

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

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KADIN ÇALIŞANLARIN
KARİYER GELİŞİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

ZEHRA UYGUN
Öğrenci No: 084227011006

DANIŞMAN
Prof. Dr. ADEM ÖĞÜT

Konya – 2011



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Zehra UYGUN	
	Numarası	086227011006	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İktisat / Yönetim Organizasyonu	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
Tezin Adı	Örgüt Kültürünün Kadın Çözümleri Konya Gelirler İdaresi Üzerine ETKİ		

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Zehra UYGUN
	Numarası	084227011006
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖGÜT
Tezin Adı	Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Karier Gelişimleri Üzerine Etkisi	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan ^{Örgüt Kültürü... Kadınların Karier Gelişimleri Üzerine Etkisi} başlıklı bu çalışma 12...12...2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı

Danışman ve Üyeler

İmza

Prof. Dr. Adem ÖGÜT Danışman
Doç. Dr. Aykut BEDÜK Üye
Yrd. Doç. Dr. Burcu GÜVENEK Üye

(Handwritten signatures)

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

“Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama “ konulu tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu destek ve anlayışından dolayı danışman hocam Sayın Prof. Dr. Adem ÖĞÜT’ e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmama katkıda bulunan ve analizlerimde bana yardımcı olan Arş. Gör. Dilek CİNGİL’e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmalarımda yardım ve desteğini esirgemeyen firma yöneticilerine ve benimle bilgilerini paylaşan kadın çalışanlara da teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme de sonsuz şükranlarımı sunarım.

Zehra UYGUN



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Zehra UYGUN		
	Numarası	084227011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem Öğüt		
	Tezin Adı	Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerindeki Etkisi		

ÖZET

Bir toplum tarafından oluşturulan kadın ve erkeğe ilişkin değerler, roller, davranışlar vb. özellikleri tanımlayan toplumsal cinsiyet kavramı, örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır. Kadın ya da erkeğin toplum içindeki konumu gereği kendisi ile özdeşleştirilen eril ve dişil özellikler iş yapış biçimlerine de yansımaktadır. Örgütün “cinsiyete” ilişkin sahip olduğu değerlere bağlı olarak çalışanların örgüt içindeki görevleri, davranışları, değerleri vb. belirlenmektedir. Örgütsel cinsiyet temelinde kadın ve erkek çalışanlardan beklenenlerin değiştiği, örgüt içinde kadına ve erkeğe farklı koşulların sunulduğu görülmektedir. Günümüzde, örgütsel cinsiyetin organizasyona yansımaları incelendiğinde, hem kadınsı hem erkeksi özellikleri içeren (androjen) bir yapıya doğru bir dönüşüm gözlenmektedir.

Kadınların çalışma yaşamında üst kademelere ilerlemesini engelleyen ya da destekleyen unsurlardan birini de örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların paylaştıkları temel inanç, değer, varsayım ve normlardan oluşan

bir sistemdir. Örgütsel kültür, çalışanları ortak değerler etrafında toplayarak örgütle bütünleşmesini sağlar ve onlara farklı bir kimlik sunar. Çalışma yaşamında erkeklerin çoğunlukta olması, örgüt kültürünün oluşmasında erkeklerin belirleyici bir faktör olmalarını sağlamıştır. Dahası örgüt kültürünün rekabetçilik, atılganlık ve bağımsızlık gibi erkeklere yakıştırılan özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu yüzden, aynı örgüt kültürü, benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere farklı gelişimi olanakları sunulması durumunu ortaya çıkarmıştır.

Bu tezde; kültür, örgüt kültürü, toplumsal cinsiyet ve cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak, kavramlar ve ilgili yaklaşımlar açıklanmıştır. Bu konunun seçilmesindeki temel hareket noktası; işgücü piyasalarının ve buna bağlı olarak çalışma örgütlerinin erkek egemen bir yapıda yani ataerkil kültüre hakim olmaları ve bunun da çalışan kadınlar üzerinde bir baskı yaratıyor olabileceği düşüncesidir.

Bu araştırma Konya'da faaliyette bulunan kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgüt kültürünü oluşturan yönetici özellikleri ve yönetim tarzı gibi faktörler ve demografik özellikler ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini tespit etmede anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde, yönetici özellikleri, yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişki araştırılırken korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığını araştırılmasında ise frekans tabloları ve varyans analizlerinden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Cam Tavan, Kariyer Yönetimi, Çalışan Kadının Kariyer Engelleri.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Zehra UYGUN		
	Numarası	084227011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT		
Tezin İngilizce Adı		The Effect of Organizational Culture on Career Development of Women Employees		

SUMMARY

The concept of social gender is defined as all the values, roles and behaviors, which are related with women and men in society. The perception of social gender according to different societies affects the organizational behavior. Feminine and masculine characteristics of women and men in society according to their social roles are reflected in the job or in the way that they perform their job. Roles, behaviors, and values of the employees are determined according to the values, which are related with the concept of gender in the organization. Expectations from women and men differ under the basis of organizational gender. Opportunities of women and men are different in the organizations. However, the reflections of organizational gender in the organizational behavior have started to be perceived in the organizations, and androgen organizations have started to occur in today's business world.

Organization culture constitutes one of the elements preventing or supporting women in their work life to promote to higher positions. Organization culture is a system consists of basic principles, values, assumptions and norms shared by the employees in an organization. Organizational culture enables employees to unite with the organization by gathering them around the common values and offers them a different identity. The fact that men constitute the majority of the work force caused them to be a determinative factor in the formation of the organization culture. Moreover, it is known that the organization culture has the masculine characteristics such as competitiveness, enterprising and independence. Therefore, same organization culture offers different advancement opportunities to men and women doing similar jobs.

In this thesis; culture, organizational culture, gender and gender discrimination concepts have been described through a detailed literature review; concepts and related approaches have been explained. The main factor of choosing this subject was the idea of masculine structure of labour markets and related organizations which may cause a work pressure on female employees.

This study was carried out in the public institutions operating in Konya. It is aimed to determine whether there is any relationship between the factors forming organization culture such as manager's characteristics, management styles and demographic features and career development of women workers. Survey method is used to determine the effect of organization culture on the career development of women. To study the relationship between the manager characteristics, management style and career development, correlation analysis is applied when analyzing the data obtained from this survey. Furthermore, in studying whether demographic features cause any difference on career development of women or not variance analysis used.

Keywords: Organization culture, glass ceiling, career management, the barriers for working women.

Kısaltmalar ve Simgeler Listesi

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Çev. : Çeviren

ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü

KSSGM : Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü

vb : ve benzeri

vd : ve diğerleri

yy : Yüzyıl

Tablolar Listesi

Tablo - 1.1:	Kültür Kavramının Temel Boyutları.....	9
Tablo - 1.2:	Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi.....	11
Tablo - 1.3:	Örgüt Kültürü Üzerine Teorik Yaklaşımlar.....	18
Tablo - 2.4:	Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler.....	41
Tablo - 2.5:	Başarılı Kadınlarda Kariyer Aşamaları.....	58
Tablo - 3.6:	Anketi Cevap Veren Kadın Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	90
Tablo - 3.7:	Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	90
Tablo - 3.8:	Ankete Katılan Kadın Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	91
Tablo - 3.9:	Ankete Katılan Kadın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	91
Tablo - 3.10:	Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı.....	92
Tablo - 3.11:	Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	92
Tablo - 3.12:	Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Kaç Yıldır Çalışma Yaşamında Olduklarına Göre Dağılımı.....	93
Tablo - 3.13:	“Yöneticilerim Yenilikleri Yakından Takip Eder” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	93
Tablo - 3.14:	“İşyerimde Yöneticiler Çalışanların Görev ve Yetki Sınırlarını Net Olarak Belirler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	94
Tablo - 3.15:	“İşyerimde Yöneticiler Çalışanlarla İlişkilerinde Otoriteyi Severler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans	94

	Tablosu.....	
Tablo - 3.16:	“Yöneticilerim Çalışanlar Arasındaki Koordinasyonu Sağlamada Başarılıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	95
Tablo - 3.17:	“Yöneticilerim Çalışanlarla İyi İlişkiler Geliştirebilmek İçin Bütün Gayreti Gösterirler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	95
Tablo - 3.18:	“Yöneticilerim Çalışanlar Arasında Cinsiyet Ayrımcılığı Yapmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	96
Tablo - 3.19:	“İşyerimde Yöneticiler Yapılan İş Sürekli Kontrol Ederler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	96
Tablo - 3.20:	“Çalıştığım Kurumda Yazılı Kurallara Çok Önem Verilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	97
Tablo - 3.21:	“Kurumumda Yazılı Kurallar Olmasa da Çalışanlar Görev ve Sorumluluklarını Her Zaman Bilirler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	98
Tablo - 3.22:	“Çalıştığım Kurumda Yapılacak Her İş Önceden Planlanır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	98
Tablo - 3.23:	“Kurumumda Örgütün Çıkar ve Amaçları Bireysel Çıkar ve Amaçlardan Önce Gelir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	99
Tablo - 3.24:	“Kurumumda Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Resmiyete Dayalıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	99
Tablo - 3.25:	“İşyerimde Karar Alma Süreçlerinde Astların Fikirleri Alınmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	100
Tablo - 3.26:	“Kurumumda İşe Alımlarda Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	100
Tablo - 3.27:	“Çalıştığım Kurum Terfi ve Yükselmelerde Çalışanların Performansını Dikkate Alır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	101
Tablo - 3.28:	“Çalıştığım Kurumda Yükselme ve Terfilerde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	101

Tablo - 3.29:	“Çalıştığım Kurumda Kariyer Gelişim İçin Yeterli İmkanlar Vardır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	102
Tablo - 3.30:	“Çalıştığım Kurum Kadın Çalışanlarının Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirmelerine Yardımcı Olur” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	102
Tablo - 3.31:	“Kurumum Kadın Çalışanlarının Kişisel Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarını Karşılama Başarılıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	103
Tablo - 3.32:	“Kurumumda Aynı Yetenekteki Kadınlar Erkeklerle Oranla Daha Zor İş Bulur” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	103
Tablo - 3.33:	“Kurumumda Kadınlar Erkeklerle Oranla Daha Fazla Problemlerle Karşılaşır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	104
Tablo - 3.34:	“Çalıştığım Kurumda Kadınlar Gerekli Performansları Gösterdikleri Takdirde Üst Kademelere Terfi Edebilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	104
Tablo - 3.35:	“İşyerimde Kadın Çalışanların İşle İlgili Göstermiş Oldukları Çabalar Gerektiği Gibi Ödüllendirilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	105
Tablo - 3.36:	“Kurumumda Kadınlar Belli Bir Pozisyona Kadar Yükselir Daha Fazla Yükselmez” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	105
Tablo - 3.37:	“Kurumumda Aynı Pozisyonda Çalışan Kadınlar Erkeklerden Daha Az Maaş Alır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu.....	106
Tablo - 3.38:	Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu.....	107
Tablo - 3.39:	Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Yenilikleri Yakından Takip Eder” değişkeni ile “Kadınların Kariyer Gelişimi İçin Yeterli İmkanlar Vardır” değişkeni Arasındaki İlişki.....	109
Tablo - 3.40:	Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerin Çalışanların Görev ve Yetki Sınırlarını Net Olarak Belirlemesi” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	110

Tablo - 3.41:	Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Çalışanlarınla İlişkilerinde Otoriteyi Severler” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	110
Tablo - 3.42:	Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Çalışanlar Arasında Koordinasyonu Sağlamada Başarılıdır” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	111
Tablo - 3.43:	Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Çalışanlarla İyi İlişkiler Geliştirebilmek İçin Gayret Gösterirler” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	111
Tablo - 3.44:	Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Çalışanlar Arasında Cinsiyet Ayrımcılığı Yapmaz” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	112
Tablo - 3.45:	Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Yapılan İş Sürekli Kontrol Ederler” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	112
Tablo - 3.46:	“Kurumumda Yazılı Kurallara Önem verilir” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	114
Tablo - 3.47:	“Kurumumda Çalışanlar Görev ve Sorumluluklarını Bilirler” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	114
Tablo - 3.48:	“Kurumumda Yapılacak İşler Önceden Planlanır” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	115
Tablo - 3.49:	“Kurumumda Örgütün Çıkar ve Amaçları Bireysel Çıkar ve Amaçlardan Önce Gelir” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	115
Tablo - 3.50:	“Kurumumda Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Resmiyete Dayalıdır” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	116
Tablo - 3.51:	“Kurumumda Karar Alma Süreçlerinde Astların Fikirleri Alınmaz” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	116
Tablo - 3.52:	“Kurumumda İşe Alımlarda Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	117

Tablo - 3.53:	“Kurumum Terfi ve Yükselmelerde Çalışanların Performansını Dikkate Alır” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	117
Tablo - 3.54:	“Kurumumda Yükselme ve Terfilerde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki.....	118
Tablo - 3.55:	Demografik Faktörler ile Kariyer Gelişimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata..	119
Tablo - 3.56:	Demografik Faktörlerin Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisini Araştıran Varyans Analizi Tablosu.....	120
Tablo - 3.57:	Test Edilen Hipotezlerin Genel Bir Özeti.....	122

Şekiller Listesi

Şekil – 1.1:	Kültür Düzeyleri.....	22
Şekil – 1.2	Çevre ve Stratejik Kararlar İle İlgili Kurum Kültürü.....	29
Şekil – 1.3:	Örgütsel Kültür Ölçeği.....	32
Şekil – 1.4:	Rekabetçi Değerler Yapısı.....	35
Şekil – 3.5:	Araştırmanın Modeli.....	87

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	II
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	III
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR	IV
ÖZET.....	V
SUMMARY.....	VII
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	- 3 -
1.1.1. Kültürün Tanımı	- 3 -
1.1.2. Örgütlerde Kültürün Ortaya Çıkışı	- 9 -
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE AÇIKLANMASI	- 13 -
1.2.1. Örgüt Kültürü Yaklaşımları	- 16 -
1.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	- 19 -
1.2.3.Örgüt Kültürü Boyutları.....	- 20 -
1.2.3.1. Artefaktlar (Semboller)	- 20 -
1.2.3.2. Benimsenen Değerler	- 21 -
1.2.3.3. Temel Varsayımlar	- 21 -
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ	- 22 -
1.3.1. Değerler	- 22 -
1.3.2. Varsayımlar.....	- 23 -
1.3.3. Normlar	- 24 -
1.3.4. İnançlar	- 24 -
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ELEMANLARI.....	- 25 -
1.4.1. Kahramanlar.....	- 25 -
1.4.2. Törenler.....	- 25 -

1.4.3. Adetler	- 25 -
1.4.4. Hikaye ve Efsaneler	- 26 -
1.4.5. Semboller	- 26 -
1.4.6. Dil	- 26 -
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI.....	- 26 -
1.5.1. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Sınıflaması	- 27 -
1.5.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	- 28 -
1.5.3. Graves'in Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	- 30 -
1.5.4. Byars'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	- 31 -
1.5.5. Toyohiro Kono'nun Sınıflaması	- 33 -
1.5.6. Quinn ve McGrath'ın Sınıflaması.....	- 34 -
1.5.7. Cameron ve Quinn'in Sınıflaması	- 34 -

İKİNCİ BÖLÜM

KARIYER GELİŞİMİ VE KADIN ÇALIŞANLAR

2.1. KADIN VE ÇALIŞMA YAŞAMI	- 39 -
2.2. TOPLUMSAL CİNSİYET VE ÇALIŞMA YAŞAMINDA CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIK	- 39 -
2.2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı	- 40 -
2.2.2. Cinsiyete Dayalı İşbölümünde Kadın ve Toplumsal Değişim.....	- 42 -
2.2.3. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık	- 43 -
2.2.4. Cinsiyet Ayrımcılığının Kuramsal Açıdan Değerlendirilmesi	- 45 -
2.2.4.1. İkili Rol Kuramı	- 45 -
2.2.4.2. İnsana Yatırım (İnsan Sermayesi) Kuramı	- 46 -
2.2.4.3. İstatistiksel Ayrımcılık Kuramı	- 46 -
2.2.4.4. Bölümlenmiş İş Gücü Piyasaları Kuramı	- 47 -
2.2.4.5. Feminist Kuram	- 47 -
2.2.4.6. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım).....	- 48 -
2.2.4.7. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı	- 48 -
2.3. KADININ İŞGÜCÜNE KATILIMI VE KADIN İSTİHDAMININ BELİRLEYİCİLERİ.....	- 49 -

2.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İÇİNDE CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE İŞ YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN BASKILAR	- 52 -
2.4.1.Örgüt Kültüründe Kadın Kimliği	- 52 -
2.4.2.Örgütsel Kültürün Kadınların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi	- 54 -
2.4.3.Örgütlerde Kadınların Kariyerlerini Temel Alan Kuramlar	- 60 -
2.5. ÇALIŞMA ÖRGÜTLERİNDE YAŞANAN MESLEKİ BASKILAR	- 61 -
2.5.1. İş Çevresi Baskısı	- 62 -
2.5.2. Astların Yönetimi İle İlgili Baskı	- 62 -
2.5.3.Yönetilmekten Doğan Baskı	- 63 -
2.5.4. İş İlişkilerinden Doğan Baskı	- 64 -
2.5.5.Cinsiyete Dayalı Baskı	- 65 -
2.5.6. İş - Özel Yaşam Dengesi Baskısı	- 66 -
2.6. KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	- 69 -
2.6.1. Örgütlerde Kadınlara Karşı Önyargılar	- 72 -
2.6.2. Cam Tavan Kavramı (Glass Ceiling)	- 73 -
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE YÖNETİCİ KADINLARIN DURUMU	- 77 -
2.8. DÜNYADA KADIN ÇALIŞANLAR	- 79 -
2.9. TÜRKİYE’DE KADIN ÇALIŞANLAR	- 80 -

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	- 86 -
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	- 87 -
3.2.1. Araştırmanın Modeli	- 87 -
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	- 87 -
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KISITLARI VE ÖRNEKLEMİ	- 88 -
3.4. ARAŞTIRMANIN METODU	- 88 -
3.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR	- 89 -

3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliği	- 89 -
3.5.2. Araştırmaya Katılan Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler	- 89 -
3.5.3. Yönetici Özellikleri, Yönetim Tarzı ve Kariyer Gelişim Ölçeklerine Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tabloları Ve Korelasyon Analizi	- 93 -
3.5.4. Birinci Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi	- 109-
3.5.5. İkinci Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi	- 114-
3.5.6. Üçüncü Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi	- 119-
3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GENEL BİR ÖZETİ.....	- 122-
SONUÇ.....	- 123-
KAYNAKÇA.....	- 126-
EKLER.....	- 139-
ÖZGEÇMİŞ.....	- 142-

GİRİŞ

Kültür genel olarak, “sosyal bakımdan öğrenilen ve toplumun bireyleri tarafından paylaşarak nesilden nesile aktarılan bir değerler bütünü yada toplumun sahip olduğu herşeydir” biçiminde tanımlanmaktadır. Bu tanımlama kuşkusuz oldukça geniş bir içeriğe sahiptir ve kavradığı alan itibari ile neredeyse toplumun sosyal ve manevi tüm ilgi alanlarını içinde barındırmaktadır. Bu itibarla; çalışma, ekonomik faaliyette bulunma ve değer üretme gibi kavramlar da kültürün bir parçası, hatta kültürle karşılıklı olarak birbirlerinin belirleyicisidirler.

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan örgütler için giderek daha da önemli bir hale gelmektedir. Son yıllarda organizasyon yapısı üzerinde yapılan çalışmalarda işletmeleri başarılı kılan faktörler arasında her işletmenin sahip olduğu o işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılmış değerlerin, kısacası kültürün önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir.

Günümüzde kadın yada erkek olarak toplumun ve kültürün yüklediği anlamlar ve beklentiler genel olarak toplumsal cinsiyet kavramı ile ifade edilmektedir ve bu kavram kültürel bir yapıya karşılık gelmektedir. Örgütlerde kariyer geliştirme örgütün kültürel özelliklerinin etkisi sonucu ortaya çıkmaktadır. Cinsiyete dayalı kariyer gelişimi örgütsel sistem içinde bulunan ve örgüt kültürüne yansıyan unsurlardır. Buna bağlı olarak, erkek egemen örgütlerin varlığı, kadınların çalışma yaşamı içindeki görev ve statüsünü belirlemektedir. Bu bağlamda, birçok iş için kadınsı ya da erkeksi tanımlamaların yapılması işverenlerin çalışanların kariyerlerinin değerlendirilmesinde cinsiyeti temel aldığı görülmektedir.

Gerçekten de kadınların geleneksel olarak kendilerine biçilen “kadınlık ve annelik” rollerinden sıyrılıp; ev kadınlığı dışında bir meslek edinme çabaları hem kadınlar için hem toplum için yeni ve ivedi olarak çözülmesi gereken sorunları gündeme getirmiştir. Kadınlar, meslek yaşamlarında erkek rakipleri ile yarışmalarının yanı sıra kadınlık rollerini de aksatmamaya çalışarak; iki misli sorumluluk üstlenerek “özgürleşmenin bedelini” ağır bir şekilde ödemek durumundadırlar

Genellikle geleneksel örgüt yapılarının erkek egemenliğine dayandığı görülmekle birlikte, örgütler zaman içinde değişim göstererek kadının varlığını kabul ediyor olsa dahi erkeksilik değerleri kültür içerisinde varlığını korumayı

sürdürmektedir. Çalışma yaşamında kadınların sayısının artmış olmasına rağmen erkek egemen sistemlerin varlığı nedeniyle kadınlar daha çok orta veya alt kademe pozisyonlarda kalmakta ve daha yüksek pozisyonlara gelememektedirler. Buna sebep olarak da, kadınların bu tür görevler için yeterli bilgi ve enerjiyi gösteremedikleri ileri sürülmektedir.

Toplumsal yapının bir parçası olan çalışma örgütleri de, toplumsal kültürün yapısını bünyesinde taşımakta ve hatta egemen kültürel bakış açısı ile hareket etmektedir. Böylece kadın için büyük bir engel olan cinsiyetçi ideoloji, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgütsel yapı içinde de karşısına çıkmaktadır. Çalışma örgütlerinin çalışma şekilleri, yönetim ve yapılanma biçimlerinin “erkek egemen kültür” tarafından oluşturulduğu, bunun da çalışan kadının, örgüt içinde çeşitli engeller ve buna bağlı olarak baskılarla karşılaştığı gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada toplumsal kültürün bir alt sistemi olan örgüt kültürünün, kadınlar üzerinde yarattığı etki incelenmektedir. Bu açıklamalardan hareketle, çalışmanın birinci bölümünde, kültür ve örgüt kültürü tanımları, örgüt kültürünün oluşması, önemi, öğeleri, sınıflandırılması ile ilgili literatürdeki bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kadının çalışma yaşamındaki yeri, örgütsel kültürün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisi ve camdan tavan kavramı (glass ceiling), kadınların üst kademeye gelememesinin nedenleri, cinsiyet, örgüt kültürü ve cinsiyetçi örgütler, erkeksi kültürler, kadınsı ve erkeksi değerler arasındaki ilişkiler, cinsiyet ve yönetim, kadınların az temsil edilmesi, kadınların kariyer gelişimini engelleyen faktörler ve son olarak da Türkiye’de çalışma yaşamında kadınların yoğunlukta bulunduğu sektörler ve karşılaştıkları problemlere ilişkin konular üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise, örgüt kültürünü oluşturan yönetici özellikleri ve yönetim tarzı faktörleri ile demografik özelliklerin organizasyonlarda çalışan kadınların kariyer gelişiminde etkili olduğuna ilişkin bir araştırmaya yer verilmiş olup, konuya ilişkin hipotezler test edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Örgütlenme toplumsal refah düzeyinin artırılması, daha iyi yaşam koşullarının gerçekleştirilmesi için günlük yaşamın başlıca aktörü olmuştur. Toplumlar farklı düşünce de, din de, siyasal anlayışa sahip insanlardan oluşmaktadır. Farklı anlayıştaki insanlardan oluşan örgütsel yapılar da kültürün bir parçası olmakta, zamanla örgütsel kültür oluşmakta ve son aşamada örgütün kültürü, artık bu farklı insanların kültürünün belirleyicisi olmaktadır. Bu içsel etkileşim dinamik bir yapı içinde sürmektedir

1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür terimi antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin birçok alanında kullanılır. Bu yüzden farklı alanlarda, farklı anlamlara sahiptir. Değişik alanlarda öne sürülen kültür kavramının karşılaştırmalı incelemelerinden sonra yazarlar, kültürle ilgili farklı açıklamalar yapmışlardır (Groeschl ve Doherty, 2000: 13).

İnsanın yaşamak için başlangıçta mücadele ile başlayan doğa ile kurduğu ilişki, toplumsal katmanların süreç içinde oluşan değer yapıları, her toplumsal katmanın birbirleri arasındaki ilişki ve çelişkileri, üretim biçimleri ile elde edilen deneyimler, mülkiyet ve yönetim biçimleri ve hatta insanının kendisi ile mücadelesi, ön yargı ve/veya inançları onun kültürünü oluşturur. Bu ilişki hem maddi hem de manevi bir ilişkiler yumağı şeklinde süregelmiştir. İnsanların etkinlikleri ve bu etkinlikler sonucu ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Tarihsel geçmiş, üretim biçimi, toplumsal ilişkiler ve insanın gelişme özellikleri kültürle ilişkili unsurlardır (Berberoğlu, 1990: 153). Dolayısıyla kültür, insan ürünüdür, simgeler ve kavramlardan oluşmuş bir evrene sahiptir (Sargut, 2001: 23).

Bu anlamda kültür; dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için

doğru yol olarak yeni üyelerle öğretilmesi gereken, o grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir (Schein, 1986: 5).

Keesing (1974) kültürün soyut yönü olduğunu, bu yönüyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini etkilediğini belirtir. Birey, kültürden edindiği bilgiyi ve görüşü, içinde bulunduğu toplumsal durumun koşullarına uygun olarak ifade eder. Örneğin, “yaşlı kişilere saygı gösterilmelidir” anlayışı, farklı durumlarda el öpme, otobüste kalkıp yerini verme, “sen” kelimesi yerine, “siz” kelimesini kullanma biçiminde kendini gösterebilir. Bu nedenle, aynı kültürden olduklarından dolayı temel dünya görüşleri benzer olan kişiler, değişik koşullarda, birbirlerinden farklı davranış gösterirler. Bu açıdan Keesing’e göre kültür, birbirleriyle ilişkili bir bilgi düzeni, kendi içinde tutarlı bir dünya anlayışıdır. Kültür denen bu bilgi düzeni, kişinin iç dünyasını yapılaştırır, onun gerçeğini oluşturur (Cüceloğlu, 2005: 244).

Doğadan elde edilen ve yaşamsal gereksinimlerle kurulan ilişkiler, kültürün maddi boyutunu oluştururken, din, ahlak ve görenek gibi kavramlar, tinsel yönünü oluşturmaktadır. Tüm bunların toplamı, kültürdür. Kısacası tarihsel süreç, insanın maddi ve manevi gelişimi, kültürü oluşturmaktadır. Kültür kavramını tek bir kelime ile anlatmak, tanımlamak kolay değildir. Kolay olmamasının nedenlerinden biri, kültür kelimesinin çok anlamlı oluşunda aranabilir. Kültür, antropoloji dilinde ve bazı temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir kavramdır. Kavramın tanımlanmasına yönelik zorluklar bulunmaktadır.

Kültürün tanımlanmasını güçleştiren faktörler, kavrama birçok anlamın yüklenmiş olmasından ve kavramın kendi dinamizminden kaynaklanmaktadır. Bunlar (Güvenç, 1974: 102):

- Kültür, bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum teorisidir.

Bir kavrama bu kadar çok ve çeşitli anlamlar yüklenirse, tanımlanmasında güçlüklerin olması da doğaldır. Geniş ve sınırları belirlenemeyen bir kavram olması nedeniyle kültürün çok değişik ifadelerle yapılan birçok tanımı bulunmaktadır. Marx,

kültürü “doğa'nın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şeydir” şeklinde çok genel bir tanım yapmıştır. Kültürle ilgili olarak yapılan ilk tanımlardan biri de Taylor'a aittir. Taylor'a göre; kültür, “bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.” (Hofstede vd., 1990: 311).

Kültür kelimesinin çeşitli anlamları vardır. Aslında Latince'de “toprağı işleme” anlamına gelen bu tabir, sonraları Batı Avrupa dillerinde kazandığı “yüksek umumi bilgi” manası ile Türkçe'ye de girmiştir. Kültür sözü biraz daha hususileştirilerek; ibtidai kültür, ileri kültür, beşeri kültür, teknik kültür, yerleşik kültür, aşiret kültürü, kültür kavimleri gibi tabirlerle de kullanılmaktadır. Fakat bu deyimlerle de kültürün manası, gereği kadar açık değildir. Başta sosyologlar ve psikologlar olmak üzere, özellikle de kültür tarihçilerince “kültür” kelimesinin bilimsel yönden ifade ettiği kavram değişik şekillerde belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir (Kafesoğlu, 1997: 15);

R. Thurnwald'a göre kültür, bir toplulukta örf ve adetlerden, davranış tarzlarından, teşkilat ve tesislerden kurulu ahenkli bir bütündür.

A. K. Kohen'e göre, umumi olarak inançlar, değer hükümleri, örf ve adetler, zevkler, kısaca insan tarafından yapılmış ve yaratılmış her şeydir.

B. Malinowski kültürü, insan gereksinimlerinin karşılanması için doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak çalışan araç ve gereçler ile gelenek ve görenekler ve bedensel veya düşünceyle ilişkili alışkanlıkların tümü olarak ifade eder (Turan, 1994: 13).

R. Linton ise kültürü bir toplumun tüm hayat biçimi olarak tanımlar (Turan, 1994: 13).

Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumu oluşturan insanların yaşam biçimidir ve o toplumu diğer toplumlardan farklı yapan bir yaşam tarzıdır. Tüm bu açıklamaların neticesinde kültürü, bir insan topluluğunun nesilden nesile aktardığı düşünce, inanç, bilgi, tutum ve davranışları olarak tanımlayabiliriz. Yani kültür bir toplumda yaşayan fertlerin paylaştıkları değerler grubudur.

Turan'a göre; “kültür ne biçimde tanımlanırsa tanımlansın, içeriği ve kapsamı ne olursa olsun, her olgu, kavram ya da değer gibi o da kendine özgü bazı özellikler taşır. Bunlar öyle özelliklerdir ki hangi toplum, ulus ve ümmet söz konusu olursa

olsun, ister Türk kültüründen isterse İslam kültüründen ya da batı kültüründen söz edilsin, hemen hepsinde oluşum aşamasından başlanarak tarihsel süreç boyunca görülüp saptanabilir.” Temel nitelikler olarak adlandırılan bu özellikler Turan tarafından toplumsallık, tarihsellik, kalıtsallık, işlevsellik, çokluk ve değişkenlik olarak 6 maddede toplanmıştır (Turan, 1994: 20).

Kültür terimi bir toplum tarafından ortakça benimsenen nispeten değişmez inanç, değer ve davranışlar grubu olarak tanımlanır. İlkel toplumları anlamayı amaçlayan sosyal antropolojiden türetilmiş bir kavram olmasına rağmen, son zamanlarda örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılır. Özellikle örgüt ve örgütsel kültür, Amerikan firmalarından üstün olan Japon’ların ekonomik başarılarını açıklamak için önemli bir kullanım alanına sahiptir (Lim, 1995: 16).

Bu genel tanımlar ışığında kültürün bazı özelliklerini Güvenç şöyle sınıflandırmıştır (Güvenç, 1974: 102);

1. Kültür, öğrenilir;

Kültür, kalıtsal veya içgüdüsel olarak değil, bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Yani kültür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir şeydir.

2. Kültür, tarihidir ve süreklidir;

İnsan, kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna anlatan bir varlıktır. Böylelikle kültür bir kuşaktan diğer kuşaklara geçmekte ve sürekliliği sağlanmaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır.

3. Kültür, toplumsaldır;

Kültür, sürekliliğinin yanında toplumsaldır. Yani kültürel sistemin öğrettikleri, toplumlarda, örgütlenmiş birliklerde ve gruplarda yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

4. Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir;

Kültür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır. Grup üyeleri kültürün oluşturduğu bu kuralları ve kurala uymayan davranışları bilirler ve burada ideal olan, olması gerektir.

5. Kültür, değişir;

Kültürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler. Kültürel değişme, sistemin bütünüde hemen gerçekleşmez. Kişiler kültürlerine büyük bağlılık gösterirler, bu da kişinin kültürel değişikliğe direnç göstermesine neden olur. Sistemin bir kesimindeki değişme, sistemin diğer kurumlarını etkiler buna karşı kurumların bazıları değişimi yavaşlatırken, diğerleri değişimi hızlandırabilir.

6. Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır;

Kültür, insanlar için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar. Doyum, alışkanlıkları oluşturur ve sürekli kılarken, doyumun yokluğu alışkanlıkların kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda kültürel öğeler, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayarak var olabilir.

7. Kültür, bütünleştiricidir;

Bir toplumun kültürel öğeleri düzenli ve bütünleşmiş bir bütünü oluşturma eğilimindedir. Fakat kültürler tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler oluşturamazlar. Tarihi ve çevresel faktörlerin etkisi ile kültür, tam olarak bütünleşme olanağı bulamaz. Burada bütünleşme bir amaçtır. Gerçekleşmesi için uzun zamana gereksinim vardır.

8. Kültür, bir soyutlamadır;

Kültür, soyuttur. Çünkü kültür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir. Fakat bu soyut kavramı destekleyen ve besleyen konular gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda kültürün soyut niteliği tartışma konusu olabilmektedir.

Kültürün fonksiyonları şöyle sınıflandırılmıştır (Dönmezer, 1974: 85);

- 1. Kültür, bir toplumu diğerinden ayıran özelliklerin tümüdür.**
- 2. Kültür, toplumun değerlerini bir bütün haline getirir.**
- 3. Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden biridir.**
- 4. Kültür, sosyal yapının bir kopyasını verir.**
- 5. Kültür sosyal kişiliğin oluşmasında temel bir faktördür.**

Sıralanan bu kültür fonksiyonları göstermektedir ki, kültürün temel fonksiyonun basında, toplumsal (grup) hayatı düzenleyici rolünün bulunmasıdır. Kültürü tanımlarken, kapsayıcı özellikler ile kavramsallaştırmak ve kültürü dinamik

bir süreç olarak görmek gerekmektedir. Güvenç, kültürün temel ortak öğelerini de şu şekilde sıralamaktadır (Güven, 1974: 118):

1. Töreler, tarihsel kaynaklar,
2. Aile, soy, akrabalık ilişkileri,
3. Yerleşim yeri,
4. Üretim/tüketim ilişkileri,
5. Yönetim (din, devlet, hukuk),
6. Eğitim-Bilim,
7. İnsan,
8. Doğal çevre.

Kültür öğelerini maddi ve manevi öğeler olarak iki grupta da sınıflandırabilmek mümkündür. Manevi kültür öğeleri; toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek ve ahlak kurallarından oluşurken, maddi kültür öğeleri; üretim, teknolojik durum, grupların ve bireylerin becerileri ve bilgilerden oluşmaktadır (Özkalp, 1992: 74).

Cüceloğlu Tablo 1.1’de kültürün temel boyutlarını farklı kültürel eğilimlerle karşılaştırma yoluna gitmiştir (Cüceloğlu, 1997: 82). Geleneksel ve çağdaş kültür türleri ayrımı yapıp, bunları kültür boyutları çerçevesinde karşılaştırmıştır. Cüceloğlu’nun oluşturduğu geleneksel ve çağdaş kültür türleri örgütsel psikoloji kuramlarından McGregor’ın X ve Y kuramıyla, örgüt içindeki insana bakışı açısından benzerlikler göstermektedir. McGregor, “İşletmede İnsan İlişkileri” adlı yapıtında; o zamana kadar yapılan örgütlerin psiko-sosyolojik yapıları konusunda araştırma sonuçları incelemiş ve bu konuda yeni bir yaklaşım modeli geliştirmiştir. Geliştirilen bu modelde geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramına karşılık, örgütsel ve bireysel bütünleşmeyi yansıtan Y kuramını geliştirmiştir. X kuramı insanları pasif tanımlarken, örgüt ve yönetimin yapısını katı otoriter, sıkı bir denetimin olduğu bir yapı olarak tanımlamıştır. Y kuramı ise örgütte çalışanların kararlarda söz sahibi olduğu aktif bireylerden oluşan ve daha ılımlı bir otoritenin olduğu bir örgüt ve yönetim yapısını tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 23).

