

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİNDE CİNSİYET AYRIMCILIĞI
ALGILAMASININ KADIN KARIYERİ ÜZERİNE
ETKİLERİ: KAVRAMSAL VE UYGULAMALI BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Adem ÖĞÜT**

**HAZIRLAYAN
Çağlar TANYELİ**

KONYA, 2008

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans öğrenimim süresince, çalışmalarında her türlü desteği veren, yol gösteren tez danışmanım Doç. Dr. Adem Öğüt'e, bana vermiş olduğu emekten dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmam esnasında bana kapılarını açan ACCF ve çalışanlarına, özellikle Dr. Pınar Çebi Wilber'a şükranlarımı sunarım.

Ve desteğini hep hissettiğim eşime, aileme ve bu tez çalışmam sırasında dünyaya gelen biricik kızıma çalışmalarımıdaki desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Çağlar Tanyeli
Konya, 2008

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİNDE CİNSİYET AYRIMCILIĞI ALGILAMASININ KADIN KARIYERİ ÜZERİNE ETKİLERİ: KAVRAMSAL VE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Çağlar TANYELİ

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2008, 83 sayfa
Danışman: Doç. Dr. Adem ÖĞÜT

Günümüzde insan, daha önceki zamanlarda hiç olmadığı kadar önemli bir konumdadır. Çünkü günümüzün vazgeçilmez kavramları olan rekabet, değişim, teknolojik gelişim gibi olgulara tepki verebilmenin kaynağıdır.

Bu ortamda başarı sağlayabilmek de etkin bilgi, beceri ve yetenek düzeylerine sahip bireylerin bir araya gelip oluşturdukları örgütlerin çalışmasıyla mümkündür. Çalışmanın sonucunda kariyer beklentisi tüm örgütlerde ortak beklentidir. Bu beklentilerine ulaşabilmek için hem kadın hem erkek çalışanlar yoğun çaba sarf etmekte, ancak örgütlerin sahip olduğu kültür kimi zaman bu eşitcil çabaya izin vermemektedir. Bunun nedeni de çoğu araştırmanın gösterdiği gibi tipik bir işyerinin erkek egemen olmasına bağlanmaktadır.

Kadın çalışanların her zaman birden daha fazla rol üstlenmesi, onları iş yerlerinde diğer rollerinden soyutlayamamakta, bu da kariyerlerine olumsuz etkide bulunmaktadır. Bu zaman zaman daha az maaş kimi zaman daha az kariyer, kimi zaman önüne geçemedikleri bir engellenme anlamına gelmektedir. Günümüzde cam tavan vardır ve bu cam tavanı kırabilen kadın çalışan sayısı da beklenen rakamların çok altındadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü kavramı üzerinde durulacak, daha sonra kariyer kavramına her yönüyle değinilecek ve üçüncü bölümünde örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığına ilişkin teorik çalışmaya yer verilecektir. Son bölümün ise Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren bir firmadaki çalışanların, örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığına ilişkin tutumları nitel bir yaklaşımla analiz edilecektir.

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

ABSTRACT

THE EFFECT OF SEX DISCRIMINATION ON WOMAN CARRIER IN ORGANNIZATION CULTURE: A CONCEPTUAL AND PRACTICAL RESEARCH

Çağlar TANYELİ

Selcuk University, Institute of Social Sciences,
Graduate School of Business Administration
Master Thesis, November 2008, 83 pages
Advisor: Assoc. Prof. Adem ÖĞÜT

Today, human beings are in a more prominent position than ever before, because of their ability to react to the forces of competition, change and technological improvement.

Success in today's environment is possible through the efficient operation of organizations formed by knowledgeable and able individuals. The expectation of obtaining a better career through hard work is a common goal among all individuals, regardless of whether the individual is a man or a woman. However, the culture of some organizations does not allow this expectation to be realized in an egalitarian way due to the male dominant nature of many workplaces.

The many roles played by a woman in her life sometimes conflict with the demands of the workplace, thus negatively affecting her career. This often results in a relatively low salary or a stalled career. Today it is widely accepted that there is glass ceiling and the number of women who penetrate this glass ceiling is minimal.

The study is organized into four sections. The first section defines the culture of organizations. The second section describes every aspect of careers. The third section delves into theories regarding gender discrimination within the culture of organizations. The last section surveys the employees of a U.S. firm about their thinking on gender discrimination.

