmektedir. Çünkü sorumluluklarındaki artış bazı dönemlerde kariyerlerini askıya almalarına ya da kariyer hedeflerini ertelemeyi gerektirmektedir. Kadınların üst yönetici makamlarına uygun görülmemeye engellenmeye çalışılması ve kadın çalışanların kendilerini yetersiz, savunmasız hissetmeleri de diğer sebepler arasındadır. Amerika’da yapılan bir araştırma sonucunda yüksek nitelikli her 10 kadından 4’ünün (% 37), gönüllü olarak çalışma yaşamını sonlandırmakta olup bu oran çocuklu kadınlarda da % 43’e çıkmaktadır. Kadınların işten ayrılmalarına neden olan diğer etkenler, yaşlı anne babalara veya aile fertlerine bakma % 24 ve % 9 oranında kişisel sağlık yer almaktadır. Genellikle kariyer platosu engeliyle kadınlar kariyerlerinin ortasında karşılaşmaktadır (Doğru, 2010: 56-57).

1.8 Diğer Kariyer Sorunları

Kariyerde karşılaşılan diğer sorunlar şunlardır;

- a. Gözden düşme,
- b. Beceri ve yeteneğin yitirilmesi,
- c. Ücretlendirme,
- d. Engellenme,
- e. İşten çıkartılmak,
- f. Stres.

1.8.1 Gözden Düşme

İşletmede aktif bir pozisyonda çalışırken üst makamlarda görev almayı bekleyen kişinin iş güvenini yitirerek motivasyonunun azalması, bir alt kademeye alınması veya pasif pozisyonda bulunmasıdır. Gözden düşme kişide karamsarlık, suçluluk, kendine güvensizlik, üzüntü ve gerginlik yaratmaktadır. Çalışanlar çeşitli nedenlerle gözden düşme algısı yaşarlar. Bazı durumlarda üst yönetimle anlaşmazlık ortaya çıkar, birlikte çalıştığı kişilerle çatışma yaşar, aşırı hırs nedeniyle yoğun bir rekabet duygusu hisseder, çevresindeki insanlara saygısızca davranır, yönetim tarafından yeteneksiz olduğu düşünülerek pasif görevler verilir (Aybatlı, 2008: 35).

1.8.2 Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Zaman içinde çalışanların beceri ve yeteneklerinde azalma olabilmektedir. Kişinin yetenek kaybı iş performansını etkilediği gibi, teknolojik değişikliklere ayak uyduramayan çalışan, işletmenin amacına ulaşmasına engel teşkil edebilir. Beceri ve bilgilerin eskimesine sebep, çalışanların okuldan sonra yeni gelişmeleri izlememesi ve takip etmemesidir. Bu tür engeller için işletmeler, kariyerlerinde duraklama döneminde olan çalışanın güçlü yönlerini ön plana çıkartmak amacıyla zaman zaman kariyer danışmanları aracılığıyla çalışanların beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi adına performans değerlendirme, örgütsel yedekleme planlaması, bilgi alışverişi olanağı sağlamalı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlanmalı, çalışanlara konferansa katılma, üniversitelerde düzenlenen eğitim kurslarına ücretsiz veya düşük ücretle katılma imkânı sunmalıdır (Aytaç, 1997: 233).

1.8.3 Ücretlendirme

İş yaşamının hangi aşamasında olursa olsun kadınlar erkeklere oranla daha düşük ücret almakta, bu durum da kadınların yöneticilik için gereken performansı göstermemelerine sebep olmaktadır.

İşletme bakış açısıyla, kadınların daha düşük ücret almalarının nedenleri, kadın fiziksel olarak erkeklere nazaran daha güçsüz ve daha narin olduklarından kadın-erkek işi ayrımı ortaya çıkmıştır. Çalışma yaşamları kısa ve aralıklı olan kadın çalışanların ücretleri düşük olmaktadır. Kadın emeği genellikle ekonomik yönden

daha değersiz sayılır ve ücret az olur. 2002 yılında yapılan bir araştırmaya göre 16-24 yaş arasındaki kadınların erkeklerin kazandığının % 93'ünü kazanırken, 45-54 yaş arası kadınlar erkeklerin kazancının sadece % 75'ini kazanmaktadır. Bu araştırma da kadınlara erkeğin kazancı arasındaki farkın, yaş arttıkça arttığını göstermektedir (Doğru, 2010: 42-43).

1.8.4 Engellenme

Çalışma hayatında kişinin kariyer beklentilerine cevap alamaması, kişide kariyer yapmasının engellendiği düşüncesine sebep olur. Kişinin yaşadığı engellere karşılık iş çevresi ile uyumsuzluklarla beraber iş performansında düşüklükler gözlenebilir, çatışma yaşanabilir hatta işten ayrılmayla bile sonuçlanabilir. Kişi, kurumda çalışmaya devam ederse, iş performansı azalacak ve psikolojik sorunlarla karşılaşacaktır (Tunçer, 2012: 203-233).

1.8.5 İşten Çıkartılmak

Ülke genelinde yaşanan ekonomik krizin yarattığı etkiler, işletmenin küçülmesi, iş yerinin iflas etmesi, iş yerinde çalışanın gösterdiği iş performansı ya da çalışanın kendi iradesi dışında kişinin işine son verilmesidir. İşten çıkartılmak bazı çalışanlar için kariyerinin durması olarak düşünülebilir, ancak bazı çalışanlar da niteliklerini değerlendirerek kendilerine yeni kariyer yolu belirleyerek kariyerinde ilerlemeye devam edebilir. Ayrıca gelişen teknoloji ve yeni imkânlarla işsiz kalan çalışanları desteklemek için danışmanlık ofisleri kurulmuştur. Bu danışmanlık ofisleri çalışanları tecrübe ve yeteneklerine göre özgeçmiş hazırlayarak işveren ve çalışan arasında köprü oluşturmaktadır (Şimşek, 2004: 63).

1.8.6 Stres

Hayat şartlarındaki zorluklar çalışma yaşamında da yaşanan beklentiler, gerginlikler kişi için strese sebep olabilmektedir. Çalışma hayatında stresin sebepleri; ekonomik zorluklar, aile bütünlüğünün bozulması, hastalık, ölüm, işsiz kalma korkusu, yetersiz terfi, çalışanın işletmede özverili çalışmasına rağmen emeğinin karşılığını alamaması, çalışanlar arasında yaşanan gerginlik, gözden düşme ve engellenmelerdir.

Stres, kişileri etkileyen, onları yaşamlarında ve diğer insanlarla olan ilişkilerini etkileyen bir durumdur. Stres, kendiliğinden oluşan bir durum değil, çevrede birçok faktörün kişiyi etkilemesi sonucu oluşan ve zaman zaman etkisini arttıran bir durumdur. Stres; örgütsel verimsizliğe, istenmeyen hastalıklar nedeniyle devamsızlıklara, işe bağlılığın azalmasına ve hayat endişesinin artmasına sebep olmaktadır (Gümüştekin, 2010: 3).

Ayrıca büyük şehirlerde yaşayan kişilerin kalabalık, gürültü ve aşırı trafik yoğunluğunun da etkisiyle stresten etkilenme düzeyleri diğer şehirlerde yaşayan kişilere nazaran daha yüksektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN İSTİHDAMI VE CAM TAVAN SENDROMU

2.1 Kadın İstihdamı

Kadının modern çalışma hayatına girmesi, sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların tarım alanı ve ev dışında çalışma yaşamına katılması, Balkan Savaşları ile Birinci ve İkinci Dünya savaşları nedeniyle erkek nüfusun cepheye sevk edilmesiyle kentlerde ve kırsal alanlarda erkek iş gücü bulunamaması sonucunda olmuştur (Narin vd., 2006: 68). Kadınlar yoğun olarak tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi statüsünde çalışmaktadır. Tarım sektörünü takiben kadın emeğinin yoğun olarak bulunduğu sanayi dalları tekstil, gıda, tütün olarak sıralanmaktadır (Kesken vd., 2014: 123-124).

Kadınların çalışma hayatına katılmalarında pek çok faktör etkili olabilmektedir. Örneğin; Türkiye'de sanayi sektöründeki hızlı gelişmelerle, kırsal kesimden kentlere olan göçün etkisiyle, kent hayatının geçim zorluklarıyla, ailede sadece erkeğin çalışmasının maddi olarak yetersiz kalmasıyla, kadınlar da çalışma hayatına katılmaya başlamıştır. Kadınların çalışma hayatına katılmalarında etkili olan faktörler şunlardır; evlenme oranlarında azalma, boşanma oranlarının artması ve eşlerinden boşanan kadınların bu süreçten sonra ailelerinin yanına dönmek yerine kendi ayakları üstünde durma çabaları, çalışan kadınları koruyucu, destekleyici yasaların ve uygulamaların artması, eğitim seviyelerinin artması, kadınların çalışmasına yönelik toplumsal tutumlardaki olumlu gelişmeler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki iyileşmelerdir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 199).

Ayrıca gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomi ve sanayilerindeki genişlemeyle kadınların iş gücü piyasasına katkıları son 10 yılda giderek artmaktadır.

Bu artış kapsamındaki toplam iş gücünün % 40'dan fazlasını kadın iş gücü oluşturmaktadır. Ayrıca çalışma sektörünün her alanında aktif olarak iş gücüne katılan kadınlar üst makamlarda görev almaktadır (Erbay ve Tuncay, 2006: 27-28). Ancak üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı hâlen istenilen düzeyde değildir.

2.1.1 Cumhuriyet Öncesi Türk Kadını

Kız çocuklarına yönelik eğitim alanında yenilikler, 1869 yılında çıkarılan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu Nizamnameyle sıbyan mekteplerine devam zorunluluğu erkekler için 6-10 kızlar için 7-11 yaşları olarak belirlenmiştir. Kız öğrencilerin Tanzimat'la birlikte orta öğretimden yararlanmaya başlamasıyla kadınların çalışma yaşamına girişleri için eğitimin alt yapısı oluşmuştur (Kurnaz, 1991: 5).

Tanzimat döneminde, yeni eğitim kurumları açılmıştır. 1842'de "Ebe Okulu", 1869'da "İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu" ve 1870'te "Kız Öğretmen Okulu" eğitime başlayarak kadınların farklı meslekleri seçme imkânı doğmuştur. Kadınların yükseköğretime ilk dâhil olma süreçleri ve hemşirelik eğitimi Meşrutiyet Döneminde başlamıştır. Kız öğrencilerin tıp fakültelerine kabulü 1922 yılında başlamıştır (Karaca, 2007: 18-19).

Kadının kültür seviyesinin yükselmesinde bir diğer yenilik Dar'ul Muallimat'ın kurulmasıdır. Böylece ilk kadın öğretmen 1872'de atanmıştır. 1879-1880 ders yılında ise ilk kadın müdire atanmıştır. Kadınlar bu döneme kadar idarecilik görevinde bulunmamışlardır, yalnızca kendi vakıfları olan kadınlar idarecilik yapmışlardır (Çalışkan, 2012: 62).

Kadınlara geleneksel yapı içerisinde yüklenen temel görevler evinin kadını olarak üreme ile ev ve ailenin bakımı olduğundan, ülke genelinde kadının evinin dışında çalışmasının aile yaşamını bozacağı konusundaki yanlış inanışlar ve ön yargılar nedeniyle kadınların çalışma hayatları savaş dönemleri hariç tarım sektörü ve kendi işletmelerinin dışına çıkamamıştır (Doğramacı, 1989: 118).

Balkan savaşları ve Birinci Dünya Savaşı nedeniyle erkek nüfusun cepheye sevk edilmesiyle kentlerde ve kırsal alanlarda erkek iş gücü bulunamaması sonucu kadınlar çalışma yaşamına önceleri gayrimüslim kadınların çalıştığı fabrikalarda katılmıştır. Türk kadınlar ve çocuklar savaşla birlikte erkeklerin cephede olmaları

sebebiyle farklı sektörlerde ve fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır (Makal, 2010: 18).

Kadın iş gücü sayısı XIX. Yüzyılda artmaya başlamıştır. Kadınlar fabrika, atölye, sokak temizliği, yol yapımı gibi birçok iş kolunda çalışmışlardır. 1913-1915 yılları arasında ilk kez sanayi sayımı yapılmıştır. Bu sayımdaki veriler çalışanların 1/3'ünü kadınların oluşturduğunu göstermektedir. Kadınların çoğu dokuma sektöründe iş gücüne katılmışlardır. Bununla beraber kibrit, tütün ve iplik fabrikalarında çalışan kadın sayısı çoğunluktur. Kadınlar 1915 yılında ise, memur olarak çalışmaya başlamıştır. I. Dünya Savaşı esnasında kadınların zorunluluk nedeniyle başlayan çalışma hayatını teşvik amacıyla çeşitli dernekler kurulmuştur. Bu dernekler içinde en çok dikkat çeken derneklerden biri de "Kadın Çalıştırma Cemiyet-i İslâmiyesi"dir. Bu derneğin amacı öncelikle Müslüman kadınların çalışma hayatına katılımını sağlamaktır. Bu dernek faaliyetlerinin sonucunda iki buçuk ayda 14.000 kadının iş başvurusunu kabul etmiş, bir yıl içinde 8.860 kadın çalışmaya başlamıştır. Bu durum sonucunda iş başvurularına olan talebin artmasıyla yeni şubeler açılmış, dernek tarafından işe yerleştirilen kadınların ücretlerinden % 15'lik bir kesinti yapılarak bu kesintilerle kadınlara yeni iş imkânları ve savaşta kimsesiz kalan kadınlara kalacak yer temin etmek için bu dernek öncelikle kadınlara sermaye gerektirmeyen iş yerleri açmalarında da öncülük yapmıştır (İçin, 2012: 25).

Kadın istihdamını arttıran diğer bir durum da kadın işçi ücretlerinin erkeklere göre daha düşük olması kadın istihdamını olumlu yönde etkilemiştir. Kadınların ücret farklılıklarına bakıldığında, Selanik'teki iki fabrikanın ücretleri oldukça çarpıcı bir örnektir. Bu örneğe göre; 800 işçi çalıştıran iki fabrikada kız çocukların işe başlama ücretleri, erkek çocuklarınkinden %50 oranında daha düşüktür. Bir diğer örnek ise, Balkanlar'da 1908 yılında faaliyete geçen fabrikadaki kadın ve erkek arasındaki ücret farklılığıdır. Bu fabrikada da erkekler 5-9 kuruş ücret alırlarken, kadınlar 3-7 kuruş ücret alıyorlardı. Amerikalı bir bilim adamının 1920 yılında İstanbul'da fabrikalarda yaptığı bir araştırmada kadın ve erkek arasındaki ücret farklılığına dikkat çekmektedir. Bu araştırmaya göre, kadın ve çocuk işçiler erkek işçilerin aldıkları ücretin beşte üçü ile dörtte üçü arasında ücret almaktadır. Tarım kesiminde de benzer durum vardır. Ayrıca, kentteki değişik büyüklüklerdeki mağazalarda çalışan işçiler arasında da, mağaza büyüklüğüne göre ücret farklılıkları

görülmektedir. Bu da kadın ile erkek arasında ücret farklılığının kaçınılmaz bir gerçek boyutudur. Yıllar geçse de bu ücret farklılıkları sürekli devam etmiştir.

Tablo 2.1: 1913-1915 Sanayi sayımı sonuçlarına göre kadın ve erkek işçilerin ücretleri (Dublen, 2014).

SEKTÖRLER	ERKEK	KADIN
Dokuma	10-13	4-6
Şekercilik	17-25	8-10
Konserve	25-30	8-10
Matbaacılık	8	3-5
Sabun İmalatı	12-15	2-6

Kadınların çalışma koşulları, kadınlar erkeklerden daha az ücret almalarına rağmen çalışma saatleri erkeklerle aynıdır. 1890'larda Makedonya'daki iplik fabrikalarında çalışan ve dörtte üçünü kadınların ve kızların teşkil ettiği 1570 işçi yazın 15, kışın ise 10 saat çalışıyorlar, 35 dakikalık bir yemek molası veriliyordu. 20. yüzyıl başlarında ise Bursa'da işçiler 14-16 saat çalışıyordu (Makal, 2010: 19-20).

1915 yılında hükümet tarafından kadın çalışanlar ile ilgili birtakım düzenlemeler yapılmış, kadınlara yılda bir ay izin hakkı verilmesi ve çalışma sürelerinin 15 saatle sınırlandırılması kabul edilmiştir (Kurnaz, 1991:102). Evlilik kurumu ile ilgili yapılan bir düzenlemeye göre 1917 yılında çıkarılan kararnameyle çok eşlilik kadının rızasına bırakılmış ve kadınlar ilk defa boşanma hakkı kazanmıştır (İçin, 2012: 26). Özetle, Cumhuriyet öncesi Türk kadınının çalışma yaşamındaki yeri 19. yüzyıl sonları, 20. yüzyıl başları itibariyle küçümsenemeyecek bir düzeyde gelişme göstermiştir.