Tablo – 1.1: Kültür Kavramının Temel Boyutları

Kültür Boyutları	Geleneksel Otoriter Kültür	Özgür Çağdaş Kültür
Dünya algılaması	İnsanoğlu evreni anlayamaz.	İnsanın kendisi, evreni anlamak için yeterlidir.
İnsanın tabiatı	İnsanoğlu kendisi için neyin iyi, neyin kötü olduğuna karar verecek nitelikte değildir.	İnsanoğlu kendisi için neyin iyi neyin kötü olduğuna karar verecek yeterliliğe sahiptir.
Doğa ile ilişki	İnsanoğlu, kaderine boyun eğmelidir.	İnsan doğa ve çevre koşullarını anlamalı, kontrol etmelidir.
Bireysellik/özgürlük	Birey, ilişkilerin niteliği oranında değerlidir.	Birey, kendisi olarak bir değerdir.
Değişim	Değişim kötü, adet ve alışkanlıklara bağlı kalmak iyidir.	Değişim, bir gerekliliktir önlenemez.
Zaman ile ilişki	İnsanoğlu zamanı kontrol edemez.	Zamanı kontrol etmek ve yönetmek gerekir.
Değer ve eşitlik	İlişki kurulan kişinin saygınlığı, statüsü, pozisyonu ve yaşı ile ilişkilidir.	Saygınlık anlamında herkes eşittir.
Rekabet	Rekabet kötüdür.	Rekabet iyidir.
İletişim	Dolaylı ifade ve iletişim tarzları, daha yüksek bir kalite seviyesini ifade eder.	Direkt ifade ve iletişim tercih edilir.
Uygulanabilirlik	Fikri öneren kişinin pozisyonu ve yetki derecesi fikrin uygulanabilir olmasından daha önemlidir.	Gerçekçi, pratik ve verimli olmak önemlidir.
Maddecilik	Birey kadercidir.	Birey kadercidir.
Eğitim	Olan bilginin tekrar edilmesi, taklit ve ezber önemlidir.	Eldeki bilginin sorgulanması ve yeni bütünlerin yaratılması önemlidir.
Birey –kurum ilişkisi	Bireyin kuruma hizmet etmesi gerekir.	Kurumun bireye hizmet etmesi gerekir
Erkek-kadın ilişkisi	Erkek, kadına göre üstün doğar.	Erkek ve kadının sosyal ve kanuni açıdan eşit olması gerekir.
Din devlet ilişkisi	Devlet ve din arasında bir ayırım yoktur.	Devlet ve din kesinlikle birbirinden ayrı olmalıdır

Kaynak: CÜCELOĞLU, 1997: 82 - 83.

1.1.2. Örgütlerde Kültürün Ortaya Çıkışı

Kültür kavramının açıklanmasında ortak bir tanım olmadığı gibi, bu kavramı örgütlerle beraber kullanan bilim adamları ve araştırmacılar “örgüt kültürü” kavramının ne olduğu konusunda da tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Örgüt kültürünü farklı biçimlerde, farklı yönleri ile değerlendirip tanımlamaya çalışmışlardır.

Yöneticiler ile örgüt teorisyenlerinin kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin farkına varmalarının en büyük nedeni, Japonya'nın önde gelen bir sanayi gücü olarak ortaya çıkışıdır. 1970'lerde Japon elektronik, otomobil ve diğer imalat sanayilerinin performansının giderek güçlenmesi, Amerikan yöneticiliğinin ve endüstrisinin yarattığı güven ve etkisini düşürmeye başladı. Japonya uluslar arası pazarlara hakim olmaya ve kalite, güvenilirlik, değer ve hizmet yönünden sağlam bir prestij kazanmaya başladı. 110 milyonu aşkın nüfusuyla Japonya, hemen hemen hiçbir doğal kaynağa sahip olmamasına rağmen, en yüksek büyüme hızını, en düşük işsizlik düzeyini yakalamayı başardı ve dünyada en iyi ücret öder ve en sağlıklı işçi nüfusunu istihdam eder hale geldi. İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan işletmelerinden üstün olması, birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir (Morgan, 1998: 39).

Bu gelişimin nedenlerini araştıran farklı teorisyenler, bu gizemli Doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşam biçiminin bu konuda önemli bir rol oynadığı görüşüne vardılar. Böylece "kültür", 1980'lerde ve 1990'ların başlarında yönetim alanında çok konuşulan bir konu haline geldi. Japonya'nın özel karakteri, Batılı yönetim teorisyenlerini, kendi ülkelerinin kültürü ve bunun örgütsel yaşamla ilgisi konusunda ilgilenmelerine yöneltti (Morgan, 1998: 39).

Japonların başarısının arkasındaki en büyük neden, Japonların işyerini bir aile gibi görmeleridir. Aile örgütlenmesi ile iş yaşantısındaki örgütlenme birbirinin devamı gibidir. Yapılan tüm araştırmalar, Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşmiştir. Japonların başarılarının ardında toplum yapılarının, insana bakış açılarının, eğitim sistemlerinin, dini anlayışlarının olduğu söylenebilir (Köse vd. , 2001: 228).

Görülüyor ki örgüt ve yönetim literatürüne örgüt kültürü kavramının girmesinin nedeni Japon işletmeleridir.

Örgüt kültürü kavramı, yönetim ve organizasyon kuramında 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. Daha önceki yıllarda örgüt kültürü kavramı; sosyoloji, antropoloji ve psikoloji disiplinleri tarafından incelenmiştir. 1930'larda Chester Bernard ve Elton Mayo, örgütlerde biçimsel olmayan yapıları ele alarak bu örgütlerin doğasını, değer, norm ve duygularını incelemişlerdir. Daha sonraları Katz ve Kahn, her örgütün kendine özgü bir kültürü olduğunu vurgulamıştır. 1960'larda ABD'de

Harsison Trice liderliğinde bir grup araştırmacının başlattığı çalışmalar ve İngiliz Barry Turner'ın "Endüstriyel Alt Kültürün Keşfi" adlı çalışması ile Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesi örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar olarak öne çıkmaktadır (Rutherford, 2001: 372).

1980'lerden önce yapılan bu çalışmalar, örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkilerin ve yapıların önemini vurgulayarak, örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. 1982 yılında Deal ve Kennedy'nin "Örgüt Kültürü" ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitapları, örgüt kültürü kavramının literatüre girmesine büyük katkı sağlamıştır (Ataman Unutkan, 1995: 36).

Tablo – 1.2: Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

Tarih	Yazar(lar)	Başlık	Ana Vurgu
1979	Pettigrew	Örgütsel Kültür Çalışması Üzerine	Zaman içerisinde bir örgütün kültürünün ortaya çıkması ve gelişmesini izler.
1980	Dandridge, Mitroff & Joyce	Örgütsel Sembolizm: Örgütsel Analizi Geliştirecek Bir Konu	Örgütlerin derin yapılarını ortaya çıkarırken mit ve sembol çalışmalarını teşvik eder.
1982	Deal & Kennedy	Kolektif Kültürler	Kültürün doğasını, kültür tipleri ve yönetici kültür üzerine kapsamlı tartışma.
1983		Administrative Science Quarterly Kültüre Ayrılmış Özel Sayı	Çeşitli perspektiflerden kavram tanıtır ve açıklar, kültür çalışmalarını çeşitli yollardan teşvik eder.
1983	Jelinek, Smircich & Hirsch	Giriş: Çok Renkliliğin Kodu	
1983	Smircich	Kültür ve Örgütsel Analiz Kavramları	
1983	Gregory	Doğal-görüş Paradigmaları: Çoklu Kültürler ve Organizasyonlarda Kültür Çatışmaları	
1983	Smith & Simmons	Bir Rumpelstilskin Örgütü: Alan Araştırmaları Metaforları Hakkında Metaforlar	
1983	Barley	Semiyotik ve İş ve Örgütsel Kültür Çatışması	
1983	Riley	Politik Kültürün Yapısalcı Bir İzahı	
1983	Martin, Feldan & Match	Örgütsel Hikayelerde Benzersizlik Paradoksu	

1983	Jones	İşlem Masrafları, Mülkiyet Hakları ve Örgütsel Kültür: Bir Değişim Perspektifi	
1983	Broms & Gahmberg	Örgüt ve Kültürlerde Kendiyle İletişim	
1983		Organizational Dynamics, Kültür Özel Sayısı	Yönetici kültür kavramını pratik bir araç olarak kullanmaya teşvik eder.
1983	Sahte	Ortak Kültür Uzantıları: Yöneticinin Eylem Kılavuzu	
1983	Wilkins	Kültür Denetimi: Örgütleri Anlamak İçin Bir Araç	
1983	Koprowski	Kültürler Mitler: Etkili Yönetim İpuçları	
1983	Schein	Örgütsel Kültür Yaratmada Kurucunun Rolü	Kültürün kapsamlı tanımı: Etimolojisi ve iletiminin tartışması.
1983	Pondy, Frost, Morgan & Dandridge	Örgütsel Sembolizm	Örgütlere ve dilin, ve sembollerin rolüne kültürel perspektiften odaklanan bölümler serisi.
1984	Schein	Örgütsel Kültürün Yeni Bilincine Varmak	Kavramın tanımlanması ve keşfi.
1984	Trice & Beyer	Ayin ve Seremoniler Yoluyla Örgütsel Kültür Çalışmak	Kültürün tanımı: ayin ve seremoniler yoluyla kültürün çalışılmasını savunuyor.
1984	Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin	Örgütsel Kültür	Kültür tanımlarına ve yönetim kültürü, çalışma kültürü ve örgütsel kültürü toplumsal kültüre bağlama meselelerine odaklanan bölümler.
1983	Wilkins & Quchi	Etkin Kültürler: Kültür ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi Keşfetmek	Güçlü kültürleri doğuran koşulları araştırır.
1983	Martin & Siehl	Örgütsel Kültür ve Karşı Kültür: Sıkıntılı Bir Ortak Yaşam	Çoğu kültür araştırmasının altındaki varsayımları eleştirir, kavramın kısmi yeniden kavramsallaştırılmasını savunur.
1985	Morey & Luthans	Kültürün Yer Değiştirmesini ve Örgütsel Çalışmada Sahne ve Tema Kullanımını Artırmak	Örgütsel çalışmalarda kullanıldığı haliyle kültür kavramını inceler ve eleştirir.
1985	Schein	Örgütsel Kültür ve Liderlik: Dinamik Bir Görüş	Kavram doğası, etimolojisi, kültürel değişimde lider rolünün derinlemesine tartışması.
1985	Sahte	Kültürle İlgili Ortak Gerçeklikler	Ders kitabı, örgütsel girdi, kuruluş ve değişme sorunlarına kültürel perspektifle yaklaşıyor
1985	Nicholson & Johns	Yokluk Kültür ve Psikolojik Sözleşme: Yokluğun Kontrolü Kimde?	Yokluk oranları değişen tipte kültürlerin çeşitli psikolojik sözleşmelerle birlikte bir sonucudur.
1986	Barney	Örgütsel Kültür Devamlı Rekabet Avantajı Kaynağı Olabilir mi?	Kültürün performans ve ekonomik kar gibi sonuçlarını inceliyor.

1986	Haris & Suttun	Ölen Organizasyonlarda Veda Seremonilerinin Fonksiyonu	Örgütsel kültürün bir açısının sonuçlarını inceliyor.
1986	Kets De Vries & Miller	Kişilik, Kültür ve Örgüt	Kültür, yöneticilerin kişiliklerinin stratejiyi etkilediği bir araçtır.
1987	Schriber & Gutek	Bazı Çalışma Zaman Boyutları: Örgütsel Kültür Altyapısal Bir Açısının Ölçümü	Zamanın örgütsel kültürlerin zengin tanımlarını kolaylaştırdığı normların bilgisi.
1988	Nahavandi & Malekzadeh	Birleşme ve Kazançlarda Kültürel Etkileşim	Birleşmenin başarıyla uygulanması iki orjinal örgütsel kültür arasındaki etkileşim.

Kaynak: REICHERS ve SCHNEIDER, 1990: 9 - 10.

Son yıllarda örgüt kültürü üzerine birçok araştırmalar ve yayınlar yapılmış böylece bu konu, örgütsel strateji ve örgütsel yapı kitaplarının yanındaki yerini almıştır. Örgüt kültürü hem nitel hem de nicel çalışmaların odağı olmuştur. Konu hakkındaki nicel ampirik araştırmalar genel olarak örgütsel kültürün içeriğine yoğunlaşmışlardır. Bu araştırmalar örgütsel kültürün boyutlarını tanımlayan ölçüm araçlarını geliştirmeyi hedeflerken diğer taraftan da örgütsel kültür içerişinin (iş memnuniyeti, çalışanların performansı, iş cirosu ve örgütlerin performansları gibi) belirlenmesine yönelik çalışmalar üzerine odaklanmıştır.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE AÇIKLANMASI

Örgüt kültürü kavramı, yönetim literatüründe birçok farklı çözülemeye temel oluşturmaktadır. Örgütleri anlamak, özellikle de örgütsel performansı ve örgütsel davranışı açıklamak konusunda kültür, akademik açımları, çatışan paradigmaları, sunduğu fırsatlar ve sınırlılıkları ile dikkat çekmektedir (Sayılar, 2003: 132).

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlı olarak kullanılır. Bu konu hakkında araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlamalar yapmışlardır (Köse vd., 2001: 227). Tanımlamalardaki bu çeşitliliğin olası bir sebebi, kültürün birçok sosyal bilimin kesişme noktasında bulunması ve özellikle insan bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış olmak üzere her birinin bazı özelliklerini yansıtmasıdır (Schein, 2002: 1).

Örgüt kültürü için birçok tanım mevcuttur. Runge ve Hames örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentiler olarak tanımlamaktadır (Runge ve Hames, 2004: 412). Örgüt kültürü ile ilgili diğer tanımlara bakıldığında; Pettigrew örgüt kültürünü, “belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini; sembol, dil, ideoloji, inanç rituel ve mitler” olarak belirtmiştir (Pettigrew, 1979: 570-581). Rue ve Beyers örgüt kültürünü; örgüt içinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu varlığın güçlü ve genellikle yazılı olmayan kurallar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlarına örgüt içinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır. Kilmann’a göre, “Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler örgüt kültürünü oluşturmaktadır” (Bakan vd., 2004: 17). Peters ve Waterman, örgüt kültürünü, paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlamıştır (Peters ve Waterman, 1982: 67). Schein ise “örgütün sahip olduğu şey olarak grubun var olma sorunları ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkiler” olarak tanımlamıştır (Schein, 1986: 14). Schein başka bir çalışmasında kültürü; “örgüt bireylerini dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerdeki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir” şeklinde açıklamıştır. Diğer bazı tanımlara göre ise, örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürüdür (Eren, 1997: 375). Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan ideolojidir ve sosyal olarak yapılandırılmıştır (Runge ve Hames, 2004: 411). Başka bir tanıma göre, örgüt kültürü; örgütte iş görenlerin “burada işleri nasıl yaparız” konusunda paylaştıkları ortak paydadır.

Sosyal bir sistem olan işletmeleri meydana getiren en önemli unsurlardan birisi, hiç şüphesiz insanlardır. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları, çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da “kültür”leri ile birlikte organizasyona gelirler. Örgütlerde bu farklı kültür mozayikine sahip bireylerden oluşur. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat, kendi içlerinde ortak inanç, tutum ve

değerler sistemi oluştururlar. İşte bu değerler sistemine örgüt kültürü adı verilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223).

Örgüt kültürü, organizasyonların nasıl işlediğini anlamaya yardım eden bir kavramdır. Ayrıca kültür, bir kişinin belirli bir organizasyona nasıl uyum sağladığını göstermeye yardım eder. Çünkü “uyum”, kültür içinde rahat hissetmeyi sağlar (Silverthorne, 2004: 593).

Araştırmacılar, bireylerin organizasyona ne kadar ve nasıl uyum sağladığını belirlemede kültürün önemli bir faktör olabileceği konusunda hemfikirdirler. Örgüt kültürü “bir organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”. Tıpkı bireyler gibi her örgütün de kendine has, onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği vardır. Örgütün sahip olduğu kendine özgü özellikler şirkette bir kültürün oluşmasını sağlar ve onu diğer örgütlerden ayırt eder.

Hofstede, örgüt kültürü tanımları üzerinde bir görüş birliği olmadığını, buna rağmen bir örgüt kültürünün sahip olduğu nitelikler konusunda birçok yazarın görüş birliği içinde olduğunu vurgulamaktadır (Hofstede vd., 1990: 286); Bunlar;

1. Bütüncül olması,
2. Tarihsel niteliği,
3. Antropolojik konularla ilgisi,
4. Toplumsal yapısı,
5. Esnek olması ve
6. Değişimin zorluğu.

Örgüt kültürünü tanımlayan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler her şirketi diğerlerinden farklı yapan özelliklere sahiptir. Bu özellikler şunlardır (Cartwright ve Gale, 1995: 12);

- Şirketin tarihi boyunca yaşamış olduğu olaylar,
- Şirket büyüklüğü,
- Kullanılan teknoloji,
- Ticari faaliyet şekli,
- Dış çevre ve ürün piyasası,
- Çalışanların kişilikleri (özellikle örgüt kurucuları ve liderler) ve

- Şirketin coğrafi konumudur.

Örgüt kültürü, örgütün ilk kurulduğu günlerde “kurucular” ve/veya “baskın kişilerin” değerleri, varsayımları ile oluşur. Öğrenme süreci, giderek diğer örgüt üyelerinin de katılımıyla ortak hale dönüşür ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar sadece liderin değil, örgütün tüm üyelerinin deneyimlerini de kapsar. Oluşan bu kültürel boyutun iki mekanizması bulunmaktadır (Schein, 1986: 18).

Birinci grupta:

- Liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği şeyler,
- Liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterme şekli,
- İstimli rol modelleme veya yönlendirme,
- Ödüllerin ve orantılı dağıtım için operasyonel kriterler,
- İşe alma, seçme, atama, emeklilik ve işten uzaklaştırmada operasyonel

kriterlerdir.

İkincisi ise:

- Örgütün tasarımı ve yapısı,
- Örgütsel sistemler ve süreçler,
- Fiziksel alanın, cephenin ve binaların tasarımı,
- Hikayeler, efsaneler, mitler ve semboller,
- Örgütsel felsefenin, inançların ve ayrıcalıkların resmi ifadeleridir.

1.2.1. Örgüt Kültürü Yaklaşımları

Örgüt kültürü kavramını araştırmacılar kendi amaçlarına uygun şekilde incelemişler ve buna bağlı olarak farklı yorumlar ve/veya tanımlamalar getirmişlerdir. Kültür kavramı tarihinin, sosyal bilimler tarihi ile birlikte anılması antropologların, sosyologların ve ekonomistlerin bu konu üzerinde düşünmelerine neden olmuştur. Bu bağlamda davranış bilimleri arasında yer alan antropoloji, toplumları, toplum tarafından paylaşılan davranışları ve bu davranışa etki eden kültürel yapıyı incelemiştir.

Sosyoloji biliminin araştırma alanı; grup davranışları, sosyal insan davranışları vb. konular üzerinedir. Sosyolojik açıdan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda; örgüt içindeki biçimsel olmayan yapıların, örgüt kültürü tarafından ne şekilde etkilendiği araştırılmaktadır. Sosyal psikolojinin örgüt kültürüne katkısı,

sembollerin ortaya çıkışı ile ilgilidir. Çünkü sembollerin, örgüt kültürünün gelişiminde önemli katkısı olmuştur. Sosyal psikologlara göre örgüt üyelerinin gördüğü ya da yaşadıkları bir olay, örgüt kültürünün şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Terzi, 2000: 21).

Örgüt kültürü konusunun çok çeşitli disiplinlerin konusu olması, örgüt kültürünü, tanımlama ve kategorize etmede sorunlu bir alan haline getirmiştir. Bu sorunlar ise örgüt kültürü üzerine farklı yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlar:

Rasyonalist Yaklaşım; örgütün amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmenin yolu olarak örgüt kültürünü görmektedir. Bu bağlamda kültür, ortak amaçlara ulaşabilmek için paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, saygıtlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte oluşturduğu normlar olarak tanımlanmaktadır.

İşlevsel Yaklaşım; örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu, hangi işlevlere sahip olduğunu ve nasıl yayıldığını belirtmiştir (Bakan vd., 2004: 26). Bu yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevi başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu anlamda örgüt kültürü, örgütsel yaşama olan katkıları açısından incelenir (Majken, 1994: 22).

Sembolik Yaklaşım ise; örgüt kültürünü semboller merkezi olarak adlandırmaktadır. Buna göre kültür, insanların zihinlerinde oluşmaktadır ve bu nedenle zihinlerde ne olduğunun tam olarak bilinemeyeceği belirtilerek, göstergeler ve sembollerin bilinebileceği ileri sürülmektedir. Böylece kültür, sosyal olarak oluşmuş semboller ve anlamlar örüntüsüdür (Terzi, 2000: 23). Dolayısıyla bireylerin sahip olduğu sembolleştirme yeteneği kültürün oluşmasında önem kazanmaktadır. Sembolik yaklaşımda bireylerin kendi deneyimlerini nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, bu yorum ve anlayışların eylemle nasıl ilişkilendirildiği, önem verilen konudur.

Tablo – 1.3: Örgüt Kültürü Üzerine Teorik Yaklaşımlar

Kuramlar	Örgütsel Paradigma	Örgütsel Kültür
Rasyonalizm	Örgüt, başarının bir aracıdır.	Kültür, örgüt amaçlarının başarılması için etkili bir araçtır.
İşlevselcilik	Örgüt, gerekli işlevleri icra ederek yaşamayı sürdüren bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren temel sayıtlılar ve paylaşılmış değerler örüntüsüdür.
Sembolizm	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir örüntüsünü ifade eden bir insan sistemidir.	Kültür, sosyal olarak inşa edilmiş semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: TERZİ, 2000: 23.

Bunun sınıflandırmanın dışında; Alvesson (1989), örgütsel kültür kavramının endüstriden akademiye kadar uzadığını belirtmiş ve bu kavramı süreç odaklı ve sınıflandırma odaklı yaklaşımlar olarak 2'ye ayırmıştır (Lim, 1995: 16).

Örgütsel kültüre yönelik Süreç Odaklı Yaklaşımlar; sürekli olarak paylaşılan anlamları kapsar. Schein (1990) tarafından ileri sürülen örgütsel kültür, bir grubun dışsal uyumu ve içsel bütünleşmesinde yaşadığı problemlerin üstesinden gelmek için oluşturduğu ve geliştirdiği temel varsayımlar modeli olarak açıklanır ve bu yaklaşımların örneklerinden birini temsil eder (Lim, 1995: 17). Schein kültürün; sosyal ilişkiler ve sosyal kuruluşlar ile onların çevresi arasındaki ilişkiler hakkında insanların paylaştıkları temel varsayımlar grubu olduğunu söyler. Bu varsayımlar bilinçdışı ve doğaldırlar.

Sınıflandırma Yaklaşımları ise; birçok yazar şirket kültürlerinin iki ya da daha fazla değişkenler tarafından desteklenen bir dizi sınıflandırmalardan oluştuğunu ileri sürer. Sınıflandırma yaklaşımına dayanan kültür çalışmalarının en iyi bilinenlerinden bir tanesi Hofstede (1980) tarafından yürütülmüştür (Lim, 1995: 17). Kültürü “herhangi bir grubun üyelerinin paylaştıkları zihinsel bir programlama” olarak tanımlayan Hofstede, 40 değişik ülkede, çeşitli örgütlere bağlı olarak çalışan 11600 kişiyi kapsayan araştırmasında ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemiştir (Şişman, 2002, 59). Bu çalışmayla ulusal kültürün beş bağımsız boyutunu belirlemiştir. Bunlar (Hofstede, 2001: 29);

1) Güç mesafesi (power distance),

- 2) Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance),
- 3) Bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism),
- 4) Erkeklik-dişilik (masculinity-femininity),
- 5) Uzun dönem-kısa dönem yönelimi (long term- short term orientation).

Örgütsel kültürü anlamak için kullanılan yaklaşımlar, kültürü ölçmek için kullanılan metodolojilerde farklı sonuçlar oluşturur. Yaklaşımdaki farklılığın en büyük nedeni ise, örgütsel kültürü açıklayan kavramlarda görüş birliğinin olmamasıdır. Süreç odaklı yaklaşımlar, görünen davranış modellerini açıklayabilen temel ilkeleri anlamaya odaklanır. Sınıflandırma modelleri ise sadece farklı kriter veya metotlar kullanarak firmanın kültürünü açıklar. Ancak ortak bir görüşün olmamasına rağmen organizasyonel yaşamda kültürün güçlü ve yaygın bir rolünün olduğuna dair kuvvetli bir görüş vardır (Lim, 1995: 18).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi vardır. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucuların sahip oldukları inanç, felsefe, ideoloji ve değerlerinin kuracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması kaçınılmazdır (Terzi, 2000: 25).

Kurum kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, kurumsal ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Kurum kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamalarının sonucudur (Başaran, 1991: 78).

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Liderler, yöneticiler ve iş görenlerin sahip olduğu değerler, iletişim, yönetim süreci, motivasyon, örgüt yapısı ve geçerli olan yönetim tarzı gibi örgüt içerisindeki çeşitli olgular da örgüt kültürünü etkilemektedir (Vural, 2003: 106).

Schein (1983) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir (Terzi, 2000: 25). Bu aşamalar şunlardır:

- 1) Örgüt kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.

2) Kurucu grup, sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve uygun bir fikir olduğu konusunda hem fikir olur.

3) Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

4) Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip bireyleri bir araya getirmek için çaba gösterir. Bu kişilerde kendi benimsedikleri inançlarla kuruculara yardımcı olmaktadır. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta ve örgüte katılan her birey, örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Güçlü, 2003: 149).

1.2.3.Örgüt Kültürü Boyutları

Örgüt kültürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda literatür incelendiğinde değişik yaklaşımların olduğu görülmektedir. Genel olarak örgüt kültürü, birkaç boyutta incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 42).

Schein, örgüt kültürünü birbiriyle etkileşim içinde olan üç boyutla açıklamaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklandığı gibidirler (Schein, 1986: 16);

1.2.3.1. Artifaktlar (Semboller)

Bir kişinin bilinmeyen bir kültüre sahip bir grupla karşılaştığı zaman gördüğü, duyduğu ve hissettiği bütün fenomenleri içine alan, kültürün en dış seviyesidir. Semboller, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelmekte ve bu anlamda fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlardır. Kültürleri analiz edebilmek için bu seviyeye grup faaliyetlerinde ve örgütsel süreçlerde rutin olarak yapılan görülebilen davranışlar da dahil edilebilir (Schein, 1986: 17).

1.2.3.2. Benimsenen Değerler

Bütün grupların öğrenme süreçleri, eninde sonunda birisinin orijinal fikirlerini oluşturur. Bir grup ilk oluşturulduğunda veya ileri sürülen bir görev, sorun veya problemle karşılaştığında ilk çözüm önerisi, bazı bireylerin neyin doğru, neyin yanlış olduğu, neyin yapılabileceği neyin yapılamayacağı hakkındaki varsayımlarını yansıtır.

Daha sonra lider ve kurucu olarak bu bireyler, yeni probleme karşı oluşturulan yaklaşım tarzını benimsemeleri için grubu etkilerler. Fakat grup, bir grup olarak henüz yeni probleme karşılık vermede ortak bir eylemi üstlenmedikleri için bilgiyi de paylaşmamaktadırlar. Grup bazı ortak eylemleri üstlenene kadar veya grubun eylemi beraber gözlemlemesine kadar, gerçek veya doğrunun ne olduğunun belirlenmesinde paylaşılmış temeller ortada olmaz (Schein, 1986: 19).

1.2.3.3. Temel Varsayımlar

Kültürün bilinçsizce ve kendiliğinden oluşan seviyesini temsil eden inanç, düşünce, duygu, davranış ve algılardan oluşur (Lamond, 2003: 46).

Farklı araştırmacılar tarafından açıklanan kültür boyutlarına aşağıdaki örnekleri verebiliriz (Terzi, 2000: 37);

Pettrigrew örgüt kültürünün öğelerini; semboller, ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır.

Trice ve Beyler örgüt kültürünün öğelerini; değerler, normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar.

Meek kültür öğelerini; semboller (dil mimarı ve artifaktlar), mitler, düşünce sistemleri (ideoloji dahil) ve ritüeller olarak tanımlamaktadır.

Gordon ise kültür öğelerini; inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler (bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta toplamaktadır.

Kono 'ya göre örgüt kültürü;

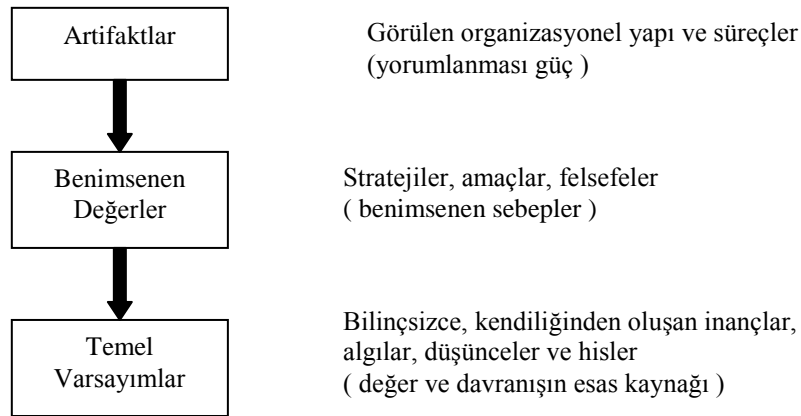
- Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler,
- Örgüt üyelerinin karar alma yöntemleri ve düşünme şekilleri,

- Açık davranış örüntüleri olmak üzere üç ögeden oluşmaktadır.

Ouchi 'ye göre örgüt kültürü bir dizi tören, sembol ve mitem oluşmaktadır. Bütün bunlar örgütün inanç ve değerlerini örgüt çalışanlarına aktarır. Soyut kalabilecek fikirleri iş görenler için anlaşılır hale getirir.

Tüm bu sınıflandırmaları dikkate alarak örgüt kültürünün öğelerini kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri (kültürün görülebilen yüzü) şeklinde bir ayırma tabi tutmak, daha kapsamlı bir değerlendirme imkanı sağlayabilir.

Şekil – 1.1: Kültür Düzeyleri



Kaynak: SCHEIN, 1986: 17.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖGELERİ

Örgüt kültürünü oluşturan temel öğeleri değerler, varsayımlar, inançlar ve normlar olarak dört grupta toplayabiliriz. Bunlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1.3.1. Değerler

Örgüt açısından değer, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama ve bireyleri değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002: 94). Bu ölçütler örgüt çalışanları için neyin iyi-kötü olduğunu, neyin yapılması yapılmaması gerektiğini tanımlar ve davranışların temelini oluşturur.

Değerler daha çok olanı değil, olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle, saygınlık, başarı, kendine güven, çalışkanlık, doğruluk, bağımsızlık gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 43).

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Üçok, 1989: 317).

1. Örgütün kuruluşu sırasında onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.

4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefeleri içinde çeşitli biçimlerde ifade edilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 43).

1.3.2. Varsayımlar

Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları

içermektedir. Bu yorumlar, zamanın ve mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46).

Bir kültürel varsayım, örgüt içerisinde sorgusuzca kabul edilir ve hiç kimse onu değiştiremez. Çünkü varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından zaman içerisinde çalışanların sorgulama alanından uzaklaşarak bilinçaltına yerleşirler (Terzi, 2000: 40).

1.3.3. Normlar

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili yazılmamış ve informal davranış beklentileridir. Örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha belirgin olduklarından daha somut araçlardır. Normlar, işgörenlerin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi, nasıl yapması gerektiğini gösterirler (Terzi, 2000: 46).

Normlar yazılı olmamalarına rağmen örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Örneğin “üstlerle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgi vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47).

1.3.4. İnançlar

Bireylerin kendi iç dünyalarıyla ilgili algılardan oluşan inançlar; bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay olarak bireysel ilkelerin kaynağı haline gelmektedirler. Kişiler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa çıkarmak istediklerinde, bunu davranış ve tutumlarıyla belli etmeye çalışmaktadırlar (Şimşek vd., 2007: 52).

Örgüt kültürünün özünü oluşturan inançlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini ve başkalarını değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Bunlar, bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı kaynağını ve referans çevresini oluşturmaktadır (Schein, 1986: 22).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ELEMANLARI

1.4.1. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir (Şimşek vd, 2007: 36).

Örgütün diğer çalışanları için bu kahramanlar, örnek alınması gereken davranış modelleri sergilemektedirler. Bu kişiler çalışma, performans ve başarılarıyla, örnek davranışlarıyla, diğer çalışanların teşvik edilmesi ve motivasyonunda önemli işlevleri yerine getiren örgüt kurucuları, sahipleri, yöneticileri ya da çalışan konumunda olan kişilerdir (Şişman, 2002: 99).

1.4.2. Törenler

Törenler, kurum kültürünü çalışanlara iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı ve planlanmış aktivitelerdir (Vural, 2003: 166).

Davranışsal semboller ve bunların tipik örnekleri olan örgütsel törenler, örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri belirtir. Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, gösteriler, partiler, karşılama toplantıları, balolar, kokteyler, spor karşılaşmaları, emeklilik ve mezuniyet kutlamaları bu bağlamda örnek verilebilecek törenlerdir. Toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da bu tür törenler, çalışanların bazı ortak değerleri paylaşmaları ve örgütsel bütünleşmenin sağlanması yönünden oldukça önemlidir (Şişman, 2002: 99).

1.4.3. Adetler

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de adetler ve törenlerdir. Adetler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir. Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Örneğin yirmi beş yıl çalışmış bir kişiye verilen bir kravat iğnesi işletmenin sadakate verdiği önemi gösterir. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur (Gordon, 1996: 476).

1.4.4. Hikaye ve Efsaneler

Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarını çalışanlara iletmek için örgüte ilişkin hikaye ve efsaneleri (mitleri) kullanırlar. Örgütün kurucuları, kahramanları, ünlüleri ve başarılılarına ilişkin olan hikaye ve mitler, doğru olsun veya olmasın, çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır (Vural, 2003: 164).

1.4.5. Semboller

Semboller, örgütteki bir takım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan nesnelere, objelere veya eylemler olarak tanımlanabilir (Terzi, 2000: 55).

Sembollere, örgütün genel merkezinin, dış görünüşü, ofis büyüklüğü ve dizaynı, kullanılan mobilyalar, üst yönetime verilen arabalar, özel park yerleri ya da örgütün ismi örnek olarak verilebilir (Vural, 2003: 167).

1.4.6. Dil

Dil; düşünce, duygu ve isteklerin, bir toplumda ses ve anlam yönünden ortak olan öğeler ve kurallardan yararlanılarak başkalarına aktarılmasını sağlayan çok yönlü ve gelişmiş bir araçtır (Turan, 1990: 45).

Her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Örgütün üyeleri bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Örgütün kendilerine özgü olan bu dile; şarkılar, işaretler, metaforlar ve çalışanların oluşturduğu dil biçimleri (argo) örnek verilebilir. Çalışanlarca paylaşılmış bir dil, çalışanlara topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır (Terzi, 2000: 56).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

Örgütler arasındaki kültürlerde anlamlı farklılıklar olduğu için bu konuyla ilgili çeşitli sınıflandırmalar ortaya atılmıştır (Cartwright ve Gale, 1995: 12). Kültürleri iyi ve kötü kültürler olarak sınıflandırarak birbirleriyle yarıştırmak etik yönden uygun görülmez. Ancak kültürler, birbirleriyle karşılaştırılarak aralarındaki farklılık ve benzerlikler belirlenebilir. Çeşitli ülke ve örgütlerde yapılan araştırma

sonuçlarına göre örgüt kültürleri de sahip oldukları bazı değişkenler açısından sınıflandırılarak karşılaştırılabilir. Bu sınıflandırmalardan güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır ve genelde güçlü örgüt kültürleri, tercih edilen kültürler olarak belirtilmektedir. İyi ya da kötü örgüt kültüründen söz etmek etik olarak uygun olmasa da bir örgütün kültürü, örgüt ve üyeleri açısından istenilen sonuçlara hizmet ediyorsa, bu kültür arzu edilen kültür, bunları sağlamıyorsa da arzu edilmeyen kültür olarak adlandırılır (Şişman, 2002: 141).

Bu konuyla ilgili sınıflandırmalar ve bu sınıflandırmalarda yer alan kültür özellikleri aşağıda açıklandığı gibidirler.

1.5.1. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Sınıflaması

Harrison kültürleri; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak 4 grupta sınıflamaktadır. Handy modelinde ise kültürler yunan mitolojisindeki tanrı adlarıyla ifade edilmektedir. Bu 2 model örtüştüğü için Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır (Terzi, 2000: .76). Bu kültürlerin başlıca özellikleri şöyle ifade edilmiştir:

1- Rol Kültürü (Apollo) : Gücün kaynağını uzmanlaşmanın oluşturduğu bu kültürde bürokratik özellik ve ilkeler ön plandadır. Rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. İş tanımlaması o işi yapan kişiden daha önemli olduğu için işe göre adam seçilir (Şişman, 2002: 142).

2- Görev Kültürü (Athena) : Birlikte iş yapan proje gruplarına uyarlanabilen ve işgörev merkezli bir kültür tipidir. Örgütte önem verilen konu, işlerin örgütsel amaçlara uygun bir şekilde yapılmasıdır. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır. Gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturur ve yetki ekiplere verilir. Kıdem ve statü yerine yeteneğe önem verilir. Bu kültürde örgüt yapısı esnektir ve dış çevreyle uyumludur (Şişman, 2002: 143).