Keywords: organization culture, glass ceiling, the barrier of working woman

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
1.1.1. Kültür.....	3
1.1.2. Örgüt Kültürü.....	4
1.1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	4
1.1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Anlamı ve Kapsamı.....	5
1.1.2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	6
1.1.2.3.1. <i>Temel Değerler ve Normlar.....</i>	<i>6</i>
1.1.2.3.2. <i>Kahramanlar ve Liderler.....</i>	<i>7</i>
1.1.2.3.3. <i>Törenler, Seremoniler ve Ritüeller</i>	<i>7</i>
1.1.2.3.4. <i>Öyküler (Hikayeler) ve Efsaneler.....</i>	<i>8</i>
1.1.2.3.5. <i>Semboller, Sloganlar ve Metaforlar.....</i>	<i>8</i>
1.1.2.3.6. <i>Yasalar ve Çevre.....</i>	<i>9</i>
1.1.2.3.7. <i>Kullanılan Dil</i>	<i>9</i>
1.1.2.4. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	9

1.1.2.5. Örgüt Kültürü Modelleri.....	11
1.1.2.5.1. Parsons Algı Modeli.....	11
1.1.2.5.2. Handy Modeli.....	11
1.1.2.5.3. Deal ve Kennedy Modeli	12
1.1.2.5.4. Miles ve Snow Modeli.....	13
1.1.2.5.5. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	14
1.1.2.5.6. Kilmann Modeli	16
1.1.2.5.7. Quinn ve Cameron Modeli	17
1.1.2.5.8. Byars Modeli	17
1.1.2.5.9. Trompenaars Modeli	18
1.1.2.5.10. Toyohiro Kono Modeli.....	18
1.1.2.5.11. Hood Modeli	19
1.1.2.5.12. Hofstede Modeli	19
1.1.2.5.13. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	20
1.1.2.6. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar	21
1.1.2.6.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü ...	21
1.1.2.6.2. Durumsallık Yaklaşımından Örgüt Kültürü	21
1.1.2.6.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar	21

İKİNCİ BÖLÜM:

KARİYER

2.1. KARİYER	23
2.2. KARİYER KAVRAMININ BOYUTLARI	24
2.2.1. Kariyerin Birey Boyutu	24
2.2.2. Kariyerin Örgüt Boyutu	25
2.3. KARİYER YÖNETİMİ	26

2.3.1. Kariyer Yönetiminin Anlamı	26
2.3.2. Kariyer Yönetiminin Boyutları	27
2.3.2.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi	27
2.3.2.2. Bireyler Açısından Kariyer Yönetimi.....	29
2.3.2.3. Kariyer Yönetiminde Bireysel ve Örgütsel Amaçların Bütünleştirilmesi.....	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA TOPLUMSAL CİNSİYET

3.1.ÖRGÜTSEL YAŞAMDA TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ.....	32
3.2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADININ DURUMU.....	33
3.3. KARİYER GELİŞİMİNDE CİNSİYET FARKLILIKLARI	34
3.3.1. Erkeklerin Kariyerini Temel Alan Kuramlar	34
3.3.2. Kadınların Kariyerlerini Temel Alan Kuramlar	35
3.4. KADIN KARİYER GELİŞİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER	35
3.4.1. Cam Tavan Sendromu.....	35
3.4.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	36
3.4.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	37
3.4.3.1. Kraliçe Arı Sendromu.....	37
3.4.4. Kadınların Kendi Kendilerine Koyduğu Engeller	38
3.5. KADINLARIN KARİYERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ	38
3.6 KADINLARA DAİR KARİYER GÖRÜŞLERİYLE İLGİLİ BİR SINIFLAMA.....	39
3.6.1. Denge Kadını.....	39
3.6.2. Gerçek Kariyer Kadını.....	39
3.6.3. İşinde Rahatlık Arayan Kadın.....	39
3.6.4. Gözbebeklerinde Dolar İşareti Olan Kadın.....	39

3.6.5. Evcimen Kadın.....	39
3.6.6. Süper Kadın Sendromu	39
3.7. İŞ YAŞAMINDA KADINLARIN ÜSTÜNLÜKLERİ	40
3.8. RAKAMLARLA KADIN İŞGÜCÜ: ABD VE TÜRKİYE.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİNDE CİNSİYET AYRIMCILIĞI ALGILAMASI ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	43
4.2. ARAŞTIRMA KONUSU.....	44
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	44
4.4. ARAŞTIRMA SORULARI.....	44
4.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	44
4.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	45
4.7. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ.....	45
4.8. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	45
4.9. VERİ ANALİZİ.....	46
4.10. İŞLETMENİN TANITIMI.....	46
4.11. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ.....	48
TARTIŞMA VE SONUÇ	61
KAYNAKÇA	65
EKLER.....	72

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil – 1. Bireysel kariyer grafiği.....	29
--	----