2.1.2 Cumhuriyet Dönemi Türk Kadını

Cumhuriyet dönemine kadar kadının eğitim ve öğretim imkânlarının çok kısıtlı olması, kadının ev dışında çalışmasının aile yaşamını bozacağı konusundaki yanlış inanışlar ve ön yargılar kadınların çalışma hayatında aktif olarak yer almalarını engellemiştir. 1923 yılında Cumhuriyetin ilanı ve inkilâp hareketleriyle pek çok alanda kadın haklarıyla ilgili önemli değişikliklerle kadının toplumsal ve ekonomik alanda daha etkin olabilmesine imkân sağlayan yasal ve toplumsal değişiklikler

uygulanmıştır. Uygulanan değişikliklerle çalışan kadın sayısının artması ve kadınların çalışma hayatında daha aktif olması amaçlanmıştır (İçin, 2012: 26).

1923 yılında İzmir’de düzenlenen I. İktisat Kongresi’ne kadın işçiler adına katılan temsilciler, işçilerin korunması yönünde doğum öncesinde ve sonrasında olmak üzere sekiz hafta ve ayrıca üç gün ücretli izin verilmesi yolunda yasa önerisi verilmesini kararlaştırmışlardır. Bu düzenleme o yıllarda ülkedeki yeniliklerden kadınlar adına ve kadın işçilerin korunmasına yönelik önemli bir gelişmedir.

3 Mart 1924’te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu’yla kız ve erkek çocuklara eşit eğitim fırsatları verilerek eğitim sisteminde laikleşmeye gidilmiştir. 1925 yılında kabul edilen Kılık Kıyafet Kanunu ile kadınların giyim tarzı daha modernleşmiştir (Karaca, 2007: 19-20).

1926 yılında Türk Medeni Kanun’un kabul edilmesi kadın ile erkeğin toplumsal arenada eşitliği açısından büyük bir önem taşımaktadır. 1934 yılında kadınlara seçme ve seçilme hakkının verilmesi ile de Cumhuriyet öncesinde çalışma hayatına başlayan Türk kadını için ayrı bir onur verilmiş oldu. Bunun nedeni islamiyet öncesinde Hakan ile yan yana yönetimde yer alan kadın islâmiyet’in kabulünden sonra özellikle de Osmanlı Döneminden Cumhuriyet Dönemine gelinceye dek pasif bir görev üstlenmiştir. Bu nedenle seçme ve seçilme hakkının birçok ülke kadınından önce Türk kadınına verilmesini önemli kılmaktadır. 1935 yılında kadınların da katıldığı ilk milletvekili seçiminde 18 (% 4.5) kadın parlamentoya girmiştir (Kurnaz, 1991: 126).

Türkiye’de kadının tarımsal ve el sanatları dışındaki çalışma hayatında yerini alması, Cumhuriyet’in ilanı ile mümkün olabilmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra sanayileşme ile kadınların kentsel alanda çalışma hayatına katılımı artmıştır. Ancak buna rağmen çalışan kadınların en yoğun olarak çalıştıkları sektörün 1985 yılında % 82.49 ile tarım sektörü olduğu görülmektedir (Çalışkan, 2012: 64). 1927 yılında ziraat sektöründe kadın iş gücünün oranı % 96.2 iken sanayi sektöründe çalışan kadın personel, toplam kadın nüfusunun sadece % 1.9’luk kısmını kapsamaktadır. Sosyal hayata kadın, öncelikle öğretmen olarak katılmıştır. Kız öğrencilerin 1921 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi’ne alınmalarıyla iş hayatında öğretmenlik dışı mesleklerde de kadınlar çalışmaya başlamıştır. 1927 yılında ilk kadın doktorların çalışma hayatına katılması, halk tarafından tepkilere sebep olmuştur (Doğramacı, 1989: 123).

Atatürk 1923 yılında yaptığı bir konuşmada, Türk kadınına onurlandırarak şunları belirtmiştir:

Belki erkeklerimiz memleketi ele geçiren düşmana karşı süngüleriyle, düşmanın süngülerine göğüslerini germekle düşman karşısında bulundular. Fakat erkeklerimizin meydana getirdiği ordunun yaşam kaynaklarını kadınlarımız işletmiştir. Yurdun var oluş nedenlerini hazırlayan kadınlarımız olmuş ve kadınlarımız olacaktır. Kimse inkâr edemez ki bu savaşta ve ondan önceki savaşlarda ulusun yaşam yeteneğini tutan hep kadınlarımızdır. Çift süren, tarlayı eken, ormandan odun kesip getiren, ürünleri pazara götürerek paraya çeviren, aile ocaklarının dumanını tütüren bütün bunlarla birlikte, sırtlarıyla, kağnısıyla, kucağındaki yavrusuyla, yağmur demeyip, kış demeyip, sıcak demeyip cephanenin savaş gereçlerini taşıyan hep onlar, hep o yüce, o esirgemez, o tanrısal Anadolu kadınları olmuştur (Özdemir, 2009: 10).

Atatürk'ün öngörülerini gerçekleştiren örnekler; Afife Jale, Cumhuriyetin yetiştirdiği ilk kadın tiyatro sanatçısıdır. Sabiha Bengütaş, Cumhuriyetin yetiştirdiği ilk kadın heykeltıraştır. Süreyya Ağaoğlu, Cumhuriyetin yetiştirdiği ilk kadın avukattır. Safiye Ali, Cumhuriyetin yetiştirdiği ilk kadın doktordur. Bu örnekler ve günümüzde çok sayıda çalışan kadın olması, elverişli koşullar oluşturulduğunda kadınlarımızın gerçekleştiremeyecekleri, yapamayacakları hiçbir şey yoktur. Bu durum ülkemizin kalkınması ve kadınlarımızın sosyalleşmesi, kendi güçlerinin farkında olmaları açısından çok önemlidir (Özdemir, 2009: 10-11).

2.1.3 Günümüz Türkiye'sinde Kadın

Kadının toplumsal konumu açısından Atatürk ve Cumhuriyet Dönemindeki tüm bu hızlı ve Dünya'ya örnek olan gelişmelerin günümüz Türkiye'sine bakıldığında, durumun pek de parlak olmadığı, aynı ivmenin sürdürülemediği, kadınlar açısından bazı alanlarda geriye gidişin söz konusu olduğu görülmektedir.

Türkiye'de ikamet eden nüfus 2014 yılında, bir önceki yıla göre 1 milyon 28 bin 40 kişi arttı. Erkek nüfusun oranı % 50,2 (38.984.302), kadın nüfusun oranı ise % 49,8 (38.711.602) kişidir (www.tuik.gov.tr/HaberBulteni Sayı:18619 05 Mart 2015).

Tablo 2.2: Yaş grubu ve kadın nüfus, 2013 (www.tuik.gov.tr.).

Yaş Grubu	Kadın Nüfus %
0-14 yaş	24
15-17 Yaş	5
18-24 Yaş	11,3
25-44 Yaş	31
45-64 yaş	20
65-84 Yaş	7,9
85+ Yaş	0,8

Eğitim durumuna göre iş gücüne katılım oranı incelendiğinde, okur-yazar olmayan kadınların iş gücüne katılım oranı % 17,4, lise altı eğitilmiş kadınların iş gücüne katılım oranı % 26,3, lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı % 32,1, meslekî veya teknik lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı % 39,3 iken yükseköğretim mezunu kadınların iş gücüne katılım oranı % 72,2'dir kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe iş gücüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. (www.tuik.gov.tr/HaberBulteni Sayı:18619 05 Mart 2015).

Tablo 2.3: Okuma-yazma durumu ve cinsiyete göre nüfus (6+ Yaş) 2013 Türkiye. (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, Türkiye'de Kadın 2014 raporu).

Okuma-Yazma Durumu	Toplam	Kadın	Erkek
Okuma-Yazma Bilmeyen	2.654.643	2.205.315	449.328
Okuma-Yazma Bilen	64.374.134	31.275.805	33.098.329
Bilinmeyen	1.706.368	832.915	873.453
Toplam	68.735.145	34.314.035	34.421.110

Eğitim düzeyleri düşük olan kadınlarda doğum sayısı fazladır. Nüfus ve Konut Araştırması (NKA) sonuçlarına göre 2011 yılında, 15 ve daha yukarı yaşta ve en az bir evlilik yapmış okuryazar olmayan kadınların % 74,9'u 4 ve daha fazla çocuk doğurmuş iken lise veya dengi okul mezunu kadınların % 4,8'i 4 ve daha fazla çocuk doğurmuştur. Yükseköğretim mezunlarının % 22,9'u hiç doğum yapmazken % 1,9'u

4 ve daha fazla çocuk doğurmuştur (www.tuik.gov.tr/HaberBulteni Sayı:16056 05 Mart 2014).

Tablo 2.4: Bitirilen eğitim düzeyi ve cinsiyete göre nüfus (6+yaş) 2013 Türkiye (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü Türkiye’de Kadın 2014 raporu).

Bitirilen eğitim düzeyi	Toplam	Erkek	Kadın
Okuma yazma bilmeyen	2.654.643	449.328	2.205.315
Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	14.053.831	6.459.316	7.594.515
İlkokul mezunu	14.994.232	6.454.722	8.539.510
İlköğretim mezunu	13.018.720	7.317.838	5.700.882
Ortaokul veya dengi okul mezunu	2.828.299	1.720.425	1.107.874
Lise veya dengi okul mezunu	12.085.335	6.976.694	5.108.641
Yüksekokul veya fakülte mezunu	6.706.780	3.762.530	2.944.250
Yüksek lisans mezunu	532.757	313.397	219.360
Doktora mezunu	154.180	93.407	60.773
Bilinmeyen	1.706.368	873.453	832.915
Toplam	68.735.145	34.421.110	34.314.035

Diş Hekimliği, Eczacılık, Edebiyat, Dil, Tarih ve Coğrafya, Fen, Eğitim, Güzel Sanatlar, İlahiyat ve Mimarlık Fakültelerinde kadın oranı erkeklerden fazla iken; Tıp, Mühendislik, Ziraat, Veterinerlik, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde erkek öğrenciler çoğunluktadır.

Akademik personelde kadının durumuna bakıldığında Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi ve Okutman kadroları içinde kadın oranının birçok ülkeden daha yüksek olduğu (% 41) görülmektedir. Bu, çok önemli bir oran olmakla birlikte rektörlük (% 7,9) gibi üst pozisyonlarda erkek egemenliği görülmektedir.

Türkiye’de kadınları kapsayan örgün eğitimin yanında ve dışında, bilgi, beceri, meslek kazandırmaya ve bireysel ve toplumsal gelişmeyi sağlamaya yönelik yaygın eğitim etkinliklerinin çokluğu ve çeşitliliği dikkat çekicidir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın yaygın eğitim etkinliklerine ek olarak pek çok sivil toplum örgütü ve belediyeler gönüllü olarak kadınlara yönelik ücretsiz okuma yazma, beceri ve meslek

edindirme kursları düzenlenmektedir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Türkiye’de Kadın Haziran 2014 raporu).

Türkiye’de 2014 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı % 9,4, kadın hâkim oranı % 36,9, kadın profesörlerin oranı 2013-2014 öğretim yılı için % 28,7 ve kadın polis oranı yıllara göre bir değişiklik göstermeyerek % 5,5’tir (www.tuik.gov.tr/HaberBulteni Sayı:18619 05 Mart 2015).

Tablo 2.5: Kamu personelinin cinsiyet dağılımları (Eylül 2014) (www.dpb.gov.tr).

	Toplam Çalışan	Çalışan Oranı
Kadın	1.002.901	37,55
Erkek	1.667.927	62,45
TOPLAM	2.670.828	100

Tablo 2.6: Cinsiyet ayrımlı üst düzey memur sayıları (Haziran 2014) (www.dpb.gov.tr).

YIL	TOPLAM	KADIN	KADIN%	ERKEK	ERKEK%
2008	5.518	480	8,7	5032	91,19
2009	5.573	515	9,24	5040	90,44
2010	5.146	478	9,29	4668	90,71
2011	4.797	446	9,3	4351	90,7
2012	5.856	564	9,63	5292	90,37
2013	6.408	598	9,33	5810	90,67
2014	6.467	595	9,2	5872	90,8

Türkiye Büyük Millet Meclisi’ndeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında % 4,5 iken, 2014 yılında bu oran % 14,4’e yükselmiştir. Türkiye’de 2014 yılında toplam bakan sayısı 25 olup kadın bakan sayısı 1’dir. kabine içindeki kadın bakan oranı olarak % 4’e denk gelmektedir. Ülke karşılaştırmalarına bakıldığında, bu oranın en yüksek olduğu ülkelerin % 50 ile Norveç ve % 54,2 ile İsveç olduğu görülmektedir (www.tuik.gov.tr/HaberBulteni Sayı:18619 05 Mart 2015).

Tablo 2.7: Seçim yılı ve cinsiyete göre milletvekili sayısı ve meclisteki temsil oranı (1935-2011)

Yıllar	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın Milletvekili Oranı%
1935	18	381	399	4,5
1939	16	413	429	3,7
1943	16	439	455	3,5
1946	9	456	465	1,9
1950	3	484	487	0,6
1954	4	537	541	0,7
1957	8	602	610	1,3
1961	3	447	450	0,7
1965	8	442	450	1,8
1969	5	445	450	1,1
1973	6	444	450	1,3
1977	4	446	450	0,9
1983	12	387	399	3
1987	6	444	450	1,3
1991	8	442	450	1,8
1995	13	537	550	2,4
1999	23	527	550	4,2
2002	24	526	550	4,4
2007	50	500	550	9,1
2011	79	471	550	14,4

Kadınların iş gücüne katılım oranı erkeklerin oranının üçte biridir. Avrupa Birliği üyesi ve aday ülkeler arasında kadınların iş gücüne katılma oranı en düşük olan ülke Türkiye'dir. Türkiye genelinde iş gücüne katılma oranı cinsiyet ve yaş gruplarına göre incelendiğinde, tüm yaş gruplarında erkeklerin iş gücüne katılma oranı kadınlardan daha yüksektir. İş gücüne katılma oranı erkeklerde en yüksek % 95,4 ile 35-39 yaş grubunda, kadınlarda ise % 38,3 ile 25-29 yaş grubundadır. Nüfus ve Konut Araştırması (NKA) sonuçlarına göre 2011 yılında, erkeklerin iş gücüne katılma oranının en yüksek olduğu il Kars (% 80,1) olup en düşük olduğu il ise Karabük (% 59,5)'tir. Kadınlarda işgücüne katılma oranının en yüksek olduğu il

Artvin (% 43,5) iken en düşük olduğu il ise Şırnak (% 9,7)'tir (www.tuik.gov.tr/HaberBultenleri Sayı:16056 05 Mart 2014).

Kadınların iş gücüne katılım oranları yıllara göre azalma göstermiştir. Kadınların iş gücüne katılma oranı 1990'da % 34,1 civarındayken, 2002 yılında % 27,9, 2004 yılında % 23,3'e düşmüştür. Kadın istihdamını arttırmak için izlenen politikalar ve yürütülen projeler etkisini göstermiş, kadınların iş gücüne katılımında ve istihdamında artışlar gerçekleşmiştir. 2005 yılında kadınların iş gücüne katılma oranı 23,3 iken, 2008 yılında % 24,5 ve 2013 yılında ise, % 30,8'e yükselmiştir. Kanunlardaki eşitlikçi yapıya rağmen, kadının niteliksel gelişimini ve iş gücü piyasasına girişini sağlayacak gerekli mekanizmaların oluşmaması kadınların iş gücüne katılımının düşüklüğünün önemli nedenlerindedir. (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Türkiye'de Kadın Haziran 2014 raporu).

Tablo 2.8: Hane halkı nüfusunun iş gücü durumu (bin kişi) (Kılıç ve Öztürk, 2014).

Yıllar	Türkiye			Kent			Kır		
	15+nüfus (bin kişi)	İşgücü	İKO (%)	15+nüfus (bin kişi)	İşgücü	İKO (%)	15+nüfus (bin kişi)	İşgücü	İKO (%)
Kadın									
2004	24293	5669	23.3	17125	3039	17.7	7168	2629	36.7
2005	24686	5750	23.3	17263	3236	18.7	7422	2514	33.9
2006	25080	5916	23.6	17510	3413	19.5	7570	2503	33.1
2007	25480	6016	23.6	17770	3513	19.8	7710	2503	32.5
2008	25855	6329	24.5	17976	379	20.8	7879	2590	32.9
2009	26317	6851	26.0	18321	4084	22.3	7996	2766	34.6
2010	26740	783	27.6	18519	4396	23.7	8221	2987	36.3
2011	27273	7859	28.8	18736	4655	24.8	8536	3203	37.5
Erkek									
2004	23251	16348	70.3	16548	11432	69.1	6703	4916	73.3
2005	23637	16704	70.6	16875	11811	70.0	6798	4894	72.0
2006	24094	16836	69.9	17277	11978	69.3	6817	4857	71.3
2007	24513	17098	69.8	17504	12122	69.3	7009	4976	71.0
2008	24917	17476	70.1	17721	12323	69.5	7195	5153	71.6
2009	25369	17898	70.5	17875	12501	69.9	7493	5396	72.0
2010	25801	18257	70.8	18057	12709	70.4	7744	5549	71.6
2011	26320	18867	71.7	18236	12939	71.0	8084	5928	73.3

Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaştakilerde işsiz sayısı 2014 yılı Kasım döneminde 3 milyon 96 bin kişidir. İşsizlik oranı ise, % 10,7'dir. İşsizlik oranı erkeklerde % 9,7 kadınlarda ise, % 13'tür. Tarım dışı işsizlik oranı % 12,7, 15-24 yaş grubunu içeren genç işsizlik oranı % 19,9 ve 15-64 yaş grubunda ise, işsizlik oranı % 10,9 olarak yayınlanmıştır (<http://www.tuik.gov.tr/HaberBultenleri> Sayı:186324 16 Şubat 2015).