Görev kültürü, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını belirttiği için simgesi filedir. Güç, filenin kesişme noktalarındadır. Gruba uyum sağlamanın yolu yetenek, yaratıcılık ve sezgidir. Grubu oluşturan çalışanlar piyasa fiyatının üstünde ücret isteyen uzmanlar olduğu için bu model oldukça pahalı bir sistemdir (Terzi, 2000: 78).

3- Güç Kültürü (Zeus) : Gücün ve denetimin merkezde toplandığı, çıkar temeline dayalı bir kültür tipidir. Gücü elinde bulunduran kişiler, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Otokratik bir yönetim biçimi hakimdir ve sürekli güç ve çıkar çatışmaları bu örgütleri tanımlayan temel özelliklerdir. Bu tür kültürler küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde görülmektedir (Şişman, 2002: 142-143).

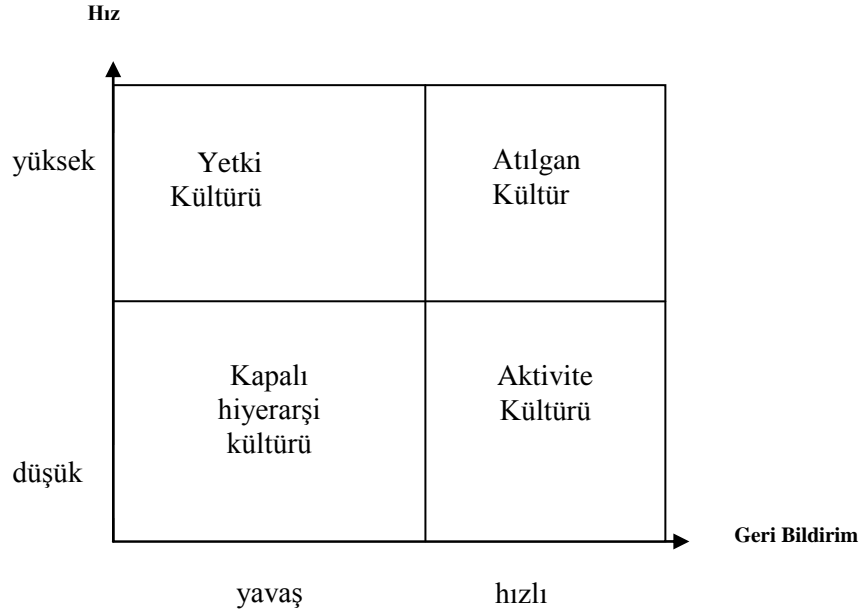
4- Birey Kültürü (Dionysus) : “Örgütler bireyler içindir” anlayışına dayalı olarak kurulan işletmelerde görülen bir kültür tipidir. Örgütteki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak çok önemlidir. Görev merkezli örgütlerde çalışanlar örgütsel amaçlı için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Şişman, 2002: 142).

1.5.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Deal ve Kennedy; örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkileri, oluşturdukları matriks üzerinde açıklamaktadırlar. Aşağıdaki şekilde dikey ekseninde kurum faaliyetleriyle ilgili riskler “düşük ve yüksek” olarak açıklanırken, yatay ekseninde seçilen stratejinin başarısı konusunda çevreden alınan geri bildirim hızı “yavaş ve hızlı” olarak açıklanmaktadır. Yani değişkenlerden biri, stratejik kararlara ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise, alınan kararın başarısı konusunda çevreden alınan geri bildirim hızı ile ilgilidir. Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü dört gruba ayırmaktadırlar.

Bunlar aşağıda açıklandığı gibidirler (Vural, 2003: 85)

Şekil –1.2: Çevre ve Stratejik Kararlar İle İlgili Kurum Kültürü



Kaynak: VURAL, 2003: 85.

1) Atılgan Kültür (yüksek risk- hızlı geri bildirim, the tough-guy macho culture): Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve düşüşler yaşanır. Bu kültürün uygulandığı şirketlerde, reklama, davete ve danışmanlığa önem verilir. Burada yıldız olan gruplar değil bireylerdir. Bu kültürde risk alıp başarılar cesaretlendirilmektedir. Bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geribildirim elde ederler.

Bu kültürün en iyi örnekleri, kozmetik, film, reklam, televizyon ve yayın sektöründe faaliyette bulunan kuruluşlardır. Atılgan kültürün egemen olduğu sektörlerde alınan kararların risk derecesi fazladır ve başarının sonucu çok hızlı bir biçimde alınabilmektedir. Bu sektörde yer alan kurumlar ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan bireylerle çalışmayı ister. Başarı sembolü ve kahraman gözüyle bakılan liderler çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadırlar. Ayrıca üst yönetimin kahraman olması önemlidir.

2) Yetki Kültürü (yüksek risk-yavaş geri bildirim, best your company culture): Bu kültür tipi, çevresel başarı riski yüksek fakat başarı için çevreden

gelecek geri bildirim yavaş olduğu şirketlerde görülür. Kurum bir projenin sonuçlarının iyi gidip gitmeyeceğini bilemeden projeye büyük miktarlarda para yatırarak, projeyi test eder ve geliştirir. Projenin üretim aşaması, test aşaması ve piyasaya sunulması sürecindeki geri bildirim uzayarak aylar hatta yıllar alabilir (Terzi, 2000: 83).

3) Kapalı Hiyerarşi Kültürü (düşük risk-yavaş geri bildirim, process culture): Kamu kurumları, sigorta şirketleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu kurumlarda geri bildirim yoksunluğu çalışanların ne yaptıklarıyla değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklanır. Bu süreçte iş görenlerin ne yaptıklarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zor olduğu için geri bildirim yavaştır (Terzi, 2000: 83). Önemli olan yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu tür kurumlarda çalışan personel oldukça yavaş çalışmakta ve hata yapmamaya özen göstermektedir.

4) Aktivite Kültürü (düşük risk-hızlı geri bildirim, work hard- play hard): Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olup, çevreden alınan kararların yanlış ve ya doğru oldukları konusunda geri bildirim hızlıdır. Yüksek satış hacmini elinde bulduran kimselere kahraman gözüyle bakılmaktadır.

1.5.3. Graves'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Graves de (1986), dört kültür çeşidi belirlemiştir. Bunlar (Çetin, 2004: 49);

1) Barbar Kültürü

- Süreç ve resmiyet gösteren, ego- tatmin edici bir kültürdür.
- Çalışanlar iş kolik ve sahihsiz kişilerdir.
- Liderler karizmatik, gruplar da istikrarsızdır.
- Üyeler; iniş- çıkışların heyecanı, yüksek yaşamın rahat hissi ve çaresizliğin acılığı deneyimlerini paylaşırlar.
- Karakter çeşitleri şiddetli bir çatışmada tespit edilir.

2) Monarşik Kültür

- Sadakat, azim çok yüceltilirken; formaliteler, bürokrasi ve planlama pek önemsenmez.
- Liderlerin yeteneklerine dayalı bir kültür çeşididir.

- Liderlerin kalitesi değişkendir ve terfi bununla birlikte gelir.

3) Başkanlık Kültürü

- Demokratik kültürlerde seçilen liderler, örgütteki bütün insanların ihtiyaç ve özlemlerini bir bütün halinde toplar.
- Kendi vadesinin kısa, etkisinin sınırlı olduğunu bilen liderlere alt çalışanları katlanabilir.
- Liderlerin, kişileri alt gruplara sürüklenmekten korumak için açık mesajlar vermeleri gerekir.

4) Paranoyak Kültür

- Düzen, statü ve geleneksel yönetime önem veren kültürlerdir.
- Kültür değişmez fakat doğru olan özelliklerinin yanında, yanlış özellikleri de olabilir.
- Bireysellik kabul edilir ama sistemin yüksekliğine önem verilir.

1.5.4. Byars'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

Byars tarafından geliştirilen model, örgütsel kültür ölçeğidir ve iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık özelliğinin belirlenmesiyle, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliği ile ilgilidir. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak ikiye ayrılmıştır. Tepkisel işletmeler çevreden gelen tehlikelere tepki gösterip, pasif kalırken, etkisel olanlar çevreden gelen değişimlere karşı uyum sağlarlar. Katılımcı kültürler iletişimde güçlüdür ve hem iş görenlerin hem de müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. İş görenlerle müşteriler arasında iletişim boyutunun düşük ölçüde bulunduğu kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Şekil 1.3'e göre Byars'ın kültür biçimleri şu şekilde açıklanabilmektedir (Eren, 1998: 99).

Şekil – 1.3: Örgütsel Kültür Ölçeği

İ N S A N L A	Katılımcı Olmayan	Sistemantik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: EREN, 1998: 100.

1) Etkileşim Kültürü: Bu kültürler, müşterilerin ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik verirler. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti verebilmektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamaya çalışmaktadır.

2) Bütünleşik Kültür: Bu kültür, iş gören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürün veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek, kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirerek rakipleri hızlandırır.

3) Müteşebbis Kültür: Yeni ürün ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürler genel olarak karar vermede katılımcı olmadıkları için çalışanlara yönelimleri de yetersizdir. Bu yüzden bireycilik yönü ağır basmaktadır.

4) Sistemantik Kültür: Prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerine yoğunlaşan kültürlerdir. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

1.5.5.Toyohiro Kono'nun Sınıflaması

Toyohiro Kono, örgüt kültürlerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Vural, 2003: 83);

1) Dinamik Kültür

- Bu kültürün bireyleri yeniliklere önem vermekte ve kurum içinde genel değerleri paylaşmaktadır.
- Bireyler bir topluluk veya aile olmanın hissine sahiptirler.
- Kuruluşun amacı çalışanlar tarafından açıkça anlaşılmaktadır.
- Üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler.

2) Lideri İzleme ve Dinamik Kültür

- Çalışanlar genellikle şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemektedirler.
- Üyeler liderin yeteneklerine güvenirlirler.
- Üst yönetimden gelen fikirler önemlidir.
- Yönetim iyi kararlar aldığı sürece bu kültür tipi iyi çalışmaktadır. Ancak üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca, bu kültür kendi içinde bir çıkmaza girmektedir.

3) Bürokratik Kültür

- Bu kültüre dahil olan örgütlerde kurallar ve standartlar çoktur ve çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir.

4) Hareketsiz Kültür

- Bu kültüre sahip bireyler eski davranış örneklerini tekrar ederler.
- Bu kültür çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretmez.

5) Güçlü Lider İle Hareketsiz Kültür Tipi

- Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir.
- Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, lideri izleme ve canlı kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir.

1.5.6. Quinn ve McGrath'ın Sınıflaması

Quinn ve McGrath (1985) örgüt kültürlerini dört farklı biçimde sınıflandırmıştır. Bu kültürlerin bazı özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır (Şişman, 2002: 144):

1) Rasyonel Kültür: Bu kültürde amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde yoğunlaşma ve mantıksal yargılama önemlidir. Performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli, yeterliliğe dayanmaktadır. Amaç merkezli ve direktif liderlik stili egemendir.

2) Gelişmeci Kültür: Bu kültüre sahip işletmelerde amaçların esnek olmasına önem verilir. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak sağlamaktır. Gücün kaynağını değerler oluşturmaktadır. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.

3) Uzlaşmacı Kültür: Bu tür kültürlerde, örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamaktır. Olumlu iklim, tartışma, katılma ve uzlaşma esastır. Performans ölçütü ise grubun morali, uyumu ve kaynaşmasıdır. Gücün kaynağı informal statülerdir. Liderlik stili destekleyici ve ilgilidir.

4) Hiyerarşik Kültür: Kuralların uygulanması bu kültürde çok önemlidir. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme gibi konular önemlidir. Koruyucu ve muhafazakar liderlik stili egemendir.

1.5.7. Cameron ve Quinn'in Sınıflaması

Genel olarak kabul görülmüş örgütsel kültür kavramı, Cameron ve Quinn (1999)'in çalışmalarına dayanan "Rekabetçi Değerler Yapısıdır". Örgütler tarafından kabul edilen ve bilgi sürecine dayanan bu model piyasa, hiyerarşi, klan ve adokrazi kültürü olmak üzere dört gruba ayrılır. Bu yapı, araştırmacılar tarafından örgütü karakterize eden ortak değerler, varsayımlar, yorumlar ve yaklaşımlara dayanan örgütsel kültür profilini belirlemede kullanılan "örgütsel kültür değerlendirme aracı" olarak ortaya çıkarılmıştır (Berrio, 2003: 41).

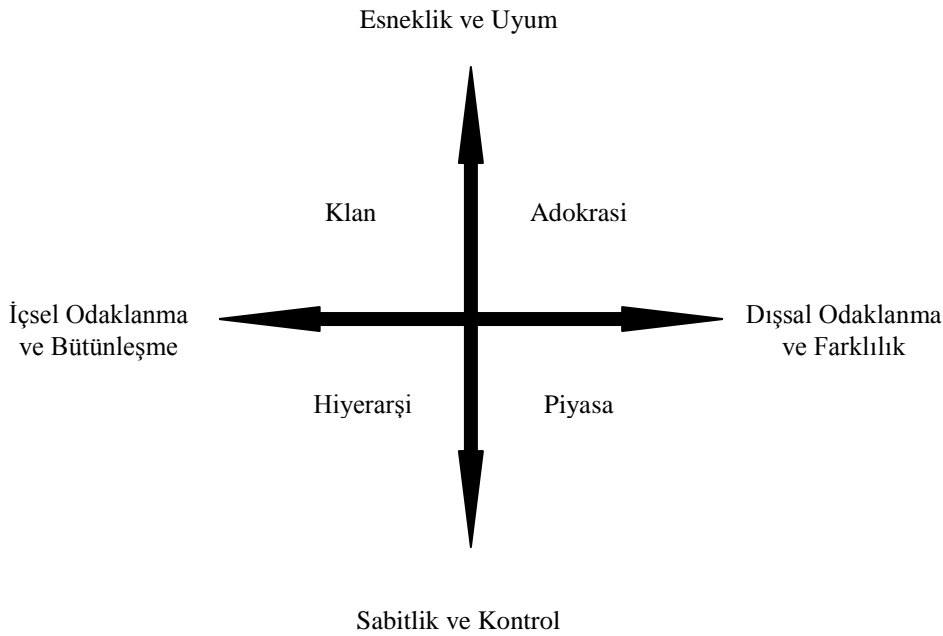
Rekabetçi değerler yapısı ilk olarak etkin bir örgütte bulunması gereken özellikleri araştırmak için geliştirilmiştir. Sınıflandırmanın temel sorusu ise; bir örgütün etkili olup olmadığını belirleyen temel faktörlerin neler olduğudur. Örgütsel

etkinlik kriterleri insanların çalıştıkları örgütlerin performansı hakkında sahip oldukları değerleri temsil etmektedir

(Cameron ve Quinn, 1999: 30).

Şekil 1.4'e göre üstteki sol alan (klan) içsel odaklanma ve esnekliği vurgularken, alttaki sağ alan (pazar) dışsal odaklanma ve kontrolü vurgular. Üstteki sağ alan (adokrasi) ise dışsal odaklanma ve esnekliği vurgularken, alttaki sol alan (hiyerarşi) içsel odaklanma ve kontrolü vurgular (Cameron ve Quinn, 1999: 31).

Şekil – 1.4: Rekabetçi Değerler Yapısı



Kaynak: CAMERON VE QUINN, 1999: 32

Bu dört kültür tipinin özellikleri aşağıda açıklandığı gibidir:

1. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürü çok iyi ve ayrıntılı olarak tanımlanmış kurallar ve düzenlemelere göre çalışılan, kararlı ve kontrol altında tutulan bir işleyişin gözlenmesi ile oluşan bir kültür türüdür. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde, otoritenin sağlanması için sıkı kurallar oluşturulmuştur. Teknik bilgisi olanlar aynı zamanda örgüt yönetimine de hakimdir. Liderler muhafazakar eğilimlidir ve kararları

gerekli analizleri yaptıktan sonra dikkatli bir şekilde alırlar. Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Çalışanlar, resmi olarak üzerinde anlaşılmiş kriterlere göre değerlendirilirler ve güvenlik için gerekli olan normlara uymaları beklenir. Formalite ve resmiyet, mantık, itaat ve emirsellik hiyerarşi kültürünün bazı değerleridir (Quinn, 1988: 37).

Bu model ile uyumlu örgütsel kültür, yapılandırılmış bir işyeriyle temsil edilmektedir. Süreçler insanların ne yapması gerektiğini söylemektedir. Etkin liderler iyi koordinatör ve iyi örgütleyenlerdir. Düzenli işleyen bir örgütü sürdürebilmek önemlidir. Örgütün uzun dönemli amacı sabitlik, öngörülebilirlik ve etkinliktir. Yazılı kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar (Cameron ve Quinn, 1999: 34).

2. Piyasa Kültürü

Pazar kültürü, belirli bir hedefe ulaşmak üzere, üretkenliği ve verimliliği başarının temel kriteri olarak kullanarak oluşturulan bir kültürdür.

Bu yapı, örgütü bir piyasa yapısı olarak ele almaktadır. Piyasa terimi ne pazarlama fonksiyonu ile ne de pazaryerindeki müşteri ile eş anlamlı değildir. Bunun yerine kendisi bir piyasa gibi işleyen örgütleri ifade etmektedir. İç işlerinden ziyade dışsal çevreye odaklanmaktadır. Piyasa kültüründe tedarikçiler, müşteriler, taşeronlar, sözleşmeli ortaklar, sendikalar, dağıtıcılar ve benzerlerini içeren dışsal kuruluşlarla etkileşim önemlidir. İçsel denetimin kurallar, uzmanlaşmış işler ve merkezi kararlar tarafından sürdürüldüğü hiyerarşi kültüründen farklı olarak piyasa kültürü temel olarak para değişimi gibi ekonomik piyasa mekanizmaları vasıtasıyla işlerliğini devam ettirir. Yani, pazarların esas odak noktası, rekabetçi avantajlar yaratacak diğer kuruluşlarla etkileşimler (takaslar, satışlar, sözleşmeler) kurmaktır. Karlılık, alt kademede işin bitirilmesi, geniş hedefler, pazar payındaki güç ve sağlam müşteri temelleri örgütün başlıca amaçlarıdır. Bu kültüre hakim olan temel değerler rekabet ve üretkenliktir (Cameron ve Quinn, 1999: 35).

3. Klan Kültürü

Klan kültürü, örgütsel amacı grup oluşturmaya, başarı ölçüsünü bağlılık ve moral değerlerin yaratılıp yaratılmadığına göre değerlendirilen, bir uzlaşma ve uyum kültürüdür. Otorite, genellikle organizasyon üyeleri tarafından verilir ve bu gücün

kullanımı gayri resmi niteliktedir. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Belirleyici liderlik biçimi diğerlerinin bir tür ilgi ve desteğiyle devam eder. Çalışanlar, karar almada herkesin katkısı olduğu için, alınmış olan bu kararları destekler. Bireyler diğerleriyle olan ilişkilerindeki kaliteye göre değerlendirilir ve organizasyona bağlılık göstermeleri beklenir. Klan kültürünün baskın değerleri; nezaket, dürüstlük, moral bağlılık ve sosyal eşitliktir (Bilir Güler, 2005: 27).

Klan kültürü; insanların kendilerinden pek çok şeyi paylaştıkları, çalışmak için arkadaşça bir ortamdır. Bu kültürdeki liderler mentor (akıl hocası) olarak ve hatta ebeveyn figürleri gibi düşünülmektedir. Örgütü bir arada tutan kavramlar sadakat, yüksek derecede bağlılık ve gelenektir. Uzun vadede bireysel gelişim ile yüksek derecede uyum ve morale oldukça önem verilir. Başarı, içsel iklim terimiyle tanımlanır. Örgüt için değerli olan şeyler takım çalışması, katılım ve uzlaşmadır (Cameron ve Quinn, 1999: 38).

4. Adokrasi Kültürü

Adokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı örgütler için geçerlidir. İnsanlar risk almaya heveslidirler. Etkin liderlik vizyon sahibi, yenilikçi ve risk odaklıdır. Örgütü bir arada tutan güç, deneyime ve yeniliğe olan bağlılıktır. Bilgide, üründe veya hizmette en iyi olmak, değişim için hazırlıklı olmak ve yeni mücadelelerle karşılaşmak çok önemlidir. Örgüt uzun dönemde hızlı büyümeyi ve yeni kaynaklar elde etmeyi hedefler. Başarı, biricik ve ilk ürün veya hizmet üretmek anlamına gelmektedir (Cameron ve Quinn, 1999: 40).

Dışsal yönelimli, büyüme ve kaynak değerlendirmeyi öne alarak büyük hedefleri destekleyen ideolojik bir kültürdür. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve organizasyonun değerleri dikkate alınarak kullanılır. Böylesi organizasyonlarda, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Çalışanların itaati, bizzat kendilerinin örgütsel değerlere bağlılığı tarafından sağlanır. Bireyler çabalarının yoğunluğuna göre değerlendirilir ve başarıdan çok büyüme ile ilgilenilir. Bu tip kültüre uyum gösterebilme, kendi başına olabilme ve yaratıcılık gibi unsurlarla karakterize edilebilir (Bilir Güler, 2005: 28).

Yukarıda açıklanan dört kültür şekli zıt özelliklere sahiptir. Klan kültürü piyasa kültürüyle zıtlık gösterirken, hiyerarşi kültürü adokrasi kültürüyle zıtlık

gösterir. Fakat modeller arasında benzer özellikler olduğu da önemlidir. Bu benzerlikler şunlardır (Quinn, 1988: 47):

- Klan ve adokrasi modelleri esnekliği paylaşır.
- Piyasa ve adokrasi modelleri dış çevreye odaklıdır.
- Piyasa ve hiyerarşi kontrol değerlerine sahiptir.
- Hiyerarşi ve klan işletme içi çevreye (insan ve tekniksel sistem) odaklıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER GELİŞİMİ VE KADIN ÇALIŞANLAR

2.1. KADIN VE ÇALIŞMA YAŞAMI

Son yıllarda dünya genelinde yaşanan her alandaki hızlı değişim, etkisini toplumsal yaşamın genelinde kendisini gösterirken, ekonomik ve siyasal değişimler sosyal ve kültürel dönüşümlerin aracı olmaktadır. Ortaya çıkan bu değişimler bireylerin kişisel tercihlerindeki öncelik sıralamasında da etkisini göstermektedir. Daha önce ev kadınlığı, kadınlar için öncelikli görülürken, artık çalışan kadın olma ve kariyer sahibi olma yavaş yavaş öne çıkmaya başlamıştır. Kadınlar artık pek çok farklı alanda erkeklerle aralarındaki farkı kapatmakta, hatta bazı meslek gruplarında erkeklerden daha fazla yer almaktadırlar (Yaprak, 2009: 182).

2.2. TOPLUMSAL CİNSİYET VE ÇALIŞMA YAŞAMINDA CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIK

Geçmişten günümüze toplumlarda sosyal statülerin şekillenmesinde cinsiyet faktörünün etkili bir unsur olduğu görülmektedir. Ülkelerin hukuki, ekonomik ve sosyal yapıları kadınların toplum içindeki rolünü ve beklentilerini belirlemektedir. Dünyanın pek çok yerinde kadın işgücünün erkek işgücünün neredeyse yarısını oluşturduğuna dair veriler bulunmaktadır. Bunun altında yatan en önemli etken ise yetersiz ve amaca uygun olmayan eğitim modelleri olarak gösterilmektedir (<http://www.turkelminibas.net/read.asp?id=23&tur=makale>).

Toplum denildiğinde geçerlikte olan toplumsal değerler, davranış kuralları ve bu değer ve davranış kurallarına uyan, değiştiren bireylerin bütünü anlaşılmaktadır. Toplumsal değerler, yasalar gibi yazılı değildir. Değerler buldukları yerlerde ortaya çıkmakta, yani toplumun bilinçaltında, belleğinde oluşmaktadır. Genellikle ataerkil toplumlarda toplumsal değerleri konuşmalarına konu yapan, altını çizen çoğunlukla erkeklerdir. Toplumda yürürlükte olan “toplumsal değer /ahlak kurallarını” erkek dışlaştırırken buna karşılık, kadın içleştirmektedir (Sözer, 1993: 9-10). Böylece erkeklerin şekillendirdiği toplumsal ve kültürel değerler kadınlara karşı erkekleri üstün konuma getirmektedir. Toplumsal yaşamda kadınların erkeklere göre daha dezavantajlı bir konumda bulunması ve bu durumun tüm toplumsal ilişkilerde,

tarihsel bir süreklilik göstermesi feminist araştırmacılar başta olmak üzere birçok araştırmacıyı, toplumdaki cinsiyete dayalı eşitsizliği toplumsal sistem içinde kavramlaştırmaya götürmüştür.

2.2.1. Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Cinsiyet (sex); kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik zeliklerdir. Toplumsal cinsiyet (gender) ise kadın ve erkeğin sosyal olarak belirlenmiş rol ve sorumluluklarını belirtir (Akın, 2003: 73).

Organizasyonlarda ve genellikle toplumda, kadın ve erkeğin çeşitli rol ve faaliyetlerini açıklayan toplumsal cinsiyet kavramı, daha geniş bir içeriğe sahiptir. (Robbins ve Barnwell, 2002: 437)

Toplumsal cinsiyet ve ayrımcılık kavramlarının gündeme gelmesi 1960'lerden sonra olmuştur. Toplumsal cinsiyet (gender) ve cinsiyet (sex) kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmıştır (zkanlı ve Korkmaz, 2000: 9). Cinsiyet (sex), kadın ve erkek arasındaki biyolojik olarak belirlenen farklılıklardır. Başka bir ifade ile cinsiyet biyolojik olarak belirlenmiştir, doğuştandır ve evrenseldir.

Toplumsal cinsiyet kavramı ise, erkek ve kadının biyolojik farklılaşmasına kültürler tarafından yüklenen anlamlar ve değerlerdir. Kurumlarla ve sosyal evre ile karşılıklı, i ie geçmiş, karışık ilişkiler bütünüdür. "Toplumsal cinsiyet" hem kişinin toplumsal rolünden, hem de içsel tanımlamasından -kadın veya erkek - ve onların temsil edilmesinden –dişil (feminen) veya eril (maskülen)- bahseder. Toplumsal cinsiyete göre her toplumda kadınlık ve erkeklik rolleri farklı özellikler gösterebilir. Eril bir toplumda kadınlık rolü, dişil toplumdaki kadınlık rolüne göre daha farklıdır. Kadınlık ve erkeklik kavramlarının kültürden kültüre farklı anlamlar kazandığı görülmektedir. Birbirlerine yakın kültürlerde kadınlık ve erkeklik kavramları benzer olabilmekte, fakat bu kavramlara farklı roller yüklenebilmektedir (Temel vd., 2006: 28).

Rol, örgütlü sosyal bir yapı içinde bireyin bulunduğu pozisyonu, bu pozisyonla ilgili sorumlulukları, ayrıcalıkları ve diğer pozisyonlardaki insanlarla etkileşimini yönlendiren kuralları göstermektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri, "kadın" ve "erkek" varlığının sosyal ortamda ifade edilme şeklidir. Erkek için uygun bulunan

davranışlar erkeksi (maskülen), kadınlar için uygun bulunan davranışlar ise kadınsı (feminen) olarak adlandırılmaktadır (Dökmen, 2004: 15-18).

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın veya erkek herhangi bir insanda bulunabilen çeşitli dişil ve eril özelliklerden oluşur. Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinde dişil özelliklerin kadında, eril özelliklerin de erekte bulunması beklenmektedir. Tablo 2.4'te kadının ve erkeğin toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan bazı dişil ve eril özellikler gösterilmiştir (Bacacı Varoğlu, 2001: 324-325). Bu özellikler bağlamında, kadının geleneksel toplumsal cinsiyet rolü evin içindeki işlerle ilgilidir ve temelde insana ve ilişki kurmaya yönelmiştir. Erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolü ise ev dışı işlerle ilgilidir ve nesneyle eyleme yönelmiştir.

Kişilerin toplumsal cinsiyet rollerini hayata geçirmesi üç asamadan oluşan bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu aşamalar; rolün öğrenilmesi, toplumsallaşma ve içselleştirilmedir. Esasında daha doğum öncesinde kız bebeklerin eşyaları için pembe, erkek bebeklerin eşyaları için mavi rengin tercih edilmesiyle birlikte bu süreç başlamaktadır. Bireyler küçüklükten itibaren eril ve dişil rolleri öğrenmeye başlamakta ve toplumun her türlü sosyal katmanında bu kalıplar içinde yoğrulmaktadır. Anne, baba, aile, öğretmenler, arkadaş grupları ve medya aracılığıyla “nasıl kadın ve erkek olunacağını” öğrenen bireyler daha sonra bu rollerini içselleştirmekte ve benimsemektedirler.

Tablo – 2.4: Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler

KADININ GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN DİŞİL ÖZELLİKLER	ERKEĞİN GELENEKSEL TOPLUMSAL CİNSİYET ROLÜNÜ OLUŞTURAN ERİL ÖZELLİKLER
Pasiflik Bağımlılık Şefkat Merhamet Empati Duygusallık Besleyicilik Duyarlılık Yardımsızlık	Aktiflik Bağımsızlık Akılcılık (rasyonellik) Denetim altında bulundurma Üstünlük kurma Saldırganlık Hırs Bireycilik Rekabet

Kaynak: VAROĞLU, 2001: 324.

Kadın ve erkeğin biyolojik özelliklerinin cinsiyete yansıtılması ve toplumsal cinsiyet rollerinin oluşması ile kamusal alanın erkeğe, özel alanın ise kadına ait olduğu anlayışı toplumsal yaşamda yerini almıştır. Bu durum iş yaşamı ile paralel gelişme göstermiş, erkeklerin yaptıkları iş ile sosyal durumları tayin edilmiş, buna karşılık kadının sosyal pozisyonu, istihdam içindeki yerleriyle değil, aile ve toplumsal cinsiyet rolleri ile tayin edilmiştir. Toplumsal cinsiyet düzeni ile şekillenen toplumsal yapı içinde, kadınlar aleyhine oluşan ayrımcılık, tüm toplumsal sistemde, örgütsel düzeyde, iş ve meslek düzeyinde, çalışma ilişkilerinde, yaşamın her alanında üretilmektedir (Savcı, 2000: 145).

2.2.2. Cinsiyete Dayalı İşbölümünde Kadın ve Toplumsal Değişim

Biyolojik evrimin bir ürünü olan cinsiyet farklılaşması, insan topluluklarının biçimlenmesinde günümüze dek önemli rol oynayan başlıca etmenlerden biri olmuştur. Cinsel farklılaşma temelinde kadınların toplayıcılık, erkeklerin ise avcılık yaparak gerçekleştirdikleri ilk doğal işbölümü sonucu, topluluk üyelerinin hepsinin aynı işi yaptığı örgütlenmenin yerini, kadınlarla erkeklerin farklı işlerle uğraştıkları takım örgütlenmesi almıştır. Bu örgütlenme ile birlikte erkeklerin giderek sürüyü, dişilerin ise yavrularını korumaları biçiminde gerçekleşen bir iş bölümü oluşmuştur.

İlk toplumlardan bu yana süregelen bu işbölümü, yüzyıllar boyunca kadını evi ve özel yaşamıyla sınırlamış, üretimden uzak bıraktığı gibi ekonomik yönden de erkeğe tamamen bağımlı kılmıştır. Ekmeği kazanan erkek, ekonomik açıdan üretken hale gelmiş ve toplumsal değer kazanmıştır. Kadın ise hem erkeğe bağımlı olmuş hem de yaptığı işin bir değeri olmadığından toplumsal değersizliğe itilmiştir. (KSSGM, 1999a: 10)

Cinsiyete dayalı işbölümünde kadının asıl yeri evi kabul edilmiş, toplumsal yaşamda temel rolü de eş ve anne olarak tanımlanmıştır. Bu ise, bir yandan kadınların çalışma yaşamına katılmalarının önünde engeller oluştururken, bir yandan da işgücü piyasası içerisindeki konumlarının belirleyicisi olmuştur.

Ancak bildiğimiz gibi her toplum sürekli bir dinamizm ve değişim içerisindedir. Bu bağlamda toplumsal değişim, toplumun yapısını oluşturan sosyal ilişkiler ağının ve bunları belirleyen sosyal kurumların değişmesidir. Kadın açısından

toplumsal değişimin önemi, toplumun sosyo-ekonomik ve kültürel koşullarının kadına eşlik ve annelikten doğan geleneksel rol ve görevlerinin ötesindeki rolleri ne ölçüde yerine getirme olanağı tanıdığı konusunda ortaya çıkmaktadır (KSSGM, 1999a: 9-10).

Günümüzde toplumsal değişim ile birlikte erkeklerin ve kadınların toplumsal rolleri konusundaki beklentiler gittikçe birbirinden daha az ayrışmakta hatta birbirine yaklaşmaktadır. Aşağıda belirtilen bazı gelişmeler de geleneksel kadınlık ve erkeklik rollerinin geçerliliklerini yitirmesinde etkili olmaktadır. (Varoğlu, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi10/androjeni1.htm>).

- Ailelerin küçülmesi (Geleneksel aile yapısından çekirdek aile yapısına geçiş olması)
- Yaşam sürelerinin uzaması
- Çocukların okul öncesi çağda bakımını üstlenen toplumsal kurumların sayılarının artması ve verdikleri hizmetlerin gelişmesi
- Çalışan kadınların sayısının artması.

Günümüzde kadınlar, özellikle toplumsal yapıda gözlenen değişmeler (değer yargılarının değişmesi, “kadın evinin dışında çalışamaz” şeklindeki geleneksel değerlerin değişmesi), aile bütçesine ikinci bir gelirin gerekliliği, işgücü piyasasındaki değişmeler, kültür düzeyinin artması gibi nedenlerle eş ve anne rollerinin yanı sıra iş rolünü de üstlenmektedirler (Bircan, 1992: 6). Bu bağlamda, geleneksel olarak erkekler tarafından yapılan işlerde bile kadınların sorumluluk üstlenmeye başlaması, istihdam uygulamalarına yansıyan en etkili değişimlerden biri olmaktadır.

2.2.3. Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 1992 yılında yayınladığı raporda kadınlar için en iyi mesleğin ev kadınlığı olduğu bakış açısıyla, kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumlulukları üstlendiğini belirtmiştir. Raporda, bu geleneksel sorumluluklar nedeniyle kadınların, erkeklerle eşit iş performansı sergileyememesinin evrensel bir eşitsizlik yarattığı da vurgulanmıştır.

Cinsiyet ayrımcılığı, kişinin yetkinlikleri veya iş performansından ziyade, kişinin cinsiyetine bakılarak açıklanabilir. Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, çalışan kişinin kadın veya erkek kimliği (cinsiyeti) nedeniyle işyerlerinde farklı veya benzer davranışlar göstermesiyle açıklanabilir. Erkeklerin ve kadınların, kendi cinsiyetlerine dayalı ayrımcılığı algılamaları çok önemlidir. Kadınlar için cinsiyet ayrımcılığının algılanması, belirli çıktılarla ilgilidir. Bu çıktılar arasında; iş hayatında algılanan prestij durumu ve düşük güç, yüksek iş çatışmaları, düşük özgüven, artan depresyon ve endişe durumu sayılabilir. İki grup arasındaki en temel farklılık; kadınların bu ayrımcılığı kişiselden ziyade, ait olduğu gruba yönelik olarak algılamasıdır. Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, kişinin kendi iş hayatındaki deneyimleriyle ilişkiliyken, kadınlara karşı algılanan cinsiyet önyargısı tamamen kadınların ve erkeklerin kişisel kararlarında ve çalışma şartlarında karşılaştıkları durumlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin; kadınlar erkeklere göre daha az maaş aldıklarını hissettiklerinde veya kendilerine eşitsiz davranıldığını düşündüklerinde önyargılı davranmaktadırlar (Onay, 2009: 1102).

Lockwood (2004), bir işyerinde cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığının nasıl anlaşılabileceğini incelemiştir. Bu çalışmaya göre ayrımcılığın tespiti için gereken kanıtlar görünmeyen, örtülü veya açık olabilir. Cam tavanın varlığının en belirgin göstergesi kadınla erkek arasındaki ücret farklılıklarıdır. Aynı iş yerinde aynı pozisyonlarda çalışan bir kadın ve erkeğin maaşlarının veya kazançlarının farklı olması cinsiyet ayrımcılığının ya da cam tavanın en açık halidir. Örneğin 2002’de Amerika’da yapılan bir araştırmada, erkek CEO’ların ortalama gelirlerinin, kadınların ortalama gelirinden %50 daha fazla olduğu saptanmıştır (Lockwood, 2004: 2).

Kadınların ve erkeklerin aynı işi yapmalarına rağmen farklı kazançlar elde etmeleri o işyerinde cinsiyet ayrımcılığı olduğunu açıkça ortaya çıkarmaktadır. Aynı çalışmada ortaya konan bir başka işaret ise, erkek egemen işletme kültürünün kadının ilerlemesini engellemesidir. Yani şirket kültürü, şirket politika ve uygulamaları erkeklerin gücü elde tutmalarını desteklemekte ve kadınların gücü ele geçirmelerine engel olmaktadır.