TABLO LİSTESİ

Tablo –1. Çevre - Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	13
Tablo –2. Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi kültür örgütü.....	15
Tablo –3. Byars’ın örgütsel kültür ölçeği.....	17
Tablo –4. Araştırmadaki kadın katılımcıların kişisel bilgileri.....	49
Tablo –5. Katılımcıların yedinci soruya verdikleri cevaplar.....	50
Tablo –6. Katılımcıların sekizinci soruya verdikleri cevaplar.....	50
Tablo –7. Katılımcıların dokuzuncu soruya verdikleri cevaplar.....	51
Tablo –8. Katılımcıların onuncu soruya verdikleri cevaplar.....	51
Tablo –9. Katılımcıların on birinci soruya verdikleri cevaplar.....	52
Tablo –10. Katılımcıların on ikinci soruya verdikleri cevaplar.....	53
Tablo –11. Katılımcıların on üçüncü soruya verdikleri cevaplar.....	54
Tablo –12. Katılımcıların on dördüncü soruya verdikleri cevaplar.....	55
Tablo –13. Katılımcıların on beşinci soruya verdikleri cevaplar.....	56
Tablo –14. Katılımcıların on altıncı soruya verdikleri cevaplar.....	57
Tablo –15. Katılımcıların on yedinci soruya verdikleri cevaplar.....	57
Tablo –16. Katılımcıların on sekizinci soruya verdikleri cevaplar.....	57
Tablo –17. Katılımcıların on dokuzuncu soruya verdikleri cevaplar.....	58
Tablo–18. Araştırmadaki erkek katılımcının kişisel bilgileri.....	59

GİRİŞ

Kültür genel olarak 'sosyal bakımdan öğrenilen ve toplum bireyleri tarafından paylaşılarak nesilden nesile aktarılan bir değerler bütünüdür'. Tanım çok geniş kapsamlı olduğundan çalışma, ekonomik faaliyette bulunma gibi kavramlar da kültürün bir parçasıdır.

Kültür toplumsal yapının her alanında ve aşamasında etkili olurken, kadın ve erkeklerin konumlarını ve rollerini belirlemede de önemli etkilerde bulunmuştur.

Toplumsal rol dağılımında kadının biyolojik cinsiyetine vurgu yapılarak, kadına evinin ve çocuklarının bakımıyla sınırlı görev alanı olan ve kadının yaptığı işi pasif gören bir rol yüklenirken, erkeğe tam tersi bir rol verilmiştir. Bunun da kadın kariyeri üzerine yadsınamaz etkileri vardır.

Toplumsal cinsiyete dayalı olarak, kadınların aleyhine uygulamalar toplumsal ilişkiler ve yapılar içinde kendini farklı biçimlerde göstermektedir. Kültürel değerler ve toplumsal cinsiyet ve buna bağlı olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramı toplumsal ilişkiler sisteminde, farklı düzeyde ve şekillerde yeniden üretilmektedir. Kadınların çalışma yaşamına girmesinin engellenmesi veya kariyerlerine sınırlandırma getirilmesi gibi uygulamalar cinsiyete dayalı ayrımcılık olarak adlandırılmaktadır.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık erkeğin ekonomik olarak üretken ve etkin olmasına ve bunun sonucunda da toplumsal değer kazanmasına neden olurken, kadının günlük yaptığı işlerin ekonomik olarak görülmemesine, toplumsal değersizliğe ve ikincil pozisyona gelmesine neden olmuştur. Fakat ekonomik ve sosyal koşulların olumsuzluğu kadınların çalışma yaşamına girmesine sebep olmuş ve böylece kadınlar çalışma yaşamında yerlerini almışlardır.

Toplumun bir parçası olan çalışma grupları da kültürü bünyelerinde barındırdıkları için cinsiyetçi ayrımcılık burada da kendisini göstermektedir. Çalışma örgütlerinin yapılandırılması erkekler tarafından oluşturulduğundan, çalışan kadının bu örgüt içinde kariyerinde ilerleme engellerine takılmakta olduğu varsayımı bu tezin öngörülerinden birisidir.

Bu çalışmada kadınların aleyhine oluşan cinsiyete dayalı ayrımcılığın, örgüt kültürünün yarattığı baskının kadın kariyeri üzerine etkileri incelenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, kültür kavramı ve boyutları ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kariyer kavramı, boyutları üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, toplumsal cinsiyetin kadın kariyeri üzerine etkileri ele alınacaktır.