Ekim 2014 döneminde 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin sayısı, 26 milyon 138 bin kişi, istihdam oranı ise % 45,7'dir. Bu oran erkeklerde % 65, kadınlarda ise % 26,8'dir. Bu dönemde, tarım sektöründe çalışan sayısı 5 milyon 404 bin kişi, tarım dışı sektörlerde çalışan sayısı ise 20 milyon 734 bin kişi olarak gerçekleşti. İstihdam edilenlerin % 20,7'si tarım, % 20,5'i sanayi, % 7,7'si inşaat, % 51,2'si ise hizmetler sektöründe yer aldı. İşgücü nüfusu 2014 yılı Ekim döneminde 29 milyon 181 bin kişi, işgücüne katılma oranı ise % 51 olarak gerçekleşti. İşgücüne katılma oranı erkeklerde % 71,5 kadınlarda ise % 30,9'dur. Herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna bağlı olmadan çalışanların oranı 2014 yılı Ekim döneminde % 35 olarak gerçekleşti. Bu oran tarım sektöründe %82,9 iken, tarım dışı sektörlerde % 22,5'tir (www.tuik.gov.tr/HaberBultenleri Sayı:18632 15 Ocak 2015).

İş gücüne katılımında kadın ve erkek çalışan arasındaki ücret farklılığı da aşağıdaki çizelge doğrultusunda kaçınılmaz bir gerçektir.

Tablo 2.9: Eğitim durumu ve meslek ana grubuna göre cinsiyete dayalı ücret farkı (2010) (www.tuik.gov.tr).

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı %
İlkokul ve altı	12597	10519	16,5
İlköğretim ve ortaokul	12571	10470	16,7
Lise	15531	13969	10,1
Meslek Lisesi	19442	15647	19,5
Yüksek Okul ve üstü	33574	28184	16,1

Not: 2010 yılı toplam ücret esas alınarak [(erkek ücreti-kadın ücreti)/erkek ücreti*100]

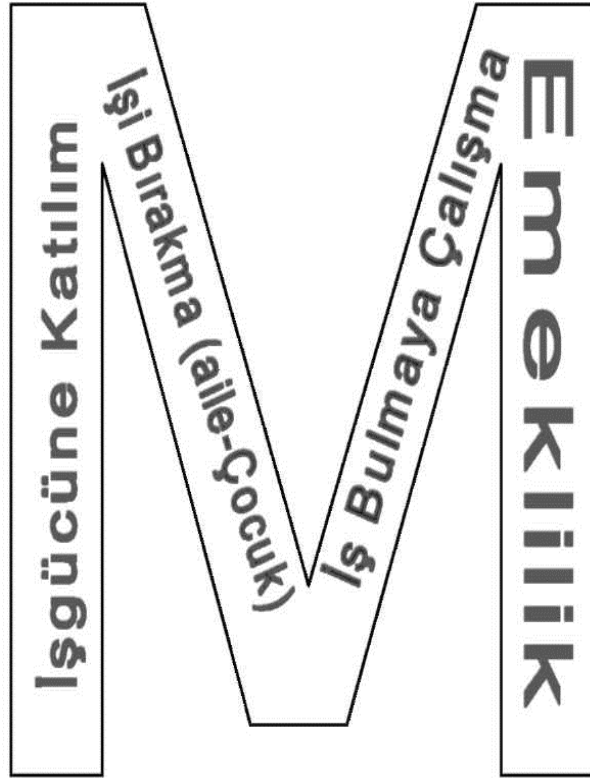
Günümüzde çalışan kadın sayısındaki artışın sebebi hizmet sektöründeki artışın yanı sıra farklı faktörler de etkilidir. Bu faktörler şunlardır: Çalışan kadınları

destekleyici uygulamaların hayata geçirilmesi, eğitim olanaklarının çeşitlenmesi ve artmasıyla kadınların eğitim seviyelerinin yükselmesi, aile yapısının değişerek çekirdek ailelerin çoğalması, evlenme oranlarındaki azalışla beraber boşama oranlarının artmasıyla boşanan kadının ailesinin yanına dönmek yerine kendi düzeni kurması, kadınların çalışmasına yönelik toplumsal tutumlarda olumsuz ön yargıların azalması, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki çeşitlilikler başlıca faktörlerdir (Çalışkan, 2012: 56).

Tablo 2.10: Medeni duruma ve yıllara göre kadının iş gücüne katılma oranı (Korkmaz ve Korkut, 2012).

Yıllar	Hiç Evlenmedi	Evli	Boşandı	Eşi Öldü
1988	47,8	32	41,5	16
1989	48,5	34,2	48	16,5
1990	46,6	32,5	41,7	14,4
1991	47	32,1	43,5	14,2
1992	44,3	30,8	45,7	14
1993	37,5	24,7	42,7	10,9
1994	42,3	29,3	39,7	14,1
1995	41	29	47,7	14,5
1996	40,9	28,7	40,5	14,1
1997	38,9	26,8	44,5	13,7
1998	39,5	27,1	43,3	14,5
1999	39,9	27,9	46,7	15,3
2000	35	25,2	41	11,5
2001	35,1	25,9	43,5	12,8
2002	36,8	26,4	42,1	12,4
2003	35	25,3	41,2	11,5
2004	33,2	21,6	40,9	9,1
2005	33,6	21,3	42,7	9,2
2006	34,3	21,5	41,4	8,7
2007	34,4	21,6	40,6	8,1
2008	35,3	22,4	42,9	8,6
2009	36,2	24,3	45,8	9
2010	36,6	26,4	47,8	9,2

Kadının iş gücüne katılımında medeni durumu önemlilik arz etmektedir. Evli kadının iş gücüne katılma oranı evli olmayan kadının iş gücüne katılma oranından daha düşüktür. Evli kadın iş gücüne katılma kararını verirken sahip olduğu çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olduğu yaşlılar, çalışacağı işin çalışma saatleri gibi durumları dikkate alacaktır. Burada sahip olduğu çocuk sayısından kasıt, daha çok çocuğun hangi yaş grubunda olduğu ile alakalıdır. Kadının bakımına ihtiyacı olan çocuğu varsa, kadın çalışma kararını, çalışacağı işten elde edeceği gelir ile kendisinin çalışması hâlinde çocuğun bakımı için tuttuğu bakıcının maliyetini karşılaştırarak verecektir. Elde edeceği gelir bakıcı maliyetinden yüksek ise, kararını çalışma yönünde, düşük ise kararını çalışmama yönünde verebilecektir (Wirth, 2001: 4). Aşağıdaki şekilde kadının iş hayatına katılımını şöyle belirtmiştir.



Şekil 2.1: Kadının iş hayatına katılımı (Wirth, 2001).

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, çalışan kadınların çoğu 25–35 yaş arasında çocuk yetiştirmek için işten ayrıldığı veya part time işlerde çalıştığı; bu dönemi geçiren kadınlardan bazılarının ise ilerleyen zamanlarda tam zamanlı işlere geri döndükleri görülmektedir. Bu durumla karşı karşıya kalan kadın çalışanlar, daha yavaş terfi almakta veya daha az ücretlerle çalışmaktadır.

2013 yılı verilerine göre, istihdamda yer alan 100 kadından 52'si herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olmaksızın çalışmakta, bunların da %57,2'sini ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Ücretli veya yevmiyeli çalışan kadınların %22,2'si, işveren kadınların %13,8'i, kendi hesabına çalışan kadınların %88,9'u herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmaksızın çalışmaktadır.

Kadınlarımızın çalışma hayatındaki oranlarının arttırmak ve kadınlarımızı çalışma hayatına teşvik etmek amaçlı kamu ve özel kurumların proje, protokol ve destekleme çalışmaları da bulunmaktadır.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında "Kadınlar, engelliler, gazi ve şehit yakınlarına yönelik girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi ve kadın istihdamının arttırılmasını öngören iş birliği protokolü" 10 Şubat 2012 tarihinde imzalanan protokol kapsamında kadın girişimciliğini desteklemeye yönelik stratejiler belirlenmiş, iş ve aile yaşamının uzlaştırılmasına yönelik önlemler çerçevesinde de organize sanayi bölgelerinde (OSB) kreş sayısının artırılması hedefi kapsamında, Gaziantep ve Osmaniye'de OSB kreş yapımı tamamlanmıştır.

Kadınların iş gücüne katılımını artırmak amacıyla; Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu (TESK), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) ve kadın sivil toplum kuruluşları tarafından da çeşitli çalışmalar ve projeler yürütülmektedir. KOSGEB, "İş Merkezleri Yoluyla Kadın Girişimciliğinin Desteklenmesi Projesi" kapsamında İstanbul (Pendik), Nevşehir (Hacıbektaş), Kütahya ve Çorum illerinde "Kadın İş Geliştirme Merkezleri (KİŞGEM)" açılmış olup söz konusu merkezlerde kendi işlerini kurmak isteyen kadın girişimcilere başlangıç desteği verilmektedir. Bu çerçevede, İŞKUR ile KOSGEB arasında "Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi İş birliği Protokolü (UGEP)" imzalanmış olup kadınların da faydalanması hedeflenen program kapsamında 10.000 kişiye girişimcilik eğitiminin verilmesi ve katılımcıların % 30'unun kendi işlerini kurarak istihdama katılması amaçlanmaktadır.

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, bölgesel kalkınma kurum ve kuruluşları ve uluslararası finansal kurumlar ile iş birliği içinde, 2012 yılında 5 yıllık bir süreyi kapsayan "Kırsal Alanda Kadının Güçlendirilmesi Eylem Planı" hazırlanmış ve

uygulamaya konulmuştur. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından kırsal alanda yaşayan kadınları tarımsal konularda eğitmek ve kırsaldaki kadının ekonomik ve sosyal konumunu güçlendirmek amacıyla “Kadın Çiftçiler Tarımsal Yayım Projesi” yürütülmektedir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Türkiye’de Kadın Haziran 2014 raporu).

Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı halk eğitimi merkezlerinde özellikle kadın ve genç kızlara ekonomik ve sosyal hayata katılımlarının artırılması için, günümüz ihtiyaçları göz önüne alınarak meslekî kurslar verilmekte, ayrıca bilinçlendirmeye yönelik olarak verilen eğitimlerle kadınların sosyo-kültürel gelişimi sağlanmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü ile Türkiye Bilişim Vakfı ve Türkiye Vodafone Vakfı İş Birliğinde Girişimcilikte Önce Kadın Projesinin yürütülmesine ilişkin protokol 27/11/2014 yürürlüğe girmiştir. Bu Protokolün amacı kadınlarımıza girişimcilik konusunda eğitimler verilerek el emeği, göz nuru ürünlerinin bilgi iletişim teknolojisinin getirdiği yeniliklerle satışının kolaylaştırılması ve hobi olarak başlanan birçok çalışmanın gelir getirici bir faaliyete dönüşmesini sağlamaktır.

2.2 Cam Tavan Sendromu

Cam tavan, işletmelerde kadınların yönetimde belirli bir düzeyin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade eden 1970’li yıllarda ABD’de ortaya çıkan bir kavramdır (Wirth, 2001: 1).

Cam tavan, ilk kez kadınların üst düzeylere ulaşmasının basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak 1986 yılında Wall Street Journal’ın iş kadınları ile ilgili bir raporunda kullanılmıştır (Anafarta vd., 2008: 114).

Cam tavan, çalışma hayatındaki kadınları üst makamlarda yönetici pozisyonundan uzaklaştıran görünmez bir engeldir. Cam tavan, kadınların terfi durumlarında karşılaştıkları engeller sonucunda oluşmaktadır (Özünü, 2013: 43). Cam tavan, bir kadının yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda istediği terfi alamamasıdır (Çetin ve Atan, 2012: 125).

Ancak günümüzde cam tavan sendromu, yalnızca kadınlarla sınırlandırılmamakta, etnik azınlıklar ve erkeklerin de kadınlar gibi kariyer

ilerlemelerinde cam tavan sendromunu yaşayabilecekleri ifade edilmektedir (Lockwood, 2004: 10).

Kadınların iş gücüne katılım oranlarının önemli oranda artmasına rağmen orta düzey yöneticiliklerde sıkışmışlar ve üst düzey yöneticilerin büyük bir kısmının erkek olmasından yönetim kültürlerine muhtemelen erkeksi normların ve değerlerin hâkim olduğu tartışılmakta ve bu erkeksi kültürlerin, cam tavanın öğelerinden birini oluşturduğu düşünülmektedir (Vianen ve Fischer, 2002: 315).

Cam tavan, cinsiyet veya ırk ayrımından dolayı nitelikli bir insanın işletmenin alt kademelerinde görevlendirilmesidir. Tavan, yukarıya çıkmayı engelleme, cam ise resmî olmayan; ama hissedilebilen durumu ifade eder (Gül ve Oktay, 2009: 425-426). Cam tavan tanımları doğrultusunda bu kavramla ilgili literatürde verilen çarpıcı bir örnek aşağıdadır.

Bilim adamları, pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Birkaçını toplayıp 30 cm yükseklikteki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduklarını bilmediklerinden kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 cm'den fazla zıplayamayayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm zıpladığını görünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte 30 cm zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli yoktur daha yükseğe zıplama olanakları vardır ama bunu akıllarına bile getiremezler. Kafalarını cama vurarak öğrendikleri bu sınırlayıcı yaşam dersine tutsak yaşamlarını sürdürürler. Üstelik kaçma olanakları olmasına rağmen kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel kalkmıştır; ama iç engel varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Bir insanın gelebileceğine inandığı en üst nokta onun cam tavanıdır (Doğru, 2010: 70).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) yaptığı araştırmalara göre, çalışma hayatındaki kadın çalışanlar toplam çalışanların %40'ını oluşturmaktadır. İşsizlik oranı kadınlarda daha yüksektir, çalışma koşullarının kötü olduğu işlerde çalışan kadınların işten çıkarılmalarının da kolay olduğu belirtilmiştir. Bu durumlar ülkemiz için de geçerlidir. Kadınların karşılaştıkları bu durumlar üst yönetim kademelerine

ilerlemeyi daha da zorlaştıran bir durumdur. Kadınların üst kademelerde yer alamamasının çeşitli nedenleri vardır, bu nedenlerden ön plana çıkanlar;

- a. Kadınların kariyerlerine, annelik duygusunun ağır basmasıyla çocuk büyütme için ara vermeleri veya sonlandırmaları. Bazen bu ara verme ya da sonlandırma kadının kendi isteğiyle olmayıp Türk toplumunda eşi ya da eşinin ailesince verilen kararlar sonucunda olmasıdır.
- b. Kadınların aile ile üst makamlarda çalışma arasında seçim yapmaları gerekebilir, üst makamlarda iş toplantıları ya da şehir dışı çalışmalar gerekli olduğunda iş ve aile hayatını dengeleme çabaları sonucunda kendilerinin oluşturduğu cam tavanlar nedeniyle yükselmekten vazgeçmeleridir.
- c. Kadınların kendi işlerinin patronu olmak istemeleri.
- d. Erkek çalışanların kadınlarla çalışmak istememeleri,
- e. Kadınların erkek çalışanlar kadar otoriter olmaması,
- f. Kadınların erkek çalışanlara göre daha duygusal olmaları,
- g. Kadınların erkek çalışanlarla gayri- resmî iletişim kuramamaları,
- h. Negatif önyargıları kabul ederek özgüven eksikliği ile ne istediğini tam olarak bilememek (Ozan, 2009:18).

Cam tavan, çalışma hayatındaki kadınların nitelikli personel olmalarına rağmen, eğitim durumları ve fiziksel görünümü gibi özelliklerinden dolayı değil, iş hayatında sadece cinsiyete dayalı bir engel oluşturmaktadır. Kadınların karşılaştığı bu engeller iş performansını azaltmakta veya üst kademelerde görev alma olanaksızlığını kabullenmelerine sebep olarak bir anlamda öğrenilmiş çaresizlik ortaya çıkmaktadır (Dündar, 2013: 293-294).