Konrad ve Cannings (1994), kadınların kariyer ilerletmelerinde ayrımcılıkla karşılaşmalarının farklı sebeplerine değinmektedirler. Cinsiyet ayrımcılığının

nedenleri arasında, cinsiyet-rol uygunluğu, cinsiyete ilişkin önyargılar, örgütsel ve bireysel bakış açıları sayılmıştır. Konrad ve Cannings'in (1994) ilk hipotezi, ev işgücüne katılım ile işyerindeki beklentiler arasında olumsuz bir ilişki olup olmadığını sınımlamaktadır. İnsana yatırım (human capital) kuramı, kadının evde daha çok zaman geçirdikçe mesleki eğitim ve işini geliştirmeye yönelik beceriler kazanacağı programlara katılmasının zorlaşacağını ileri sürmektedir (Lockwood, 2004: 5). Yani kadınların iş yaşamı ile ev sorumlulukları arasında tercih yapması ve tercihi yönünde, enerjisini ya evine ya da işine yönelik kullanması gerekmektedir. Bu aslında, kadının kariyer ilerletmesi ile oldukça yakından ilgili bir husustur. Çünkü insana yatırım (human capital) kuramında eğitim (mesleki eğitimler) insanların iş yerinde ilerlemesi için temel koşuldur.

Kadınların erkeklerle eşit şartlarda olmalarını sağlamaya yönelik ayrımcılık karşıtı yasal düzenlemeler ve eşit ücret anlaşmaları yapılmasına rağmen, kadınlara karşı önyargı ve olumsuz bakış hala devam etmektedir. Sonuç olarak birçok kadın yönetici adayına, doğum yapma ve evlenme durumlarından dolayı olumsuz bakılmakta hatta hak ettikleri kazanç ve pozisyonlar engellenmektedir.

2.2.4. Cinsiyet Ayrımcılığının Kuramsal Açıdan Değerlendirilmesi

Cinsiyet ayrımcılığını açıklamaya yönelik çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında ikili rol kuramı, insana yatırım kuramı, istatistiksel ayrımcılık kuramı, bölümlenmiş iş gücü piyasaları kuramı, feminist kuram, Marksist kuram ve cinsiyet-rol uygunluğu kuramları açıklanacaktır.

2.2.4.1. İkili Rol Kuramı

Ücretli kadın işgücünün, işgücü piyasasındaki yerini açıklamak üzere ortaya atılan ilk kuramdır. Bu kuram kadının ailedeki rolü ile iş yaşamındaki rolünün nasıl bağdaştırılacağı sorusuna yanıt aramaktadır. Üretilen çözüm önerileri kadının yükünü artırmaktadır. Yaklaşım, kadının çalışmasının aile bütçesine yardım ve kadının işteki yerini ikinci planda görmesiyle kabul edilebilir görüleceğini savunmaktadır (KSSGM, 2000: 11).

Erkek egemen işyeri, kadına geçici gözle baktığı için ona yatırım yapmak yerine erkeğe yatırım yapmayı tercih etmektedir. Ayrıca ikili rol kuramı, kadınların

neden daha az ücretle çalışmaya razı olduğunu da açıklamaktadır. Çalışan bazı kadınların amacı çocuğuna yetecek kadar para kazanmaktır ve akli evindedir. Bu nedenle kadın bir erkek meslektaşının sahip olduğu ücret beklentisini taşımamaktadır. Aksine, onların çok daha altında ücretle çalışmayı kabul etmeye hazırdır (Metz ve Tharenon, 2001: 321). Bu kuram, genel olarak kadınların iş yerinde kendi rolünü ikincil olarak görmesi ve bunun sonucunda da hem ücret anlamında hem de kariyer ilerletme anlamında işini erkekler kadar benimsemediğini belirtmektedir.

2.2.4.2 İnsana Yatırım (İnsan Sermayesi) Kuramı

İnsanların zaman içerisinde kazandığı her türlü bilgi ve beceriyi ifade etmektedir. Kuramın temeli şu önemli noktaya işaret etmektedir, insan ev işine emek harcadıkça, işyerinden beklentileri ve kazancı gittikçe azalacaktır. İnsanların işe yönelik beklentileri arttıkça kendilerine yatırım yapmakta, eğitim ve beceri geliştirmeye yönelmektedirler. Araştırmalar evde daha fazla zaman geçiren ve motivasyonunu eve yönelik işlerde kullanan insanların, iş için daha az zamanlarının ve enerjilerinin kaldığını ortaya koymaktadır (Konrad ve Cannings, 1994).

Bu yaklaşım, kadın ve erkeğin farklı meslekler seçmesinin cinsiyet rollerinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Erkeklerin kadınlardan daha fazla çalışma hayatında yer aldığını, kadınların ise ailedeki rollerine uygun olarak doğum ve çocuklara bakmak gibi nedenlerle işlerine ara verdiklerini, ayrıca işgücünün niteliği, genel ve mesleki açıdan erkeğinkine göre düşük olduğu için kadınların daha düşük ücret almalarının ve daha düşük statülü mesleklerde yoğunlaşmalarının normal olduğu ileri sürülmekte, işverenlerin de, kadınların iş yaşamlarının kesintiye uğradığı için erkekleri tercih etmelerinin doğal olduğu belirtilmektedir (Günlük Şenesen ve Pulhan, 2000: 9).

2.2.4.3. İstatistiksel Ayrımcılık Kuramı

Bu yaklaşım mesleki ayrımcılığın nedeni olarak işverenlerin çalışanlarla ilgili hem işe almada hem de genel değerlendirmede bireysel nitelik yerine, o kişinin ait olduğunu varsaydığı grubun niteliklerini değerlendirmesidir. İşveren, çalışanların ait olduğu grubun davranış ve tutumlarından istatistiksel sonuçlar çıkartırlar. Böylece

cinsiyet, ırk, renk gibi niteliklerle oluşturulan gruplara genellikle önyargılı nitelikler atfedilir. İşe alırken kadın ve erkek adayların, cinsiyet grubunun özelliklerine göre değerlendirme yapılarak, kadın ve erkek stereotipleri oluşturulur, bunun da ayrımcılığa yol açtığı savunulmaktadır. Örneğin kadınların erkeklere göre işe daha geç geldikleri, daha fazla devamsızlık yaptıkları, duygusal oldukları için objektif düşünemedikleri gibi önyargılar, ayrımcılığa neden olmaktadır. Toplumdaki bu önyargıları zamanla kabullenen kadınlar da, kendi niteliklerini küçümsemekte ve ona göre davranışlarda bulunmaktadırlar (Günlük Şenesen ve Pulhan, 2000: 10).

2.2.4.4. Bölümlenmiş İş Gücü Piyasaları Kuramı

Bu kuramda işgücü piyasası birincil ve ikincil piyasalar olarak bölümlenmektedir. Birincil piyasa kararlı çalışma alışkanlıkları gerektirir. İşte beceriye sahip olunmalıdır; ücretler görece olarak yüksektir ve işte yükselme söz konusudur. İkincil piyasada, kararlı çalışma alışkanlıklarına gereksinme duyulmaz; ücretler düşük, işgücü devri yüksek ve işte yükselme olanakları azdır. Gençler ve kadınlar çoğunlukla ikincil emek piyasasında yer alırlar. Çünkü işverenler tarafından kadınlar, açıkça görünen toplumsal konumları, eğitime olan ilgilerinin düşüklüğü; tutumlu olmamaları ve dayanışma noksanlıkları gibi nedenlerle ikincil işgücü olarak tanımlanırlar. Bu kuram işverenin, nitelikli kadın işgücünü birincil piyasalara çekerek, bu yolla bu piyasadaki işgücü arzını yükselterek ücretleri düşürme yoluna neden başvurmadığını açıklayamamaktadır (KSSGM, 2000: 12).

2.2.4.5. Feminist Kuram

Feminist teorinin temelinde K. Marks'ın görüşleri bulunmaktadır. Özellikle kadınların örgütlenerek bilinçlenmesi ve böylece kendi haklarını daha iyi tanırlar hale getirilmesi savunulmaktadır. Marksist feminizm, toplumun köklerinin ekonomik koşullarda yattığını savunan materyalist determinizm düşüncesine dayanmaktadır (Donovan, 2001: 22-23).

Radikal feminist kuram, 1970'lerde bir grup feminist kadın tarafından geliştirilmiştir. Hareketi başlatan kadınlar, kadın hakları konusunda ABD'de aktif olarak gösteri ve direniş yapan kadınlardan oluşmaktadır. Hareket, kadın cinsiyet rollerinin ailede belirlenip erkeklerin kafasına yerleştiğini ileri savunmakta ve bu

nedenle aileye kurum olarak karşı çıkmaktadır (İmançer, 2002: 151). Genel olarak feminist kuram, mevcut sosyo-politik kuramları ayrımcılık içeren önyargılı ifadelerden arındırarak yeniden tanımlamaktadır. Feminist teori, bu kuramların aslında cinsiyet ayrımcılığı ile oluşturulmadığını ancak Rousseau ve Freud gibi teorisyenler tarafından cinselleştirildiği yani erkek yanlı bir anlayışla işlendiğini ileri sürmektedir (Gathens, 1991: 10).

2.2.4.6. Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadın (Marksist Yaklaşım)

Bu yaklaşım kapitalist sistemin yedek işgücü ordusu oluşturarak işgücü piyasasını kontrol ettiğini savunmaktadır. Yaklaşımına göre; kadınların da içinde bulunduğu bu yedek işgücü, ekonomideki dalgalanmalara göre kullanılır. Kadınların işten çıkarılmaları, ataerkil aile yapısı içinde ailenin koruyucu rolü nedeniyle fazla tepkiye neden olmadığı için kadınlar gizli yedek işgücü ordusunu oluştururlar. Bu kuram, kadın işgücünün bu kadar ucuz ve denetlenebilir olmasına karşın, sistemin neden öncelikle kadın işgücü kullanmadığını açıklamakta yetersiz kalmaktadır (KSSGM, 2000: 12).

2.2.4.7. Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre kadınların emek piyasasına girmeden önce ayrımcılığa uğradıkları, bu nedenle iş piyasasında da bu ayrımcılığın devam ettiği vurgulanmaktadır. Kadın ve erkeklerin toplumsallaşma süreçlerinin farklı olması, erkeklerin ailenin koruyucusu olarak otoriter ve daha saldırgan, karar verici olmaları; kadınların ise ev işleriyle ilgilenen, korunmaya muhtaç olmaları, farklı iş alanlarında yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Kadınlara ev işlerinin uzantısı meslekler uygun görülürken, erkeklere daha çok fiziksel, cesaret isteyen işler ya da mekanik ve sayısal işler uygun görülmektedir. Özellikle karar mekanizmalarında erkekler bulunmaktadır (Günlük Şenesen ve Pulhan, 2000: 11).

2.3. KADININ İŞGÜCÜNE KATILIMI VE KADIN İSTİHDAMININ BELİRLEYİCİLERİ

Kadınların ekonomik üretim ve düzenleme faaliyetlerine katılımı insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Ancak kadının emeğini bir ücret karşılığı vermesi ilk olarak Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Esas olarak kadınların işgücüne katılımı ise I. Ve II. Dünya Savaşlarından sonra gerçekleşmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 196).

Ayrıca 1970’li yıllardan başlayarak, kadınların sanayi ve hizmetler sektörlerinde ev dışı çalışma yaşamına katılımı, birçok gelişmiş ve az gelişmiş ülkede önemli artışlar göstermeye başlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrası dünyaya hızla yayılan ve çoğu ülkede hakim üretim ve paylaşım örgütlenmesi olarak yerleşen Fordizm, bu yıllarda gelişen teknoloji, artan ticaret ve yeni değişim ve birikim koşullarıyla baş edememiş, üretim örgütlenmesinde belirli değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. 1970’lerde ve 1980’lerde ihracata dönük sanayileşme stratejisini benimseyen gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, özellikle düşük ücretli işgücünün tercih edildiği ihracat sektörlerinde, kadın çalışan sayısı hızla artmış ve bazı araştırmacılar bu sürece “işgücünün kadınlaşması” olarak yorumlamıştır (KSSGM, 2000: 3-7).

II. Dünya Savaşı toplumlar üzerinde siyasi, ekonomik ve sosyal yönden değişiklikler meydana getirmiş, bu değişimler ise kadının toplumdaki düşük statüsü, toplumsal rolü ve cinsiyet ayrımcılığını sorgulamaya itmiştir. 1945’te kurulan Birleşmiş Milletler, 1946’da kadının toplum hayatına katılım derecesini tespit etmek için, İnsan Hakları ve Kadının Statüsü Komisyonunu kurmuştur. Ayrıca kadının siyasi, sosyal ve ekonomik hayatta erkeklerle eşit statüde olabilmesi için alınan karar ve izlenen politikalarda, 1960’lardan sonra görülmeye başlanan kadın hareketlerinin de payı bulunmaktadır. 1972 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 1975 yılını Dünya Kadınlar Yılı olarak kutlama kararı almış ve 1975-1985 yılları arasını da “Kadın 10 Yılı” ilan etmiştir (Gerni, 2001: 6).

Tarih boyunca kadının çalışma yaşamı içerisinde önemli bir yeri olmuştur. Yaklaşık yarım yy. öncesine oranla kadınlar, çalışma yaşamında, belirgin bir değişim sergilemişlerdir. Elli yıl önce kadının işi, eşi veya erkeklere nispetle ikincil nitelikte ve genelde düşük ücretle istihdam edilen insanların çalıştığı yarı zamanlı işlerdendi.

İş yaşamına atılan çok sayıda kadın, yaşamının büyük bir bölümünü ev dışında, ücret karşılığı çalışarak geçirmekteydi. Çoğunluğu esas rollerinin evinde eşi ve çocuklarına bakmak olarak algılamaya devam etmekteydiler. Ücret karşılığı çalışmak kadının yaşamını büyük ölçüde değiştirdi. Erkeklerle “teorik” anlamda eşitlik, ekonomik yönden bağımsızlık ve yaşantısına daha geniş bir bakış açısı sağlamaktaydı. Çalışılan işin statüsü ne kadar düşük olursa olsun, bir eş ve anne olma kimliği yanında, bir “çalışan kadın” kimliği de kadın için oldukça önemli olmaktaydı (Gürol, 1998: 211).

Yirminci yy.’a geçilmesi ile birlikte kadınlar benimsemek zorunda bırakıldıkları sosyal rolleri nedeniyle karşılaştıkları engellerin büyük bir kısmını aşmışlardır. Artık iş ve aile yükümlülükleri eşler tarafından müşterek olarak üstlenilmekte ve bu durumun erkek ve kadın yönünden sayısız avantajları olduğu kabul edilmektedir. Bu şekilde oluşturulacak “dengeli bir yaşam” yaşam kalitesine, kadın ve erkeklerin ve de bunların bakmakla yükümlü oldukları kişilerin gelişimine yardımcı olarak insanların çalışma yaşamına optimal düzeyde katkı sağlar (Gürol, 2002: 446).

Günümüzde kadınların değişen rolü ve statüsüne cevap verme amacıyla faaliyette bulunma gereksinimleri ve sahip olduğu potansiyeli maksimum yapmak amacıyla iş alanlarını kadınsılaştırmaya rağmen, ilerleme nispeten yavaş olmaktadır. İnşaat gibi erkeklerin egemenliği altında olan endüstrilerde, teknik, uzman ve yönetsel mesleklerde çalıştırılan kadınların oranında çok az bir artma vardır. 1990 da Fırsat Eşitliği Komisyonu endüstrilerdeki cinsiyet ayrımının hala dikkate değer bir kaygı alanı olarak kaldığını ve çoğu üretici endüstrileri içindeki temel sektörlerde ve inşaat sektöründe kadınların önemli oranda az temsil edilmekte olduğunu belirtmiştir (Carteright ve Gale, 1995: 4).

Bazı ülkelerde çok sayıda erkeğin göç etmesi sonucu kadınlar için daha fazla eğitim ve istihdam fırsatlarının doğması, doğurganlığın azalmasıyla birlikte çocuk bakımı için daha az zaman ayrılması kadının işgücüne katılımını artırmıştır (KSSGM, 1999b: 7). Bunun yanı sıra aile destek programlarının yaygınlaşması, dünya genelinde kadınları koruyucu ve destekleyici yasaların konulması, eğitim olanaklarının artması, evlenme oranlarının azalması da kadın istihdamının artmasında etkili olmuştur (TİSK, 2004: 51).

Kadınların istihdam hayatındaki konumlarına bakıldığında cinsiyete dayalı bir işbölümüne tabi oldukları görülmektedir. Üretim ilişkileri de var olan ataerkil değerlerden nasibini almıştır. Kadının ezilmesi ve sömürülmesi sadece özel alanda değil iş hayatında da geçerliliğini korumaktadır. Bundan dolayı kadınlar, düşük ücretlerle, vasıfsız işlerde, alt kademelerde ve kötü iş koşullarında çalışmaya mahkum edilmektedirler (KSSGM, 1999c: 16).

Kadınlar eğitim görseler bile ücretli çalışma alanına girişleri sınırlı kalmakta ve belirli işlerde yoğunlaşmaktadır. Genellikle bu işler toplumsal olarak düşük bir itibara sahip ve evdeki kadınlık/annelik rollerinin devamı niteliğinde olmaktadır. Bunun yanı sıra kadınlar daha düşük ücretle çalışmakta ve dünya genelinde kadınların işsizlik oranları daha yüksek çıkmaktadır (Bierema, 2001: 54).

Bütün bu olumsuz istihdam koşullarının altında yatan en önemli etkenlerden biri, hem kadının kendi emeğini, hem de işgücü piyasasının kadının emeğini tanımlayış biçimidir. Kadının gelirinin ev için “ek gelir” olarak tanımlanışı ve evi geçindirmekte asıl sorumlunun erkek oluşu, kadınların düşük ücretle çalıştırılmalarına ve kolay bir şekilde işten çıkarılmalarına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla piyasa ekonomisi ve cinsiyete dayalı ideolojinin kesişen çıkarları kadınların istihdam hayatındaki konumlarının temel belirleyicisi olmaktadır (KSSGM, 1999c: 16).

Sayılan tüm bu nitelikler bağlamında kadın işgücüne olan talebin özellikleri şöyle sıralanabilir (Eyüboğlu, 1999: 19-20):

- Genellikle kadınlar, istihdam uygulamalarındaki genişlemelerden en son yararlanan, kısıntılardan ise ilk zarar gören kesim olmaktadır.
- Ekonominin genel gelişme süreci içinde kadın işgücüne olan talep başlangıçta artarken; belli bir noktadan sonra ücretli işgücü içindeki kadınların oranlarının azaldığı araştırmalarla kanıtlanmıştır.
- Kadın çalışanlar, işsizliğin ve kronik düşük istihdamın olduğu dönemlerde, erkeklerin egemenlik alanına yönelen bir tehdit olarak görülmektedir.
- Günümüzde iş olanakları hem erkek hem kadın için sınırlıdır. Bu durumda aileleri için gelir sağlama zorunluluğu söz konusu olduğunda bile, kadın çalışanlar erkeklere haksız rekabet ediyormuş gibi değerlendirilmektedirler.

- Toplumda “kadınlık rolleri” ile ilgili kavramlar, kadınların çalışma alanındaki sınırlarını oluşturmaktadır.

Kadın işgücünün arzı ise aşağıdaki etmenlere bağlıdır (Eyüboğlu, 1999: 20):

- Kadınların ücretli olarak çalışmamlarının toplumca kabul edilen bir durum olması; kadınlara çalışma yaşamına katılıp katılmama kararlarında bir serbestlik vermektedir.
- Doğurganlık bir yana bırakılacak olursa, sadece evliliğin, kadının çalışma yaşamına katılımıyla ilgili ne türden sonuçlar doğurduğuna ilişkin kanıtlar sınırlıdır. Ancak, genelde, evli kadının çalışma yaşamına katılımı konusu, çocuk ögesi ile birlikte ele alınmaktadır.
- Evli kadınların işgücüne katılım oranının bekar ve boşanmış kadınlara göre daha düşük olduğu görülmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İÇİNDE CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE İŞ YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN BASKILAR

2.4.1 Örgüt Kültüründe Kadın Kimliği

Günümüzde geleneksel rol beklentilerinin devam etmesi, toplumun her alanında olduğu gibi çalışma yaşamında da cinsiyete dayalı ayrımcılığa yol açmaktadır. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışma yaşamında genellikle aşağıda belirtilen aşamalarda ve alanlarda görünmektedir (Bacacı Varoğlu, 2001: 332):

- Örgütsel yaşama girerken karşılaşılan cinsiyete dayalı ayrımcılık; eğitim aşamasında, meslek seçiminde ve işe girmede,
- Karşı cinsiyetin farklı algılanması ve farklı davranılması; azınlık konumu ve cinsel taciz,
- Örgütsel yapı içinde örgütsel olanakların paylaşılması,

Örgüt içindeki cinsiyet ayrımcılığı, çalışma yaşamında ihmal edilmiş ya da önemsenmemiş ancak son zamanlarda önemi anlaşılmaya başlayan bir konudur. Buna paralel olarak örgütsel kültür üzerine yapılan araştırmaların çokluğuna rağmen son zamanlarda cinsiyet ilişkileri, cinsiyet ayrımcılığı gibi konularla örgütsel kültür

arasında bir bağ olduğu ve bunların örgütsel değişim çabalarını ne şekilde etkilediği konularına ilgi gösterilmiştir (Wichs ve Brodshow: 1999: 399).

Toplumsal kültürün, örgüt kültürünü etkileyen önemli bir unsur olduğu düşünülürse, içinde cinsiyet ayrımcılığını barındıran toplumsal yapı, örgüt içinde yerleşmiş ve yayılarak yeniden üretilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89). Çalışma örgütleri, erkeğin toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak tasarlanmıştır ve bu nedenle de birçok çalışma örgütü cinsiyete dayalı gelenekler ve kurallar topluluğundan oluşmaktadır (Mills, 1988: 359).

Bu bağlamda kadının toplum içinde ikinciliği, erkeğin baskın rol oynaması toplumun bir parçası olan örgüt içinde de kendini göstermektedir. Böylece cinsiyete dayalı ayrımcılığın nedenlerinin basında yer alan kadını çevreleyen toplumsal değerlerin yanı sıra, örgüt kültürü ve örgütlerdeki iktidar veya iktidar savaşı da ağırlıklı olarak yer almaktadır.

Blauner'in "yabancılaşma" çalışmasında elde edilen bulgular; kadınlara örgütsel yaşamın dış kenarındaymış gibi davranıldığını ortaya koymuştur (Mills, 1988: 351).

Örgüt dışı kurallar, örgüt içi sosyal kuralları etkilemektedir. Bu kurallar; kadını fırsatlardan kısıtlayan, "kapalı" (düşük ücret, otorite eksikliği) ve "açık" (evcimenlik ve cinsellik imajları) şekiller almaktadır. Sahiplik ve kontrol üzerine şekillenen örgütsel dünyanın erkek baskınlığı, kadını ev içi yaşamla şekillendirmekte ve kadınları; duygusal, tutkulu ve sezgisel fakat mantıksız olarak karakterize etmektedir. Erkekleri ise toplumsal yaşam ile ilişkilendiren, onları rasyonel, analitik ve verimli fakat duyarsız ve kişisel olmayan biçimde karakterize etmektedir. Bu gelişim, kültürel sistem tarafından pekiştirilmekte ve sürdürülmektedir (Mills, 1988: 360). Cinsiyete dayalı rollerin dayatıldığı toplumsallaşma süreci sonunda, meslek sahibi bir kadın kendisini aynı konumdaki erkekten daha farklı olarak algılamaktadır. Erkek egemen örgütlerde, kadınlar sıklıkla verimsiz ve değersiz olarak düşünülmektedir.

Kadınlara daha düşük düzeyde ve daha az görünürlüğü olan projeler verilme eğilimi bulunmaktadır. Kadınların fikirleri sıklıkla dikkate alınmamakta ve ihmal edilerek "görünmez kadın sendromu" yaratılmaktadır (Jackson, 2001: 30).

Örgütlerin erkek egemen kültür içinde kadınların ikinciliğini oluşturan nedenler şunlardır (Zel, 2002: 40):

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların, erkek iş arkadaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, organizasyonlarının tümünü yönetmeye imkan tanımaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
- Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları.

Cinsiyet ayrımcılığı işyerlerinde var olduğu ve orada çalışan erkek ve kadınları etkilediği sürece, cinsiyetin örgütsel farkındalığı örgütsel kültürün bir bileşeni olacaktır. Bu durum, örgütsel kültür içinde kadın ve erkek çalışanlar arasında bir eşitlik kültürünün var olup olmaması sorusunu ortaya çıkarmaktadır (Rutherford, 2001: 376).

Riley, örgütlerin kendi aktivitelerini açıklamada, motive etmede ve meşrulaştırmada kullandıkları yolun erkek baskınlığını devam ettirmekle olduğunu savunmuştur (Mills, 1988: 365). Böylece örgüt kültüründe kadına yönelik ayrımcılık, örgütün resmi ve gayri resmi engelleri kadının kariyer kazanmasını engelleyen kurumsallaşmış formlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu Weber'in "sosyal kapanma" kavramına karşılık gelmektedir. Sosyal kapanma; ataerkil dışlanma stratejilerinin mesleklere uygulanması; bir grubun kendisi dışında kalanlara fırsatları kapatarak avantajları tekeline alması olarak değerlendirilmektedir (Rutherford, 2001: 372).

Günümüzde de çalışma yaşamına dahil olan kadınlar, erkek meslektaşları tarafından eşit bir iş arkadaşı gibi değil, karşı bir cins, yani kadın olarak görülmektedir. Kadınların bu durum karşısında kendilerini kabul ettirebilmek için üstün bir çaba harcamaları gerekmektedir (Arat, 1986: 185).

2.4.2. Örgütsel Kültürün Kadınların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi

Kariyer, son yıllarda çalışma yaşamında en çok kullanılan kavramlardan birisidir. Genellikle meslek ile eş anlamlı kullanılan bu kavram başarı, statü ve

yükselmek gibi kelimelerle tanımlanabilmektedir. Fakat günümüzde kariyer, meslek kavramından daha geniş bir içeriğe sahip olduğundan, kariyeri meslek veya meslek seçimi ile sınırlandırmak, kariyer kavramını açıklamakta yetersiz kalmaktadır.

Kariyer, bireyin iş yaşamında bulunduğu pozisyonlar, bu pozisyonlarla ilgili tutum ve davranışları ile yaptığı işleri oluşturmaktadır (Aytaç, 1997: 19).

Kariyer olgusu bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün görev ve ilgi alanına girmektedir (Yüksel, 2000: 23). Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin tamamı olarak tanımlanabilmektedir. Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen rolüne ait beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği ile bulunduğu işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Yalçın, 1999: 95)

İşgücünün ve tüketicilerin demografik özelliklerindeki değişimler ve pazarların hızla globalleşmesi sonucu değişen ulusal ve uluslararası işletme ortamında rekabet etme gereği, işletmelerin kadın çalışanlarının yönetsel kariyerlerinde etkili olan faktörlere yönelmelerini zorunlu hale getirmiştir (Ataay, 1998: 237). Son yıllarda kadınların işgücüne katılma ve profesyonel ve yönetsel kariyer geliştirme oranlarında önemli artışlar olmuştur. Ancak, gerekli eğitim, yetiştirme ve uzmanlığa sahip olan profesyonel ve yönetici kadınların üst düzey yönetim kadrolarına ulaşmada aynı başarıyı gösteremedikleri de saptanmıştır.

Kadınların kariyerlerini anlamak için, kadınların temel olarak farklı deneyimlerinin olduğunu ve erkeklerle kıyaslandığında kariyerlerini geliştirirken kendilerini farklı durumlarda bulduklarının kabul edilmesi gerekmektedir. Kocalarının kariyer yollarını takip etmeye eğilimli oldukları, aile ve aile içi sorumlulukları oldukları ve erkek yöneticilerin önyargılarına maruz kaldıklarından dolayı kadınlar, geleneksel olarak daha düzensiz kariyere sahip olmaktadır. Tarihsel olarak kadınların, kariyere ziyade iş odaklı olması sebebiyle sınırlı fırsatlara adapte olmaya zorlandıkları ve uzun vadeli faydalarından ziyade görevin anlık ödüllere odaklandıkları tartışılmıştır (Mavin, 2001: 184).

Kadınların işe erkeklerden çok daha az bağlı oldukları ve full time bir kariyeri çok daha az üstlenebilecekleri iddiasını yansıtan tipik tutumlar hala var olmaktadır. Bu sebeptendir ki söz kariyere gelince, eşit niteliklerdeki kadın ve erkek arasında bir seçim yapması istendiğinde işveren sıklıkla kadını daha büyük risk olarak görmektedir (Mavin, 2001: 184).

Kadın ve kariyer geliştirme konusuna yaklaşımlarda, psikoloji bilim dalındaki gelişmeler doğrultusunda son yirmi yıl içinde büyük değişiklikler yaşanmıştır. Başlangıçta kariyerin sabit bir olgu olduğu ve yetişkin genç erkeklerin kariyer tercihlerini yaptıktan sonra hep aynı kariyerde kalacakları varsayılmıştır. Kadınların ise evlilik, aile ve çocuk gibi önceliklerinin kariyerdan önce geldiği ve bu sebeple evlenene veya çocuk sahibi olana kadar esnek kariyer planları yapmaları öngörülmüştür.

Metcalfe (1989) tarafından yapılan araştırma önemli sonuçlar vermektedir. Bu araştırma göstermiştir ki kadınlar çaba ve beceri gerektiren meslekler, gelişim fırsatları, geribildirim (feedback) ve özerklik özellikleri gibi kendine özgü değerleri erkeklerden daha çok önemsemektedirler. Diğer yandan, erkekler de yüksek maaş, maaş dışında verilen haklar ve iş güvenliği gibi dışsal faktörlerle kadınlardan daha çok ilgilenmektedirler. Şu anki rekabetçi çevrede bu dışsal faktörleri sürdürmenin çok daha zor olmasından dolayı araştırmacılar, kadınların örgütsel yatırımı erkek yöneticilerden daha iyi temsil ettiği sonucuna varmıştır (Wood, 2000: 102).

Örgütlerde cinsiyete uygun kariyer yapılarının olmayışı, yönetimde ilerlemek için kadınların “kariyerin” erkek paradigmasına katılmaya mecbur kalmalarına sebep olmuştur. Bu husus Burke ve McKeen’in çalışmalarınca kanıtlanmıştır. Şöyle ki; kariyerlerini konvansiyonel erkek yollarının yanında geliştirmeyi başarabilen kadınlar, kariyere ara vermeler ve çocuk sahibi olmak gibi kesintilerle karakterize olan kariyerlerin sahibi kadınlardan daha çok mali mükafat ve kariyer doyumuna sahip olmuşlardır (Mavin, 2001: 186).

Gilligan (1982) kadınların kariyer değerlerinin erkeklerinkinden farklı olduğunu ve erkeksi değerlerin kariyer gelişiminde hakim olduğunu iddia etmektedir. Farklı bir değer sistemi kullanan erkek hiyerarşisi tarafından kadınların değerlerinin yanlış anlaşılması, kariyer fırsatları için erkeklerle rekabet eden kadınlar için önemlidir. Örneğin, eğer kadınlar çoğu rollerini erkeklerden farklı değerlendiriyorsa

adaletsizce yargılanabilirler ve bu da sadakat ve bağlılık noksanlığı şeklinde erkekler tarafından yanlış yorumlanmalarına sebep olabilir (Wood, 2000: 102).

Wajchman (1998) temel olarak şirket kariyerinin şeklinin cinsiyetli olduğunu tartışmıştır. İlk olarak klasik kariyer, erkek yaşam döngüsünü destekleyen cinsel sözleşme üzerinde belirtilmiştir. Aile erkeği ideal görülmesine rağmen anneler üst yönetim kademeleri için uygun görülmemiştir. Bunun bir kanıtı da aile dostu politikalar olup bunlar yalnız kadınlara yönelik uygulanmakta ve neticede erkek normlarını ya da bir yöneticinin erkek standartlarını bozmamaktadır. Sonuç olarak, bu tip politikalar kadını problemmiş gibi ele alarak cinsel sözleşmeyi güçlendirir. İkinci olarak, cinsiyetli örgütsel yöntemlerin etkisini kadını bir kenara itmek ve neticede onu çoğu üst yönetim kademelerinden dışlamak şeklinde göstermektedir. Yöneticinin işini hala erkeğin belirlemesinden dolayı, çocuk sahibi olmaktan vazgeçseler bile tüm kadınlar iş yerlerinde aktif biçimde farklı ele alınmaktadırlar (Mavin, 2001: 186)

1960'lı yıllarda ve 1970'li yılların başlarında kariyer seçme olgusundan kariyer geliştirme olgusuna doğru bir geçiş yaşanmıştır. İnsanların sürekli gelişmesine ve değişmesine paralel olarak kariyerlerinin de bundan bağımsız olarak sürmeyeceği düşüncesinden yola çıkılarak kariyer kavramı statik yapısından kurtarılmış ve çalışanların tüm hayat döngüsünü kapsayan dinamik bir görünüm kazanmıştır (Ataay, 1998: 239).

Klasik kariyer geliştirme modeli, kariyer kalıplarını başarılı erkek çalışanlara göre belirlemiş, kadınların kendilerine özgü olan sosyal ve ailevi durumlarının etkilerini dikkate almamış ve erkeklerin çalışma ortamı dışındaki taleplerine de çok az önem vermiştir. Diğer bir kariyer geliştirme modeli olan neo-klasik model ise, ailevi talepler ve bireysel seçimlerin örgüt gereklilikleri ile etkileşebileceğini savunmuştur. Bu sebeple teorisyenler neo-klasik modelin kadın çalışanlara da uygulanabileceğini öne sürmüşlerdir (Ataay, 1998: 239).

Son yıllarda kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi, gerek dünyada, gerekse ülkemizde kadınların iş yaşamına aktif olarak katılımını artırmıştır. Önceleri kadınlar sadece aile gelirindeki yetersizlik nedeniyle çalışma yaşamı içinde yer alırken, günümüzde aldıkları eğitimin gereklerini yerine getirip iş yaşamında belli bir yer edinmek ve kariyer sahibi olmak istemektedirler.

Genel olarak herhangi bir birey için “Keşif, Pekiştirme, Sürdürme ve Azalma” şeklinde sıralanan kariyer aşamaları (Şimşek vd., 2007: 16) başarılı kadınlarda aşağıda Tablo 2.5’te gösterildiği gibi olmaktadır.

Tablo – 2.5: Başarılı Kadınlarda Kariyer Aşamaları

<p>Yetişkinliğe Erken Geçiş (Keşfetme): 17-25 Yaş</p> <ul style="list-style-type: none">• Bir işe erken bağlanma• Yaşam tercihleriyle ilgili ilk seçimlerin denenmesi• Rol çatışmasının yol açtığı kimlik dağılımı
<p>Yetişkinler Dünyasına Girme (Belirleme ve Yerine Getirme): 20’li Yaşlar Ortası</p> <ul style="list-style-type: none">• İş ve iş dışı kişilik kimliklerinin gelişimi• Ev hanımı rolünü reddetme/esinden ayrılma, sonraki başlayanlar arasında kariyer alt kimliğinin büyümesiyle sonuçlanma• Erken başlayanlar arasında yüksek kariyer merkezliği• Seçilen iş veya meslekte pratik yapma fırsatları arama
<p>Oluşturma: 25-33 Yaş</p> <ul style="list-style-type: none">• Hızlı öğrenme ve gelişim süreci• Başarılı olarak tanınma
<p>30’lu Yaşlar Başı Geçisi: 33-35 Yaş</p> <ul style="list-style-type: none">• Biyolojik saat hakkında artan farkındalık• Çocuk sahibi olup olmama konusunda karar verme
<p>Yerleşme (İlerleme): 35 Yaş</p> <ul style="list-style-type: none">• Annelik kararına çözüm üretme<ul style="list-style-type: none">• Minimum annelik izni• Bireysel amaçların başarılması için çalışma
<p>30’lu Yaşlar Sonu Geçisi: 38-40 Yaş</p> <ul style="list-style-type: none">• Çocuk sahibi olunmadığına pişmanlık duyma<ul style="list-style-type: none">• Aile-Kariyer çatışması• Cam Tavan (Glass Ceiling)’e doğru hareket etme

Başarma (Yeniden Dengeleme): 40-50 Yaş

- Aile-Kariyer çatışmasının çözümü
- Çocuk sahibi olmama kararını akla uydurma
 - Bireysel amaçları gerçekleştirme
- Büyük kararlılık geliştirme, başarıları pekiştirme

Koruma: 50'li Yaşlar Sonrası

- Devam eden büyüme ve başarı
- Genişleme ve pekiştirme dönemi

Kaynak: WHITE, COX ve COOPER, 1992: 124.

Yetişkinliğe erken geçiş aşaması boyunca, çoğu kadın evlilik ve aile yaşamının kurulmasıyla meşgul olmaktadır. Bu dönemde kadınlar erkek meslektaşlarına kıyasla işe yapılan yatırımları çok fazla önemsememektedirler. Birinci öncelik olarak evliliklerine kararlı bir başlangıç yapmayla ilgilenmektedirler.

30'lar başı geçişi aşaması kadınlar arasında en yaygın olarak bilinen asamadır. Bu süreçteki kadınlar bir aile kurma kararını vermeden önce kariyerlerinin tam oturmasını beklemektedirler. Bu geçiş dönemini çocuk sahibi olma, minimum annelik izni alma ya da çocuk sahibi olmaktan vazgeçme kararları takip etmektedir (White vd., 1992: 126).

Yerleşme ve 30'lar sonrası geçiş aşamalarında bazı kadınlar çocuk sahibi olmamanın pişmanlığını yaşamaktadırlar. 30'lu yaşların başında çocuk sahibi olmaya karar veren kadınlar ise bu aşamada aile ve kariyer çatışması yaşamaktadırlar. Bu çatışma genellikle organizasyonun değişimi veya kendi işinde çalışma ile çözümlenmektedir. Bu geçiş sürecinde kadınlar “cam tavan” olarak adlandırılan ve onların üst yönetim seviyelerine yükselmelerini engelleyen bir dizi etkenle karşılaşmaktadırlar. Bu kadınlar terfi edebilmek için organizasyon değiştirme ya da dış helezonik hareketler yapma gibi tercihlerde bulunmaktadırlar (White vd., 1992: 126).

30'lar sonrası geçiş aşamasındaki sorunların çözümü ile başarma ve yeniden dengeleme sürecine girilmektedir. Bu süreç boyunca, çocuk sahibi olmayan kadınlar bu kararların haklılığına mantıksal sebepler bulmaya çalışmaktadırlar. 50'li yaşlar

sonrasında kadınlar emekli olma ve evde boş kalmanın sebep olduğu yalnızlık duygusuyla yüzleşmeye başlamaktadırlar.

2.4.3. Örgütlerde Kadınların Kariyerlerini Temel Alan Kuramlar

Bu kuramların iki yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir. Bunlar (Bacacı Varoğlu, 2001: 330);

- Erkekler için geliştirilen kuramları kadınlara uyarlama,
- Kadınların gelişimine odaklanan özel kuramlar geliştirme.

İlk yaklaşımı taşıyan bir kuram, Judith Bardwick tarafından “bir kadının yaşamındaki mevsimler” adıyla ortaya atılmıştır. Kuramda kadınların devamlı olarak, kariyer gelişimi kadar ilişki kurmaya da önem verdikleri belirtilmiştir. Buna göre; 17-28 yaşları arasında karar vermeleri gerektiğinin farkında olmakla birlikte, kadınların birisine bağlanmak ve evlenmeye odaklandıkları; 36-40 yaşları arasında erkeklerin temel kaygıları kendi ayakları üzerinde durmak iken, kadınların doğurganlığının onların yaşam tercihlerini belirlediği; 40-50 yaşlar arasındaki orta yetişkinlik döneminde ise kendini kanıtlayan erkeğin kariyere düşkünlüğü azalırken, kadının ise temelde ailesel ilişkileriyle ilgili yapmış olduğu fedakarlıkların eskisi kadar gerekmemesiyle birlikte zamanını kariyeri için harcadığı ileri sürülmüştür (Bacacıvaroğlu, 2001: 331).

İkinci yaklaşıma yani kadınlara özel kuramlar geliştirmeye yönelik olarak Barbara Gutek ve Laurie Larwood bir kuram geliştirmişlerdir. Gutek ve Larwood kadınların ve erkeklerin kariyer gelişimlerinin birbirinden farklı olduğunu savunmuşlar ve bunu aşağıdaki sebeplere dayandırmışlardır (TİSK, 2002: 28).

• İşe uygunluk açısından kadın ve erkeklerin farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu sebeple kadın ve erkek çalışanların seçecekleri işlerin tipi de farklı olacaktır.

• Evli çiftlerde eşlerin birbirlerinin kariyerlerine uyum sağlamaları konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Kadınlar genellikle daha mobil ve kocalarının kariyer gereksinimlerine daha fazla uyum gösteren bir durumda bulunmaktadırlar.

• Ebeveynlik rolü kadın ve erkek için farklı tanımlanmaktadır. Kadınların annelik rolü, babalık rolüne göre daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir.

- Erkeklerle kıyaslandığında kadınlar, işyerlerinde daha fazla engelle karşılaşmakta ve bu durum onların kariyer gelişimlerine zarar vermektedir.

2.5. ÇALIŞMA ÖRGÜTLERİNDE YAŞANAN MESLEKİ BASKILAR

Toplumsal cinsiyet, tüm toplumsal yaşamda, örgütlerde, çalışma ilişkilerinde, iş ve meslek düzeyinde işlenmektedir (Savcı, 1999: 130). Bu durum örgütsel kültür içindeki cinsiyet ayrımcılığının oluşmasında ve oluşan cinsiyetçi kültürlerin kadın çalışanlar üzerinde çeşitli sorunlar ve baskılar yaratmasında da bir etkidir.

M. A. Davenna ve Davidson'da kadınların, çalışma örgütlerinde birçok sorunla karşılaşma nedeni ile yaşadıkları baskılardan söz etmişlerdir. Kadın yöneticiler üzerine yaptığı çalışmasında da bu baskıları yedi grupta sınıflandırmışlardır. Bu baskılar; “önyargı ve cinsel stereotiplerle uğraşma zorluğu”, “çalışma arkadaşları tarafından uygulanan ayrımcılık”, “örgüt yapısı ve ortamı”, “rol modellerinin eksikliği, dışlanma hissi”, “simge kadın’ rolüyle uğraşma yükü” dür (Davenna, 1987: 410).

Gill ve Davidson yönetim ve meslekle ilgili işlerde çalışan annelerin karşılaştıkları baskıları tanımlamak için hem nicel hem nitel metotlar uygulamış ve çalışmada baskı kaynakları sekiz alt skalada ölçmüştür. Bunlar: “iş yükü”, “iş ilişkileri”, “taktir ihtiyacı”, “örgüt ortamı”, “kişisel sorumluluklar”, “yönetimsel rol”, “ev ve işi dengelemekten kaynaklanan baskı”, “günlük zorluklar”, örn. İşyerindeki günlük rahatsızlık verici şeyler (Gill ve Davidson, 2001: 383-399).

Lim ve Teo çalışmasında kadın çalışanların mesleki stres kaynaklarını; “işin kendisinden kaynaklanan faktörler”, “idari rol”, “kariyer ve başarmak”, “örgüt yapısı ve iklimi” ve “diğer çalışanlarla ilişkiler” olarak sınıflandırılmıştır (Lim ve Teo, 1996: 21).

Granleese çalışmasında mesleki baskı kaynaklarını altı grupta sınıflandırmıştır. Bunlar; ‘iş çevresi baskısı’, ‘astların yönetimi ile ilgili baskı’, ‘yönetilmekten doğan baskı’, ‘iş ilişkilerinden doğan baskı’, ‘cinsiyete bağlı baskı’, ‘iş-özel yaşam dengesinden kaynaklanan baskı’dır Konu ile ilgili literatür tarandığında, kadın çalışanların yaşadığı mesleki baskılara yönelik genellikle benzer sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma da Granleese’in mesleki baskı ölçeği kullanılmıştır.

2.5.1. İş Çevresi Baskısı

İş çevresi baskısını oluşturan iş yükünün fazlalığı ve zaman baskısı cinsiyetler arasında nötr olarak gözükmemektedir. Ancak kadınların çocuk bakımı ve ev idaresi birincil görevi olduğunu ve bu sorumluluğu taşımaya devam ettikleri düşünülürse, iş çevresi baskısının çalışan kadınlar üzerinde dolaylı bir etkisi olmaktadır. Daha açık bir ifade ile fazla mesai yükü yada iş yükünün fazlalığı hem aile hem de kariyerini idare etmeye çalışan kadına ek bir baskı yaratmaktadır (Rutherford, 2001: 371-382). Başta yönetim basamağında olmak üzere birçok meslek, uzun ve düzensiz çalışma saatleri ile iş seyahatlerini gerektirmektedir. İş yaşamındaki bu gereklilikler ve beklentiler erkeklerden çok, ev ve çocuklarına bakmakla birinci derecede sorumlu olan kadınlar üzerinde baskı yaratmaktadır (Gill ve Davidson, 2001: 384).

Gill ve Davidson'un çalışan annelerin karşılaştıkları sorunlar ve baskılar ile ilgili çalışmasında, özellikle çalışan çocuk sahibi kadınların iş yükü ve zaman baskısını hafifletmek için çalışma saatlerini azaltmak istediklerini belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada, kadınların çoğu iş seçimlerini yaparken iş seyahati olmayan ve fazladan mesai gerektirmeyen işlerle kendilerini sınırlamışlardır.

2.5.2. Astların Yönetimi İle İlgili Baskı

Yönetim mesleği genellikle erkek mesleği olarak görülmekte ve kadınlara uygun bulunmamaktadır. Yönetici kadın, karar mekanizmasında yer alırken birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların temelinde kadının kalıplaşmış konumu, erkeklerin kadın yönetici ile çalışmayı istememeleri, kariyerin ve iş tanımlarının erkek ihtiyaçlarına uygun olması gibi nedenler yatmaktadır. Bu sorunlar yönetici kadınlarda çeşitli baskılar yaratmaktadır. Ayrıca bu sorunların bir kısmı kadın olmaktan kaynaklanırken bir kısmı da yönetme işinin temel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Kadınların kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen, bazılarında ise kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba sarfetmek zorunda kalmaktadırlar. Buna göre hiyerarşik otorite, otonom olma, otokratik liderlik tarzı ve yukarıdan aşağıya iletişim biçimiyle karakterize olmuş "erkek odaklı" örgüt kültürlerinin kadınların yükselmesinde önemli bir engel olduğu belirtilmektedir.

Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89) .

Bu bağlamda, örgüt kültürünce belirlenen politika ve uygulamalar erkek statükosunu devam ettirebilir. İşletmeler, potansiyel katkılarını göz önüne almaksızın sadece imajlarını kurtarmak için, kadınları yönetim kurulunda ve seçici olarak en güçlü ve etkili komiteler haricindeki komitelerde görevlendirebilir. Bu durum göstermelik bir ödün verme halidir. İşyerinde uygulanan ödüllendirme ve cezalandırma sistemi de, örgüt kültürünün kadın çalışanlara yaklaşımı konusundaki bir ipucudur. Kadınlara yönelik bazı paternalist veya müsamahacı tutumlar görünüşte olumlu bir izlenim oluştursa da temelde negatif bir kadın stereotipi ile uyumludur. Uzun vadede bu tür paternalist bir yaklaşım, işyerinde kadınların aleyhine sonuçlar doğurabilir (Öğüt, 2006: 64).

Kişinin kendisi dışında diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik yaratan bir stres ve baskı kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğunu yüklenmiş ise ve ayrıca işin doğası fazla sorumluluk gerektiriyorsa kişi kendini yoğun baskı altında hissedebilir. Yönetici olmanın getirmiş olduğu sorumluluğun yanında, verilen yetkinin belirsizliği de bir baskı kaynağıdır. Çalışan kişinin isteki rolü belirgin değilse bir başka ifade ile çalışanın, işteki rolü hakkında yeterli bilginin olmaması durumunda iş belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Cam, www.insanbilimleri.com/makaleler).

Eğer işin amaçları yeteri kadar tanımlanmamışsa ve işin yetki ve sınırları belli değilse çalışan ne yapacağı konusunda sorunlar yaşayabilir. Sonuç olarak çalışan için iş rolü belirsizliği bir baskı unsuru olarak görülmektedir.

2.5.3.Yönetilmekten Doğan Baskı

Tarihsel süreç içinde yöneten ve yönetilen ilişkisinin ideolojik çerçevesini ataerkil yapı oluşturmaktadır. Ataerkil yönetimin çalışma örgütlerindeki varlığı ast-üst ilişkilerini de biçimlendirmiştir. Geleneksel erkek-egemen örgüt kültürlerinde kadın yöneticiler bazı işlere ve görevlere uygun bulunmamakta, kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında rahatsızlık yaratmaktadırlar. Yine bu kültürlerde

olduklarından daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamalarına dahi fırsat verilmemektedir (Barutçugil, 2002: 43).

Wichs ve Bradshaw çalışmasında, otoriter gelenekçi kültürün kadın çalışanları desteklemediği, eril değerlerin tercih edildiği ve erkek cinsiyetine dayalı değerlere uyan uygulamaların ödüllendirildiği bir iş ortamından söz etmektedir. Ast-üst ilişkilerinde çalışanın üstü tarafından yeteri kadar desteklenmemesi yada başarı ile yerine getirilen bir görevden dolayı taktir edilememesi ve üstün, çalışanları arasında ayırım yapması çalışanlarda baskı oluşturabilmektedir (Wichs ve Bradshaw, 1999: 398).

Son olarak, örgütte üst düzeydeki sorumluluklar için birer atlama taşı olarak görülen iş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınların daha az yararlandırılmaları da onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirmektedir. Birçok örgütte bu tip üst düzey yönetimsel eğitimler informal olarak belirlenmekte ve yürütülmekte ve yöneticiler bu eğitimlere katılacak kişileri subjektif olarak seçmektedirler. Bu sebeple daha çok tanıdıkları ve yanlarında kendilerini iyi hissettikleri kişileri yani çoğunlukla erkek yöneticileri seçmektedirler (Ataay, 1998: 251-252).

Cinsiyetin kültüre olan potansiyel etkisi ve çoğu örgütsel kültürün ağırlıkla erkeklerce şekillendirildiği olgusu, örgütsel kültür üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla gözden geçirilmiştir. Klenke' a göre örgütler, baskın cinsiyetin değer sistemini güçlendirme eğilimindedirler. Örneğin; ağırlıkça erkeklerce şekillendirilen kültürlerde hiyerarşi, bağımsızlık ve üstten asta doğru iletişime önem verilirken, kadınların etkilediği kültürlerde ise gücün paylaşımı ve kişilerarası ilişkilere önem verilmektedir (Bajdo ve Dickson, 2001: 401).

2.5.4. İş İlişkilerinden Doğan Baskı

Kadın çalışanlar, organizasyonlarda daha az gelişme fırsatlarıyla karşılaşmaları ve erkek iş arkadaşları ve üstleri tarafından sürekli olarak dışlanmaları, kadınların şirket içerisinde politika yapma ve destek sağlama olasılıklarını azaltmaktadır. Bilgi akışı konusunda erkek yöneticilerin kadınlara oranla daha iyi olduğu ve aynı informel ağlara bağlı olsalar bile karar ve politikalar hakkındaki en yeni bilgileri ilk önce erkeklerin aldığı saptanmıştır. Erkekler bunu sağlamak için

şirket dışı ilişkiler ve tepe yönetimi gibi tüm kaynaklardan yararlanabilmektedir. Yönetim düzeylerindeki kadınlar erkeklerin baskın oldukları ağlara girmekte zorlanmakta, giriş engellerini dahi geçememektedir. Böylelikle ilişki kurma, fırsatlardan haberdar olma ve politikalar hakkında bilgi elde etmek gibi konularda çok az bilgi sahibi olabilmektedir (Ataay, 1998: 251-252).

İnsanlar çalışma yaşamına girerken gelir elde etmenin yanında tatmin edici anlamlı sosyal ilişkiler de kurmak istemektedirler. Fakat bu ilişkilerde yaşanan sorunlar ve olumsuzluklar birey için bir baskı nedeni olabilmektedir. Çalışma arkadaşları ile olan iletişim bozuklukları, birbirlerine karşı oluşan önyargılar, farklı yaşam tarzlarının yarattığı düşünce ayrılıkları, çalışma ortamını ve iş ilişkilerini bozan etkenlerdir (Cam, www.insanbilimleri.com/makaleler).

İş ilişkilerinde cinsiyet önemli bir olgu olarak kendini göstermektedir. Gus Okanlawon makalesinde erkek astların kadın yönetici istemediklerini ve erkek meslektaşları tarafından uygulanan izolasyonun kadın çalışanların işteki rollerini olumsuz etkilediğini ve bir baskı nedeni olduğunu belirtmiştir. 1985 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan bir araştırmada, çalışmaya katılan erkek yöneticilerin yarısından fazlasının “bir kadın için çalışmaktan hoşnut olmayacağı” sonucu çıkmıştır. Ataay’ da şeffaf engeller kavramını açıklarken, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları en önemli ve soyut engellerden biri olarak, üst düzeydeki erkeklerin kadınlarla çalışmaktan kendilerini rahatsız hissettiklerini belirtmiştir (Ataay, 1998: 243).

2.5.5.Cinsiyete Dayalı Baskı

Cinsiyete dayalı baskı, bireylerin buldukları ortamda sadece cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kalmalarını ve bunun yanında cinsiyetçi önyargıların etkisiyle de yaratılan baskıyı ifade etmektedir. Toplumda egemen olan düşünceler ve değerler, farklı olan ya da tehdit olarak gördükleri düşünce veya değerleri baskı altına alabilir, yok sayabilir yada dışsallaştırabilirler. İş yaşamı tipik olarak erkek egemen değerleri benimseyen ve cinsiyete bağlı değerlere itaat eden uygulamaları desteklemektedir. Bu nedenle kadınlar, çalışma ortamında fazla istenmediklerini ve erkek egemen yapı sonucunda oluşan baskın kültür karşısında bir baskı ile karşı karşıya olduklarını düşünmektedirler (Appelbaum vd., 2003: 47).

Erkeklerden oluşan bir idari çemberde, kadın her türlü baskı ile karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin erkek idareciler, kadınları zayıf ve liderlik niteliklerinden yoksun olarak kabul etme eğilimindedirler. Kadınlar yönetici pozisyonlarını işgal etmeye başladıkları zaman, kararlarına erkek yöneticilere göre daha az güvenilmektedir. Kadınlar, erkeklerin normalde pozitif olarak kabul edilen özellikler gösterdikleri yerlerde, negatif ve şüpheli olarak kabul edilmektedirler (Mills, 1988: 365).

Rutherford ise örgütsel kültürlerde devam eden erkek baskınlığının, kadın ve erkek eşitliğine karşı direncin çalışan kadınları etkilediği, bir baskı ve stres kaynağı olduğunu belirtmektedir. Rutherford araştırmasında bir hava yolu şirketi ile bir bankanın yapısı incelenmiş ve hava yolu şirketinin cinsiyet farklılığının farkında olmasına karşılık, incelenen bankanın cinsiyet konularını ihmal ettiğini ortaya çıkarmıştır ve incelenen bankada cinsiyet eşitsizliği ve kadın ayrımcılığının varlığını sürdürdüğü görülmüştür (Rutherford, 2001: 374).

Bu çalışmaların yanında C. Itzin, S. Maddock ve Wacjmann, örgütlerinde kadınların karşılaştıkları kültürel engelleri ve baskıları daha geniş bir çerçevede ele almışlar ve kadının sosyal değersizleşmesi ve materyal yapısına bağlamışlardır. Yapılan bu çalışmalar da göstermiştir ki, örgüt kültürünün temel oluşumunda ve temel öğelerinde cinsiyetçi ayrımcılığın gömülü olduğu ve bazen açık biçimde bazen dolaylı yollardan uygulamalarla, örgüt kuralları veya yapılanmalar yolu ile cinsiyet ayrımcılığın üretildiği ve bunun da kadına baskı olarak yansıdığıdır. Kadınlar iş yaşamında fazla istenmediklerini ve erkek egemenliğinin sonucunda oluşan baskın kültür karşısında bir tehdit ile karşı karşıya olduklarını düşünebilmektedirler. Örgütler tipik olarak erkek egemen değerleri desteklemekte, cinsiyete bağlı değerlere itaat eden uygulamaları ödüllendirmektedirler (Appelbaum vd., 2003: 43).

2.5.6. İş - Özel Yaşam Dengesi Baskısı

Çalışan kadın, anne, eş ve ev kadınlığı gibi geleneksel rolleri sürdürürken aynı zamanda işyerindeki üstüne düşen rolü de yerine getirmeye çalışmaktadır. Çünkü kadınların geleneksel kadınlık rolü, hem toplumun beklentileri, hem de kadının bu rolünü içselleştirmesi gibi nedenlerle kolay kolay değişmemektedir. Toplumda var olan kültürel yapının, gelenek ve göreneklerin, inançların ve buna

bağlı önyargı ve tutumların değişmesi hem zor, hem de uzun süreçlidir. Kadınlar ikili rollerini yerine getirirken birçok problemle karşılaşır (Palmer ve Hyman, 1993: 67).

Çeşitli ülkelerde ve çeşitli zamanlarda yapılan çalışmalar, çalışan kadın için ev/aile sorumluluklarının çok fazla değişmediğini göstermektedir. Kadın çalışsa da yine kadın ve anne olma rolünü ve bunun getirdiği sorumlulukları yüklenmekte ve bu üçlü rolün (çalışan kadın, eş, anne) çerçevesinde bir çalışma/yaşam temposu sürdürmektedir. Dolayısıyla kadın için ev dışında çalışma, eş ve anne rolüne üçüncü bir rolü, çalışan kadın rolünü eklemekte, fakat bu üçüncü rol cinsiyete dayalı işbölümünü pek fazla değiştirmemektedir. Bu nedenle evlenen veya çocuk sahibi olan kadının işten ayrılma eğilimi artmakta veya daha az zamanlı işleri tercih eder duruma gelmektedir (KSSGM, 1999a: 31-32).

Kadınlar çalışma ve aile yaşamlarının gerektirdiği rolleri birlikte yürütebilmek için yoğun bir çaba harcamaktadır. İşin ve ailenin eş-zamanlı olarak ortaya çıkan istem ve gereksinimleri, çalışan kadın üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve kişinin özellikleriyle ilgili olarak çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar rol çatışması yaşamakta ve duygusal açıdan yıpranabilmekte, dolayısıyla yaşam tatmini azalabilmektedir (Çiftçi, 2006: 2; Kumaş ve Fidan, 2007: 510).

Günümüzde meslek sahibi kadınlar iş ve aile rolleri arasındaki çatışma karşısında ya aile rollerinden tamamen çekilmeyi göze almakta ya da omuzlarına yüklenen aşırı sorumlulukları taşımaya çalışmaktadırlar. Bu alternatiflerden birincisi “evlenmeyi dışlamak” anlamına gelmektedir ki bu hiçbir toplumda yaygın olarak benimsenmemektedir. İkincisi yani “süper kadın olmak” ise yalnızca gerçekleştirilmesi güç bir seçenek olmakla kalmayıp, aynı zamanda kadınlar tarafından ödenen ciddi bir fiziki ve psikolojik bedeli içermektedir (Aytaç, 1997: 31).

Kadınlar için diğer bir problem ise çevresinden gerekli desteği alamamaktır. Çalışan kadınlar çocuk bakımı ve ev işleri ilgili olarak ya dışarıdan ya da aile içinden ve yakın çevresinden desteklenmediklerinde, hem iş yaşamında, hem de aile yaşamında ağır iş yükü altına girmektedirler. Eğer satın alınacak destek hizmetin (ücret karşılığı çocuk bakımı, yaşlı veya hasta bakımı ya da ev işleri gibi) karşılığı gelirini zorlamakta ise yada karşılayamıyorsa, çalışan kadın bu desteği

alamayacaktır. Özellikle geleneksel toplumlarda, erkeğin ev işi yapması, çocuklara bakması uygun karşılanmamaktadır. Ancak daha çağdaş toplumlarda ya da modern ailelerde bile cinsiyetçi ideoloji kendini göstermektedir. Genelde erkekler evdeki işleri ve çocuk bakımını üstlenseler bile, bunu işlerin paylaşılma sorumluluğundan değil, kadına yardım amacıyla yapmaktadırlar. Yani erkeğin asli görevleri arasında ev işi, çocuk bakımı gibi işler yoktur. Çalışma yaşamı ile aile yaşamını birlikte sürdürmeye çalışan kadın, iki rolünün gereklerini yerine getirmeye çalışırken ikilemede kalmakta, bu nedenle de rol çatışması ile karşı karşıya kalmaktadır (İlkkaracan, 1998: 286).

Kadından öncelikle toplumsal rollerini yerine getirmesi beklenmekte, iş yaşamındaki rolü, kariyeri, mesleki başarıları ikinci planda kalmaktadır. Kadın, çalışma hayatı içinde hangi konumda olursa olsun ev kadınlığı sorumluluğunu sürdürmektedir. Kadının bu ikili rolü, genellikle birbirini olumsuz etkilemektedir (Koray, 1992: 95). Bu nedenle kadın aile yaşamı ile çalışma yaşamından beklenen rolleri yerine getirebilmek için yoğun bir iş yükünün altına girmektedir. Bireyin birden fazla üstlendiği rollerin aynı anda buluşması ve bu roller arasında uyumsuzluk olması rol çatışmasına neden olmaktadır. Bu rollerin çatışması, rolleri üstlenen kişinin bireysel yetersizliğinden daha çok, rollerin yapısı ile ilgilidir. Günlük yaşam içinde işten ve aileden gelen talep ve ihtiyaçların eş zamanlı olması, çalışan kadın üzerinde baskı oluşturmakta ve çelişkiler yaşamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1999: 27).

Sonuç olarak hem anne ve eş, hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı baskısı, kadın yöneticinin aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına sebep olmaktadır. Çoğu kadın yönetici, ortalama bir iş günündeki zamanını planlama konusunda sorunlar yaşamaktadır (Barutçugil, 2002: 201). Bu sebeple çoklu rol üstlenme kadın yöneticilerin terfi ettirilmelerini kısıtlamakta ve bireysel faktörlerden kaynaklanan bir cam tavan engeli oluşturmaktadır.

2.6. KADINLARIN KARIYER GELİŞİMLERİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Olumsuz iş koşullarının herkes için geçerli olduğu söylene bile, kadınlara özgü sorunların göz ardı edilmemesi gerekir. Tarihsel süreç içinde kadın işgörenler, iyi anne, iyi eş ve iyi iş kadını üçgeni içinde birçok engeller ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu sorunların giderilebilmesi için bireysel, yerel veya ulusal bazda yeterince çalışma yapılamamıştır. Ekonomik ve psikolojik nedenler bireyden bireye değişkenlik gösterse bile, kadın çalışanların sorunlarıyla, kadının toplumda varolmasının getirdiği sorunlar paralellik göstermektedir (Büyükbeşe vd., 2002: 464).

Çalışan kadın üzerine yapılan araştırmaların çoğu, kadınların çalışma alanına girdiklerinde yaşadığı kariyer gelişimi engelleri ve belirli problemlerin tanımlanması konuları üzerinde durmaktadır. Ele alınan konularda kadınların biyolojik cinsiyet tipi, sosyal tutumları ve daha geniş ailevi rollerinin beklentileriyle yaşadıkları problemler anlatılmaktadır. Erkeklerin tersine kadınların çoğu düzensiz çalışma modeline sahiptir ve periyodik olarak çocuk yetiştirme amacıyla işgücünden geri çekilirler. Bunun sonucu olarak işverenleri tarafından adil olmayan bir şekilde sıklıkla cezalandırılırlar. “Mommy track” (bebek doğurduktan sonra işten ayrılan kadın) olarak adlandırılan bu fenomen birçok örgüt tarafından yaşanmaktadır. Bu fenomenin kadınların ilk çalışma yıllarında kariyer çizgisiyle ilgili şirket kararlarını adaletsizce etkileyebileceği tartışılmıştır (Gale ve Cartwright, 1995: 6).

Erkeklerle kıyaslandığında kadınlar yedi ile sekiz kat daha fazla istenmeyen cinsel dikkat deneyimi yaşamaktadırlar. Hesaplanan vakaların %42’sinde bu olay, kurbanların açıklanamayan istifalarına neden olmuştur. Kadınların; açıklanamayan örgütü terk ediş kararı, kadınlarla ilgili güvenilmez çalışanlar şeklindeki klişesel tutumu desteklemektedir (Gale ve Cartwright, 1995: 6).

Günümüzde örgütler, yüksek kademelerde çalıştırdıkları kadın çalışanların oranları arttırmaları yönünde baskı altındadırlar. Bu yüzden birçok örgüt, kadın yöneticilere var olan kültürü tanıtmak için programlar geliştirmektedir (Şimşek vd., 2004: 197).

Kadınların gelecekteki kariyer seçeneklerinin belirleyicisi olan eğitim ve öğretim fırsatları ve erken sosyalleşme deneyimleri, endüstrilerde ilerlemelerini

sınırlayan ya da engelleyen temel faktörlerdir. Artan karmaşıklığı ve çeşitli kompleksliğine rağmen şuan ki işe seçilme ve iş görüşmesi örgütsel girişte ayrımcılığın potansiyel kaynağı olmaya devam etmektedir. Bu ayrımcılık, kullanılan seçim araçları ve yöntemlerinin de ötesine geçerek işe alan örgütün resmi olmayan kültürünü içerir. Yakın zamanda yapılan araştırma, yönetsel kademeleri de içerecek şekilde birçok iş alanında çalıştırılacak kadın adaylara karşı bir ayrımcılığın olduğu kanıtını göstermektedir. Gibson ve Balkwell (1990), mülakatı yapan kişilerin kararlarının kadın adayların giydiği kıyafetin renginden etkilenmekte olduğunu göstermiştir. Rose ve Cartwright (1994), örgüte yeni katılan kişilerin sosyalleşme deneyimleri üzerine yapmış oldukları küçük çaplı araştırmalarında erkeklere kıyasla kadınlar daha ilk aylarda üst seviyede tedirginlik yaşamışlardır. Bu yazarlar bunun (Gale ve Cartwright, 1995: 5):

1) Bir mesleğe ilk girdiğinde kadınlar erkeklerden daha güçlü bir şekilde uyumsuzluk yaşarlar. Bu muhtemelen kadın rol modelinin eksikliğinden yani kadınların kendilerine model alacak kadının olmayışından (hepsi erkek) ve

2) İlk zamanlardaki sosyalleşme sürecinde grup desteğinin eksikliğinden yani oryantasyonda gerekli desteği görememelerinden kaynaklanmakta olduğu sonucuna varmışlardır.

Kadınların daha az hareketli olduğu, örgüte daha az bağlı olduğu ve işe gelmemeye erkeklerden daha çok eğilimli olduğu hususların tersini gösteren araştırma kanıtlarına rağmen, örgütte algılanan sorumluluk ve görevlerden dolayı bu durum sıklıkla kabul edilmektedir. Sonuç olarak terfilerde kadınlara pek pay verilmemektedir. Çoğunlukla kadınlar ilerleyemez ve erkek meslektaşlarından daha az eğitim fırsatlarından yararlanmaktadır. Bazı araştırmacılar, kadınların çalışma alanındaki ilerlemelerini aşağıdaki faktörlerin etkilediğini belirtmiştir (Gale ve Cartwright, 1995: 6):

- 1) Rol modelleri ve mentorların varlığı,
- 2) Hem iş hem de evdeki sosyal desteğin derecesi,
- 3) Görülebilirlik ve izole olma,
- 4) Markalık (insanı önemli yerlere getiren yüksek pozisyonların varlığı),
- 5) Yönetici olabilmek için gerekli olan özelliklerin daha çok erkeklerde bulunduğu inancı.

Günümüzde kadınların çoğunun (özellikle evli olanların), kolayca seyahat edememelerinden ötürü dış teması gerektirmeyen işlere yönelmeleri istenebilmektedir. Ayrıca kadınların, küreselleşme boyutu ile beraber uluslararası çevre ve dış ilişkilerdeki gelişmeleri etkin olarak izleyemeyecekleri, bu yüzden orta düzey yönetici olarak örgüt içi çalışmalara yönelmeleri gerektiği gibi yanlış düşünceler vardır. ABD işletmelerinin evrensel nedenlerle Amerikalı kadın yöneticileri denizaşırı ülkelere götürmeyip, gerektiğinde yerel kadın yöneticileri istihdam etmeleri, gelişmişlik boyutunu yakalayan bu ülkede bile, uluslararası çevre ve dış ilişkilerde kadına hak ettiği değerin verilmediği şeklinde algılanabilir (Büyükbeşe vd., 2002: 464).

Birçok araştırmacı; örgüt içinde kadınların ilerleyişinin insana odaklılığı vurgulayan örgütsel kültürler, gücün paylaşımı, fırsat eşitliği ve performansa dayalı ilerleme kriterleriyle bağlantılı olduğunu söyler (Bajdo ve Dickson, 2001: 401).

Çoğu örgütler, kadınların işte karşılaştıkları kendilerine özgü stres, baskı ve problemlerle özellikle de çoklu rollerle (hem anne, hem eş, hem de iş kadını sıfatında olma rolleri) başa çıkmalarına çözüm olma noktasında kariyere ara verme imkanı, esnek çalışma, eğitim programları, çocuk bakımı ve aileyle dost çalışma politikaları gibi inisiyatifleri sağlayarak çalışan kadının ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktadır. Bu inisiyatiflerin potansiyel faydaları cinsiyete özgü olmasa da, genel olarak kadınlara özgü olduğu algılanmaktadır. Fakat bu olanaklar kadın çalışanlara karşı negatif erkek tutumlarını güçlendirmektedir (Gale ve Cartwright, 1995: 6).

Kadınların işyerinde karşılaştığı cinsiyete dayalı ayrımcılık ve cinsiyet temelli düşmanca davranışlar, kariyer gelişimlerinde önemli bir sorun teşkil etmektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bir kişinin kadına, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe davrandığından daha olumsuz ya da daha az olumlu davranmasıdır. Cinsiyet temeline dayalı düşmanca davranışlar ise, çirkin, hakaret ve kadın düşmanı tutum içeren veya kadınları aşağılayan cinsel nitelikli davranış ve imaları içermektedir. Cinsiyet temelli düşmanca davranışları ikiye ayırmak mümkündür. Cinsel düşmanca davranışlar, kadınlara kadın oldukları için yaşamı çekilmez hale getiren cinsel davranışlardır. Cinsel olmayıp cinsiyete dayalı düşmanca davranışlar ise genellikle kadına cinsiyetinden dolayı yöneltilen rahatsız edici davranışlardan meydana gelmektedir

(örneğin, kadın çalışma arkadaşlarının fikirlerine önem vermemek) (Bebekoğlu ve Wasti, 2002: 207).

İşyerinde kadınlara yöneltilen bu olumsuz davranışlar ve engeller yüzünden kadınlar kendilerini ispat etmek için daha da çok çabalayarak kadın olmayı telafi etmek zorunda olduklarını hissetmektedirler (Anderson, 2004: 731).

2.6.1. Örgütlerde Kadınlara Karşı Önyargılar

Önyargı ya da peşin hüküm, belirli bir grubun üyelerine, sadece bu gruba ait olduğu için gösterilen olumsuz tutumlardır ve gerçek kanıttan uzak, peşinen üretilmiş ve bireyden çok gruba yönelik tavırlardır.

Cinsiyet ayrımcılığı, kadının yönetici pozisyonuna ulaşmasını engelleyen bir önyargıdır. Bu önyargı üç nedene dayanmaktadır: İlki, kadın ve erkeğin kişilik farklılıklarına dayanan önyargıdır. Kadınların erkeklere göre duygusal olması, bağımlı ve pasif olması, buna karşın erkeklerin daha rasyonel olmaları gibi önyargılardır. İkinci olarak, kadın ve erkeğin toplumdaki rolleri; kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir verememesi, erkeğin de kadından emir almaması gibi önyargılardır. Üçüncü olarak da, mesleklere göre sınıflandırmada, erkekler yöneticiliğe daha yatkındır, buna karşın kadınlar hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde daha başarılı olabilir gibi önyargılardır (Eyüpoğlu, 2000: 18).

Kadınların üst kademelerde yer alamamalarının nedeni olarak ileri sürülen önyargılar şunlardır (Aldemir, 2001: 208):

- Kadınların çocuk büyütme için kariyer sürecini yavaşlatmaları veya durdurmaları, üst yönetim noktalarına gelmeleri için önemli bir engeldir.
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengelemek için uğraşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle üst yönetim için gerekli zamanı ayıramazlar.
- Kadınlar genel olarak işletme ve mühendislik - teknik ve hesap işlerinde becerikli değildirler. Bu nedenle bu işlerde becerikli olan erkeklerin üst yönetimde olması daha uygundur.
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarında bulunmayı tercih etmektedirler. Bu da ilerleme şanslarını azaltmaktadır.

- Kadınlar tepe yönetim için gerekli iş becerisine sahip değildir.

Fakat kadınlar kendilerine imkan verilse de üst yönetsel pozisyonlara gelmeyi aşağıdaki faktörlerin varlığı nedeniyle istememektedirler:

- Kadınların güç kazanması ya da güç sahibi olmasının, ev ilişkilerinde mücadeleyi başlattığına inanılması,
- Mevcut çalışma arkadaşlarıyla dostluk ve arkadaşlığın, bir üst pozisyonda sürdürülemeyeceğinden endişe duyulması,
- Güç, arzu ve istek belirtmelerinin, kadınların dışlanmasına neden olduğuna inanılması,
- Kadınların güçlü olmaktan korkmaları, özellikle kadınlar için kendilerini güçlü bir şekilde düşünme fikri, başkalarını geriletme ve onlara haksızlık yapmak olarak değerlendirilmektedir.
- Kadınlar kendi cinsiyetlerinin güçsüzlüğüne inanmaktadır. Kendilerini duygusal varlıklar olarak gören kadınlar bu çerçevede gücün farkına varmakta ve “öğrenilmiş acizlik” etkisiyle yönetme değil, yönetilme yönünde tavır almaktadır.
- Kadınlar güç kullanımını kendileriyle ilgili olarak değil de başkalarına (eş ve çocuklarına) destek vermede değerlendirmektedirler (Bayrak ve Yücel, 2000: 130).