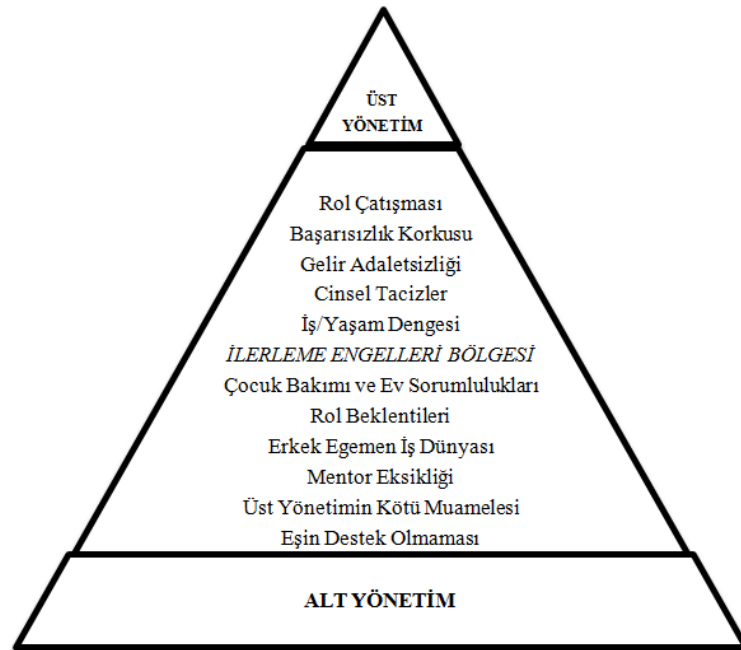
Cam tavanın varlığını belirlemeye yönelik ABD'de yapılan bir çalışmada 1000 büyük şirket yöneticisinden % 16.9'unun, yönetim kurulunda yer alanların ise, % 6.2'sinin kadın olduğu saptanmış ve en büyük Amerikan şirketlerinde üst düzey kademelerde çalışan kadın oranının % 3'ten az olduğu belirtilmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan birçok araştırmaya göre kadınların üst yönetsel pozisyonlarda çok az temsil edildikleri görülmüş ve bu durum işletmelerde cam tavanın varlığını kanıtlar bir veridir. Benzer bir çalışma Türkiye'de bankacılık alanında yapılmış ve üst düzeyde görevli olan kadın oranının % 3 olduğu görülmüştür (Karaca, 2007: 52). Profesyonel kariyer hedefleri olan kadınlarımız orta kademelerde yığılmakta, üst kademelerde sınırlı sayıda bulunmaktadır (İnel vd., 2014: 3). Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Haziran 2014 tarihli raporunu göre 2014 yılında kamuda üst düzeyde görevli olan kadın oranı % 9.4'dür.

Cam tavan, işletmelerde nitelikli personelin üst makamlarda yönetici olarak görev alamamasına neden olur. Yetenekli personel performansından yararlanılamayacağı için bu durum da işletmelerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Mızrahi ve Aracı, 2010: 149-150). Üst yönetim pozisyonuna gelemeyen, yönetsel ve profesyonel kariyer hedefleyen kadınlar, orta kademede yığılmakta, üst kademeyi ise sınırlı sayıda temsil etmektedir.

Erkeklerin egemen olduğu iş hayatına kadınların katılması önemli bir yeniliktir. Kadınların kariyer hedeflerindeki kararlılık ve toplumda çalışan kadına yönelik ön yargı değiştikçe, kadınların yönetime katılması daha kolay olacaktır. Ancak cam tavan engelleri arasında kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında görev almalarına yönelik zorluklar uzun vadede devam edecek önemli bir durumdur (Çelik, 2007: 255-256).

Kadınlar çalışma hayatında alt yönetim kademelerinden üst yönetim kademelerine ilerlerken üst yönetimin kötü muamelesi, mentor eksikliği, erkek egemen iş dünyası, rol beklentileri, çocuk bakımı ve ev sorumlulukları, iş/yaşam dengesinin bozulması, cinsel tacizler, gelir adaletsizliği, başarısızlık korkusu, rol çatışması gibi engellerin çıktığı da görülmektedir.



Şekil 2.2: Üst düzey yönetim kademelerine geçerken kadınların karşılaştığı engeller (Öztürk, 2011).

2.3 Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Tablo 2.11: Kadın yöneticilerde cam tavan engelleri (Sertkaya vd., 2013).

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
Çoklu Rol üstlenme	Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Meslekî Ayrım
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Mentor Eksikliği	Kalıplaşmış Önyargılar (Stereotipler)
	Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	

Tablo 2.11’de görülen, Sertkaya vd.’nin belirttiği kadın yöneticilerin ilerlemesini kısıtlayan cam tavan engelleri, 3. Bölümde oluşturulan araştırmanın modelinde cam tavan engellerinin alt boyutları olarak planlanmıştır.

2.3.1 Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan algısına neden olan bireysel faktörler, kadın yöneticilerin iş ve aile arasında dengeyi kurmak için çoklu rol üstlenmesi ve kadın yöneticilerin görevde yükselmelerinin önündeki engellerin farkında olması ve görevde yükselmesinin getireceği sorunları yaşamaktan kaçınmasını ifade eden kadınların kişisel tercih algılarından oluşmaktadır.

2.3.1.1 Çoklu rol üstlenme

Çalışan kadın iyi bir anne olmak, iyi bir eş olmak ve iyi bir çalışan olmak sebebiyle üstlendiği rol ve sorumluluklar sebebiyle mesleğinde ilerleme olanaklarının kısıtlanması “cam tavan” kavramını ortaya çıkarmaktadır. İş ve aile hayatındaki sağlıklı bir denge kurmak adına kadınlar daha az emek ve zaman isteyen işleri tercih etmektedir.

Kadınların karşılaştığı cam tavan engeli evlendikten sonra çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermelerine veya kariyerlerini sonlandırmalarına sebep olmaktadır. Bazı kadın çalışanlar kariyerlerinde ilerleyebilmek için evliliği ertelemekte veya evlenmemektedir. Bunun dışında, azda olsa çalışan kadınlarımız

arasında ev ve iş hayatında güzel bir denge kurarak kariyerlerinde başarılı bir yol çizerek azim, hırs ve tecrübeleriyle üst makamlarda görev almaktadır. Sonuç olarak kadınların çoklu rol üstlenmeleri kariyerlerinde ilerlemeleri açısından bir engel oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 5).

2.3.1.2 Kadınların kişisel tercih ve algıları

Kadınlar çalışma hayatında karşı karşıya kaldıkları engeller karşısında çaresizliklerini kabul etmekte, kendi güçsüzlüklerine kendileri de inanarak başarılı olamayacaklarını, zorluklara karşı güçsüz kalarak yöneticileri tarafından takdir edilmeyeceklerini düşünerek kariyer gelişimlerini sonlandırmaktadırlar. Kadınlar kendi güçlerinin farkında olmayarak yönetme değil yönetilmeyi tercih ederek kendi cam tavanlarını kendileri oluşturarak yükselmelerini diğer çalışanların özellikle de erkek çalışanların yöneticilerin engellediği düşüncesine inanmaktadırlar (Özünü, 2013: 39).

Kadınların kendi kendilerine koyduğu engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- a. Kadınların kendileri hakkında düşünülen olumsuz önyargıları kabullenmeleri.
- b. İş ve aile çatışması sonucunda, çalışan kadınlar eşine ve çocuklarına gerekli zamanı ayıramadığı duygusu ile kariyer gelişiminde süreklilik sağlayamamaları.
- c. Negatif önyargıları kabul ederek özgüven eksikliği ile ne istediğini tam olarak bilememek.
- d. Kendini geliştirebileceği inancının olmaması.
- e. Düzenin değişmeyeceği düşüncesi.
- f. Kariyer hedefleri için karşılaşılabilecek zorluklarla baş edemeyeceği düşüncesi (Fettahlıoğlu, 2007: 257).

Çalışma hayatında engellerle karşılaşan ancak kendi hedefleri doğrultusunda emin adımlarla ilerleyen kadınlar hedefleri için mücadeleye devam ederek toplumsal ön yargıların dışına çıkarak başarının kariyer hedeflerinin peşinden gidebilir. Ancak bu konuda başarılı olan kadın sayısı çok fazla değildir. Eğitim düzeyi arttıkça kendi cam tavanını kırabilen kadınlar da artacaktır.

2.3.2 Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Çalışma hayatındaki kadınlarımıza kurumları tarafından eşit fırsatlar verilemeyebilir. Kurumların üst makamlar da görev alacak personellerde erkek odaklı çalışmaları kadınların kariyerlerine engel teşkil etmektedir. Bu durumun farkında olan kadınların, kurumlarında kendilerini kabul ettirmek için daha fazla emek harcamaları gerekmektedir.

2.3.2.1 Örgüt kültürü ve örgüt politikaları

Kadının yönetici pozisyonuna yükselmesinde engelleyici unsurlardan birini de örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır. Kadınların çalışma hayatında aktif olarak çalışmaları erkeklerden daha sonra olduğundan erkeklerin egemen olduğu kurumlarda kadınlar kendilerine yer bulmakta zorlanmaktadırlar. Örgütte üst kademelerde erkeklerin çoğunlukta olması, karar vericiliklerini arttırmaktadır. Bu durumda kadın çalışanların üst yönetimde görev almalarını zorlaştırmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

Kadın yöneticilerin ortalama oranı erkek yöneticilerin ortama oranından çok daha düşüktür. Bunun nedenlerinden biri de kadın yöneticilere erkek yöneticilere göre daha az terfi olanağı sunulmasıdır (Gayle vd., 2009: 1).

2000 yılındaki bir çalışmada işletmede, kadınların kariyerlerinin ilk yıllarında performansları erkeklerden daha yüksek çıkmasına rağmen, üst basamaklara doğru ilerledikçe kadınların sayısının azaldığı görülmektedir. Sorunun ne olduğunu araştırıldığında kadınların erkek egemen örgüt kültürü içinde kendilerine yer bulamadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kurumlarda önemli işlerin bölüşümü ve terfi gibi kararların verilmesinde, kadın çalışanlara ayrımcılık yapılmaktadır (Akdöl, 2009: 56).

Kurumlarda üst düzeylerde bulunan kişilerin, kadın çalışanların sosyal nedenlere bağlayarak (anne, eş, biyolojik yetersizlikler, kalıplaşmış ön yargılar vb.) nedenlerle üst makamlarda görev almalarını istememelerinden dolayı kurumları bu yönde oluşturmaya çalışmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

Kadınların geleneksel rolünün ailesi ve çocuklarına bakmak olması çalışan kadınların kariyerlerinin yavaş ilerlemesine neden olmaktadır. Kurumda çocuk

bakım evinin olmayışı, çalışma saatlerinde esneklik olmaması, çalışan annelerin kurumu tarafından desteklenmemesi çalışan kadınların işini zorlaştırmaktadır.

2.3.2.2 Mentor eksikliği

Mentor aynı kurumda çalışan farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış çalışma stratejileri ve kariyer yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kişilerdir. Mentorluk geçmişte önemsenmeyen bir konu iken şimdilerde hem işletme hem de çalışanlar için önemli hâle gelmiştir. Günümüzde mentor eksikliğini en fazla kadın çalışanlar hissetmektedir.

Çünkü kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engelleri aşmada yardımcı olacak mentorun eksikliği onların işlerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca kurumlarda bürokrasinin işleyişinde üst yönetimde erkeklerin bulunması nedeni ile kadınların kendilerine mentorluk yapacak kişi bulamamaları kadınların yükselmelerinde önemli bir engeldir. Sonuç olarak kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise, kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Doğru, 2010: 48-50).

Ataerkil toplum yapısı, ailesel ve sosyal taahhütlerin etkisi kadınların çalışma hayatında üst düzey pozisyonlara erişmesini engellemektedir. Ayrıca bazı toplumlarda kurumsal kültür açısından kadınların üst düzey pozisyonlara seçilmesi, terfi edilmesi, kadınlara mentorluk yapılması pozitif bir tutumla desteklenmemektedir (Amer, 2013: 45).

2.3.2.3 Resmî olmayan iletişim ağlarına katılmama

Erkek çalışanlar kariyerlerinde ilerlemek için kadınlara göre iletişim ağlarının öneminin farkındadırlar. Erkek çalışan üst kademedeki yöneticilerle resmî olmayan iletişim kurarak işle ve örgütsel politikalarla ilgili bilgilere kolay ulaşım kendilerini gösterme fırsatı oluşturarak tecrübeli kişilerin de desteğiyle de kariyerleri ilerleyebilirler. Bu duruma örnek vermek gerekirse, erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine katılan erkek çalışanlar, üst kademe ile olan diyalogları geliştirmekte kendilerini göstermektedirler.

Ancak kültürel değerler kadınların özellikle çoğunluğu erkek olan üst düzey yöneticilerle, özel kulüplere, toplantılara, iş dışı aktivitelere katılmalarını engellemektedir. Kadınlar kariyer gelişiminde onlara rehberlik edecek ve iş fırsatlarından onları haberdar edecek üst düzey yöneticilerle sosyalleşme fırsatlarından yoksun kalmalarına ve kariyerlerinde yükselme fırsatlarını kaçırmalarına neden olabilmektedir (Özyer ve Orhan, 2012: 974).

Görevde yükselmeye en büyük engeli, Fortune 1000 şirketlerinin en üst pozisyonlarında çalışan kadınlar arasında yapılan araştırmaya göre % 47'lik oranla resmî olmayan iletişim ağlarına katılamamadır. ABD'nin en büyük 1000 şirketinde üst kademelerde çalışan kadınların yarısına yakını görevde yükselme de en büyük engellerinin resmî olmayan iletişim ağlarına katılamama olarak belirtmişlerdir (Akdöl, 2009: 64).

Kurumda başarılı bir yönetici olabilmek için kurum içindeki ve dışındaki iletişim ağlarının bir parçası olmak gerekmektedir. Ancak erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına kadınlar girmekte zorlanmaktadır. Erkeklerin kendi aralarında kurdukları resmî olmayan iletişim ağı sayesinde erkekler kendilerini ve kurumu ilgilendiren önemli bilgileri kadınlardan önce bilgi sahibi olmaktadır. Bu durumda kadınların başarı için önemli olan desteği bilgiyi, gücü alma, diğer yöneticilerle ilişki kurma gibi konularda bir cam tavan engeli yaşamaktadırlar.

2.3.3 Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların yaşadığı toplumda kendilerine uygun olan mesleğe yönlendirilmesi ve kendilerine yönelik ön yargıların etkisiyle mesleklerinde yükselmelerinde kendi engellerini kendileri oluşturmalarıdır.

2.3.3.1 Meslekî ayırım

Toplumda kişilerin meslekleri kadın işi veya erkek işi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin mühendislik, genel müdürlük, yöneticilik erkek işi olarak sınıflandırılırken; öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi işler de kadın işi olarak sınıflandırılarak meslekî ayırım yapılmaktadır. Kurumların yönetici potansiyelleri incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha alt kademelerde çalıştıkları; erkeklerin ise daha üst kademelerde görev aldıkları görülmektedir (Parlaktuna, 2010: 1222).

Kurumlarda zor görevlerin kadınlara verilmemesi kadınların terfilerinde ve kariyer gelişimlerinde olumsuz rol oynamaktadır. Kadınlara kariyerlerini geliştirmelerinde yardımcı olacak özel işler verilmemesiyle kurumda görülebilirlikleri azalmakta ve terfi imkânları uygulanmamasıyla kariyer gelişimleri engellenmektedir.

2.3.3.2 Kalıplaşmış önyargılar (stereotipler)

Çalışma hayatında iyi yöneticilerin erkek olduğuna dair kabul görmüş ön yargılar ve kadınların iş ve aile arasında kaldığında aile düzeninin ön plana geçeceği düşünülerek kadınlara sorumluluk ve yöneticilik görevi daha az verilmektedir. Kadın yöneticilere yönelik diğer ön yargılar arasında toplumda kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, aşırı duygusaldır, uzun mesai saatlerini sevmezler şeklinde sıralanabilir (Onay, 2014: 78).

Erkeklerin egemen olduğu kurumlarda birer dışlama mekanizması olan cinsiyet şemaları, kalıp yargılar, önyargılı tutumlar, kadınlar hakkında karar verilmesinde ve onların değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu tür değerlendirmeler, toplumlarda kadının çalışma hayatına yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önlemekte, kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesinin de kabul görmesini engellemektedir.

Kadınlara yönelik ön yargılar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a. Erkekler kadar kariyerlerinde kararlı değildirler.
- b. Mesai saatleri dışında çalışmazlar.
- c. Uzun çalışma saatlerini sevmezler.,
- d. Çalıştığı şehri ve ülkeyi değiştirmek istemezler.
- e. Hızlı ve mantıksal karar verme kapasiteleri yoktur.
- f. Aşırı duygusaldırlar.
- g. Kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranmayacağı düşünülmektedir.
- h. Ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar.
- i. Çalışma hayatı ile aile hayatı arasında denge kuramayabilirler (Fettahlıoğlu, 2007: 258-259).

2.4 Cam Tavan Sendromu Çözüm Yolları

Kadınlar çalışma hayatında karşılaştıkları engeller sebebiyle kendi işlerini kurmak istemektedirler. Kadınları kendi işlerini kurmaya iten sebepler; kamu ve özel sektördeki küçülmelerden kadınların en önce etkilenmeleri, eşit işe eşit ücret uygulamalarının olmaması, cinsiyet ayrımcılığı, iş ve aile arasındaki dengeyi kendi işlerinde daha rahat kuracaklarını düşünmeleri, rahat bir kişiliğe sahip olmaları, başkalarına bağlı olmadan özgür çalışmak istemeleri, sorumluluk almak istememeleri kendi işlerini kurma etkenleri arasındadır. Kadınların cam tavan engellerini aşabilmeleri için kendi çabaları yeterli değildir. Bu nedenle, cam tavan konusunda yapılabilecek uygulamalar Kurum ve kuruluşlar ile kadınların yapabilecekleri uygulamalar olmak üzere iki şekildedir (Fettahlıoğlu, 2007: 261-262).

2.4.1 Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar

Kadınların cam tavan engellerini aşabilmeleri için yalnız kendi çabaları yeterli olmaz bu nedenle kurumlara da cam tavan çözümüne ilişkin kurum ve kuruluşların yapabilecekleri uygulamalar aşağıdaki gibidir.

- a. Kamu kurumları, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, sendikalar, üniversiteler ve diğer kuruluşlar kadınların kariyer gelişimini sosyal etkinlikler ve eğitimlerle destekleyerek motive etmelidir.
- b. Kamu kurum ve kuruluşları çalışan kadınlara ne kadar değer verdiklerini, eğitimleri, kariyer gelişimi ve iş performanslarının artışı için yapılan etkinliklerin onlar için olduğunu hissettirerek işletmeleriyle olan bağlarını artırırlar ve diğer işletmelere de örnek olabilirler.
- c. Kadın yöneticiler hakkında oluşturulan önyargılar çoğu zaman doğru olmayabilir. O nedenle bilimsel verilerin dikkate alınmasında yarar vardır.
- d. Kadınların eğitimi her açıdan önemli olduğu gibi cam tavan açısından da önemlidir.
- e. Kadınların çalışma haklarını etkili bir biçimde korumak için hamilelik veya anneliğin verdiği sorumluluklarla aldığı izinlerden dolayı işten çıkarılmamalı, hamilelik dönemlerinde çalışanlara uygun görevler verilmeli ve işletmede kreş veya çocuk bakımı için sosyal hizmetler sağlanmalıdır.

- f. İş yerlerinde belli sayıda çalışanı olan işyerlerinde hükümlü ve özürlü çalıştırılmasına ilişkin yasa gibi kadın çalışanlara ilişkin yasalar da desteklenmelidir.
- g. Kamu kurumlarında kadınlara, kurum olanaklarında eşit muamele ve meslekte eşit ilerleme hakkı sunulmalıdır.
- h. Kadın girişimciliği geliştirilmeli, yeni çalışma ve sosyal merkezler açılarak kadınların işbirliği artırılmalı ve desteklenmelidir (Çalışkan, 2012: 100).

2.4.2 Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar

Kadınlar cam tavanı aşmak için bireysel çeşitli teknikler geliştirmelidir. Ayrıca kadınların kariyer gelişiminde kurumlarında çalışan kadınlara destek vererek üst makamlarda görev almalarına katkı sağlamalıdır. Cam tavan konusunda yapılan çalışmalarda, yönetici konumundaki kadınların özellikle terfi bekledikleri zaman, umduklarının aksine kendileri yerine başkalarının terfi alması ve uğradıkları hayal kırıklığı konuları vurgulanmaktadır. Bu aşamada görünmez engellerle karşılaşılan kadınlar ya işten ayrılmakta ya da kariyer hedeflerine yönelik çabalardan vazgeçmektedirler. Cam tavan özellikle de terfilerde karşımıza çıkarak belirgin hal almaktadır. Ayrıca çok sayıda kadın yönetici azmi, sabrı, özverisi ve başarısıyla çalışma hayatında karşılaştığı engelleri aşmaktadır.

Kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin cam tavan çözümüne ilişkin kadınların yapabilecekleri uygulamalar aşağıdaki gibidir.

- a. Kadınların üst makamlarda görev almaları için daha fazla emek harcamaları gerekmektedir.
- b. Verimli bir yönetim için başarılı işlere imza atmalıdır.
- c. Kendine olan özgüveni ile geleceğini sağlam adımlarla planlamalıdır.
- d. Kurum içinde farklı ve nitelikli bir personel vasıflarını taşımalıdır.
- e. Liderlik yeteneklerini geliştirmelidir.
- f. Mesleğinde başarılı olan kişilerle sürekli iletişim halinde olarak tecrübelerinden yararlanılmalıdır.
- g. Kadınlar çalışma hayatında farklılık yaratarak kimsenin çözemeyeceği sorunları çözerek farkındalıklarını oluşturmalıdır (Özünü, 2013: 42-43).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN KADINLARIN KARIYER GELİŞİMİ ENGELLERİNDEN CAM TAVAN SENDROMU: MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI UYGULAMA

Bu bölüm, çalışma kapsamında yapılan uygulamanın daha önceki bölümlerde açıklanan teorik bilgileri destekleyen bilgileri içermektedir. Bölüm alt başlıkları; metodoloji, bulgular ve sonuç öneriler olarak belirlenmiştir.

3.1 Metodoloji

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, örnekleme ve veri toplama yöntemi yer almaktadır.

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

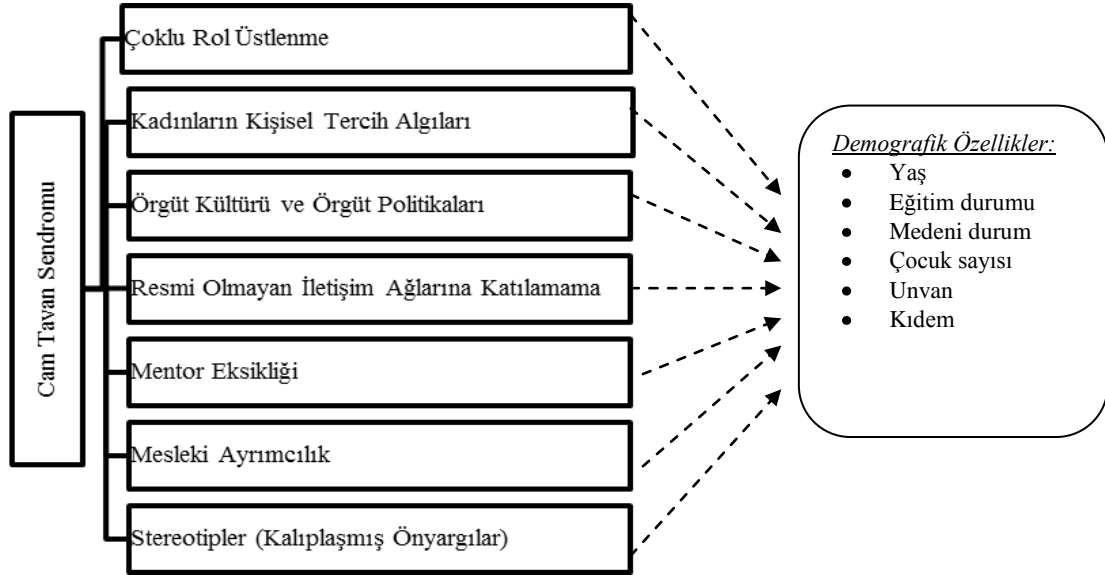
Bu çalışma, çalışan kadın personelin kariyer gelişim engellerinden biri olan Cam Tavan Sendromu algısına ilişkin olarak literatür taramasında ulaşılan bilgilerin, gerçek hayatta ne kadar desteklendiğini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür araştırmasının ardından, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kadınlar ile bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın modeli, Şekil 3.1’de belirtildiği gibi planlanmıştır. Bu model oluşturulurken, Cam Tavan Sendromunun alt boyutları;

- a. Çoklu rol üstlenme,
- b. Kadınların kişisel tercih algıları,
- c. Örgüt kültürü ve örgüt politikaları,
- d. Resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama,
- e. Mentor eksikliği,

- f. Meslekî ayrımcılık,
- g. Stereotipler (Kalıplaşmış önyargılar)

şeklinde sıralanmıştır. Bu alt boyutlar yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, unvan ve kıdem gibi demografik özelliklerle karşılaştırılmıştır.



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli.

3.1.2 Araştırmanın Hipotezleri

Bir önceki bölümde belirtildiği gibi, çam tavan sendromunun demografik özelliklere göre değişim gösterip göstermediğini incelemek amacı doğrultusunda kırk iki adet hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler;

H_{1.1}: Kadın çalışanların yaşlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1.2}: Kadın çalışanların yaşlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından kişisel tercih algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1.3}: Kadın çalışanların yaşlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından örgüt kültürü ve politikaları algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1.4}: Kadın çalışanların yaşlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1.5}: Kadın çalışanların yaşlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1.6}: Kadın çalışanların yaşlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mesleki ayrımcılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1.7}: Kadın çalışanların yaşlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından stereotip algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2.1}: Kadın çalışanların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2.2}: Kadın çalışanların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından kişisel tercih algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2.3}: Kadın çalışanların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından örgüt kültürü ve politikaları algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2.4}: Kadın çalışanların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2.5}: Kadın çalışanların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2.6}: Kadın çalışanların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mesleki ayrımcılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2.7}: Kadın çalışanların eğitim durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından stereotip algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3.1}: Kadın çalışanların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3.2}: Kadın çalışanların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından kişisel tercih algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3.3}: Kadın çalışanların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından örgüt kültürü ve politikaları algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3.4}: Kadın çalışanların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3.5}: Kadın çalışanların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3.6}: Kadın çalışanların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mesleki ayrımcılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3.7}: Kadın çalışanların medeni durumlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından stereotip algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4.1}: Kadın çalışanların çocuk sayılarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4.2}: Kadın çalışanların çocuk sayılarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından kişisel tercih algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4.3}: Kadın çalışanların çocuk sayılarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından örgüt kültürü ve politikaları algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4.4}: Kadın çalışanların çocuk sayılarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4.5}: Kadın çalışanların çocuk sayılarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4.6}: Kadın çalışanların çocuk sayılarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mesleki ayrımcılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{4.7}: Kadın çalışanların çocuk sayılarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından stereotip algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5.1}: Kadın çalışanların unvanlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5.2}: Kadın çalışanların unvanlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından kişisel tercih algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5.3}: Kadın çalışanların unvanlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından örgüt kültürü ve politikaları algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5.4}: Kadın çalışanların unvanlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5.5}: Kadın çalışanların unvanlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5.6}: Kadın çalışanların unvanlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mesleki ayrımcılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{5.7}: Kadın çalışanların unvanlarına göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından stereotip algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6.1}: Kadın çalışanların kıdemlerine göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından çoklu rol üstlenme algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6.2}: Kadın çalışanların kıdemlerine göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından kişisel tercih algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6.3}: Kadın çalışanların kıdemlerine göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından örgüt kültürü ve politikaları algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6.4}: Kadın çalışanların kıdemlerine göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6.5}: Kadın çalışanların kıdemlerine göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mentor eksikliği algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6.6}: Kadın çalışanların kıdemlerine göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından mesleki ayrımcılık algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{6.7}: Kadın çalışanların kıdemlerine göre, cam tavan sendromu alt boyutlarından stereotip algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

3.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kadın personele uygulanmıştır. Anket uygulanması için Bakanlıktan izin alınmasına rağmen gönüllük esasına dayalı olduğundan bazı çalışanlar anketi iş yoğunluğu nedeniyle cevaplandırmamıştır. Gerçekleşen bu durum çalışmanın ilk sınırlılığını oluşturmuştur.

Böyle bir araştırmanın hem merkez teşkilatta uygulanması, hem de taşra teşkilatında uygulanması büyük bir bütçe gerektirdiğinden, araştırma sadece merkez teşkilatında gerçekleştirilebilmiştir. Bu durum da araştırmanın başka bir sınırlılığıdır.

Çalışmanın diğer sınırlılığı ise, anket formunun cevaplandırılmasının kadın çalışanların ankette yer alan soruları algılama şekline bağlı olmasıdır. Kadın çalışanlar kendi düşüncelerini ve işlevlerini ya da çalıştıkları kurumu daha olumlu göstermek amacıyla bilerek, gerçek dışı cevap vermiş olmaları ihtimal dahilindedir.

Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanılmış olması, mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın dördüncü kısıtını oluşturmuştur.

3.1.4 Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 1204 kadın personelden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan bireylerin tümüne

ulaşmanın zorluğundan dolayı, belirlenen bu evren üzerinden örneklem seçme yolu tercih edilmiştir. Örneklem belirlenirken rastgele örnekleme yönteminden yararlanılmış ve 297 kadın personele ulaşılmıştır. Bu ulaşılan örneklemin yeterliliği için Denklem 3.1 ve Denklem 3.2’de verilen formüller kullanılmıştır (Çıngı, 2009: 18-22).

$$n_0 = \frac{Z^2 * [p * (1 - p)]}{c^2} \quad (\text{Denklem 3.1})$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad (\text{Denklem 3.2})$$

n = Düzeltilmiş örneklem büyüklüğü

n_0 = Örneklem Büyüklüğü

N = Evren (Ana Kütle)

Z^2 = Çift yönlü güvenilirlik düzeyi standart değeri

c^2 = Kabul edilebilir hata miktarı

P = İlgilenilen örneklemin evrendeki tahmin oranı

Şeklindedir. Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyi ile hesaplanmıştır. Hesaplama ile ilgili detay bilgi Denklem 3.3 ve Denklem 3.4’te verilmiştir.

$$n_0 = \frac{1,96^2 * [0,5 * (1 - 0,5)]}{0,05^2} = 384,16 \quad (\text{Denklem 3.3})$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{1204}} = 291 \quad (\text{Denklem 3.4})$$

3.1.5 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında konu ile ilgili daha önce yapılmış olan benzer araştırma ve çalışmalarda kullanılan soru listelerinden faydalanılmıştır. Geliştirilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin altı sorudan oluşmakta ve bu bölümden katılımcıların demografik bilgilerine ulaşılması planlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise, Aslı Öztürk’ün 2011 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nde hazırlamış olduğu “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak elde edilmiş ve cam tavan

sendromuna ölçmeye yönelik 5'li likert ölçeği ile hazırlanan 37 soru yer almaktadır. Bu ölçeğin alt boyutlarının soru dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

Hazırlanan anket formları, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı şubelerine gidilerek elden teslim edilmiştir. Anketler kararlaştırılan süreler sonunda yine elden toplanmıştır. Toplanan anketler tek tek kontrol edilerek; hatalı yanıtlanmış veya boş bırakılıp yanıtlanmamış anket formları örneklemeden çıkarılmıştır.

Tablo 3.1: Cam tavan boyutları ve soru listesi.

Faktör	Sorular
Çoklu Rol Üstlenme	1-Benim yerim eşimin yanındır.
	2-Benim için birinci öncelik çocuğumla ilgilenmektir.
	3-Ailemde erkeklerden daha fazla sorumluluk üstleniyorum.
	4-Çalışma hayatım iyi bir eş olmamı engelliyor.
	5-Çalışma hayatım iyi bir anne olmamı engelliyor.
	6- Benim için birinci öncelik kariyerimdir.
	7. Evliliğin kariyerimi aksatacağını (aksattığını) düşünüyorum.
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	8-İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım.
	9- Çalışma yaşamımda üst düzey yönetici olarak görev yapmamın cinsel kişiliğimi olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.
	10- Kariyer hedefimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim.
	11-Başarılı bir yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahibim.
	12- Başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahibim.
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	13-Kadınlar, görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.
	14-Görevde yükselme konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum.
	15-İş dağılımı konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum.
	16-Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat veriliyor.
	17-İş yerim erkeklerin kurallarıyla yönetiliyor.
	18-İş yerimde kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlemesi yapılıyor.
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	19-Erkek yöneticilerle daha rahat iletişim kuruyorum.
	20-Erkek çalışanlar sosyal hayatlarındaki ikili ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışta bulunuyorlar.
	21 Erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanıyorum.
Mentor Eksikliği	22-Bana rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yok.
	23-Mentorluk ilişkisinden yeterince yararlanamıyorum (Mentorluk: Danışmanlık, koçluk).
Meslekî Ayrımcılık	24-Ailem beni, kadınlara uygun olduğunu düşündükleri mesleğe yönlendirdi.
	25-İş yerimdeki görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık gösteriyor.
	26-Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha çok çalışmam gerekiyor.
	27-Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha uzun süre beklemem gerekiyor.
	28-Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kritik görevlerde yeterince yer alamıyorum.
	29-Üst düzey yönetici pozisyonuna erkekler daha uygundur.