2.6.2. Cam Tavan Kavramı (Glass Ceiling)

Kadınların işgücüne katılım oranı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır. Yönetim pozisyonlarında kadınların sayısındaki hızlı artışta bu olay gözlemlenmektedir. Fakat kadınlar hala tüm dünyada yönetim pozisyonlarında baskı altındadır ve özellikle de üst yönetim pozisyonları için bu durum böyledir. Kadınların orta seviyede takılıp kalmış kariyerlerinin fenomeni açıkça belgelenmiştir ve bu camdan tavan olarak adlandırılmıştır.

Bu kavram örgütlerde tepe yönetimi pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engel anlamına gelmektedir. Camdan tavan etkisi sosyal bilimler, feministler ve üst pozisyonlarda çarpık bir denge olduğunu düşünen yöneticilerden önemli bir şekilde etkilenmektedir. Literatürde camdan tavan üzerine birçok açıklama mevcuttur

ve kurumsal bariyerler, erkek yöneticilerin klişeleşmiş beklenti ve tutumları, kadınların kendine güvensizliği veya sorumluluğunun etkisini içeren çeşitli kanıtlar araştırılmıştır (Vianen ve Fischer, 2002: 315).

Cam tavanın üç boyutunu oluşturan üç ana engel vardır ki kadınlar bu bariyerler doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedir. Bu engeller aşağıda belirtilmiştir

1) Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.

Erkek yöneticiler bazen kadın yöneticileri korumak için pozitif ayrımcılık yapabilirler. Pozitif ayrımcılık, sosyal, ekonomik ve politik alandan doğuştan taşıdıkları özellikler yüzünden dışlanmış azınlıkların dışlanmışlıklarını bir ölçüde azaltmak ve uzun vadede engellemek adına ortaya çıkan kavramdır. Ayrımcılıktan kaynaklanan eşitsizliği, dışlanmış gruplara problemin kaynağına göre daha farklı haklar vererek çözmeyi hedefler. Fakat iş hayatında asıl amaç kar elde etmektir. Buda uygun kişilerle çalışmakla gerçekleşmektedir. Kadın ya da erkek ayırımına girdiğinizde iş için gereken yetkinlik, nitelik, tecrübe gibi unsurları ikinci plana atıyorsunuz demektir. Pozitif ayrımcılığın gerekli olduğu yer ailedir; kız çocuklarını okutan, meslek sahibi olmalarını destekleyen aileler zaten onların iş hayatında yerlerini almalarının önünü açmış olacaktır. Kendilerine erkek yöneticiler tarafından pozitif ayrımcılık uygulanan kadın yönetici adayları pozitif ayrımcılıktan dolayı kendilerine özgüvenlerini yitirebilir ve üst düzey yönetici olmak için gerekli nitelikleri taşımadıklarını düşünebilirler (<http://www.insankaynaklari.com>).

2) Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır:

Kendini referans alma yanlılığı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır. Kadın yönetici erkekler gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası içerisine girebilir. Kadın çalışanların çeşitli nedenlerle (aile hayatı, fiziksel özellikler vb.) bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi de kadın yöneticiler tarafından kadın çalışanların kariyerlerine engel olabilmektedir (<http://de.annemiz.biz>).

“Kraliçe arı” sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır. Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir. Kraliçe arı sendromunun özellikleri; Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak, ayırımla ilgili belirtileri görmezlikten gelmek şeklinde sıralanabilir. Kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan niteliklere uyan kadınlara göre, başarısız kadınlar, suçlu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayırımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir (Zel, 2002: 43).

3) Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller: Kariyer engelleri açısından değerlendirildiğinde bazen kariyer engelleri diğer kişi ve dış şartlardan oluşmayıp, kişinin kendisinden de kaynaklanabilmektedir. Kişilerin kariyer engelleri oluşturmalarına neden olan unsurları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Örücü vd., 2007: 119-120) ;

- Kadının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları; “Kadının yeri neresi ?” sorusunun cevabını bulamayışı
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
- Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme ve bu doğrultuda hareket etmek.
- Kendisine ailede yüklenen rol gereği iş-aile çatışması yaşamak ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak

- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak.

Cam tavanla ilgili araştırmaların çoğu, örgütsel kültürün, kadınların kariyerleri için engel oluşturmasının dinamiği olan dış çevre ile seçme mekanizması üzerinde yoğunlaşmıştır. Kadınların kendilerine karşı önyargılı olan seçme süreçleriyle susturuldukları ve egemen erkek kültüründen dışlandıkları tartışılmaktadır. Cinsiyet şemaları, cinsiyet stereotipleri veya önyargılı tutumlar gibi dışlama mekanizmalarının tümünün önemli rol oynadıkları ve kadınların aleyhindeki yargılamaları ve değerlendirmeleri etkiledikleri görülmüştür (Vianen ve Fischer, 2002: 316).

İşte kadınların giderek daha iyi eğitilmiş olmalarına, daha fazla işe sahip olmalarına karşın hala mesleki ve örgütsel ayrımla karşı karşıya oldukları veya çok azının yöneticilik pozisyonunda görev almaları, cam tavanı delerek yönetimin üst düzeylerine ulaşabildikleri de bir gerçektir. Fakat buna karşı cam tavanın korunmasına yönelik olarak, kadınların iş yaşamına daha fazla katılması ve üst düzey yöneticilik mevkiine daha fazla dahil olmaya başladığı son yıllarda erkek egemen kültür ve/veya cam tavan erkekler tarafından geliştirilmiş, yeni bir formül ortaya atılmıştır. “Presenteizm” olarak adlandırılan ve işteki etkili performans için, gerekli olan zamandan daha fazla süre işte kalma olarak tanımlanan bu uygulamanın, kadın yükselmesinin önüne geçmekten başka bir anlama gelmeyeceği düşünülmektedir. Mallon ve Cassel, kadınların yükselme ve kariyer geliştirmeye yardım eden ve engelleyen faktörleri incelemiş ve bu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan kadınların % 70’i örgüt kültürü, örgüt uygulanan politika ve uygulamaların kariyer yapmaları önünde bir engel olduğunu belirtmişlerdir.

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE YÖNETİCİ KADINLARIN DURUMU

Yönetimde kadınlara ilişkin konular 1970’li yılların başında araştırılmaya başlanmış ve yapılan ilk çalışmalarda “kadınlar yönetici olabilir mi?” sorusuna cevap aranmıştır. Çünkü bu dönemde iş yaşamı ve sosyal yaşam birbirine karışmamış, erkekler yönetici; kadınlar sekreter, büro elemanı vb. olmuşlardır. 1970’li yılların ikinci yarısı ve sonraları arasında, “kadın ve erkek yöneticiler arasındaki farklılıklar, davranışlarda da farklılık yaratır mı?” sorusu araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar, kadın ve erkeklerin yönetsel pozisyonlarda farklı tutum ve davranışlara sahip olup olmadığını karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. 1980’den günümüze kadar yapılan araştırmalar ise “kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar” sorusu üzerinde odaklanmıştır. Bu araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki azlığı vurgulanmış ve bu sayıyı çoğaltabilmek için neler yapılması gerektiği tartışılmıştır (Bayrak ve Yücel, 2000: 126-127).

Genelde yöneticilik ve buna bağlı olarak liderlik, erkek işi olarak görülmektedir. Bu düşüncenin temelinde, sosyal ve kültürel değerlerin, dini inançların etkisi vardır. Örneğin bazı dini inançlara göre kadınlar hiçbir şekilde erkekler üzerinde otorite ve güç sahibi olmamalıdır. Geleneksel görüşün kadına yönelik olumsuz ayrımcılığı nedeniyle kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmeleri çok çetin mücadeleler sonunda olmaktadır.

Duygusal zeka ve empatinin, kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğunu ve kadınların iş yaparken daha paylaşımcı, işbirlikçi, takım arkadaşlarını destekleyici olduklarına yönelik bir çok araştırma, günümüzün geçerli yönetim biçimlerinin bir çoğunda, kadınların avantajları olduğunu göstermektedir. Bu özelliklerine rağmen, Dünyada ve Türkiye’de, istihdama katılım oranları açısından, özellikle karar mekanizmalarında yer alan kadınların, erkeklere göre dezavantajlı bir konumda oldukları ortadadır. Günümüzde kadınların yasadıkları ayrımcılık, değişik nedenlere dayanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2009: 39).

Yönetici kültürü, çeşitli erkeksi kimlikleri koruyan ve erkeklere ait bir alan olarak kurulmuştur. Yönetimdeki eril kültür, erkek yöneticiler de dahil olmak üzere, iktidara aday olan tüm yöneticilerin edinmesi gereken bir norm olarak işlenmektedir.

Uygulamada yönetici stilleri değişiklik gösterebilirken, “yönetici kimliği” erkeklerin kendi farklılıklarını, statülerini veya güçlerini diğerlerinden ve özellikle kadınlardan ayırma gibi sübjektif süreçleri kapsayan söylevlerle yerleştirmeye çalışmaktadırlar. Yine de erkekler gibi kadın yöneticiler de, “yönetici liderliğe” doğru kariyer gelişimi gözetmekte ve bu yolda gittikçe güç kazanmaktadırlar. Bunun nedeni, bu kadınların, “eşdeğer söylemlere yatırım yapmaları, güç ve kimlikle ilgili benzer stratejilerle meşgul olmalarından kaynaklanmaktadır (Olsson ve Walker, 2004: 245).

Gerçekten de, geçtiğimiz 20. yüzyılda iş hayatı erkeklerin egemenliği altında yaşanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerle aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır (Barutçugil, 2002: 13). Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiştir (Aytaç, 1997: 222).

Türkiye’de kadın yöneticilerle, derinlemesine yapılan mülakat tarzı bir araştırma, kadının kariyer hedefleri konusunda çok istekli ve iddialı olmadığını, eğer ortada bir yol ayrımı varsa, ailesini kariyerine tercih ettiğini, ancak kimsenin zarar görmediği ve herkesin memnun olduğu zaman, kadının kariyerine değer verdiğini, kadınlarda hep başkasını memnun etme ve onaylanma çabasının olduğunu ortaya koymuştur (Aycan, 2004: 471-474).

Ancak gerek işgücünün demografik yapısındaki ve niteliğindeki değişmeler ve gerekse toplumun ekonomik, teknolojik ve yasal oluşumlarındaki gelişmeler, yönetimin tutumlarında da geçmişe nazaran birtakım değişmeler yaratmıştır. Bireysel iş değerleri ve kariyer tutumlarındaki değişimler sonucunda son yıllarda yönetim pozisyonlarında daha çok kadın bulundurma çabası, gecikmiş bir oluşumla hız kazanmıştır.

Tüm bu olumlu gelişmelerin yanında; uygun eğitim, yetiştirme ve deneyime sahip olan profesyonel ve yönetici kadınlar, üst yönetim kademelerine ulaşmada aynı başarıyı gösterememektedir. Kadın çalışanların kariyerleri, iş yaşamlarına başladıkları ilk andan itibaren “çıkamaz” kariyer yollarına yönlenerek, yöneticilik kademesine çıkmaları engellenmekte ve bu da kariyerlerinin daha alt bir düzeyinde

platoya ulaşmalarına neden olmaktadır. İşgücünün %50'sini kadınların oluşturduğu ülkeler dahil olmak üzere, kadınların yönetim seviyelerinde temsil edilme oranları oldukça düşüktür. Örneğin, Danimarka'da işgücünün %46'sını kadınlar oluşturduğu halde, üst yönetim düzeyinde kadın oranı sadece %4,5'tir (Ataay, 1998: 237).

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak, yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Kadının daha çok ev ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrelerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir (Akoğlan, 1997: 10).

Yönetim tarzı, örgütsel kültürün önemli bir parçasıdır. Yönetim literatüründe kadınların yönetim tarzları, erkeklerle eşit derecede ilerleme kaydedememesinin bir nedeni olarak tartışılmış bir konudur. Böylece belirli yönetim tarzlarının diğerlerine göre daha değerli olması, bu tarzları gösteremeyen kadınlara karşı ayrımcılık olabileceği belirtilmektedir (Rutherford, 2001: 376). Bu açıdan bakılınca örgütsel kültürün, kadınların üst yönetim görevlerine gelmesini engelledikleri ileri sürülmektedir.

Sonuç olarak, her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Özellikle işyerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların yarattığı engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir. Örgütlerin, üst yönetim pozisyonundaki görevini başarıyla yerine getirmek için, bir kimsenin özel hayatını gözden çıkarması gereğini vurgulamaya devam ettikleri sürece kadınların bu görevde azınlık olarak kalmaya devam edeceklerini belirtmektedirler.

2.8. DÜNYADA KADIN ÇALIŞANLAR

Son yirmi yıl içinde iş dünyasının yaşadığı belki de en büyük devrim, kadınların çok yoğun bir biçimde iş yaşamına girmesi olmuştur. Endüstri toplumunun çalışan prototipini erkekler oluştururken, içinde bulunduğumuz bilgi toplumu çağında kadınlar ön plana çıkmışlardır. Eğitimleri ve uygun yetkinlikleri

nedeniyle bilgi çağının oluşturduğu yeni mesleklerin pek çoğunu kadınlar ele geçirmişlerdir (Barutçugil, 2002: 14).

Esasen, 1960'lardan bu yana yönetimdeki kadın sayısı iki kat artarak üç milyona ulaşmıştır. Ancak bu artış olumlu bir gelişme gibi görünse de, en üst kadın yöneticilerin ancak orta düzey yönetim konumlarında olduğu bilinmektedir. Kadınların % 33'ü yönetim düzeyine ulaşırken, bunların ancak % 6'sı mesleklerinin zirvesinde bulunmaktadır. Üst düzey yönetimde yer alanlar ise ancak % 1'i oluşturmaktadır (Sitterly, 1988: 2-3).

Genel olarak baktığımızda **Avrupa**'da çalışan kadınların ancak % 10'unun orta ve alt kademe yönetici olmalarına karşılık, % 5'den azı tepe yönetimde yer alabilmektedir. Batı Avrupa ve öteki gelişmiş ülkeler genelinde, ancak kamu yönetimlerinde, özellikle sosyal işlerle uğraşan bakanlıklarda üst düzeylerde, karar verme organlarında yer alan kadınların oranı % 13.1 olmaktadır (Koray, 1993:21).

Bununla birlikte farklı kıtalarda veya farklı ülkelerde kadın çalışanların yönetici pozisyonuna ulaşmasında değişik yöntemler kullandığı bilinmektedir. Örneğin, Amerikalı kadınların kadınlıklarını bastırarak, erkek gibi davrandıkları Avrupalı kadınların ise, kadınlıklarını bastırmak yerine sahip oldukları kadınsı özellikleri açığa çıkartarak yükselme eğilimi taşıdıkları görülmektedir (Katrinli ve Timurcanday, 1986: 17).

2.9. TÜRKİYE'DE KADIN ÇALIŞANLAR

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de kadınların iş hayatında daha fazla söz sahibi olmaları için çabalamak gerekmektedir. Çünkü kadınlar dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen aynı oranda temsil edilmemektedir. İnsan kaynakları kullanımı açısından potansiyel işgücünü oluşturan bu nüfusun bilgi, yetenek ve deneyimlerinden yeteri kadar yararlanmamak çok ciddi bir kayıptır. Yani kadınların iş hayatında temsil edilmesi ve başarıları her şeyden çok toplumların ekonomik ve sosyal gelişimi açısından önem taşımaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000: 126).

Dünyadaki eğilime paralel olarak, Türkiye'de de yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere kıyasla oldukça düşüktür. Kadının Statüsü ve Sorunları Genel

Müdürlüğü'nün hazırladığı Türkiye'de Kadının Durumu Ulusal Raporu'na göre, kadınlar parlamento, yerel yönetimler, siyasi partiler ve kamu yönetiminde ağırlık gösterememektedir. Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana geçen süre içerisinde bu olguda belirgin bir değişiklik görülmemektedir.

Günümüzde kadınların yoğun olarak çalışmış olduğu meslek alanları tekstil, öğretmenlik, tıpla ilgili alanlar, bankacılık, borsa, gıda, otomotiv, medya, turizm, sigortacılık ve bilişim sektörüdür. Türkiye'de bazı meslek gruplarında kadın işgücü oranları incelendiğinde avukat %28, mimar %39, mühendis %14, diş hekimi %39, akademisyen ise %33' tür. Bu rakamların gelişmiş ülkelere göre yüksek olması durumun iyiye gittiğini göstermektedir. Ancak girişimci direktör ve üst kademe yöneticiliği konumunda bulunan kadınların oranı % 0.19' dur ve bunların çoğunluğu da hizmet sektöründe yer almaktadır.

Türkiye'de kadınların işgücüne katılma oranları düşük olup, yıllara göre sürekli azalma göstermektedir. İşgücüne katılma oranı Ekim 1990 da % 34'den 1996 da % 30'a gerilemiştir. Müteşebbis, direktör ve üst kademe yöneticiliği konumunda yer alan kadınların oranı % 0.19'dur. Bunların çoğunluğunun hizmet sektöründe yer aldığı dikkati çekmekte. Kamu yönetimi, yüksek eğitim görmüş kadınların başlıca çalışma alanı. Ancak karar alma mekanizmasında kadın sayısı çok az Kamuda üst ve orta düzey yönetici statüsünde çalışan kadınların % 80'i şef, % 15'i şube müdürü, % 3.7'si daire başkanı, % 0.12'si genel müdür statüsünde. Genel olarak bakıldığında, kamu sektöründe tepe yönetimdeki kadın oranı sadece % 4.2. Özel sektörde ise üst düzey yönetimde çalışan kadın sayısı çok daha düşük. İstanbul'da 80 büyük işletmeyi kapsayan araştırmada 100 işçiden çok işçi çalıştıran 63 büyük işletmenin yalnızca 6'sında toplam 7 üst düzey kadın yönetici bulunduğu (% 2.8), 100 işçiden az işçi çalıştıran işletmelerin ise hiçbirinde üst düzey kadın yönetici olmadığı ortaya konmuştur (Aytaç, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/02.pdf>)

Türkiye'de kadın ve erkeklerin çeşitli meslek gruplarına göre dağılımında da cinsiyet farklılıkları belirgindir. Erkekler çoğunlukla ticaret ve satışta yer alırken, kadınlar idari personel olarak çalışmaktadır

(<http://www.maksimum.com/kadin/haber/49/23837.php>)

Yatay bölünme veya yoğunlaşma, kadınların belirli iş kollarında ve bunların içindeki sınırlı faaliyetlerde yer almaları anlamına gelir. Örneğin, kadınların büyük

bölümünün hizmet sektöründe, geleneksel rollerine uygun mesleklerde yoğunlaştıkları bilinmektedir. Kadınların sanayi sektöründeki sayıları erkeklere göre çok düşüktür ve emek yoğun hafif sanayi dallarında dar bir alanda faaliyet gösterirler. Sheppard (1992), geleneksel olarak erkek egemen olan sektörlerde kadınların kendilerine yer bulmalarının, başarı düzeyleri yüksek dahi olsa güç olduğunu söyler. Ücretli işgücünün Türkiye'deki sektörel dağılımı incelendiğinde yatay bölünmüşlük açık bir biçimde görülür (Gökakın, 2000: 114).

Yönetime katılan kadın oranlarının azlığı diğer alanlarda da gözlenmektedir. Nitekim S. Özbaşar ve Z. Aksan 1970'lerde İstanbul ve çevresindeki 48 sanayi kuruluşunda yaptıkları araştırmada, kadınların bu işyerlerinde toplam çalışanların % 25'ini oluşturduğunu, ancak yönetim kademelerinde bu oranın orta kademedeki % 14, üst kademedeki ise % 4'e düştüğünü belirlemişlerdir. 1980'lerde F. Tabak tarafından yine sanayi sektöründe yapılan başka bir araştırma, kadın yöneticilerin oranında bir artış olmadığını ortaya çıkartmıştır. Tabak, bu çalışmasını 500 büyük Türk Sanayi kuruluşu arasından, tesadüfi örnekleme yoluyla seçtiği 80 firmada gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya göre, 100 kişiden fazla personel çalıştıran yerlerde, kadınlar toplam personelin % 17'sini oluştururken, yönetici düzeyinde bu oranın % 15'e, üst düzey yöneticiler arasında da % 3'e düştüğü görülmüştür. Daha küçük firmalarda ise üst yönetim kademelerinde kadınlara rastlanmamıştır (Kabasakal, 1998: 303).

1990'ların başında gerçekleştirilen diğer bir araştırmada ise 100'den fazla sanayi kuruluşu incelenmiş ve kadınların üst düzey yöneticilerin % 4'ünü oluşturdukları bulunmuştur. Sanayi kuruluşlarının dışına çıkılıp, kadınların geleneksel olarak daha sık görüldüğü iş kollarına bakıldığında da kadın yöneticilerin durumunun çok farklı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin 1992 yılında bankacılık ve sigortacılık işkollarında yapılan bir araştırmada da; kadınların çalışanların % 43'ünü oluşturdukları halde, orta kademe yöneticilikte % 26, üst düzeyde ise % 4 oranında yer aldıkları görülmüştür.

Kadınların sık rastlandığı diğer bir meslek olan öğretmenlikte, tüm öğretmenlerin % 44'ünü oluşturan kadınların, müdür düzeyinde ancak % 7 oranında temsil edildikleri gözlenmiştir. Yine 1989 yılında F. Acar tarafından yapılan ve Türk kadın akademisyenlerin mesleki çizgisini ele alan araştırmada, tüm üniversitedeki

akademik personelin % 32'sini oluşturan kadınların, tüm idari kadroların ise ancak % 15.9'unu doldurabildikleri tespit edilmiştir (Kabasakal, 1998: 304).

Türkiye'deki kadın işgücünün sektörler arasındaki dağılımı ve gelişimine bakıldığında, gelişmiş ülkelere göre henüz kabul gören oranlara ulaşamadığı gözlenmektedir. Türkiye'de çalışan 12 yaş ve üstündeki nüfusun yarısı kadın olduğu halde, kayıtlı işgücüne katılım oranı olarak erkek sayısı kadınların yaklaşık iki katıdır. Ülkemizdeki bu yapı, kısmen yeni sanayileşmiş, kısmen de az gelişmiş ülkelerin özelliklerine uymaktadır (Büyükbeşe vd., 2002: 463).

Yakın zamanda batılı ülkelere ithal edilen halkla ilişkiler mesleği ise Türkiye'de neredeyse kadınlarla özdeşleştirilmiştir. Oysa bu alana batıda kadınlar kadar erkekler de rağbet etmektedir. Türkiye'de kısa geçmişi olan halkla ilişkiler, neredeyse hemşirelik gibi "kadınlara özgü" bir alan olarak kabul edilmektedir (Gökakın, 2000: 114).

Açıklamalara göre kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemelerini engelleyen temel faktörler şunlardır:

- 1) Kadınların, çocuk büyütme için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları ve durdurmaları
- 2) Kadınlar, mühendislik, işletme, liderlik becerilerinden yoksun oldukları gerekçesiyle tepe yönetime hazır değildirler.
- 3) Kadınlar, genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içindedirler. Evlilik ve çocuk, kadınların tam gün kendini işine vermesine engel olmaktadır. Bu yüzden tepe yönetim için gerekli olan zamanı ayıramamaktadır.
- 4) Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanındaki kadrolarını kendileri seçmektedirler.
- 5) Kadınlarda tepe yöneticilik için gerekli olan iş tecrübesi ve otorite azdır.
- 6) Kadınlar, duygusal olmaları nedeniyle yönetme becerisinden yoksundurlar.

Bütün gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de kamu sektörü kadınlar için geniş bir istihdam olanağı sunmakta ve kadın çalışanlar bu sektörde yoğunlaşmaktadır. Buna karşın kamu yönetimi üst düzey karar alma mekanizmalarında da kadınların sayısının çok az olduğu görülmektedir.

80'lerde yapılan araştırmalar kadınların çok ender üst yönetim pozisyonları elde edebildiklerini; sadece teknoloji ve mühendislik örgütlerinde değil, sayıca üstün

oldukları eğitim ve toplumsal hizmet kuruluşlarında bile alt yönetim basamaklarındaki temsil oranının yeterli düzeyde olmadığını; kadınların erkeklere göre daha düşük ücretli, düşük yetkili ve düşük statülü pozisyonlarda bulduklarını ortaya koymuştur. 2000’li yıllara gelindiğinde toplumda kadınların rolüne ilişkin tutumlarda önemli değişiklikler olmakla birlikte, hala yönetsel pozisyonlar için erkeklerden daha az uygun görüldükleri cam tavan olgusu ile ilgili çalışmaların artarak devam etmesinden anlaşılmaktadır (Anafarta vd., 2008:2).

Pek çok kadın, bilinç düzeyinde sorun yaşadığının farkında değildir veya yaşadıklarını sorundan saymamaktadır. Batılı ülkede yapılan çalışmalarda kadınlar karşılaştıkları sorunları kolayca tanımlayabilmektedirler. Batılı ülkeler ile Türkiye arasındaki farklılık büyük ihtimalle koşulların Türkiye’de daha iyi olmasından değil, batılı kadınların kadın sorununa olan duyarlılığından kaynaklanmaktadır (Gökakın, 2000: 117). Ülkemizde kadınlar kendi haklarını savunma konusunda oldukça çekingen davranmaktadırlar.

Kadınların ev içi ve ev dışındaki ikili rolleri, kadın istihdamını inceleyen batılı kuramcılarının en fazla üzerinde durdukları konulardan biridir. Kadınların ev içi rolleri onlara fazladan bir yük getirmekte, iş yaşamındaki rolleri ile evdeki rolleri arasında çatışma yaşatmaktadır. Bu nedenle batıda başarılı olmuş kadınların birçoğunun bekar ya da çocuksuz oldukları bilinmektedir. Oysa Türkiye’de yapılan araştırmalar, ikili rolün meslek sahibi olan Türk kadınına iş yaşamından alıkoymadığını göstermektedir (Gökakın, 2000: 112).

Araştırma sonuçlarına göre evlenmek kadınların kariyer gelişimi üzerinde çok az bir etki yaratırken, erkeklerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi çok daha belirgin ve olumludur. “Toplumsal değerler ve çocuk sahibi olmak” kadınların kariyer gelişimini negatif yönde etkilerken, erkeklerin kariyer gelişiminde pozitif bir etki yapmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kadın ve erkeklerin kariyer gelişiminde olumlu etki yapan en önemli faktörler zeka, kendine güven ve çalışkanlıktır

(<http://www.maksimum.com/kadın/haber/49/23837.php>).

Bütün bu oranlar dikkate alındığında, Türkiye’de kadın yönetici oranının istenen düzeyde olmadığı görülmektedir. Ülkemizde yüksek öğrenim görmüş kadın sayısının yüksek öğrenimli erkek sayısından az olması, kadınların yönetici kadrolarından uzak kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca kadın elemanın yönetimi

altında çalışmak istemeyen erkek elemanların sayısının yüksekliği de, işverenlerin kadınları yönetim kademelerinden uzaklaştırmalarına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, kadınların bu konudaki isteksizliği ve duyarsızlığı da onların yükselmesine engel teşkil etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KADINLARIN KARIYER GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kültür, bir toplumun üyelerini birbirine bağlayarak, aralarında dayanışma sağlayan değerler sistemidir. Bu yüzden içinde insan faktörünün yer aldığı örgütleri kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir.

Örgüt kültürü, bir örgütte çalışan bireylerin davranışlarını şekillendiren değer, düşünce ve normlar bütünüdür. Rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve sürekliliğin sağlanması ise örgütün sahip olduğu değerlere bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün maddi ve manevi değerlerinden oluşan standart davranışlardır. Bu davranışlar bir örgütün var oluşunun temel unsuru olduğu gibi çalışanların kariyer gelişimleri düzeyinin de belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü kariyer gelişimi, temelde örgüt kültürü değerlerine bağlıdır.

Bir toplum tarafından oluşturulan kadın ve erkeğe ilişkin değerler, roller ve davranışlar örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır. Kadın ya da erkeğin toplum içindeki statüsü gereği kendisi ile özdeşleştirilen eril ve dişi özellikler iş yapma biçimlerine de yansımaktadır. Örgütün cinsiyete ilişkin sahip olduğu değerlere bağlı olarak çalışanların örgüt içindeki görevleri, değerleri ve davranışları belirlenmektedir. Örgütsel cinsiyet temelinde kadın ve erkek çalışanlardan beklentilerin değiştiği, örgüt içinde kadına ve erkeğe farklı koşulların sunulduğu görülmektedir. Günümüzde, örgütsel kültürün cinsiyete yansımaları incelendiğinde, kadınların erkeksi değerlere sahip örgütlerde kariyer gelişimlerinde engellerle karşılaştığı açık bir biçimde gözlemlenmektedir.

Bu araştırmanın amacı şirketlerin sahip oldukları örgütsel kültürün belirlenmesi ve sahip olunan kültürün kadınların kariyer gelişimini nasıl etkilediğini belirlemektir. Hiyerarşi kültürünü oluşturan yönetici özellikleri, yönetim tarzı ve demografik değişkenlerin ortaya konması ile bunların kadınların kariyer gelişimi üzerinde nasıl bir etki yaptığını tespit etmek önem arz etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

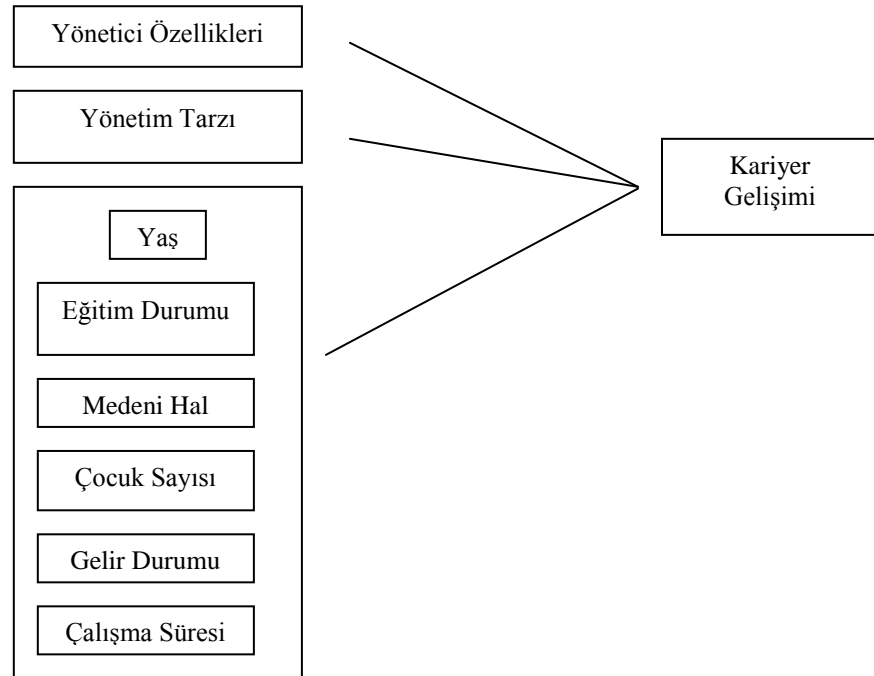
3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada hiyerarşi kültürünün bileşenlerinden yönetici özellikleri, yönetim tarzı ve ayrıca demografik özelliklerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Şekil 3.5'te de görüleceği üzere araştırmanın bağımsız değişkenlerini yönetici özellikleri, yönetim tarzı ve demografik özellikler oluştururken, bağımlı değişkenini kariyer gelişimi oluşturmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

1. H1: Yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.
2. H2: Yönetim tarzı ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.
3. H3: Demografik faktörlere göre kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Şekil – 3.5: Araştırmanın Modeli



Kaynak: TÜRKER, 2007: 77.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KISITLARI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma yöntemi olarak literatür araştırması ve alan araştırması olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Öncelikli olarak literatür araştırması gerçekleştirilmiş ve bu konuda mevcut kaynaklar incelenmiştir. Literatür araştırmasının ardından, konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar da değerlendirilmek suretiyle alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızda, bilgi toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında benzer araştırma ve çalışmalarda kullanılmış soru tiplerinden yararlanılmıştır.

Araştırma yöntemi için birtakım kısıtlamalar mevcuttur. Bunlardan bir tanesi anket yönteminin tercih edilmesinden kaynaklanan bazı kişilerin anketin bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtildiği halde ankete katılmak istememesidir. Anket yöntemiyle ilgili bir diğer kısıt ankete cevap veren çalışanların gerçek düşüncelerini ankete ne kadar yansıttıkları konusundadır. Bir diğer kısıt ise, araştırmanın sadece kadın çalışanlar üzerinde uygulanmış olması ve erkek çalışanların örnekleme dahil edilmemiş olmasıdır.

Araştırmamız Konya’ da İletişim sektöründe faaliyette bulunan örgütlerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Veri toplarken 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizlerin yapılması SPSS 16 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablolar ve grafikler aracılığıyla sunulmuştur. Araştırmanın örnek büyüklüğü 145 olarak belirlenmiş olup, bu anketlerden 107 tanesinden geri dönüşüm sağlanmıştır. Anketler sadece kadın çalışanlar üzerinde uygulanmıştır ve erkek çalışanlar örnekleme dahil edilmemiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde; program yardımıyla; Korelasyon Analizi, Anova (Varyans) Analizi ve Frekans Tabloları oluşturularak değerlendirme ve yorumlamalar yapılmıştır.

Araştırmada yönetici özellikleri, yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişki araştırılırken ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Demografik faktörlerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde bir

farklılığa neden olup olmadığının araştırılmasında ise yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, gelir durumu ve çalışma süresi için ise frekans tabloları ve varyans analizinden yararlanılmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR

3.5.1. Ölçeklerin Güvenilirliği

Herhangi bir kavramın ve ölçeğin uluslararası olarak genelleştirilebilmesi için, herhangi bir ülkede oluşturulan ve test edilen bir ölçeğin diğer ülkelerde başarılı olarak uygulanabilmesi gerekir.

Bunun anlamı, kullanılan ölçeklerin, Nunnally tarafından önerilen Cronbach Alfa güvenilirlik derecesinde kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığının belirlenmesidir. Güvenilirlik “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir”. Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar tekrar uygulandığında belirli bir standart sapma dahilinde benzer sonuçları vermelidir. Güvenilirlik düzeyi, 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, 0 içsel tutarlılığın olmadığını, 1 ise tamamen içsel tutarlılığın olduğunu göstermektedir. Nunnally tarafından önerilen ve literatürde kabul görmüş olan değer 0.7 ve üzeridir (Bilir Güler, 2005: 96).

Bu araştırmada ölçek çok boyutlu bir ölçek olduğundan, her bir grup değişken için güvenilirlik sonuçları aşağıda verilmiştir:

Yönetici özellikleri	7 Değişken	0,759
Yönetim tarzı	9 Değişken	0,701
Kariyer gelişimi	9 Değişken	0,709

3.5.2. Araştırmaya Katılan Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcılar hakkında tanıtıcı bilgiler verilecektir.

Anketi cevaplayanların unvanlarına göre dağılımı aşağıda Tablo 3.6’da görülmektedir.

Tablo - 3.6: Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İletişim Danışmanı	21	19,6
Satış Danışmanı	47	43,9
Kurumsal Danışman	4	3,7
Mağaza Yöneticisi	1	,9
Muhasebe-Finans	7	6,5
Kasa Sorumlusu	23	21,5
Bilgi İşlem	3	2,8
Genel Hizmetler	1	,9
Toplam	107	100,0

Araştırmaya katılan kadın çalışanların %43,9'u (47 kişi) Satış Danışmanı iken, %21,5'i (23 kişi) Kasa Sorumlusu, , %19,6'sı (21 kişi) İletişim Danışmanıdır. Katılımcıların %6,5'i (7 kişi) Muhasebe-Finans pozisyonunda çalışırken %3,7'si (4 kişi) Kurumsal Danışman, %2,8'i (3 kişi) Bilgi İşlem unvanı ile görev yapmaktadır. Örneklemimizde kadın çalışanların yalnızca %0,9'u (1 kişi) Mağaza Yöneticisi olarak çalışmaktadır. Kadın çalışanların üst pozisyonlarda az sayıda yer aldığını ve daha çok orta kademelerde yoğunlukla görev aldıkları görülmektedir.

Tablo - 3.7: Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
18-25	47	43,9
26-35	53	49,5
36-45	7	6,5
46 ve üzeri	0	0
Toplam	107	100,0

Araştırmaya katılan kadın çalışanların %43,9'u (47 kişi) 18-25 yaş aralığında iken, %49,5'i (53 kişi) 26-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %6,5'i (7 kişi) 36-45 yaş aralığında iken örneklemimizde 46 yaş ve üzerinde katılımcı yoktur. Buna göre,

kadın çalışanların toplamda %93,5'inin genç yaştaki kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo - 3.8: Ankete Katılan Bayan Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	1	,9
Lise	59	55,1
Üniversite	47	43,9
Lisansüstü	0	0
Toplam	107	100,0

Anket uygulamasında ilk ve ortaokul yerine ilköğretim diye tek bir şık konulmuştur ve bu şıkkı işaretleyenler %0,9 (1 kişi) orana sahiptir. Lise öğrenim durumuna sahip bayan çalışanlar %55,1 (59 kişi) oranla öğrenim durumu dağılımında en yüksek paya sahiptir. Ankete katılan bayan çalışanların %43,9'u (47 kişi) üniversite mezunudur. Örneklemimizde yüksek lisans diplomasına sahip kimse yoktur. Buradan hareketle iletişim sektöründe çalışan bayanların çoğunluğu %55,1'i lise mezunudur diyebiliriz.