Tablo 3.1 (Devam): Cam tavan boyutları ve soru listesi.

Faktör	Sorular
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	30-Kariyerime erkekler kadar bağlı değilim.
	31-Hızlı ve mantıksal kararlar alamıyorum.
	32-İş hayatının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremiyorum.
	33-Erkekler göre daha duygusal olduğum için üst düzey yöneticilikte başarılı olamam.
	34-Uzun çalışma saatlerini sevmiyorum.
	35-Mesai saatleri dışında çalışmayı sevmiyorum.
	36-Çalıştığım şehri ve ülkeyi değiştirmek istemiyorum.
	37-Kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranmayacağını düşünüyorum.

3.2 Bulgular

Bu bölümde kullanılan anketin geçerlilik-güvenilirlik analizlerine, örneklemin dağılımına ve hipotez testlerine yer verilmiştir. Bölüm alt başlıkları; geçerlilik-güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleri olarak belirlenmiştir.

Geçerli anketler aracılığıyla toplanan veriler, IBM SPSS Statistics 22 bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere ilişkin elde edilen sonuçlar tablolar ve grafikler aracılığıyla Bölüm 3.2.2’de sunulmuştur. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kadınların cam tavan sendromu algılarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sayısı, unvan ve meslekî deneyim değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında ANOVA analizi kullanılmış, sonuç ve öneriler dördüncü bölümde verilmiştir.

3.2.1 Geçerlilik Güvenilirlik Analizleri

Anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla reliability analiz, geçerliliğini hesaplamak için de factor analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu cronbach alpha değeri 0,814 olarak bulunmuş ve ankette kullanılan ölçek bu değere göre güvenilir kabul edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda anket güvenilir olarak kabul edilmiştir. Cronbach alfa değeri ($\alpha = 0,970$) maksimum iç tutarlık değeri olan 1’e çok yakın olduğundan elde edilen anket puanları arasındaki iç tutarlığın varlığı geçerli kabul edilmiştir (Çelen, 2012: 41).

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte kullanılan 37 soru 10 faktör altında toplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin daha önceki çalışmalarda da 7 alt boyut ile kullanılmış olması çalışmayı bu boyutuyla kabul edilmesi için uygun görülmüştür (Öztürk, 2011:101-103).

Tablo 3.2: Faktör analizi sonucu oluşan bileşenlerin kabul edilen alt boyutlara göre dağılımı.

	Bileşenler										Alt Boyutlar	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
S1					,639							Çoklu Rol Üstlenme
S2					,686							
S3					,585							
S4			,818									
S5			,839									
S6				,506								
S7				,664								
S8											,659	Kadınların Kişisel Tercih Algıları
S9											,490	
S10								,647				
S11								,767				
S12								,706				
S13	,766											Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları
S14	,835											
S15	,715											
S16	,743											
S17	,734											
S18										,469		
S19										,781		
S20				,445								Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama
S21											,537	
S22						,761						Mentor Eksikliği
S23						,760						
S24				,514								Mesleki Ayrımcılık
S25				,610								
S26				,592								
S27				,551								
S28						,540						
S29		,733										
S30		,746										
S31		,586										Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)
S32		,764										
S33		,834										
S34								,842				
S35								,757				
S36					,607							
S37		,505										

3.2.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma kapsamında demografik özellikler yaş grubu, eğitim durumu, medeni durumu, çocuk sayısı, meslekî unvan ve meslekî deneyim olarak belirlenmiştir. Örneklem dağılımına ilişkin bu bulgular bu bölümde tablolar yardımı ile verilmiştir.

Tablo 3.3: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.

Yaş	n	%
20 - 25 yaş arası	30	10,1
26 - 31 yaş arası	69	23,2
32 - 37 yaş arası	41	13,8
38 - 43 yaş arası	60	20,2
44 - 50 yaş arası	66	22,2
51 yaş ve üzeri	31	10,4
TOPLAM	297	100

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bulgular Tablo 3.3'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 10,1'lik kesimi 20 - 25 yaş arasında, % 23,2'lik kesimi 26-31 yaş arasında, 51 yaş ve üzerinde olan katılımcıların oranının ise % 10,4 olduğu tespit edilmiştir. Tabloya göre, ankete katılan katılımcıların büyük bir kısmının dinamik iş gücüne sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.4: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.

Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	1	3
Lise	27	9,1
Üniversite	224	75,4
Yüksek Lisans	37	12,5
Doktora	8	2,7
TOPLAM	297	100

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3.4'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 9,1'lik kesimi lise, % 75,4'lik kesimi üniversite, % 12,5'lik kesimi yüksek lisans % 2,7'lik kesiminde doktora kısmında olduğu tespit edilmiştir. Tabloya göre, katılımcıların büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.

Medeni Durum	n	%
Evli	174	58,6
Bekar	98	33
Boşanmış	25	8,4
TOPLAM	297	100

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 3.5'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların % 58,6'lık kesimi evli, % 33'lik kesimi bekar, % 8,4'lik kesiminin ise boşanmış olduğu tespit edilmiştir. Tabloya göre, katılımcıların büyük bir kısmının evli oldukları görülmektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımı.

Çocuk Sayısı	n	%
YOK	122	41,1
1	76	25,6
2	90	30,3
3 ve daha fazla	9	3
TOPLAM	297	100

Katılımcıların çocuk sayılarına ilişkin bulgular Tablo 3.6'da verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 41,1'inin çocuğu bulunmamakta, % 25,6'sının bir çocuğu, % 30,3'ünün ise iki çocuğu bulunmaktadır. Araştırmaya katılan 297 katılımcıdan 3 ve üçten fazla çocuk sayısı % 3'dür.

Tablo 3.7: Katılımcıların meslekî unvanlarına göre dağılımı.

Meslekî Unvan	n	%
V.H.K.İ.	69	23,2
Bilgisayar İşletmeni	28	9,4
Şef	98	33,0
Eğitim Uzmanı	31	10,4
Uzman Yardımcısı	5	1,7
Daire Başkanı	7	2,4
Diğer	59	19,9
TOPLAM	297	100

Araştırmaya katılanların % 23,2'si V.H.K.İ. (Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni) % 9,4'ü bilgisayar işletmeni, % 33,0'ü şef, % 10,4'ü eğitim uzmanı, % 1,7'si uzman yardımcısı, % 2,4'ü daire başkanı ve % 19,9'u diğer personelden oluşmaktadır. Diğer personel değişkeni ise (mühendis, mimar, iç mimar, öğretmen, sekreter) iş gruplarından oluşmaktadır. %33,0'lük oranla katılımcıların büyük çoğunluğunu şeflerin oluşturduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.8: Katılımcıların meslekî deneyime göre dağılımı.

Meslekî Deneyim	n	%
1 yıldan az	32	10,8
1-5 yıl	53	17,8
6-12 yıl	56	18,9
13-20 yıl	61	20,5
21 yıl ve üzeri	95	32,0
TOPLAM	297	100

Araştırmaya katılanların % 17,8'i 1-5 yıl arası, % 18,9'u 6-12 yıl arası, % 16,2'si 13-20 yıl arası, % 32,0 ise 21 yıl ve üstünde meslekî deneyime sahiptir. Tablo 3.8'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 52,5'i 10 yıl ve üzerinde meslekî deneyime sahiptir.

Katılımcılara yönlendirilen Cam Tavan Sendromu ölçeğinde yer alan 37 madde ile ilgili sonuçlar Tablo 3.9'da verilmiştir. Bu sonuçlara ilişkin yorumlara ilerleyen

paragraflarda yer verilmiştir. Katılımcıların cevaplarının soru bazlı ortalaması alınarak katılım puanı oluşturulmuştur. Bu hesaplamalara göre en yüksek katılım “Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat veriliyor.” ifadesine iken, en düşük katılım “Üst düzey yönetici pozisyonuna erkekler daha uygundur.” ifadesine olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.9: Katılımcıların cam tavan sendromu algılarına katılım düzeyine göre dağılımı.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum, ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Katılım Puanı
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
s1	42	14,1	60	20,2	68	22,9	78	26,3	49	16,5	297	100,0	62,2
s2	15	5,1	34	11,4	50	16,8	100	33,7	98	33,0	297	100,0	75,6
s3	28	9,4	52	17,5	66	22,2	81	27,3	70	23,6	297	100,0	67,6
s4	83	27,9	111	37,4	43	14,5	40	13,5	20	6,7	297	100,0	46,7
s5	69	23,2	93	31,3	63	21,2	52	17,5	20	6,7	297	100,0	50,6
s6	61	20,5	122	41,1	64	21,5	32	10,8	18	6,1	297	100,0	48,1
s7	68	22,9	132	44,4	45	15,2	30	10,1	22	7,4	297	100,0	46,9
s8	131	44,1	81	27,3	45	15,2	21	7,1	19	6,4	297	100,0	40,9
s9	117	39,4	90	30,3	46	15,5	19	6,4	25	8,4	297	100,0	42,8
s10	13	4,4	47	15,8	81	27,3	120	40,4	36	12,1	297	100,0	68,0
s11	10	3,4	22	7,4	53	17,8	135	45,5	77	25,9	297	100,0	76,6
s12	12	4,0	64	21,5	71	23,9	110	37,0	40	13,5	297	100,0	66,9
s13	26	8,8	43	14,5	56	18,9	83	27,9	89	30,0	297	100,0	71,2
s14	35	11,8	84	28,3	79	26,6	57	19,2	42	14,1	297	100,0	59,1
s15	38	12,8	118	39,7	60	20,2	52	17,5	29	9,8	297	100,0	54,3
s16	21	7,1	29	9,8	31	10,4	98	33,0	118	39,7	297	100,0	77,7
s17	20	6,7	74	24,9	61	20,5	69	23,2	73	24,6	297	100,0	66,8
s18	41	13,8	69	23,2	84	28,3	81	27,3	22	7,4	297	100,0	58,2
s19	22	7,4	56	18,9	112	37,7	79	26,6	28	9,4	297	100,0	62,4
s20	15	5,1	69	23,2	73	24,6	88	29,6	52	17,5	297	100,0	66,3
s21	23	7,7	97	32,7	85	28,6	65	21,9	27	9,1	297	100,0	58,4
s22	16	5,4	65	21,9	46	15,5	104	35,0	66	22,2	297	100,0	69,4
s23	14	4,7	39	13,1	66	22,2	120	40,4	58	19,5	297	100,0	71,4
s24	75	25,3	93	31,3	42	14,1	57	19,2	30	10,1	297	100,0	51,5
s25	42	14,1	104	35,0	59	19,9	60	20,2	32	10,8	297	100,0	55,7
s26	40	13,5	96	32,3	49	16,5	69	23,2	43	14,5	297	100,0	59,9
s27	29	9,8	83	27,9	56	18,9	78	26,3	51	17,2	297	100,0	62,6
s28	20	6,7	53	17,8	58	19,5	103	34,7	63	21,2	297	100,0	70,6
s29	147	49,5	78	26,3	28	9,4	22	7,4	22	7,4	297	100,0	39,4
s30	99	33,3	101	34,0	40	13,5	32	10,8	25	8,4	297	100,0	45,4
s31	126	42,4	104	35,0	32	10,8	23	7,7	12	4,0	297	100,0	39,9
s32	115	38,7	100	33,7	29	9,8	38	12,8	15	5,1	297	100,0	42,4
s33	127	42,8	96	32,3	29	9,8	26	8,8	19	6,4	297	100,0	40,7
s34	36	12,1	49	16,5	64	21,5	83	27,9	65	21,9	297	100,0	66,2
s35	42	14,1	50	16,8	57	19,2	84	28,3	64	21,5	297	100,0	65,3
s36	40	13,5	52	17,5	66	22,2	63	21,2	76	25,6	297	100,0	65,6
s37	103	34,7	77	25,9	49	16,5	36	12,1	32	10,8	297	100,0	47,7

Tablo 3.10: Cam tavan engelleri ile yaş değişkeni arasında fark kontrolü.

	Yaş	Karalar Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	3,238	5	,648	1,549	,174
	Gruplar İçi	121,630	291	,418		
	Toplam	124,868	296			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar Arası	2,802	5	,560	1,549	,175
	Gruplar İçi	105,279	291	,362		
	Toplam	108,081	296			
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Gruplar Arası	3,619	5	,724	1,203	,308
	Gruplar İçi	175,082	291	,602		
	Toplam	178,702	296			
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	Gruplar Arası	1,840	5	,368	,717	,611
	Gruplar İçi	149,225	291	,513		
	Toplam	151,065	296			
Mentor Eksikliği	Gruplar Arası	10,794	5	2,159	2,265	,048
	Gruplar İçi	277,354	291	,953		
	Toplam	288,148	296			
Mesleki Ayrımcılık	Gruplar Arası	2,718	5	,544	,796	,553
	Gruplar İçi	198,670	291	,683		
	Toplam	201,387	296			
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	Gruplar Arası	7,101	5	1,420	2,196	,055
	Gruplar İçi	188,231	291	,647		
	Toplam	195,332	296			

Çoklu rol üstlenme, Kişisel tercih algılar, örgüt kültürü ve örgüt politikası, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mesleki ayrımcılık ve kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar Tablo 3.10'da verilmiştir. Belirtilen bu alt boyutlar ile katılımcıların yaş grupları ANOVA testi ile karşılaştırıldığında yaş grupları arasında farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak, mentor eksikliği değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların yaş grupları ANAVO testi karşılaştırıldığında farklılık gösterdiği görülmüştür (F:2,265, p<0,048).

Bu duruma göre kadın çalışanların yaş gruplarına göre algıların test edildiği $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$, $H_{1.4}$, $H_{1.6}$ ve $H_{1.7}$ hipotezleri kabul edilirken $H_{1.5}$ hipotezi reddedilmiştir

Tablo 3.11: Cam tavan engelleri ile eğitim düzeyleri arasında fark kontrolü.

	Eğitim Düzeyi	Karaler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	3,935	4	,984	2,375	,052
	Gruplar İçi	120,933	292	,414		
	Toplam	124,868	296			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar Arası	5,888	4	1,472	4,206	,003
	Gruplar İçi	102,193	292	,350		
	Toplam	108,081	296			
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Gruplar Arası	6,027	4	1,507	2,548	,040
	Gruplar İçi	172,675	292	,591		
	Toplam	178,702	296			
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama	Gruplar Arası	2,659	4	,665	1,308	,267
	Gruplar İçi	148,406	292	,508		
	Toplam	151,065	296			
Mentor Eksikliği	Gruplar Arası	1,411	4	,353	,359	,837
	Gruplar İçi	286,737	292	,982		
	Toplam	288,148	296			
Mesleki Ayrımcılık	Gruplar Arası	5,111	4	1,278	1,901	,110
	Gruplar İçi	196,277	292	,672		
	Toplam	201,387	296			
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	Gruplar Arası	21,858	4	5,465	9,198	,000
	Gruplar İçi	173,474	292	,594		
	Toplam	195,332	296			

Çoklu rol üstlenme (F:2,375, $p>0,05$), resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama (F:1.308, $p>0,05$), mentor eksikliği (F:0,359, $p>0,05$) ve mesleki ayrımcılık (F:1,901, $p>0,05$) değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların eğitim durumu grupları ANOVA testi ile karşılaştırıldığında farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak kadınların kişisel tercih algıları (F:4,206, $p<0,003$), örgüt kültürü ve örgüt politikası (F:2,548, $p<0,04$) ve kalıplaşmış ön yargılar (stereotipler) (F:9,198, $p<0,00$) değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların eğitim durumu grupları ANOVA testi karşılaştırıldığında farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 3.11’den elde edilen verilere göre kadın çalışanların eğitim durumlarına göre algıların test edildiği $H_{2,1}$, $H_{2,4}$, $H_{2,5}$ ve $H_{2,6}$ hipotezleri kabul edilirken $H_{2,2}$, $H_{2,3}$ ve $H_{2,7}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.12: Cam tavan engelleri ile medeni durum arasında fark kontrolü.

	Medeni Durum	Karalar Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	,110	2	,055	,130	,878
	Gruplar İçi	124,758	294	,424		
	Toplam	124,868	296			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar Arası	1,934	2	,967	2,679	,070
	Gruplar İçi	106,147	294	,361		
	Toplam	108,081	296			
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Gruplar Arası	1,863	2	,931	1,549	,214
	Gruplar İçi	176,839	294	,601		
	Toplam	178,702	296			
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama	Gruplar Arası	,553	2	,277	,540	,583
	Gruplar İçi	150,511	294	,512		
	Toplam	151,065	296			
Mentor Eksikliği	Gruplar Arası	1,840	2	,920	,945	,390
	Gruplar İçi	286,308	294	,974		
	Toplam	288,148	296			
Mesleki Ayrımcılık	Gruplar Arası	,107	2	,054	,078	,925
	Gruplar İçi	201,280	294	,685		
	Toplam	201,387	296			
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	Gruplar Arası	1,223	2	,611	,926	,397
	Gruplar İçi	194,110	294	,660		
	Toplam	195,332	296			

Tablo 3.12’de yer alan sonuçlara göre, çoklu rol üstlenme (F:0,13, $p>0,05$), kişisel tercih algıları (F:2,679, $p>0,05$), örgüt kültürü ve örgüt politikası (F:1,549, $p>0,05$), resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama F:0,54, $p>0,05$, mentor eksikliği F:0,945, $p>0,05$, mesleki ayrımcılık F:0,078, $p>0,05$ ve kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) F:0,926, $p>0,05$ değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların medeni durumu ANOVA testi ile karşılaştırıldığında farklılık göstermediği görülmüştür.

Bu duruma göre kadın çalışanların medeni durumlarına göre algıların test edildiği $H_{3.1}$, $H_{3.2}$, $H_{3.3}$, $H_{3.4}$, $H_{3.5}$, $H_{3.6}$ ve $H_{3.7}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3.13: Cam tavan engelleri ile çocuk sayısı arasında fark kontrolü.

	Çocuk Sayısı	Karalar Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	,542	3	,181	,426	,735
	Gruplar İçi	124,326	293	,424		
	Toplam	124,868	296			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar Arası	,920	3	,307	,838	,474
	Gruplar İçi	107,161	293	,366		
	Toplam	108,081	296			
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Gruplar Arası	,782	3	,261	,429	,732
	Gruplar İçi	177,920	293	,607		
	Toplam	178,702	296			
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	Gruplar Arası	2,328	3	,776	1,529	,207
	Gruplar İçi	148,736	293	,508		
	Toplam	151,065	296			
Mentor Eksikliği	Gruplar Arası	1,546	3	,515	,527	,664
	Gruplar İçi	286,602	293	,978		
	Toplam	288,148	296			
Mesleki Ayrımcılık	Gruplar Arası	1,765	3	,588	,863	,460
	Gruplar İçi	199,623	293	,681		
	Toplam	201,387	296			
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	Gruplar Arası	1,292	3	,431	,650	,583
	Gruplar İçi	194,040	293	,662		
	Toplam	195,332	296			

Tablo 3.13’de yer alan sonuçlara göre, çoklu rol üstlenme $F:0,426$, $p>0,05$, kişisel tercih algıları $F:0,838$, $p>0,05$, örgüt kültürü ve örgüt politikası $F:0,429$, $p>0,05$, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama $F:1,529$, $p>0,05$, mentor eksikliği $F:0,527$, $p>0,05$, mesleki ayrımcılık $F:0,863$, $p>0,05$ ve kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) $F:0,65$, $p>0,05$ değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların çocuk sayısı ANOVA testi ile karşılaştırıldığında farklılık göstermediği görülmüştür.

Bu duruma göre kadın çalışanların çocuk sayısına göre algıların test edildiği $H_{4.1}$, $H_{4.2}$, $H_{4.3}$, $H_{4.4}$, $H_{4.5}$, $H_{4.6}$ ve $H_{4.7}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 3.14: Cam tavan engelleri ile unvan arasında fark kontrolü.

	Ünvan	Karaler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	3,188	6	,531	1,266	,273
	Gruplar İçi	121,680	290	,420		
	Toplam	124,868	296			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar Arası	2,818	6	,470	1,294	,260
	Gruplar İçi	105,263	290	,363		
	Toplam	108,081	296			
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Gruplar Arası	9,076	6	1,513	2,586	,019
	Gruplar İçi	169,626	290	,585		
	Toplam	178,702	296			
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama	Gruplar Arası	2,663	6	,444	,867	,519
	Gruplar İçi	148,401	290	,512		
	Toplam	151,065	296			
Mentor Eksikliği	Gruplar Arası	9,098	6	1,516	1,576	,154
	Gruplar İçi	279,050	290	,962		
	Toplam	288,148	296			
Mesleki Ayrımcılık	Gruplar Arası	4,875	6	,813	1,199	,307
	Gruplar İçi	196,512	290	,678		
	Toplam	201,387	296			
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	Gruplar Arası	17,901	6	2,984	4,876	,000
	Gruplar İçi	177,431	290	,612		
	Toplam	195,332	296			

Tablo 3.14’de yer alan sonuçlara göre, çoklu rol üstlenme F:1,266, $p>0,05$, kişisel tercih algıları F:1,294, $p>0,05$ resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama F:0,867, $p>0,05$, mentor eksikliği F:1,576, $p>0,05$ ve mesleki ayrımcılık F:1,199, $p>0,05$ değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların unvan grupları ANOVA testi ile karşılaştırıldığında farklılık göstermediği görülmüştür.

Ancak örgüt kültürü ve örgüt politikası F:2,586, $p<0,019$ ve kalıplaşmış ön yargılar (stereotipler) F:4,876, $p<0,00$ değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların unvan grupları ANOVA testi karşılaştırıldığında farklılık gösterdiği görülmüştür.

Bu duruma göre kadın çalışanların ünvanlarına göre algıların test edildiği H_{5.1}, H_{5.2}, H_{5.4}, H_{5.5}, ve H_{5.6} hipotezleri kabul edilirken H_{5.3} ve H_{5.7} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3.15: Cam tavan engelleri ile kıdem arasında fark kontrolü.

	Kıdem	Karalar Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar Arası	1,080	4	,270	,637	,636
	Gruplar İçi	123,788	292	,424		
	Toplam	124,868	296			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar Arası	1,498	4	,375	1,026	,394
	Gruplar İçi	106,583	292	,365		
	Toplam	108,081	296			
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Gruplar Arası	3,974	4	,993	1,660	,159
	Gruplar İçi	174,728	292	,598		
	Toplam	178,702	296			
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama	Gruplar Arası	,763	4	,191	,371	,829
	Gruplar İçi	150,302	292	,515		
	Toplam	151,065	296			
Mentor Eksikliği	Gruplar Arası	3,544	4	,886	,909	,459
	Gruplar İçi	284,604	292	,975		
	Toplam	288,148	296			
Mesleki Ayrımcılık	Gruplar Arası	4,630	4	1,157	1,718	,146
	Gruplar İçi	196,758	292	,674		
	Toplam	201,387	296			
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)	Gruplar Arası	1,988	4	,497	,751	,558
	Gruplar İçi	193,345	292	,662		
	Toplam	195,332	296			

Tablo 3.15’de yer alan sonuçlara göre, Çoklu rol üstlenme F:0,637, p>0,05, Kişisel tercih algıları F:1,026, p>0,05, örgüt kültürü ve örgüt politikası F:1,66, p>0,05, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama F:0,371, p>0,05, mentor eksikliği F:0,909, p>0,05, mesleki ayrımcılık F:1,718, p>0,05 ve kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) F:0,751, p>0,05 değişkenini açıklayan sorulara verilen yanıtlar ile katılımcıların kıdem ANOVA testi ile karşılaştırıldığında farklılık göstermediği görülmüştür.

Bu duruma göre kadın çalışanların kıdemlerine göre algıların test edildiği $H_{6.1}$, $H_{6.2}$, $H_{6.3}$, $H_{6.4}$, $H_{6.5}$, $H_{6.6}$ ve $H_{6.7}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuç

Kadının modern çalışma hayatına girmesi, sanayileşme ve endüstrinin gelişmesiyle kadınların tarım sektörü ve küçük el sanatları işlerinden farklı olarak geniş bir iş sahası ve yüksek oranda bir iş gücü talebi olan tekstil, gıda, dokumacılık gibi sektörlerde çalışma fırsatı oluşmuştur. Ayrıca kadınların kendilerini geliştirmeye başlaması ve eğitime verilen önemin artmasıyla birlikte kadınlara iş hayatına yoğun bir biçimde girme ve pek çok alanda başarılı olabileceklerini gösterebilme yolu açılmıştır.

Ancak çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların ağırlığının giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde değildir. Ülkeden ülkeye değişen farklılıklar olsa bile halen kadının geleneksel rolü; ev, çocuk ve ailesi ile sınırlandırıldığından iş yaşamında üst makamlara ulaşmada çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Yapılan araştırmalarda kadınların kariyer engellerini açıklayan birbirinden farklı pek çok neden sıralanmaktadır. Bunlardan biri de son zamanlarda araştırmalara sıklıkla konu olan "cam tavan" adı verilen engellerdir (Aksu vd., 2013: 134).

Cam tavan ilk kez kadınların üst düzeylere ulaşmasının basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak 1986 yılında Wall Street Journal'ın iş kadınları ile ilgili bir raporunda kullanılmıştır. Cam tavan, çalışma hayatındaki kadınları üst makamlarda yönetici pozisyonundan uzaklaştıran görünmez bir engeldir. Cam tavan sendromunun oluşum nedenleri; kadınların iş gücüne aralıklı olarak katılmaları, kadınların belirli alanlarda istihdam edilmesi, üst yönetimin işe almada ve terfide uyguladığı ayırım ve kadına biçilmiş olan toplumsal rollerden oluşmaktadır (Korkmaz, 2014: 2).

Çalışma hayatındaki kadınlar karşı cinsleri kadar nitelikli personel olsalar bile, eğitim durumu ve fiziksel görünüm gibi özellikleri nedeniyle cam tavan sendromu durumunda kariyerlerinde ilerleme gösteremeyebilirler. Kadınların karşılaştığı bu tip engeller iş performansını düşürmekte veya üst kademelerde görev alma olanaksızlığını kabullenmelerine sebep olmaktadır.

Çalışmanın teori kısmında da belirtildiği üzere, kadın yöneticilerde cam tavan engelleri; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği, meslekî ayrımcılık ve kalıplaşmış önyargılardır (stereotipler). Belirtilen cam tavan engelleri alt boyutlar şeklinde yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, unvan ve kıdem gibi demografik özelliklerle karşılaştırılmıştır.

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatın da çalışan kadınların, büyük bölümü üniversite mezunudur. Öte yandan yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların büyük bir kısmının 26-43 yaş aralıklarında dinamik işgücüne sahip olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların çoğunluğunun evli ve 3 ve üzeri çocuk sayısının azlığı da dikkat çekmektedir. Diğer kurumlarda olduğu gibi Millî Eğitim Bakanlığı'nda kadın yönetici sayısı çok azdır. Türkiye'de bankacılık ve sigortacılık sektöründeki 64 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların % 43'ünün, orta düzey yöneticilerin % 26'sının, üst düzey yönetimde bulunanların ise sadece % 3'ünün kadın olduğu saptanmıştır. Bu durum kurumlarda cam tavanın varlığını kanıtlar bir bulgu olarak açıklanmıştır (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 5).

Katılımcıların büyük çoğunluğunun çocuklarının onlar için birinci öncelik olduğunu, ailelerinde erkeklerden daha fazla sorumluluk üstlendiklerini, çalışma hayatının iyi bir anne olmalarını engellemeyeceğini, çalışma hayatının iyi bir eş olmalarını engellemediğini, hayatlarında birinci önceliklerinin kariyer olmadığını, evliliklerinin kariyerlerini aksatmayacağını belirtmişlerdir. Karcioğlu ve Leblebici (2014: 18). Erzurum ilinde bulunan kamu ve özel banka yönetici ve çalışanları üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre kadın yöneticiler iyi bir eş, iyi bir anne ve başarılı bir yönetici olabileceklerine inanmaktadırlar. Ancak erkek yöneticilerde bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu durum da kadınlara yönelik geleneksel düşüncelerin tamamen değişmediğine işaret etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını, üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat verildiğini belirtmişlerdir. Anafarta'nın (2008: 128-129) "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma" çalışmasında konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar ücret, terfi ve eğitim imkânı gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu durum, kadınların diğer alanlarda çalışan kadınlarla kıyaslandığında, görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını göstermektedir.

Bombuwela ve De Alwis (2013) tarafından yürütülen bir çalışmadan ulaşılan sonuçlara göre çalışanların çoğu, terfi konusunda kurumlarının adaletli olmadığını düşünmektedir. Bu nedenle yönetimlerin terfi kararlarını adaletli uygulamaları gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca kadın ve erkeklere eşit haklar sunulması, tecrübe ve bilgi seviyesine göre kadın ve erkeklere eşit maaş ve terfi uygulaması sağlanması, aynı görevdeki kadın ve erkeklere eşit sorumluluklar verilmesinin daha iyi olacağı belirtilmiştir (Bombuwela ve Alwis:2013: 17).

Kadınlarımızın kişisel tercih algılarını ortaya çıkartmak amacıyla sorulan "kariyer hedefimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim" sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip olduklarını belirtmiştir. Bu sonuç Öztürk'ün (2011: 72) çalışmasında da benzerdir. Ancak Örucü'nün (2007: 133) "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği" araştırma sonucunda erkek katılımcılar, kadınların başarılı bir yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahip olmadığını belirtmiştir. Bu durum, kadın ve erkeğin, kadınların yönetici olması konusunda farklı düşündüklerini ortaya çıkartmaktadır (Örucü vd., 2007: 133).

Katılımcılar erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlandıklarını, rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici olmadığını, mentorluk ilişkisinden yeterince yararlanamadıklarını (Mentoluk: Danışmanlık, koçluk) belirtmişlerdir. Bingöl'ün (2011: 130-131) "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği" çalışmasında kadınlar, çalıştıkları örgütte, erkekler tarafından önyargı ile karşılaştıklarını, meslekî bir ayrıma tabi tutulduklarını, mentorluk ilişkisinden faydalanamadıklarını, resmi olmayan iletişim

ağlarına giremediklerini, örgüt kültürü ve uygulanan politikaların yükselmelerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmamızı destekler nitelikte sonuçlanmıştır.

Hızlı mantıksal karar alamıyorum sorusuna katılımcıların çoğunluğu katılmadıklarını belirtmişlerdir. Akdöl'ün (2009: 123) “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma” yapmış olduğu yüksek lisans tezi çalışmasında katılımcıların “kadın yöneticiler hızlı karar alabilirler” sorusuna katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar çalışmamızı destekler nitelikte sonuçlanmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, iş hayatının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösterebileceklerini, erkeklere göre daha duygusal olmalarına rağmen üst düzey yöneticilikte başarılı olabileceklerini ve çalıştıkları şehri ülkeyi değiştirmek istemediklerini belirtmişlerdir. Öztürk'ün (2011: 75-76) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezini destekler nitelikte sonuçlanmıştır.

Ayrıca katılımcılar; aileleri tarafından kadınlara daha uygun olduğu düşünülen mesleklere yönlendirilmediklerini, mesleklerinde ilerlemek için daha uzun süre beklemeleri gerektiğini, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olduklarını, uzun çalışma saatlerini sevmediklerini, mesai saatleri dışında çalışmayı sevmediklerini ve kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranacağı düşündüklerini belirtmişlerdir.

4.2 Öneriler

Bu araştırmanın sonucuna göre geliştirilen öneriler şunlardır:

İş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi kurmakta zorlanan kadınlara kurumlar tarafından yeterli danışmanlık hizmetleri ve esnek çalışma saatleri düzenlenerek gerekli destek sağlanmalıdır. Kadınlar çalışma hayatı ve ailesi arasındaki dengeyi iyi kurmalıdır. Kadınlar kariyer hedeflerinde ilerlerken, toplumun baskı ve önyargılarından etkilenmemelidir. Kadının kendi hayatında söz sahibi olması, ekonomik özgürlüğünü kazanmış olması ve çalışma hayatında kazandığı tecrübelerle kendi gücünün farkına varmasıyla karşılaştığı engellerle mücadele edebilirliği artacaktır. Çalışma hayatında karşılaştıkları cam tavan engelleri karşısında hırslı,

girişken, güçlü, azimli ve tutarlılıkla kariyer hedefleri doğrultusunda emin adımlarla ilerlemeli, yeteneklerini zorlamalı ama sınırlarını da unutmamalıdır.

Kadınlar üst yöneticilik teklifi yapıldığında hemen karamsarlığa kapılıp kararsız olmak yerine teklifi kendi ve ailesi ile değerlendirip kişisel tercihlerini de göz ardı etmeden bir karar almalıdır. Ayrıca mevcut potansiyellerinin de farkında olup her işi değil, başarılı olabilecekleri işleri seçmeleri kariyerlerine fayda sağlayacaktır.

Kadınların kariyer hedefleri hemcinsleri tarafından engellenmektedir. Bu engeli kadın yöneticiler kendileriyle çalışan kadınları destekleyerek, motivasyonu yüksek ve yetenekli kadınları ön plana çıkartarak kişilerin önünü açmalıdır.

Katılımcılar mentorluk (koçluk, danışmanlık) hizmetinden yeteri kadar faydalanamadıkları düşünülmektedir, bu engelin ortadan kalkması için, özellikle meslekî deneyimi az olan kadınlara hem erkeklerin hem de hemcinslerinin danışmanlık yapmalıdır. Ayrıca erkek yöneticiler kadın yöneticilerle tecrübe ve bilgilerini paylaşmalıdır.