Tablo -3.9: Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Evli	39	36,4
Bekar	68	63,6
Toplam	107	100,0

Yapılan araştırma sonucunda bekâr kadın çalışanların oranının %63,6 (68 kişi), evli kadın çalışanların oranının ise %36,4 (39 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara bakıldığında kadın çalışanların yüksek bir oranının bekâr olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedenin de çalışma şartlarının güçlüğünden dolayı iletişim sektörünü daha çok bekar kadınların tercih etmesi olarak söyleyebiliriz.

Tablo - 3.10: Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Çocuksuz	85	79,4
1 Çocuk	14	13,1
2 Çocuk	7	6,5
3 Çocuk ve üzeri	1	,9
Toplam	107	100,0

Araştırmamız dâhilinde 68 kişi bekar olduğundan dolayı bu sorumuz bekar olanlara yöneltilmemiştir. Kadın çalışanlardan %79,4'ü yani 85 kişi çocuk sahibi değildir. Yani toplamda 17 kadın çalışan evli olduğu halde çocuk sahibi değildir. %13,1'i 1 çocuk sahibi, %6,5'i 2 çocuk sahibi ve %0,9'u 3 çocuk ve üzerine sahiptir. Bu sonuçlara göre evli kadın çalışanların yüksek bir oranının çocuksuz olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da hem çocuk sorumluluğunun hem de iş yaşamının sorumluluğunu almak istemeyen kadın çalışanların zorunlu olarak aile yaşamlarından feragat etmek zorunda olduklarının göstergesidir.

Tablo - 3.11: Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
0-500 TL	2	1,9
501-1000 TL	83	77,6
1001-2000 TL	22	20,6
2001 ve üzeri TL	0	0
Toplam	107	100,0

Tablo 3.11'de görüldüğü gibi araştırmamıza katılan kadınlardan %1,9'u (2 kişi) 0–500 TL arasında, %77,6'sı (83 kişi) 501–1000 TL arasında bir gelire sahiptir. Buradan da anlaşıldığı üzere araştırmamıza katılan kadın çalışanların büyük bir çoğunluğu 501-1000TL arası bir gelire sahiptir.1001–2000 TL arası %20,6 (22 kişi) bir kısım ve 2000 TL üzeri gelire sahip kadın çalışan araştırmamız dâhilinde rastlanmamıştır. Görüldüğü üzere kadın çalışanlar daha çok orta gelire sahip pozisyonlar için istihdam edilmektedir.

Tablo - 3.12: Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Kaç yıldır Çalışma Yaşamında Olduklarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-3 Yıl	45	42,1
3-5 Yıl	47	43,9
5-10 Yıl	13	12,1
10 Yıl ve üzeri	2	1,9
Toplam	107	100,0

Ankete katılan bayan çalışanlara kaç yıldır çalışma yaşamında oldukları sorulduğunda alınan cevapların dağılımı şu şekildedir. 1-3 yıldır çalışma yaşamında olanlar 45 (%42,1) kişi, 3-5 yıldır çalışma yaşamında olanlar 47 (%43,9) kişi, 5-10 yıldır çalışma yaşamında olanlar 13 (%12,1) kişi, 10 yıl ve daha uzun süredir çalışma yaşamında olan bayanlar ise 2 (%1,9) kişidir. Tablo 3.12'den anlaşılacağı gibi çalışan bayanların %86'lık bir kısmı 5 yıl ve daha az süredir çalışma yaşamında bulunmaktadır. Sonucun bu şekilde çıkmasında etkili olan en önemli etken tablo 3.2. de görüldüğü üzere çalışan bayanların %93,5'inin genç yaşta olmasıdır.

3.5.3. Yönetici Özellikleri, Yönetim Tarzı ve Kariyer Gelişim Ölçeklerine Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tabloları Ve Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan kadın çalışanların araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve kariyer gelişimi ölçeklerine ilişkin frekans tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo – 3.13: “Yöneticilerim Yenilikleri Yakından Takip Eder” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9
Katılmıyorum	31	29,0
Kararsızım	4	3,7
Katılıyorum	64	59,8
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,6
Toplam	107	100,0

Tablo 3.13’ de “İşyerimde Yöneticilerim Yenilikleri Yakından Takip Eder” ifadesine 2 kadın yani örneklemin %1,9’u kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, örneklemin %29’unu oluşturan 31 kadın ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Kararsızım (ne katılıyorum ne katılmıyorum) yanıtını veren 4 kadın örneklemin %3,7’sini oluşturmaktadır. Katılıyorum yanıtını veren 64 kadın örneklemin %59,8’ini oluştururken, kesinlikle katılıyorum yanıtını veren 6 kadın %5,6’sını oluşturmaktadır.

Tablo – 3.14: “İşyerimde Yöneticilerim Çalışanların Görev ve Yetki Sınırlarını Net Olarak Belirlerler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,8
Katılmıyorum	36	33,6
Kararsızım	9	8,4
Katılıyorum	55	51,4
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,7
Toplam	107	100,0

“İşyerimde Yöneticilerim Çalışanların Görev ve Yetki Sınırlarını Net Olarak Belirlerler” ifadesine verilen yanıtlara ilişkin frekans tablosu yukarıda görülmektedir. Tablo 9’da da görüldüğü üzere örneklemin %2,8’i kesinlikle katılmıyorum, %33,6’sı katılmıyorum, %8,4’ü kararsızım, %51,4’ü katılıyorum ve %3,7’si kesinlikle katılıyorum yanıtı vermiştir. Başka bir ifadeyle kadınların 3’ü kesinlikle katılmıyorum, 36’sı katılmıyorum, 9’u kararsızım, 55’i katılıyorum ve 4’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo – 3.15: “İşyerimde Yöneticiler Çalışanlarla İlişkilerinde Otoriteyi Severler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	10	9,3
Kararsızım	5	4,7
Katılıyorum	78	72,9
Kesinlikle Katılıyorum	14	13,1
Toplam	107	100,0

“İşyerimde Yöneticiler Çalışanlarla İlişkilerinde Otoriteyi Severler” yargısına verilen yanıtlara örnekleme hiçbir kadın kesinlikle katılmıyorum cevabını vermezken, %9,3’ünü oluşturan 10 kadın katılmıyorum, %4,7’sini oluşturan 5 kadın kararsızım, %72,9’unu oluşturan 78 kadın katılıyorum, %13,1’ini oluşturan 14 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo – 3.16: “Yöneticilerim Çalışanlar Arasındaki Koordinasyonu Sağlamada Başarılıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	50	46,7
Kararsızım	15	14,0
Katılıyorum	36	33,6
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,6
Toplam	107	100,0

Tablo 3.16’da da görüldüğü üzere, “Yöneticilerim Çalışanlar Arasındaki Koordinasyonu Sağlamada Başarılıdır” ifadesine yine hiçbir kadın kesinlikle katılmıyorum cevabını vermezken, 50’si katılmıyorum, 15’i kararsızım, 36’sı katılıyorum, 6’sı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin, %46,7’sinin katılmıyorum, %14’ünün kararsızım, %33,6’sının katılıyorum ve %5,6’sının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. Bu yargıya ilişkin yanıtların büyük bir çoğunluğu yani %46,7’si kendi yöneticilerinin çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamada başarılı olmadığını söylemektedir.

Tablo – 3.17: “Yöneticilerim Çalışanlarla İyi İlişkiler Geliştirebilmek İçin Bütün Gayreti Gösterirler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	18	16,8
Katılmıyorum	52	48,6
Kararsızım	17	15,9
Katılıyorum	14	13,1
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,6
Toplam	107	100,0

“Yöneticilerim Çalışanlarla İyi İlişkiler Geliştirebilmek İçin Bütün Gayreti Gösterirler” ifadesine Tablo 3.17’de de görüleceği üzere örneklemin %16,8’ini oluşturan 18 kadın kesinlikle katılmıyorum, %48,6’sını oluşturan 52 kadın katılmıyorum, %15,9’unu oluşturan 17 kadın kararsızım, %13,1’ini oluşturan 14 kadın katılıyorum ve %5,6’sını oluşturan 6 kadının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlemlenmektedir.

Tablo – 3.18: “Yöneticilerim Çalışanlar Arasında Cinsiyet Ayrımcılığı Yapmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,8
Katılmıyorum	57	53,3
Kararsızım	24	22,4
Katılıyorum	17	15,9
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,6
Toplam	107	100,0

Tablo 3.18’de de görüleceği üzere “Yöneticilerim Çalışanlar Arasında Cinsiyet Ayrımcılığı Yapmaz” ifadesine örneklemin %2,8’ini oluşturan 3 kadın kesinlikle katılmıyorum, %53,3’ünü oluşturan 57 kadın katılmıyorum, %22,4’ünü oluşturan 24 kadın kararsızım, %15,9’unu oluşturan 17 kadın katılıyorum ve %5,6’sını oluşturan 6 kadının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlemlenmektedir.

Tablo – 3.19: “İşyerimde Yöneticiler Yapılan İş Sürekli Kontrol Ederler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	5	4,7
Kararsızım	10	9,3
Katılıyorum	81	75,7
Kesinlikle Katılıyorum	11	10,3
Toplam	107	100,0

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere, “İşyerimde Yöneticiler Yapılan İş Sürekli Kontrol Ederler” ifadesine hiçbir kadın kesinlikle katılmıyorum yanıtı vermezken, 5’i katılmıyorum, 10’u kararsızım, 81’i katılıyorum, 11’i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin %4,7’sinin katılmıyorum, %9,3’ünün kararsızım, %75,7’sinin katılıyorum ve %10,3’ünün kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. Bu yargıya ilişkin yanıtların %75,7 gibi büyük bir çoğunluğunun kendi yöneticilerinin yapılan işi sürekli kontrol ettiklerini söylediklerini görmekteyiz.

Tablo – 3.20: “Çalıştığım Kurumda Yazılı Kurallara Çok Önem Verilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9
Katılmıyorum	46	43,0
Kararsızım	13	12,1
Katılıyorum	40	37,4
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,6
Toplam	107	100,0

“Çalıştığım Kurumda Yazılı Kurallara Çok Önem Verilir ” ifadesine Tablo 3.20’de de görüldüğü üzere örneklemin %1,9’unu oluşturan 2 kadın kesinlikle katılmıyorum, %43’ünü oluşturan 46 kadın katılmıyorum, %12,1’ini oluşturan 13 kadın kararsızım, %37,4’ünü oluşturan 40 kadın katılıyorum ve %5,6’sını oluşturan 6 kadının kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu ifadeye çoğunluk tarafından verilen yanıtlar katılmıyorum şeklindedir.

Tablo – 3.21: “Kurumumda Yazılı Kurallar Olmasa da Çalışanlar Görev ve Sorumluluklarını Her Zaman Bilirler” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9
Katılmıyorum	13	12,1
Kararsızım	11	10,3
Katılıyorum	74	69,2
Kesinlikle Katılıyorum	7	6,5
Toplam	107	100,0

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere “Kurumumda Yazılı Kurallar Olmasa da Çalışanlar Görev ve Sorumluluklarını Her Zaman Bilirler” ifadesine örneklemin %1,9’ünü oluşturan 2 kadın kesinlikle katılmıyorum, %12,1’ini oluşturan 13 kadın katılmıyorum, %10,3’ünü oluşturan 11 kadın kararsızım, %69,2’sini oluşturan 74 kadın katılıyorum ve %6,5’ini oluşturan 7 kadının kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo – 3.22: “Çalıştığım Kurumda Yapılacak Her İş Önceden Planlanır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,7
Katılmıyorum	48	44,9
Kararsızım	15	14,0
Katılıyorum	33	30,8
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,6
Toplam	107	100,0

Tablo 3.22’de de görüldüğü üzere, “Çalıştığım Kurumda Yapılacak Her İş Önceden Planlanır” ifadesine kadınların 5’i kesinlikle katılmıyorum, 48’i katılmıyorum, 15’i kararsızım, 33’ü katılıyorum, 6’sı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin %4,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %44,9’unun katılmıyorum, %14’ünün kararsızım, %30,8’inin katılıyorum ve %5,6’sının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir.

Yapılacak her iş önceden planlanır ifadesinde örnekleme oluşturan 48 kişi katılmıyorum yanıtıyla çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo – 3.23: “Kurumumda Örgütün Çıkar ve Amaçları Bireysel Çıkar ve Amaçlardan Önce Gelir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9
Katılmıyorum	4	3,7
Kararsızım	13	12,1
Katılıyorum	70	65,4
Kesinlikle Katılıyorum	18	16,8
Toplam	107	100,0

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere “Kurumumda Örgütün Çıkar ve Amaçları Bireysel Çıkar ve Amaçlardan Önce Gelir” yargısına örneklemin %1,9’u kesinlikle katılmıyorum, %3,7’si katılmıyorum, %12,1’i kararsızım, %65,4’ü katılıyorum ve %16,8’i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Diğer bir deyişle, 107 kişilik örneklemin 2’si kesinlikle katılmıyorum, 4’ü katılmıyorum, 13’ü kararsızım, 70’i katılıyorum, 18’i kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmektedir.

Tablo – 3.24: “Kurumumda Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Resmiyete Dayalıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,7
Katılmıyorum	64	59,8
Kararsızım	13	12,1
Katılıyorum	23	21,5
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,8
Toplam	107	100,0

“Kurumumda Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Resmiyete Dayalıdır” yargısına verilen yanıtlara örneklemin %3,7’sini oluşturan 4 kadın kesinlikle katılmıyorum, %59,8’ini oluşturan 64 kadın katılmıyorum, %12,1’ini oluşturan 13 kadın kararsızım, %21,5’ini oluşturan 23 kadın katılıyorum ve %2,8’ini oluşturan 3 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir

Tablo – 3.25: “İşyerimde Karar Alma Süreçlerinde Astların Fikirleri Alınmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	66	61,7
Katılmıyorum	25	23,4
Kararsızım	3	2,8
Katılıyorum	10	9,3
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,8
Toplam	107	100,0

Tablo 3.25’te “İşyerimde Karar Alma Süreçlerinde Astların Fikirleri Alınmaz” ifadesine örneklemin %61,7’sini oluşturan 66 kadın kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, örneklemin %23,4’ünü oluşturan 25 kadın ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Kararsızım yanıtını veren 3 kadın örneklemin %2,8’ini oluşturmaktadır. Katılıyorum yanıtını veren 10 kadın örneklemin %9,3’ünü oluştururken, kesinlikle katılıyorum yanıtını veren 3 kadın %2,8’ini oluşturmaktadır.

Tablo – 3.26: “Kurumumda İşe Alımlarda Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,8
Katılmıyorum	48	44,9
Kararsızım	23	21,5
Katılıyorum	30	28,0
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,8
Toplam	107	100,0

Tablo 3.26’da, “Kurumumda İşe Alımlarda Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” ifadesine kadınların 3’ü kesinlikle katılmıyorum, 48’i katılmıyorum, 23’ü kararsızım, 30’u katılıyorum, 3’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin %2,8’inin kesinlikle katılmıyorum, %44,9’unun katılmıyorum, %21,5’inin kararsızım, %28’inin katılıyorum ve %2,8’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. Bu yargıya ilişkin yanıtların büyük bir çoğunluğu yani %44,9’u “Kurumumda İşe Alımlarda Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” şeklindedir.

Tablo – 3.27: “Çalıştığım Kurum Terfi ve Yükselmelerde Çalışanların Performansını Dikkate Alır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,4
Katılmıyorum	50	46,7
Kararsızım	14	13,1
Katılıyorum	29	27,1
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,7
Toplam	107	100,0

“Çalıştığım Kurum Terfi ve Yükselmelerde Çalışanların Performansını Dikkate Alır” yargısına verilen yanıtlara örneklemin %8,4’ünü oluşturan 9 kadın kesinlikle katılmıyorum, %46,7’sini oluşturan 50 kadın katılmıyorum, %13,1’ini oluşturan 14 kadın kararsızım, %27,1’ini oluşturan 29 kadın katılıyorum ve %4,7’sini oluşturan 5 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo – 3.28: “Çalıştığım Kurumda Yükselme ve Terfilerde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,8
Katılmıyorum	62	57,9
Kararsızım	17	15,9
Katılıyorum	21	19,6
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,7
Toplam	107	100,0

Tablo 3.28’de “Çalıştığım Kurumda Yükselme ve Terfilerde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” yargısına verilen yanıtlara ilişkin frekans tablosudur. Bu örneklemin %2,8’ini oluşturan 3 kadın kesinlikle katılmıyorum, %57,9’unu oluşturan 62 kadın katılmıyorum, %15,9’unu oluşturan 17 kadın kararsızım, %19,6’sını oluşturan 21 kadın katılıyorum ve %3,7’sini oluşturan 4 kadın bu yargıya kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Örneklemin %57,9’unu oluşturan 62 kadın katılmıyorum yanıtıyla çoğunluk grubu oluşturmaktadır.

Tablo – 3.29: “Çalıştığım Kurumda Kariyer Gelişimi İçin Yeterli İmkanlar Vardır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,9
Katılmıyorum	47	43,9
Kararsızım	9	8,4
Katılıyorum	47	43,9
Kesinlikle Katılıyorum	2	1,9
Toplam	107	100,0

“Çalıştığım Kurumda Kariyer Gelişimi İçin Yeterli İmkanlar Vardır” yargısına verilen yanıtlara, örneklemin %1,9’unu oluşturan 2 kadın kesinlikle katılmıyorum, %43,9’unu oluşturan 47 kadın katılmıyorum, %8,4’ünü oluşturan 9 kadın kararsızım, %43,9’unu oluşturan 47 kadın katılıyorum, %1,9’unu oluşturan 2 kadın ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. 107 örneklemin %43,9’u “Çalıştığım Kurumda Kariyer Gelişimi İçin Yeterli İmkanlar Vardır” yargısına katılmıyorum yanıtını vermişken, aynı oranda katılımcı katılıyorum yanıtını vermiştir. Kadın çalışanlar büyük çoğunluğu kurumlarında kariyer gelişimleri için yeterli imkanların olduğunu düşünürken, bir o kadar kısmı da bu yargıya katılmamaktadır.

Tablo – 3.30: “Çalıştığım Kurum Kadın Çalışanlarının Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirmelerine Yardımcı Olur” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9
Katılmıyorum	53	49,5
Kararsızım	21	19,6
Katılıyorum	31	29,0
Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9
Toplam	107	100,0

“Çalıştığım Kurum Kadın Çalışanlarının Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirmelerine Yardımcı Olur” ifadesine verilen yanıtlara ilişkin frekans tablosu yukarıda görülmektedir. Tablo 3.30’da da görüldüğü üzere örneklemin %0,9’u

kesinlikle katılmıyorum, %49,5'i katılmıyorum, %19,6'sı kararsızım, %29'u katılıyorum ve %0,9'u kesinlikle katılıyorum yanıtı vermiştir. Başka bir ifadeyle kadınların 1'i kesinlikle katılmıyorum, 53'ü katılmıyorum, 21'i kararsızım, 31'i katılıyorum ve 1'i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo – 3.31: “Kurumum Kadın Çalışanlarının Kişisel Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarını Karşılama Başarılıdır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,8
Katılmıyorum	51	47,7
Kararsızım	22	20,6
Katılıyorum	30	28,0
Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9
Toplam	107	100,0

“Kurumum Kadın Çalışanlarının Kişisel Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarını Karşılama Başarılıdır” yargısına örneklemin %2,8'ini oluşturan 3 kadın kesinlikle katılmıyorum, %47,7'sini oluşturan 51 kadın katılmıyorum, %20,6'sını oluşturan 22 kadın kararsızım, %28'ini oluşturan 30 kadın katılıyorum ve %0,9'unu oluşturan 1 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo – 3.32: “Kurumumda Aynı Yetenekteki Kadınlar Erkeklerle Oranla Daha Zor İş Bulur” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,4
Katılmıyorum	70	65,4
Kararsızım	16	15,0
Katılıyorum	11	10,3
Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9
Toplam	107	100,0

Tablo 3.32'de de görüldüğü üzere, “Kurumumda Aynı Yetenekteki Kadınlar Erkeklerle Oranla Daha Zor İş Bulur” ifadesine kadınların 9'u kesinlikle katılmıyorum, 70'i katılmıyorum, 16'sı kararsızım, 11'i katılıyorum, 1'i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin

%8,4'ünün kesinlikle katılmıyorum, %65,4'ünün katılmıyorum, %15'inin kararsızım, %10,3'ünün katılıyorum ve %0,9'unun kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. “Kurumumda Aynı Yetenekteki Kadınlar Erkeklerle Oranla Daha Zor İş Bulur” ifadesinde örneklemini oluşturan 70 kişi katılmıyorum yanıtıyla çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo – 3.33: “Kurumumda Kadınlar Erkeklerle Oranla Daha Fazla Problemlerle Karşılaşır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,7
Katılmıyorum	55	51,4
Kararsızım	27	25,2
Katılıyorum	18	16,8
Kesinlikle Katılıyorum	2	1,9
Toplam	107	100,0

“Kurumumda Kadınlar Erkeklerle Oranla Daha Fazla Problemlerle Karşılaşır” ifadesine Tablo 3.33’de de görüldüğü üzere örneklemin %4,7’sini oluşturan 5 kadın kesinlikle katılmıyorum, %51,4’ünü oluşturan 55 kadın katılmıyorum, %25,2’sini oluşturan 27 kadın kararsızım, %16,8’ini oluşturan 18 kadın katılıyorum ve %1,9’unu oluşturan 2 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo – 3.34: “Çalıştığım Kurumda Kadınlar Gerekli Performansları Gösterdikleri Takdirde Üst Kademelere Terfi Edebilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	11	10,3
Katılmıyorum	53	49,5
Kararsızım	19	17,8
Katılıyorum	20	18,7
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,7
Toplam	107	100,0

Tablo 3.34’de “Çalıştığım Kurumda Kadınlar Gerekli Performansları Gösterdikleri Takdirde Üst Kademelere Terfi Edebilir” ifadesine örneklemin

%10,3'ünü oluşturan 11 kadın kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, örneklemin %49,5'ini oluşturan 53 kadın ise katılmıyorum yanıtını vermiştir. Kararsızım yanıtını veren 19 kadın örneklemin %17,8'ini oluşturmaktadır. Katılıyorum yanıtını veren 20 kadın örneklemin %18,7'sini oluştururken, kesinlikle katılıyorum yanıtını veren 4 kadın ise %3,7'sini oluşturmaktadır. Kadınların çoğunluğunun gerekli performansları gösterdikleri takdirde kendilerinin üst kademelere terfi edebileceklerine katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir.

Tablo – 3.35: “İşyerimde Kadın Çalışanların İşle İlgili Göstermiş Oldukları Çabalar Gerektiği Gibi Ödüllendirilir” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	24	22,4
Katılmıyorum	57	53,3
Kararsızım	9	8,4
Katılıyorum	15	14,0
Kesinlikle Katılıyorum	2	1,9
Toplam	107	100,0

“İşyerimde Kadın Çalışanların İşle İlgili Göstermiş Oldukları Çabalar Gerektiği Gibi Ödüllendirilir” ifadesine tablo 3.35’de görüldüğü üzere örneklemin %22,4’ünü oluşturan 24 kadın kesinlikle katılmıyorum, %53,3’ünü oluşturan 57 kadın katılmıyorum, %8,4’ünü oluşturan 9 kadın kararsızım, %14’ünü oluşturan 15 kadın katılıyorum ve %1,9’ünü oluşturan 2 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermektedir. Örneklemi oluşturan çoğunluk yanıt %53,3 ile katılmıyorum ifadesidir.

Tablo – 3.36: “Kurumumda Kadınlar Belli Bir Pozisyona Kadar Yükselir, Daha Fazla Yükselmez” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	53	49,5
Katılmıyorum	37	34,6
Kararsızım	4	3,7
Katılıyorum	9	8,4
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,7
Toplam	107	100,0

Tablo 3.36’da da görüldüğü üzere, “Kurumumda Kadınlar Belli Bir Pozisyona Kadar Yükselir, Daha Fazla Yükselmez” ifadesine kadınların 53’ü kesinlikle katılmıyorum, 37’si katılmıyorum, 4’ü kararsızım, 9’u katılıyorum, 4’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Yüzdeler açısından tablo ele alındığında örneklemin %49,5’inin kesinlikle katılmıyorum, %34,6’sının katılmıyorum, %3,7’sinin kararsızım, %8,4’ünün katılıyorum ve %3,7’sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği gözlenmektedir. Örneklemi oluşturan kadınların büyük çoğunluğunun bu yargıya kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir.

Tablo – 3.37: “Kurumumda Aynı Pozisyonda Çalışan Kadınlar Erkeklerden Daha Az Maaş Alır” Yargısına Verilen Yanıtlara İlişkin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,8
Katılmıyorum	5	4,7
Kararsızım	14	13,1
Katılıyorum	77	72,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	7,5
Toplam	107	100,0

“Kurumumda Aynı Pozisyonda Çalışan Kadınlar Erkeklerden Daha Az Maaş Alır” ifadesine Tablo 3.37’de de görüldüğü üzere örneklemin %2,8’ini oluşturan 3 kadın kesinlikle katılmıyorum, %4,7’sini oluşturan 5 kadın katılmıyorum, %13,1’ini oluşturan 14 kadın kararsızım, %72’sini oluşturan 77 kadın katılıyorum ve %7,5’ini oluşturan 8 kadın kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo - 3.38: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Kolerasyon Analizi Tablosu

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
A1	1 ,	,572 ** ,000	,018 ,853	,502 ** ,000	,425 ** ,000	,353 ** ,000	,237 * ,014	,248 ** ,010	,186 ** ,055	,421 ** ,000	,097 ** ,318	,201 * ,038	-,045 ,648	,388 ** ,000	,362 ** ,000	,348 ** ,000	,268 ** ,005	,411 ** ,001	,341 ** ,000	-,225* ,020	,148 * ,127	,244 * ,011	,304 ** ,001	,089 ** ,363	,167 ** ,086
A2		1 ,	,030 ,760	,579 ** ,000	,430 ** ,000	,395 ** ,000	,283 ** ,003	,258 ** ,007	,253 ** ,008	,439 ** ,000	,048 ** ,625	,036 * ,717	-,047 ,630	,353 ** ,000	,248 * ,010	,322 ** ,001	,275 ** ,004	,380 ** ,000	,398 ** ,000	-,103 ,289	,116 * ,233	,210 * ,030	,207 * ,033	,106 * ,278	,144 * ,138
A3			1 ,	- ,055 ,573	- ,041 ,678	- ,102 ,298	,188 ,052	,009 ,926	,014 ,884	- ,079 ,421	,146 ,134	- ,020 ,836	-,119 ,223	- ,167 ,086	- ,176 ,070	- ,130 ,183	,078 ,424	- ,044 ,650	,004 ,965	,067 ,490	- ,138 ,157	- ,100 ,307	- ,116 ,234	- ,304 ** ,001	- ,206* ,033
A4				1 ,	,543 ** ,000	,564 ** ,000	,202 * ,037	,382 ** ,000	,130 ,181	,324 ** ,001	,161 ,098	,184 ,058	,161 ,098	,368 ** ,000	,431 ** ,000	,463 ** ,000	,290 ** ,002	,492 ** ,000	,401 ** ,000	-,011 ,910	,025 ,801	,401 ** ,000	,449 ** ,000	,196 * ,043	,083 ,394
A5					1 ,	,597 ** ,000	,104 ** ,288	,378 ** ,000	,282 ** ,003	,455 ** ,000	,034 ** ,731	,274 ** ,004	,473** ,000	,305 ** ,001	,470 ** ,000	,529 ** ,000	,270 ** ,005	,481 ** ,000	,399 ** ,000	-,149 ,125	,007 ,945	,417 ** ,000	,529 ** ,000	,356 ** ,000	,072 ,464
A6						1 ,	,254 ** ,008	,203 * ,036	,275 ** ,004	,304 ** ,001	,066 ,499	,236 ** ,006	,398** ,000	,480 ** ,000	,448 ** ,000	,580 ** ,000	,199 * ,040	,562 ** ,000	,482 ** ,000	-,056 ,568	,006 ,952	,436 ** ,000	,474 ** ,000	,274 ** ,004	,095 ,329
A7							1 ,	,089 ,363	,231 * ,017	,177 ,068	- ,025 ,799	- ,160 ,099	,127 ,194	,147 ,129	,319 ** ,001	,267 ** ,005	,255 ** ,008	,256 ** ,008	,112 ,252	,043 ,659	- ,088 ,365	,098 ,315	- ,016 ,873	,029 ,771	,111 ,257
B1								1 ,	,228 * ,018	,433 ** ,000	,108 ,270	,208 * ,032	,143 ,140	,225 * ,020	,281 ** ,003	,269 ** ,005	,187 ** ,054	,176 ,069	,146 ,134	-,088 ,366	,100 ,307	,242 * ,012	,371 ** ,000	,171 ,078	,009 ,929
B2									1 ,	,132 ,176	- ,102 ,295	,088 ,369	,072 ,460	,295 ** ,002	,146 ,134	,091 ,353	,255 ,020	,214 * ,027	,112 ,249	-,244* ,011	,139 * ,155	,053 ,590	,108 ,267	,011 ,908	-,092 ,346
B3										1 ,	,236 * ,014	,131 ,177	,020 ,840	,175 ,071	,243 * ,012	,238 * ,014	- ,179 ** ,001	,362 ** ,000	,308 ** ,005	-,334 ,065	,184 ,058	,322 ** ,001	,277 ** ,004	,128 ,189	,068 ,488
B4											1 ,	,079 ,417	-,167 ,085	- ,008 ,934	- ,063 ,521	,044 ,649	,169 ,082	,026 ,789	,066 ,500	-,044 ,655	,215 * ,026	,139 ,153	- ,013 ,891	- ,333 ** ,000	,002 ,983
B5												1 ,	,116 ,233	,115 ,238	,092 ,346	,119 ,222	- ,980, 232	,117 ,001	,181 ,062	,062 ,525	- ,038 ,697	,017 ,862	,245 * ,011	,046 ,640	,056 ,567

3.5.4. Birinci Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

Yönetici özellikleri ve yönetim tarzının kariyer gelişimi üzerine etkisini belirlemek üzere oluşturduğumuz korelasyon tablosun da A'lar yönetici özellikleri, B'ler yönetim tarzı ve C'ler kariyer kariyer gelişimi sorularını göstermektedir.

H1: Yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo – 3.39: Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Yenilikleri Yakından Takip Eder” değişkeni ile “Kadınların Kariyer Gelişimi İçin Yeterli İmkanlar Vardır” değişkeni Arasındaki İlişki

			A1	C1
Spearman's rho	A1	korelasyon katsayısı	1,000	,268*
		Sig. (2-tailed)	-	,005
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,268*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0a: Yöneticilerin yenilikleri yakından takip etmesi ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1a: Yöneticilerin yenilikleri yakından takip etmesi ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P = 0,005 < 0,05$ olduğundan H0a hipotezi red edilir. Yönetici özelliklerinden yöneticilerin yenilikleri yakından takip etmesi ile kadın kariyer gelişimleri arasında 0,268 oranında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo – 3.40: Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerin Çalışanların Görev ve Yetki Sınırlarını Net Olarak Belirlemesi” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			A2	C1
Spearman’s rho	A2	korelasyon katsayısı	1,000	,275*
		Sig. (2-tailed)	-	,004
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,275*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0b: Yöneticilerin çalışanların görev ve yetki sınırlarını net olarak belirlemesi ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1b: Yöneticilerin çalışanların görev ve yetki sınırlarını net olarak belirlemesi ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P = 0,004 < 0,05$ olduğundan H0b hipotezi red edilir. Yönetici özelliklerinden “yöneticilerin çalışanların görev ve yetki sınırlarını net olarak belirlemesi” ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,275 oranında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo – 3.41: Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerin Çalışanlarıyla İlişkilerinde Otoriteyi Severler” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			A3	C1
Spearman’s rho	A3	korelasyon katsayısı	1,000	,078*
		Sig. (2-tailed)	-	,424
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,078*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,424	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0c: Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde otoriteyi severler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1c: Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde otoriteyi severler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P = 0,424 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilemez. Yöneticilerim çalışanlarla ilişkilerinde otoriteyi severler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasındaki ilişki yoktur.

Tablo – 3.42: Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Çalışanlar Arasında Koordinasyonu Sağlamada Başarılıdır” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			A4	C1
Spearman's rho	A4	korelasyon katsayısı	1,000	,290*
		Sig. (2-tailed)	-	,002
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,290*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H_0 d: Yöneticilerim çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamada başarılıdır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H_1 d: Yöneticilerim çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamada başarılıdır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P = 0,002 < 0,05$ olduğundan H_0 d hipotezi red edilir. Yöneticilerim çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamada başarılıdır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,290 oranında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo – 3.43: Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Çalışanlarla İyi İlişkiler Geliştirebilmek İçin Gayret Gösterirler” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			A5	C1
Spearman's rho	A5	korelasyon katsayısı	1,000	,270*
		Sig. (2-tailed)	-	,005
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,270*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0e: Yöneticilerim çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için gayret gösterirler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1e: Yöneticilerim çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için gayret gösterirler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,005<0,05$ olduğundan H0e hipotezi red edilir. Yöneticilerim çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için gayret gösterirler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,270 oranında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo – 3.44: Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Çalışanlar Arasında Cinsiyet Ayrımcılığı Yapmaz” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			A6	C1
Spearman’s rho	A6	korelasyon katsayısı	1,000	,199*
		Sig. (2-tailed)	-	,040
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,199*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,040	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0f: Yöneticilerim çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1f: Yöneticilerim çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P= 0,040<0,05$ olduğundan H0f hipotezi red edilir. Yöneticilerim çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,199 oranında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo – 3.45: Yönetici Özelliklerinden “Yöneticilerim Yapılan İşi Sürekli Kontrol Ederler” değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			A7	C1
Spearman’s rho	A7	korelasyon katsayısı	1,000	,255*
		Sig. (2-tailed)	-	,008
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,255*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0g: Yöneticilerim yapılan işi sürekli kontrol ederler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1f: Yöneticilerim yapılan işi sürekli kontrol ederler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,008 < 0,05$ olduğundan H0f hipotezi red edilir. Yöneticilerim yapılan işi sürekli kontrol ederler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,255 oranında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Hiyerarşi kültürünün özelliklerinden biri olan yöneticilerin yenilikleri yakından takip etmesiyle (A1), kariyer gelişimi arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Yöneticilerin çalışanların görev ve yetki sınırlarını net olarak belirlemesi (A2) ile kariyer gelişimi arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Tablodan da görüleceği üzere yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde otorite kullanması (A3) kariyer gelişimi unsurları üzerinde herhangi bir etkiye neden olmamaktadır. Yöneticilerin çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamaları (A4) kariyer gelişiminde sadece kadınların erkeklere oranla daha zor iş bulmalarına negatif bir etki yaratmakta, diğer kariyer gelişimi unsurları üzerinde ise güçlü ve pozitif bir etki yaratmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmek için gayret göstermesi (A5) ve çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmaması (A6) ile kariyer gelişimi arasında Tablodan da görüleceği üzere güçlü ve pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Son olarak hiyerarşi kültürünün özelliklerinden biri olan yöneticilerin yapılan işi sürekli kontrol etmesiyle (A7) kariyer gelişimi arasında kadınların erkeklere oranla daha fazla problemlerle karşılaşması ve kadınların işle ilgili çabaları gerektiği şekilde ödüllendir unsurları üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı ancak diğer kariyer gelişimi unsurlarında güçlü ve pozitif bir etki yarattığı gözlemlenmektedir.

Yönetici özelliklerinin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi genel olarak ele alındığında, birinci araştırma hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

3.5.5. İkinci Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

H2: Yönetim Tarzı ile kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo – 3.46: “Kurumumda Yazılı Kurallara Önem verilir” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B1	C1
Spearman’s rho	B1	korelasyon katsayısı	1,000	,187*
		Sig. (2-tailed)	-	,054
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,187*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,054	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0a: Kurumumda yazılı kurallara önem verilir değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1a: Kurumumda yazılı kurallara önem verilir değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,054 > 0,05$ olduğundan H0f hipotezi red edilemez. Kurumumda yazılı kurallara önem verilir değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

Tablo – 3.47: “Kurumumda Çalışanlar Görev ve Sorumluluklarını Bilirler” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B2	C1
Spearman’s rho	B2	korelasyon katsayısı	1,000	,255*
		Sig. (2-tailed)	-	,020
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,255*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,020	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0b: Kurumumda çalışanlar görev ve sorumluluklarını bilirler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1b: Kurumumda çalışanlar görev ve sorumluluklarını bilirler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,020 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Kurumumda çalışanlar görev ve sorumluluklarını bilirler değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,255 oranında orta düzeyde pozitif ilişki vardır.

Tablo – 3.48: “Kurumumda Yapılacak İşler Önceden Planlanır” Yönetim Tarzı Değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B3	C1
Spearman's rho	B3	korelasyon katsayısı	1,000	-,179*
		Sig. (2-tailed)	-	,001
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	-,179*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0c: Kurumumda yapılacak işler önceden planlanır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1c: Kurumumda yapılacak işler önceden planlanır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,01 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Kurumumda yapılacak işler önceden planlanır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,179 oranında az da olsa negatif bir ilişki vardır.

Tablo – 3.49: “Kurumumda Örgütün Çıkar ve Amaçları Bireysel Çıkar ve Amaçlardan Önce Gelir” Yönetim Tarzı Değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B4	C1
Spearman's rho	B4	korelasyon katsayısı	1,000	,169*
		Sig. (2-tailed)	-	,082
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,169*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,082	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0d: Kurumumda örgütün çıkar ve amaçları bireysel çıkar ve amaçlardan önce gelir değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1d: Kurumumda örgütün çıkar ve amaçları bireysel çıkar ve amaçlardan önce gelir değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,082>0,05$ olduğundan H0d hipotezi red edilemez. Örgütün çıkar ve amaçlarının bireysel çıkar ve amaçlardan önce gelmesi ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki bulunmamıştır.

Tablo – 3.50: “Kurumumda Çalışanlar Arasındaki İlişkiler Resmiyete Dayalıdır” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B5	C1
Spearman's rho	B5	korelasyon katsayısı	1,000	-,980*
		Sig. (2-tailed)	-	,232
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	-,980*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,232	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0e: Çalışanlar arasındaki ilişkiler resmiyete dayalıdır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1e: Çalışanlar arasındaki ilişkiler resmiyete dayalıdır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,232>0,05$ olduğundan H0d hipotezi red edilemez. Çalışanlar arasındaki ilişkiler resmiyete dayalıdır değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

Tablo – 3.51: “Kurumumda Karar Alma Süreçlerinde Astların Fikirleri Alınmaz” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B6	C1
Spearman's rho	B6	korelasyon katsayısı	1,000	,432*
		Sig. (2-tailed)	-	,002
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,432*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0f: Kurumumda karar almada astların fikirleri alınmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1f: Kurumumda karar almada astların fikirleri alınmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,002<0,05$ olduğundan H0f hipotezi red edilir. Kurumumda karar almada astların fikirleri alınmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,432 oranında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo – 3.52: “Kurumumda İşe Alımlarda Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B7	C1
Spearman's rho	B7	korelasyon katsayısı	1,000	,421*
		Sig. (2-tailed)	-	,008
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,421*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0g: Kurumumda işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1g: Kurumumda işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,008<0,05$ olduğundan H0g hipotezi red edilir. Kurumumda işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz değişkeni ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,421 oranında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo – 3.53: “Kurumum Terfi ve Yükselmelerde Çalışanların Performansını Dikkate Alır” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B8	C1
Spearman's rho	B8	korelasyon katsayısı	1,000	,364*
		Sig. (2-tailed)	-	,0011
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,364*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,0011	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0h: Terfi ve yükselmelerde çalışanların performansının dikkate alınması ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1h: Terfi ve yükselmelerde çalışanların performansının dikkate alınması ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,0011 < 0,05$ olduğundan H0h hipotezi red edilir. Terfi ve yükselmelerde çalışanların performansının dikkate alınması ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,364 oranında ilişki vardır.

Tablo – 3.54: “Kurumumda Yükselme ve Terfilerde Cinsiyet Ayrımcılığı Yapılmaz” Yönetim Tarzı değişkeni ile Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Arasındaki İlişki

			B9	C1
Spearman's rho	B9	korelasyon katsayısı	1,000	,337*
		Sig. (2-tailed)	-	,001
		N	107	107
	C1	korelasyon katsayısı	,337*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	-
		N	107	107

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0ı: Terfi ve yükselmelerde cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki yoktur.

H1ı: Terfi ve yükselmelerde cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında ilişki vardır.

$P=0,001 < 0,05$ olduğundan H0ı hipotezi red edilir. Yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması ile kadın çalışanların kariyer gelişimleri arasında 0,337 oranında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim tarzına ilişkin sorularda; çalışılan kurumda yazılı kurallara çok önem verilmesi (B1) ve kurumumda yazılı kurallar olmasa da çalışanlar görev ve sorumluluklarını bilir (B2) ile kadınların gerekli performansı gösterdiklerinde üst kademelere gelmesi ve işle ilgili çabalarının gerektirdiği şekilde ödüllendirilmesi üzerinde güçlü etki yarattığı görülmektedir. Yapılacak işlerin önceden planlanması (B3) ile kariyer gelişimi unsurları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün çıkar ve amaçlarının bireysel çıkarlardan önce gelmesi

(B4) ve Kamu kurumlarındaki çalışanlar arasındaki ilişkilerin resmiyete dayanması (B5) kariyer gelişimi üzerinde bir etkiye sahip değildir. Bunun nedeninin de, kadınların kariyer gelişimlerinin daha çok performansa dayalı olmasından kaynaklanabilmesidir. İşyerinde karar alma süreçlerinde astların fikirlerinin alınmaması (B6) ile kadınların göstermiş olduğu çabaların değerlendirilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, kişisel eğitim ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde güçlü ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışılan kurumda işe almalarda cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması (B7), yükselme ve terfilerde performansın dikkate alınması (B8) ve cinsiyet ayrımcılığının yapılmaması (B9) ile kariyer gelişimi unsurları arasında güçlü, yüksek düzeyde ve pozitif anlamlı bir ilişkinin varlığı yukarıdaki tablodan da görülmektedir.

Genel olarak Yönetim tarzı ve kariyer gelişimi arasındaki ilişkiler incelendiğinde ikinci araştırma hipotezi de 0,001 önem düzeyinde desteklenmektedir

3.5.6. Üçüncü Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

H3: Demografik faktörlerle kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Üçüncü araştırma hipotezinin test edilmesinde yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, gelir durumu, kurumdaki çalışma süresi ve kurumdaki pozisyonun kariyer gelişimi üzerinde farklılığa neden olup olmadığının test edilmesinde varyans analizinden yararlanılmaktadır.

Tablo - 3.55: Demografik Faktörler ile Kariyer Gelişimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata

Demografik Faktörler		Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Medeni Durum	Evli	23,05	4,18	,66
	Bekar	24,24	4,55	,55
Yaş	18-25	24,34	5,09	,74
	26-35	23,55	3,98	,54
	36-45	22,14	2,26	,85
	46 ve üzeri	-	-	-
Eğitim Durumu	İlköğretim	25,00	-	-
	Lise	24,05	4,68	,60
	Üniversite	23,47	4,18	,61
	Lisans üstü	-	-	-
Çocuk Sayısı	Çocuksuz	23,92	4,49	,48
	1 Çocuk	23,36	4,16	1,11
	2 Çocuk	23,14	5,08	1,92

	3Çocuk ve üzeri	25,00	-	-
Gelir Durumu	0-500	31,50	3,53	2,50
	501-1000	23,48	4,42	,48
	1001-2000	24,32	4,00	,85
	2001 ve üzeri	23,80	4,43	,42
Çalışma Süresi (yıl)	1-3 yıl	24,62	5,21	,77
	4-5 yıl	23,47	3,79	,55
	6-10 yıl	21,92	1,44	,40
	11 ve üzeri	25,50	10,60	7,50
Pozisyon	İletişim Danışmanı	23,48	4,07	,88
	Satış Danışmanı	23,94	4,70	,68
	Kasa Sorumlusu	23,83	4,42	,92
	Muhasebe/Finans Sorumlusu	20,86	2,34	,88
	Bilgi İşlem	22,33	1,15	,66
	Mağaza Yöneticisi	33,00	-	-
	Kurumsal Danışman	27,50	4,43	2,21
	Genel temizlik Hizmetleri	25,00	-	-

Tablo - 3.56: Demografik Faktörlerin Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisini Araştıran Varyans Analizi Tablosu

Kariyer Gelişimi		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Önem Düzeyi
Medeni Durum	Gruplar arası	4,22	19	,23	1,00	,001
	Gruplar içi	20,55	88	,23		
	Toplam	24,78	107			
Yaş	Gruplar arası	8,21	19	,45	1,30	,003
	Gruplar içi	30,83	88	,35		
	Toplam	39,04	107			
Eğitim Durumu	Gruplar arası	5,47	19	,30	1,17	,299
	Gruplar içi	22,75	88	,25		
	Toplam	28,22	107			
Çocuk Sayısı	Gruplar arası	3,51	19	,19	,44	,943
	Gruplar içi	38,50	88	,43		
	Toplam	42,01	107			
Gelir Durumu	Gruplar arası	3,64	19	,20	1,07	,393
	Gruplar içi	16,61	88	,18		
	Toplam	20,26	107			
Çalışma Süresi (yıl)	Gruplar arası	8,82	19	,49	4,86	,001
	Gruplar içi	49,84	88	,56		
	Toplam	58,67	107			

Medeni durumun kadınların kariyer gelişimi üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığının araştırıldığı varyans analizi sonuçlarına göre evli ve bekar kadınların kariyer gelişimleri arasında 0,01 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni evli kadınların bekarlara göre sorumluluklarının daha fazla olmasıdır. Yani evli kadın hem anne, hem eş hem de

çalışan kadın rollerinin getirdiği sorumlulukları dengelemek zorunda olduğu için bekar kadınlara göre kariyer gelişiminde daha çok engelle karşılaşmaktadırlar.

Yaşın kariyer gelişimi üzerinde 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık olup olmadığının araştırılması sonucunda kadınların yaş grupları itibariyle kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Benzer şekilde çalışma süreleri için de belirlenen yaş aralıkları kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu ise kariyer gelişimleri üzerinde 0,05 önem düzeyinde bir farklılığa neden olmamaktadır. Bunun nedeni ise eğitimi yüksek olan kadınların kariyer gelişimi sürecinde pek fazla sorun yaşamamalarından kaynaklanıyor olabilmektedir. Ayrıca çocuk sayısı ve gelir durumunun da kadınların kariyer gelişimleri üzerinde bir farklılığa neden olmadığı gözlenmektedir. Araştırmamızda bunun nedenini de iletişim sektöründe genellikle kariyer beklentisi olmayan genç ve bekar kadınların tercih edilmesine ve özellikle evlenme, çocuk sahibi olma gibi nedenlerle zaten işten ayrılmayı planlayan ve kısa vadeli çalışma koşullarına uyum sağlayacak kadınların daha düşük maaşla ve sağlanması gereken yardımlar söz konusu olmadan çalıştırılması, dolayısıyla bu durumun özel sektör yöneticileri tarafından tercih edilmesinden kaynaklanıyor olabilmektedir.

Genel itibariyle üçüncü araştırma hipotezi değerlendirildiğinde yaş, çalışma süresi ve medeni durum için üçüncü araştırma hipotezi desteklenmekte; eğitim durumu, gelir durumu ve çocuk sayısı için ise red edilmektedir.

3.6. Araştırma Hipotezlerinin Genel Bir Özeti

Tablo 3.57’de araştırmanın bütünlüğünü sağlamak amacıyla, araştırmada test edilen üç hipotezin genel bir özeti sunulmuştur.

Tablo – 3.57: Test Edilen Hipotezlerin Genel Bir Özeti

Hipotezler	Sonuç
H1: Yönetici özellikleri ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.	H1 Kabul
H2: Yönetim tarzı ile kadınların kariyer gelişimi arasında ilişki vardır.	H2 Kabul
H3: Demografik faktörlere göre kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır	H3 Kabul Yaş, medeni durum ve çalışma süresi faktörleri için anlamlı bir farklılık vardır.

SONUÇ

Kültür, bir toplumun üyelerini birbirine bağlayarak, aralarında dayanışma sağlayan eğerler sistemidir. Bu yüzden içinde insan faktörünün yer aldığı örgütleri kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir.

Örgüt kültürü, bir örgütün maddi ve manevi değerlerinden oluşan standart davranışlardır. Bu davranışlar bir örgütün var oluşunun temel unsuru olduğu gibi çalışanların kariyer gelişimleri düzeyinin de belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü kariyer gelişimi, temelde örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bir örgütün kariyer yönetimi uygulamalarını büyük ölçüde örgütün kültürü şekillendirdiği için örgüt kültürüyle kariyer gelişimi arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki örgütler açısından değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur.

Örgütte var olan kültür, işletmenin diğer fonksiyonlarının yapısını ve işleyişini etkilediği gibi, bir örgütün insan kaynakları uygulamalarında yer alan kariyer gelişimi politikalarını da etkiler. Bu anlamda örgüt kültürü, gelecekte örgütte görev üstlenecek yeni çalışanların örgütün temel değerlerine uygun biçimde yetişme ve gelişimlerine olumlu katkıda bulunmaktadır. İşletmenin örgüt kültürü içindeki kariyer değerlerinin açıkça ortaya konması ve gerekli değişimlerin yapılması işletme açısından önem arz etmektedir.

Bir toplum tarafından oluşturulan kadın ve erkeğe ilişkin değerler, roller ve davranışlar örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır. Kadın erkeğin toplum içindeki statüsü gereği kendisi ile özdeşleştirilen eril ve dişi özellikleri iş yapma biçimlerine de yansımaktadır. Örgütün cinsiyete ilişkin sahip olduğu değerlere bağlı olarak çalışanların örgüt içindeki görevleri, değerleri ve davranışları belirlenmektedir. Örgütsel cinsiyet temelinde kadın ve erkek çalışanlardan beklentilerin değiştiği, örgüt içinde kadına ve erkeğe farklı koşulların sunulduğu görülmektedir. Günümüzde, örgütsel kültürün cinsiyete yansımaları incelendiğinde, kadınların erkeksi değerlere sahip örgütlerde kariyer gelişimlerinde engellerle karşılaştığı açık bir biçimde gözlemlenmektedir.

Toplumların cinsiyetleri olduğu gibi, toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü cinsiyetleri vardır. Bireyler tıpkı toplumda olduğu gibi örgüt içerisinde de örgütsel cinsiyete göre roller üstlenmektedir. Eğer örgüt maskülen bir

örgütse, örgütte çalışan kadınlar erkeksi davranışları benimsemek zorunda kalmaktadırlar. Aksi halde örgüt içerisinde yükselme olanakları sınırlı olmaktadır.

Cinsiyete dayalı işbölümü kadının işgücüne katılımını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bazı kadınlar ev içi ve aile sorumlulukları nedeniyle kariyerlerini ve kariyer hedeflerini ertelemek veya bazen de bir kenara bırakmak durumunda kalabilmektedirler. Buna ek olarak, işyerindeki cinsiyet algısı ve hatta önyargıları kadınların yükselme ve bunun için gerekli olan eğitimlere katılma şanslarını da sınırlandırabilmektedir.

Diğer taraftan tüm bu sorunların üstesinden gelebilen çalışan kadınlar farklı türde problemlerle karşılaşabilmektedirler. Bu problemlerin başında, çalışan kadınların aile sorumlulukları ile iş yaşamının getirdiği sorumlulukları arasında bir denge kurmaya çalışmadan başka şansları olmaması gelmektedir. Bu çaba bazen kadınlar için kariyer hedeflerini ikinci plana itme anlamına gelebilmektedir.

Kadınlar açısından çalışma olgusu hep ikinci etkinlik olarak ele alınmıştır. Ailenin sorumluluğunu o kadar ön plana çıkarmış ki; bu sorumluluklardan dolayı çalışmayı terk edişi hoş görülmuş ve teşvik edilmiştir. Çünkü, kadının kendini çalışmaya adanması erkeklerin aksine, ailevi sorumluluklarına ve görevlerine kısmen zarar verecek bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu da kadın açısından, çalışma olgusunun değer yitirmesine yol açmaktadır

Ülkemizde; gerek kamu, gerekse de özel sektörde kadın işgücü erkek çalışanlara oranla çok düşük seviyededir. Bu gerçeklik, erkek egemen bir kültürün sonucudur. Çalışma yaşamındaki kadın sorununun kaynağında cinsiyet ayırımından doğan eşitsizlik vardır. Gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerde, kadın ve erkek çalışan sayısı sektörler arasında farklılık gösterse de kadın çalışan sayısı erkeğe göre her zaman daha az düzeydedir.

Türkiyede kadınlar banka görevlisi, memur, sekreter, öğretmen, hemşire, hostes gibi düşük ücretli, yükselmeye imkan vermeyen, yaratıcı yönü olmayan ve kadının fiziki görüntüsünden yararlanmaya yönelik mesleklerde yoğunlukla bulunmaktadır.

Tüm bu açıklamalar etrafında, bu tez çalışmasında kadınların en fazla yer aldıkları sektörler ve çalıştıkları kurumlarda geçerli olan hiyerarşi kültürünün kadınların kariyer gelişimlerini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Araştırmada örnek büyüklüğü 107 olarak belirlenmiş olup, oluşturulan anket Konya'daki özel sektördeki kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, gelir durumu, çalışma süresi gibi demografik faktörlerle kadınların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, yönetici özellikleri ve yönetim tarzıyla kadınların kariyer gelişimleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Demografik faktörlerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının araştırılmasında yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, gelir durumu ve çalışma süresi için frekans tabloları varyans analizinden, yönetici özellikleri, yönetim tarzı ile kariyer gelişimi arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek için ise korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Genel olarak bakıldığında yönetici özelliklerinin kariyer gelişimi üzerindeki etkisi ele alındığında, birinci araştırma hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Yönetim tarzı ve kariyer gelişimi arasındaki ilişkiler incelendiğinde ikinci araştırma hipotezi de 0,001 önem düzeyinde desteklenmektedir. Üçüncü araştırma hipotezi değerlendirildiğinde yaş, çalışma süresi ve medeni durum için üçüncü araştırma hipotezi reddedilmemekte; eğitim durumu, gelir durumu ve çocuk sayısı için ise red edilmektedir

KAYNAKÇA

- Akın, Ayşe. “**Toplumsal Cinsiyet Kavramı ve Sağlığa Etkileri**”. C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi 25(4). <http://www.gencgazeteciler.org/tcinsiyet.asp> , Erişim Tarihi: 12.09.2010.
- Akoğlan, Meryem (1997). **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 994.
- Aldemir, Ceyhan vd. (2001). “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Anafarta, Nilgün, Sarvan, Fulya ve Yapıcı, Nuray (2008). **Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma**. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (15).
- Anderson, V. (2004). “**Women Managers- Does Positive Action Training Make A Difference?**”. Journal Of Management Development, 23, (8), 724-740.
- Appelbaum, S.H., Audet, L., Miller, Joanne C. (2003). “**Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through The Landscape of Theories**”, Leadership & Organization Development Journal, 24,(1), 47-48.
- Arat, Necla (1986). “**Kadın Sorunu**” (2. Baskı). İstanbul: Say Yayınları.
- Ataay, N. Aylin (1998). “**Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları Ve Etmenleri**”, **20.Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek**. (Editör: Oya Çitçi). Ankara: TODAİE İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Yayınları, Yayın no: 285.
- Ataman Unutkan, Göksel (1995). “**İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**”. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Aycan, Z. (2004). “**Key Success Factors for Women in Management in Turkey**”. International Association for Applied Psychology, 53(3), USA.
- Aytaç, Serpil (1997). **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları** (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Aytaç, Serpil. <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/02.pdf> , Erişim Tarihi: 24.11.2010.
- Bacacı Varoğlu, Demet (2001). “**Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini**” (Editör: Salih Güney) . Ankara: Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım.
- Bajdo, Linda M. and Dickson, Marcus W. (2001). “**Perceptions Of Organizational Culture and Women’s Advancement In Organizations: A Cross-Cultural Examination**”. Sex Roles, 45, (5).
- Bakan, İsmail, vd. (2004). “**Örgüt Kültürü**”. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Barutçugil, İsmet (2002). “**İş Hayatında Kadın Yöneticisi**”. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem (1991). “**Örgütsel Davranış**”. Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F., Gül yayınevi.
- Bayrak, Sabahat ve Yücel, Atilla (2000). “**Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?**”. Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 125-142.
- Bebekoğlu, Gözlem ve Wasti, Arzu (2002). “**İşyerinde Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları**”. Antalya: 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 207-209.

- Berberoğlu, Güneş N. (1990). “**Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı**”. Anadolu Üniversitesi İİBF. Dergisi, 8, (1-2), 153.
- Berrio, Angel A. (2003). “**An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework: A Profile Of Ohio State Universty Extension**”. Journal Of Extension, 41, (2) (April 2003), 39-47.
- Bierema, Laura L. (2001). “**Women, Work, and Learning**”. New Directions for Adult and Continuing Education, No: 92.
- Bilir Güler, Seyhan (2005). **Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Meslek Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Bircan, İsmail (1992). “**Kadınların İşsizliği ve İstihdamı**”. Ankara: İstihdam Seminerleri 1. İş ve İşçi Bulma Kurumu, Yayın No: 272.
- Bozkurt, Güvenç (1974). “**İnsan ve Kültür**”. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Büyükbeşe, Tuba, Karayılan, Derya ve Çelik, Adnan (2002). “**Kadın İşgörenlerin Sorunlarına İlişkin Gaziantep ve Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”. Antalya: 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 462-476.
- Cam, Erdem (2006). “**Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın**”. <http://www.insanbilimleri.com/makaleler> , Erişim tarihi: 25.08.2010.
- Cameron, Kim S ve Quinn, Robert E. (1999). “**Diagnosing and Changing Organizational Culture**”. Based On The Competing Values Framework, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Cartwright, Susan ve Gale, Andrew (1995). “**Project Management: Different Gender, Different Culture?**”. Leadership and Organization Development Journal, 16, (4), 12- 16.
- Cüceloğlu, Doğan (2005). “**Yeniden İnsan İnsana**” (33. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çetin, Münevver Ö.(2004). “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**”. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çırpan, Hüseyin ve Koyuncu, Mustafa (1998). “**İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi**”. Öneri Dergisi, 2, (9), 223-230.
- Çiftçi, B. (2006). **Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam**. İstanbul: Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu.
- Davenna, M. A., (1987). “**Women in Management; Progress and Promise**”. Human Ressource Management , 26, 409-418.
- Donovan, J. (2001). “**Feminist Teori**” (Çeviren: Bora Aksu vd.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Dökmen, Zehra (2004). “**Toplumsal Cinsiyet**”. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dönmezer, Sulhi (1974). “**Sosyoloji**” (5. Baskı). İstanbul: Hüsnütabiat Matbaası
- Eren, Erol (1997). “**İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, Erol (1998). “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergeneli, Azize ve Akçamete, Ceren (2004). “**Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları**”. Prof. Dr.Yıldırım Aslan Anısına, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 22.

Eyüpoğlu, Dilek (1999). **Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler**. Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 637.

Eyüpoğlu, Dilek vd. (2000). **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Gathens, M. (1991), “**Feminism and Philosophy: Perspectives on Differences and Equality**”. Cambridge: Polity Pres.

Gerni, G. Mine (2001), **Yönetimde Kadınlar**. Beta Yayınları

Gill, Susan ve Davidson, Marilyn J. (2001). **Problems and Pressures Facing Lone Mothers in Management and Professional Occupations – A Pilot Study**, Women in Management Review, 16, (8), 383-399.

Gordon, Judith R.(1996). **Organizational Behavior**, 5.Baskı, USA: Prentice-Hall.

Gökakın, Zeynep Ö. (2000). “**Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları Türkiye’de Girişimci Kadın Profili**”. Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 109-123.

Groeschl, Stefan ve Doherty, Liz. (2000). “**Conceptualising Culture**”. Cross Cultural Management-An International Journal, 7, (4), 12-17.

Güçlü, Nezahat (2003). “**Örgüt Kültürü**”. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 147-159.

- Gürol, M. Ali (1998). **Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi**. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayını.
- Gürol, M. Ali (2002).**“Günümüz Koşullarında Kadın Girişimciliğinin Mikro ve Makro Düzeyde Olası Katkılarına İlişkin Bir Değerlendirme”**. Antalya: 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 23-25 Mayıs.
- Hofstede, Geert, v.d. (1990). **“Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases”**. Administrative Science Quarterly.
- Hofstede, Geert (2001). **“Culture’s Consequences”**. London: Second Edition, Sage Publications.
- İlkkaracan, İpek (1998). **“Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”**. İstanbul: Bilânço 98: 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler, Tarih Vakfı Yayınları.
- İmançer, D. (2002). **“Feminizm ve Yeni Yönelimler”**. Ankara: Doğu Batı Düşünce Dergisi, 19.
- Jackson, Janet Cooper (2001). **“ Women Middle Managers’ Perception of The Glass Ceiling”**. Women in Management Review, 16.
- Kabasakal, Hayat (1998). **“Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili”**. İstanbul: 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler, Tarih Vakfı Yayınları.
- Kafesoğlu, İbrahim (1984). **“Türk Milli Kültürü”** (15. Baskı). İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Katrinli, Alev ve Canday, N. Timur (1986). **“Yönetici Olarak Kadınlar”**. Ankara: O.D.T.Ü. IV Ulusal Psikoloji Kongresi, Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi.

- Kocacık, Faruk ve Gökkaya, Veda B. (2005). **“Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”**. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6, (1).
- Konrad, A. M. ve Cannings, K. (1994). **“Of Mommy Tracks and Glass Ceiling: A Case Study of Men’s and Women’s Careers in Management”**. Relations Industrials, 49(2).
- Koray, Meryem (1992). **“Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”**. Amme İdaresi Dergisi, 25, (1).
- Koray, Meryem (1993). **Türkiye’de Kadınlar**. Yeni Yüzyıl, Türkiye’nin Sorunları Dizisi – 4.
- Köse, Sevinç. Tetik, Semra ve Ercan, Cuma (2001). **“Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”**. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7, (1), 219-242.
- KSSGM, (1999a). **Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği**. Ankara: KSSGM Yayınları.
- KSSGM, (1999b). **İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı**. Ankara: KSSGM Yayınları.
- KSSGM, (1999c). **Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi**. Ankara: KSSGM Yayınları.
- KSSGM, (2000). **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Kumaş, H. ve Fidan, F. (2007). **Akademisyen ve Tekstil İşçileri Karşılaştırması Örneğinde Çalışan Kadınların Çalışma Olgusuna Bakışları**. Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Siyaset Konferansları-Kitap 50.

- Lamond, David (2003). **“The Value of Quinn’s Competing Values Model In An Australian Context”**. Journal of Managerial Psychology, 18, (1), 46-59.
- Lim, Bernard (1995). **“Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link”**. Leadership & Organization Development Journal, 16, (5), 16-21.
- Lim, Vivien K. ve Teo, Thopson S. (1996). **“Gender Differences in Occupational Stress and Coping Strategies Among IT Personnel”**. Women in Management Review, 11, (1), 21.
- Lockwood, R. (2004). **“Domestic and International Perspectives”**. Research Quarterly.
- Majken, Schultz (1994). **“On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding”**. Berlin: Walter de Gruyter Inc.
- Mavin, Sharon (2001). **“Women’s Career In Theory and Practice: Time For Change?”**. Women In Management Review, 16, (4), 183-192.
- Mercanlioğlu, iğdem (2009). **“Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın alışmaları Kongresi Kongre Bildirileri (I. Cilt)”**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Basımevi.
- Metz, I. ve Tharenou, P. (2001). **“Women’s Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital”**. Group Organization Management, 26(3).
- Mills, Albert J. (1988). **“Organization genden, and Culture”**. Organization Studies, 19.

- Morgan, Gareth (1998). **“Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor”**. (Çev.: Gündüz BULUT), İstanbul: MESS Yayınları.
- Olsson, Su ve Walker, Robyn (2004). **“The Wo-Men and the Boys: Patterns of Identification and Differentiation in Senior Women Executives’ Representations of Career Identity”**. Women and Management Review, 19, (5), 245.
- ONAY, Meltem (2009). **Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları Ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma**. Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 9 (4), 1101-1125
- Öğüt, Adem (2006). **Türkiye’de Kadın Girişimciliğın Ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu**. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1, (1).
- Örücü, Edip, Kılıç, Recep ve Kılıç, Taşkın (2007). **Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneğı**. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14, (2).
- Özkalp, Enver (1992). **“Sosyolojiye Giriş”**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:87.
- Özkanlı, Özlem ve Korkmaz, Adil (2000). **“Kadın Akademisyen”**. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını No:586.
- Palmer, Margaret ve Hyman, Beverly (1993). **“Yönetimde Kadınlar”** (Çeviren: Vedat Üner). İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 10, Rota Yayınları.
- Peters, T.ve Waterman, R.H.(1982). **“Yönetme ve Yükseltme Sanatı-Mükemmeli Arayış”**. (Çev.: S. Sargut), İstanbul: Altın Kitapları.

- Pettigrew, Andrew M.(1979). **“On Studying Organizational Cultures”**. Administrative Science Quarterly, 23, (4), 570-581.
- Reichers, Arnon E.ve Schneider, Benjamin (1990). **“Climate and Culture: An Evolution of Constructs”**. Ed. Benjamin Schnider, San Francisco: Organizational Climate Culture, Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen P. ve Barnwell, Neil (2002). **Organisation Theory - Concepts and Cases**. China: Pearson Education Australia, Fourth Edition.
- Runge, Janet B. ve Hames, David S. (2004). **“ The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension”**. The Leadership&Organization Development Journal, 25, (5), 412.
- Rutherford, Sarah (2001). **“Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion”**. Women in Management Review, 16, (8), 372-376.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001). **“Örgütsel Psikoloji”** (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sargut, A. Selami (2001). **“Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”** (2. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Savcı, İlkay (1999). **“Toplumsal cinsiyet ve Teknoloji”**. Ankara üniversitesi SBF Dergisi, 54(1), Ocak –Mart.
- Savcı, İlkay (2000). **“Veri Girişi İşinde Kadın Çalışanlar: İş ve İş Dışı Deneyimleri”**. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 55, (4), 145.
- Sayılar, Yücel (2003). **“Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı?”**. Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XXII, (2).

Schein, Edgar H.(1986). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Second Edition, Jossey-Bass Publishers,

Schein, Edgar H. (2002). “**Örgütsel Kültür**” (Çev. Atilla AKBABA). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4, (3),1-33.

Silverthorne, Colin (2004).“**The Impact of Orgnizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan**”. The Leadership&Organization Development Jorunal, 25, (7), 593.

Sitterly, Connie ve Duke, Beth (1988). **Whitley A Woman’s Place: Management**. New Jersey: Prentice Hall.

Sözer, Önay (1993). “**Kadın ve Benzeri Bir Kadın Ütopisi**”. Varlık Yayınları.

Şenesen, Gülay Günlük ve Pulhan, Ergin (2000). “**Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep**”. Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2007). “**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**” (5. Baskı). Adım Matbaacılık Yayınları.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir ve Soysal, Abdullah (2007). “**Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi**” (Editör: Şerif Şimşek ve Adnan Çelik). Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, Mehmet (2002). “**Örgütler ve Kültürler**”. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Temel, Ayşen, Yakın, Mehmet ve Misci, Sema (2006). “**Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması**”. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa, 13, (1).

- Terzi, Ali Rıza (2000). “**Örgüt Kültürü**”. Ankara: Nobel Yayınları.
- TİSK, (2002). **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**. Ankara: TİSK Yayınları.
- TİSK, (2004). “**İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu**” Sempozyumu. Ankara: TİSK Yayınları, Yayın No: 242.
- Turan, Şerafettin (1994). “**Türk Kültür Tarihi**”. Ankara: BilgiYayınevi.
- Türker, Feyza (2007). “**Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi (Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği)**”, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Üçok, Tengiz (1989). “**Organizasyon Kültürünün Oluşumu**”. Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, 4, (1-2), 317.
- Varoğlu, Demet. “**Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerinden Androjeni’ye Gidiş**”.<http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi10/androjeni1.htm>, Erişim Tarihi: 12.10.2010.
- Vianen, Annelies E. Fischer, Agneta H. (2002). “**Illuminating The Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences**”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 315-337.
- Vural, Z.B.Akıncı (2003). “**Kurum kültürü ve örgütsel iletişim**”. İstanbul: İletişim yayınları.
- White, Barbara, Cox, Charles ve Cooper, Cary (1992). “**Women’s Career Development: A Study of High Flyers**”. Oxford: Blackwell Publishers.

Wicks, David ve Brodshow, Patricia (1999). “**Gendered Organizational Cultures in Canadian Work Organizations: Implications for Creating an Equitable Workplace**”. *Management Decision*, 37, (4), 399.

Wirth, Linda (2004). **Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management**. International Labour Office, Geneva.

Woodd, Maureen (2000). “**The Move Towards A Different Career Pattern: Are Women Better Prepared Than Men For A Modern Career?**”. *Career Development International*, 5, (2), 99-105.

Yalçın, A. Selçuk (1999). “**Personel Yönetimi**” (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Yaprak, Şenol (2009). **Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller Ve Cam Tavan Olgusu (Cilt 1)**. Sakarya: Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Kongre Bildirileri Kitabı.

Yüksel, Öznur (2000). “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zel, Uğur (2002). “**İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu**”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35, (2) Haziran, 40.

Quinn, E. Robert (1988). **Beyond Rational Management**, London: Jossey-Bass Publishing.

(<http://de.aneyiz.biz>) Erişim Tarihi: 18.11.2010.

(<http://www.turkelminibas.net/read.asp?id=23&tur=makale>)

Erişim Tarihi: 12.12.2010

(<http://www.maksimum.com/kadın/haber/49/23837.php>) Erişim Tarihi: 18.11.2010.

(<http://www.insankaynaklari.com>) Erişim Tarihi: 08.09.2010

EKLER**EK 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KARIYER GELİŞİMİ ANKETİ****Anket Formu**

Bu anket, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezinin uygulama çalışmasıdır. Anketimiz, örgüt kültürünü ve örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağlayacağınız katkılar için çok teşekkür ederiz.

1)Yaşınız :

18-25 26-35 36-45 46 ve üzeri

2)Eğitim durumunuz :

İlköğretim Lise Üniversite Lisans üstü

3)Medeni durumunuz :

Evli Bekar

4)Çocuk sayısı :

Çocuksuz 1 Çocuk 2 Çocuk 3 Çocuk ve üzeri

5) Gelir Durumunuz (TL) :

0-500 TL 501-1000 TL 1001-2000 TL 2001 TL ve üzeri

6)Kurumunuzdaki çalışma süreniz (Yıl olarak) :

1-3 yıl 3-5 yıl 5-10 yıl 10 yıl ve üzeri

7)Kurumunuzdaki pozisyonunuz:

8) Kurumunuzdaki yönetici özellikleri ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplandırınız

Aşağıdaki sorulara katılma derecenizi belirtirken her bir soruya tek bir seçenekle cevap veriniz ve boş soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Yöneticilerim yenilikleri yakından takip eder.					
Yöneticilerim çalışanların görev ve yetki sınırlarını net olarak belirlerler.					
İşyerimde yöneticiler çalışanlarla ilişkilerinde otoriteyi severler.					
Yöneticilerim çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlamada başarılıdır.					
Yöneticilerim çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirebilmek için bütün gayreti gösterirler.					
Yöneticilerim çalışanlar arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmaz.					
İşyerimde yöneticiler yapılan işi sürekli kontrol ederler.					

9) Kurumunuzun yönetim tarzı ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplandırınız.

Aşağıdaki sorulara katılma derecenizi belirtirken her bir soruya tek bir seçenekle cevap veriniz ve boş soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda yazılı kurallara çok önem verilir.					
Kurumumda yazılı kurallar olmasa da çalışanlar görev sorumluluklarını her zaman bilirler.					
Çalıştığım kurumda yapılacak her iş önceden planlanır.					
Kurumumda örgütün çıkar ve amaçları bireysel çıkar ve amaçlardan önce gelir.					
Kurumumda çalışanlar arasındaki ilişkiler resmiyete dayalıdır.					
İşyerimde karar alma süreçlerinde astların fikirleri alınmaz.					
Kurumumda işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz.					
Çalıştığım kurum terfi ve yükselmelerde çalışanların performansını dikkate alır.					
Çalıştığım kurumda yükselme ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz.					

10) Kurumunuzda kadınların kariyer gelişimleri ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplandırınız.

Aşağıdaki sorulara katılma derecenizi belirtirken her bir soruya tek bir seçenikle cevap veriniz ve boş soru bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda kariyer gelişimi için yeterli imkanlar vardır.					
Çalıştığım kurum kadın çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olur.					
Kurumum kadın çalışanlarının kişisel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamada başarılıdır.					
Kurumumda aynı yetenekteki kadınlar erkeklere oranla daha zor iş bulur.					
Kurumumda kadınlar erkeklere oranla daha fazla problemlerle karşılaşır.					
Çalıştığım kurumda kadınlar gerekli performansları gösterdikleri takdirde üst kademelere terfi edebilir.					
İşyerimde kadın çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çabalar gerektiği gibi ödüllendirilir.					
Kurumumda kadınlar belli bir pozisyona kadar yükselebilir, daha fazla yükselemez.					
Kurumumda aynı pozisyonda çalışan kadınlar erkeklerden daha az maaş alır.					

Anketi cevapladığınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Zehra UYGUN, 12.06.1985 tarihinde Konya'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Konya'da tamamladı. 2002-2003 Eğitim-Öğretim yılında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2008 yılında lisans eğitimini bitirdi. Aynı yıl Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programına başladı. Halen bu programa kayıtlı bulunmaktadır.