Erkeklerin çoğunlukta olduğu sosyal ortamlara girip iletişim kurmakta zorlanan kadınlara, kadın ve erkek çalışanların iletişim kurabilecekleri çalışma ortamları oluşturularak sosyal iletişimlerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Ayrıca erkek yöneticilerin hemcinslerine pozitif ayrımcılık yapmadan, tüm çalışanlara kariyer basamaklarını planlamakta eşit imkânlar, ücret ve eğitim olanakları sunmalıdır. Çalışan kadınların başarılarının ödüllendirilmesinde göz ardı etmemek ve terfi basamaklarında eşit şartlar sağlanmalıdır.

Kamu kurumları kadın çalışanlarına kariyer gelişimlerinde gerekli alt yapıya kavuşmaları için hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla desteklemelidir. Böylece bilgi yönünden zenginleşen çalışanların iş motivasyonları ve kurumlarına olan bağlılıkları da artacaktır.

Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda erkeklerin de cam tavan sendromu hakkındaki düşünceleri ortaya çıkartılarak kadın ve erkeklerin düşünceleri karşılaştırılabilir. Araştırmanın cam tavan algıları sonuçları sadece merkez teşkilatında çalışan kadınlar için geçerlidir. Cam tavan algılarının daha detaylı bir şekilde ortaya konabilmesi için taşrada çalışan kadınlara uygulanmasıyla geniş çaplı araştırılmasına ve daha genel sonuçlara ulaşılmasına imkân sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü Tarafından Hazırlanan Türkiye’de Kadın Haziran 2014 raporu.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Bilgi Edinme Başvurusu 15/04/2014.

Akdöl, B.(2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Amer, E. (2013). “What Are the "Glass Ceiling" Barriers Effects on Women Career Progress in Jordan?” *International Journal of Business and Management* Vol. 8, No. 6.

Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2) 1-17.

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

Atay, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi .

Aybatlı, A. (2008). Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Parekendeciliği Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Aydın, S. C. (2010). Bir Kamu Kurumunda Var Olan Bireysel ve Kurumsal Kariyer Planlaması Süreci ve Bu Sürece İlişkin Bireysel ve Kurumsal Sorumlulukların Yerine Getirilme Durumu, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. San. Tic. Ltd. Şti.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları 1. Baskı Livane Matbaası.
- Benson, V., Morgan, S., Filippatos, F. (2014). Social Career Management: Social Media and Employability Skills Gap *Computers in Human Behavior* 519-525
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., Erden, P.(2011). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği” *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 12 Sayı 1, 115-132.
- Bombuwela P. M., De Alwis A. Chamaru, (2013). “Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka” *Journal of Competitiveness* Vol.5, Issue 2, pp. 3-19, June 2013 ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2013.02.01.
- Çalışkan, A. (2012). Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer
- Çelen, F.K. (2012). Bilgi Ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımında İlköğretim Öğrencilerinin Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, A.(2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi. 2. Baskı.
- Çetin, M., Atan E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algularının İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* Sayı:35 sayfa:[123-136]İstanbul.
- Çıngı, H. (2009). *Örnekleme Kuramı*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın Dağ. Tic. Ltd. Şirketi.

- Çöl, Özen, S. (2008). İşyerinde Psikolojik Şiddet Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum* 2008/4, 107-134.
- Doğramacı, E. (1989). Türkiye’de Kadının Dünü ve Bugünü, Ankara: Doğu Matbaacılık ve Ticaret Ltd Şti.
- Doğru, A. (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dublen, Y. (2014). Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı ve Belirleyicileri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dündar, G. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 6.Baskı.
- Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algulamalarına İlişkin Bir Araştırma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erbay, E., Tuncay, T. (2006). Sosyal Hizmet Bakışıyla Kadın İstihdamı Toplum ve Sosyal Hizmet Cilt 17 Sayı 2, 25-40.
- Erdoğan, H.T. (2009). Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Uygulamasında Bir Uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırılmalı Bir Araştırma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Fettahlıoğlu, Ö.O.(2007). “Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları” Gazi Kitabevi 2. Baskı Ankara.
- Gayle, G.L., Golan, L., Miller, R.(2009). Are There Glass Ceilings for Female Executives? George-Levi Gayle, Limor Golan, Robert A. Miller Tepper School of Business, Carnegie Mellon University.
- Gezer, M. (2010). Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Gül, H., Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 422-436.

Gümüştekin, E. G. (2010). Stres Kaynakları İle Kariyer Yönetimi Etkileşimi: Borsa Aracı Kurum Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*.

Herman, S. (2010). Career HOPES: An Internet-Delivered Career Development Intervention *Computers in Human Behavior* 339–344.

<http://www.dpb.gov.tr>

<http://www.tuik.gov.tr>

<http://www.tuik.gov.tr/HaberBulteni> Sayı:16056 05 Mart 2014

<http://www.tuik.gov.tr/HaberBulteni> Sayı:18619 05 Mart 2015

<http://www.tuik.gov.tr/HaberBultenleri> Sayı:18632 15 Ocak 2015

<http://www.tuik.gov.tr/HaberBultenleri> Sayı:186324 16 Şubat 2015

İçin, N. (2012). Çalışma Yaşamında Kadın İş Gücünün Karşılaşabileceği Sorunlar Yalova Örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yalova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

İnel, M., Garayev, V., Bakay, A. (2014). Kurum Yapısının Cam Tavan Etkisi: Türkiye’nin Ege Bölgesi Kurumları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi* Yıl:1 Sayı:1 1-14

Jahangirov, N. (2012). Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kara, F.M.(2011). Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Karcioğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4 1-20 Erzurum.
- Kesken, J., Baybars, M., Ayyıldız-Ünnü, N.A. (2014). Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42. Sayı Ekim 121-134
- Kılıç, D., Öztürk, S. (2014). Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama, *Amme İdare Dergisi*, Cilt:47, Sayı 1, 107-130.
- Koca, A.İ. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kocacık, F., Gökkaya, V. (2005). Türkiyede Çalışan Kadınlar ve Sorunları, *Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1 195-219.
- Korkmaz, A., Korkut, G. (2012). Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri *Süleyman Demirel Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41-65.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül, 1-14.
- Korotov, K., Khapova, S., Arthur, M. (2011). Career Entrepreneurship, *Organizational Dynamics* 127-135.
- Kurnaz, Ş. (1991). Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839-1923). Ankara: T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Livingston, V. (2003). Black Female Career Success: The Importance Of a Career Plan *The Social Science Journal* 40, 299–305.
- Lockwood, N. (2004). “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives” *HR Content Expert*. 1-11.
- Makal, A. (2010/2). Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi. *Çalışma ve Toplum*. [13-40]

- Mızrahi, R., Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt:2 Sayı:1.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Narin, M., Marşap, A., Gürol, M.A (2006). Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8/1 65-78.
- Onay, M. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 6, Sayı 2, 73-85
- Ozan, Boydak, M. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: *Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,15-33.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (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* Cilt:14 Sayı:2 Manisa 118-135.
- Özdemir, G. (2009). Türk Kadınının Toplumsal Konumunun Gelişim Süreci. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Metinleri* 3/2009 Tekirdağ.
- Öztürk, A.(2011). Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Y., Kılıç, G. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma *Ege Akademik Bakış*, 981-1011.
- Özünü, D. (2013). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özyer, K., Orhan, U. (2012). Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama *The Journal of Academic Social Science Studies* Volume 5 Issue 8, 971-987.



- Palmer, M. and Hyman, B. (1993). *Woman in Management Developing The Skills That Work* (Üner, V. Çev.) İstanbul: Reprosesel Matbaa Hizmetleri.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Meslekî Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış* Cilt: 10, Sayı: 4, 1217- 230.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Alfa Basın Yayım Dağıtım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sav, D. (2008). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Serinkan, C., Kaymakçı, K., Alişan, U., Avcık, C. (2012). Kamu Sektöründe Örgütsel Stres ve Kariyer: Denizli’de Yapılan Bir Araştırma *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4 Sayı: 1, 21-32.
- Sertkaya, Ö., Onay, M., Ekmekçi, R. (2013). Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi* s:3 1-13.
- Soysal, A. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi. 2. Baskı.
- Suzuki, N. (1996). Middle-Aged And Older Employees in Japanese Corporations: Their Plight During The Process of Major Historic Change in Employment. *Journal of Management Development*, 15 (8), 8-16.
- Şahin, G. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Taşkın, E., Çetin, A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, 19-34.
- Tınaz, P. (2006/4). İşyerinde Psikolojik Taciz, Çalışma ve Toplum, 13-28.

- Torun, C. (2011). Kariyer Geliştirme ve Planlaması Uygulamalarının Analizi ve Kütahya İlinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tuncerli, H. (2014). Kamu Kurumlarında Memur Unvanıyla Çalışan Personelin Kariyer Algısı. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi *19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31(1) 203-233.
- Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2/1, 75-88.
- Vianen, A. E. M., Fischer, A.H. (2002). Illuminating The Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 315-337.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management, International Labour Office, Geneva.
- Yoğun, Erçen, A.E.(2008) Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana.

EKLER

1. Ek-A: Araştırma İzni	85
2. Ek-B: Anket Formu	86

Ek-A: Araştırma İzni

	<p>T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü</p>	
Sayı : 81576613/605/1822646		07/05/2014
Konu: Araştırma İzni		
<p>Sayın: Fatma BÜYÜKYAPRAK (Milli Eğitim Bakanlığı, Atatürk Bulvarı No:98, 3. Kat C Blok, Bakanlıklar/Ankara)</p>		
<p>İlgi:02.05.2014 tarihli dilekçe.</p> <p>İlgi yazı ile Genel Müdürlüğümüze başvurmuş olduğunuz "Milli Eğitim Bakanlığında Çalışan kadın Personelin Kariyer Gelişimindeki Engellerden Olan Cam Tavan Sendromu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinde kullanılacak veri toplama araçları ve araştırma iznine ait talebiniz Genel Müdürlüğümüz tarafından incelenmiştir.</p> <p>Onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan 43 soru, 2 sayfadan oluşan veri toplama aracının gönüllülük esas olmak kaydıyla, Bakanlığımız merkez teşkilatında çalışan kadın personele uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir. Ayrıca araştırmanın bitiminde sonuç raporunun bir örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.</p> <p>Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.</p>		
<p>Mustafa KOÇ Bakan a. Genel Müdür</p>		
<p>EK: Veri Toplama Araçları (2 Sayfa)</p>		
<p>Güvenli Elektronik İmza Aslı ile Aynıdır 09 Mayıs 2014</p>		
<p>Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden e3f3-0fe9-3ef5-8e12-95a7 kodu ile yapılabilir.</p>		
Atatürk Blv. 06648 Kızılay/ANKARA Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr e-posta: adsoyad@meb.gov.tr		Ayrıntılı bilgi için: Ad SOYAD Ünvan Tel: (0 312) XXX XX XX Faks: (0 312) XXX XX XX

Ek-B: Anket Formu

CAM TAVAN SENDROMU ARAŞTIRMASI

Bu anket kariyer gelişimi engellerinden olan cam tavan sendromu algılamalarını belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırmada elde edilecek bilgiler sadece istatistiksel amaçla kullanılacağı için son derece gizlidir. Herhangi bir şekilde delil olarak kullanılamaz.

Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Fatma BÜYÜKYAPRAK
fatmabuyukyaparak@gmail.com
Yüksek Lisans Öğrencisi

S1.Yaşınız;

1. 20-25
2. 26-31
3. 32-37
4. 38-43
5. 44-50
6. 51 ve üzeri

S2.Eğitim Durumunuz;

1. İlköğretim
2. Lise
3. Üniversite
4. Yüksek lisans
5. Doktora

S3- Medeni Durumunuz;

1. Evli
2. Bekar
3. Boşanmış

S4- Çocuk Sayınız;

1. Yok
2. 1 çocuk
3. 2 çocuk
4. çocuk

S5- Millî Eğitim Bakanlığında göreviniz nedir?

1. V.H.K.İ.
2. Bilgisayar İşletmeni
3. Şef
4. Eğitim Uzmanı
5. Millî Eğitim Uzman Yardımcısı
6. Daire Başkanı
7. Diğer.....

S6. Kaç senedir Millî Eğitim Bakanlığında çalışıyorsunuz?

1. 1 yıldan az
2. 1 – 5 yıl
3. 6 – 12 yıl
4. 13 – 20 yıl
5. 21 yıl ve üzeri

S7. Aşağıdaki kriterlere ne kadar katıldığınızı belirtir misiniz?

Tablo A.1: Cam tavan sendromu araştırması anket soruları.

Sıra No.	Kriterler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum, Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Benim yerim eşimin yanındır.	1	2	3	4	5
2	Benim için birinci öncelik çocuğumla ilgilenmektir.	1	2	3	4	5
3	Ailemde erkeklerden daha fazla sorumluluk üstleniyorum.	1	2	3	4	5
4	Çalışma hayatım iyi bir eş olmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
5	Çalışma hayatım iyi bir anne olmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
6	Benim için birinci öncelik kariyerimdir.	1	2	3	4	5
7	Evliliğin kariyerimi aksatacağını (aksattığını) düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
9	Çalışma yaşamımda yaşamda üst düzey yönetici olarak görev yapmamın cinsel kişiliğimi olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10	Kariyer hedefimi gerçekleştirmek için belirli bir plana sahibim.	1	2	3	4	5
11	Başarılı bir yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahibim.	1	2	3	4	5
12	Başarılı bir yönetici olmak için yeterli zamana sahibim.	1	2	3	4	5
13	Kadınlar, görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	1	2	3	4	5
14	Görevde yükselme konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum.	1	2	3	4	5
15	İş dağılımı konusunda cinsel ayrımcılığa maruz kalıyorum.	1	2	3	4	5
16	Üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat veriliyor.	1	2	3	4	5
17	İş yerim erkeklerin kurallarıyla yönetiliyor.	1	2	3	4	5
18	İş yerimde kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlemesi yapılıyor.	1	2	3	4	5
19	Erkek yöneticilerle daha rahat iletişim kuruyorum.	1	2	3	4	5
20	Erkek çalışanlar sosyal hayatlarındaki ikili ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışta bulunuyorlar.	1	2	3	4	5
21	Erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
22	Bana rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yok.	1	2	3	4	5
23	Mentorluk ilişkisinden yeterince yararlanamıyorum (Mentorluk:Danışmanlık, koçluk).	1	2	3	4	5
24	Ailem beni, kadınlara uygun olduğunu düşündükleri mesleğe yönlendirdi.	1	2	3	4	5
25	İş yerimdeki görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık gösteriyor.	1	2	3	4	5
26	Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha çok çalışmam gerekiyor.	1	2	3	4	5
27	Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha uzun süre beklemem gerekiyor.	1	2	3	4	5
28	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kritik görevlerde yeterince yer alamıyorum.	1	2	3	4	5
29	Üst düzey yönetici pozisyonuna erkekler daha uygundur.	1	2	3	4	5
30	Kariyerime erkekler kadar bağlı değilim.	1	2	3	4	5
31	Hızlı ve mantıksal kararlar alamıyorum.	1	2	3	4	5
32	İş hayatının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremiyorum.	1	2	3	4	5
33	Erkeklere göre daha duygusal olduğum için üst düzey yöneticilikte başarılı olamam.	1	2	3	4	5
34	Uzun çalışma saatlerini sevmiyorum.	1	2	3	4	5
35	Mesai saatleri dışında çalışmayı sevmiyorum.	1	2	3	4	5
36	Çalıştığım şehri ve ülkeyi değiştirmek istemiyorum.	1	2	3	4	5
37	Kadın yöneticilerin yönetim konusunda adil davranmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: : Fatma Büyükyaprak
Uyruğu: : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara-02.04.1981
Adres: : Millî Eğitim Bakanlığı
E-Posta Adresi: : fatmabuyukyaprak@gmail.com
İletişim (Telefon): : 0312 413 21 30

EĞİTİM

Lise : Sincan İmam Hatip Lisesi-1999
Ön Lisans : Yüzüncü Yıl Üniversitesi Adilcevaz Meslek
Yüksek Okulu Bilgisayar Programcılığı-2001
Lisans : Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme
Fakültesi 2010

MESLEKİ DENEYİM

2003-2004 60. Yıl İlköğretim Okulu Sözleşmeli Bilgisayar Öğretmeni
2005-2007 Osmanlı Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi-Bilgisayar İşletmeni
2007-2011 Millî Eğitim Bakanlığı Okulîçi Beden Eğitimi Spor ve İzcilik Daire
Başkanlığı-V.H.K.İ.
2011-2014 Millî Eğitim Bakanlığı Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bütçe ve
Satın Alma Daire Başkanlığı-V.H.K.İ.
2014- Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü
Sosyal Ortaklar ve Projeler Daire Başkanlığı-Şef

YABANCI DİL

İngilizce