Son bölümde örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığının kadın kariyerine olan etkileri üzerine uygulamalı bir araştırmaya yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Toplumlar farklı düşüncelere sahip insanlardan oluşmaktadır. Farklı anlayıştaki insanlardan oluşan örgütsel yapılar da kültürün bir parçası olmakta, zamanla örgütsel kültür oluşmakta ve örgüt kültürü bu farklı insanların kültürünün belirleyicisi olmaktadır. Böylelikle toplumlar çeşitlenmekte ve özgünleşmektedir.

1.1.1. Kültür

Örgüt kültürünü ele almadan önce, kavram olarak kültürün ne anlama geldiğini bilmekte yarar vardır.

Taylor kültürü şu şekilde tanımlamıştır(Güvenç,1991:101) “Bir toplum üyesi olarak insanın öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün.” Evrensel bakımdan düşünüldüğünde de kültür, insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümüdür. (Varol,1989:195)

Edgar Schein ise (2002:7) kültürü, “belirli bir grup 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 üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icad edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifi” olarak ortaya koymuştur.

Kültür anlayışında, “toplumdan topluma değişen, farklı düşün ve eylem modelleri ile bu kapsamda yaratılıp kurulan toplumsal araç ve gereçler” söz konusudur. Bu yaklaşımda kültür, bir yandan bireyin toplumsal yollarla edindikleri ve toplumsal yollarla ilettikleri bir değer, yargı, inanç, simge ve geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır (Şimşek ve diğ., 2003:28) .

Kültürün ne olduğunu daha iyi kavrayabilmek için de kültürü oluşturan başlıca öğeleri de kısaca ele almakta yarar vardır (Silah, 2000:293):

- Maddi kültür öğeleri: Teknoloji, mimari, eserler, doğa ile başa çıkma yapıları,
- Dil: Bir toplumun konuştuğu lisan,
- Ahlak ve estetik,
- Eğitim: Bazı kültürel değerlerin öğretilmesi,
- Din, inançlar, tutumlar, kurallar ve değerler,
- Sosyal organizasyon, sosyal kurumlar,
- Politik yaşam.

1.1.2. Örgüt Kültürü

1.1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllarda başladığı kabul edilmektedir. Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir. Örgüt kültürü olgusuna artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber bunun en önemli nedeni yönetim teorisindeki gelişmelerdir (Duğrun, 2006:114).

Örgüt kültürü, (örgüt kültürünün örgütsel performansın anahtarı ve örgütün rekabetçi üstünlüğünü geliştirmek üzere yönetilebileceğini savunan) yeni ufuklar açan şu dört kitabın tetiklemesiyle, 1980'lerin başında, işletmeciliğin fenomeni haline gelmiştir (Baker, 2002):

- William Ouchi'nin 1981 yılında yayımlanan, "Ouchi'nin Z Teorisi (Ouchi's Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge)",
- Pascale ve Athos'nun 1982 yılında yayımlanan, "Japon Yönetim Sanatı: Amerikan Yönetimi İçin Uygulamalar (The Art of Japanese Management: Applications for American Executives)" adlı kitapları,
- Deal ve Kennedy'in 1982 yılında yayımlanan, "Kurum Kültürleri: Kurum Yaşamının Törenleri ve Ritüelleri (Corporate Cultures: The Rites and

Rituals of Corporate Life)”, adlı kitapları,

- Peters ve Waterman’ın 1982 yılında yayımlanan, “Mükemmeli Arama: Amerika’nın En İyi İşleyen Şirketlerinden Dersler (In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies)” adlı kitapları.

Örgüt kültürü bu denli yoğun olarak gündeme gelmeden önce, kültür, işletmenin içinde değil ama işletmeyi çevreleyen dış çevrenin bir unsuru olarak ele alınmış ve sistem yaklaşımında işletmenin iç sistemini etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmiştir (Arslan, 2001:178).

1.1.2.2. Örgüt Kültürü Kavramının Anlamı ve Kapsamı

Örgütler, insan topluluklarının yanı sıra, belirli yapısal ve teknik unsurlardan oluşur. Bu karmaşık ağı birbirine bağlayan sosyal, yapısal ve teknik unsurların bir arada bulunmasını sağlayan görünmez bir yapıştırıcı vardır. Bu yapıştırıcı, örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Öktem ve diğ., 2003:170).

Ancak biz, kapsayıcı bir örgüt kültürü tanımı yapmak istersek, “bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, belirli bir yaşantı biçimini yapısı içerisine alan gelenek ve inançlar (Öktem ve diğ., 2003:171)” şeklinde bir tanım ortaya koyabiliriz. Ya da, “örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş; inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten, aktaran simge ve söylentiler bütünü (Varol, 1989:197)” olarak da tanımlayabiliriz.

Yani örgüt kültürü, örgütün işleyişini, süreçlerini, tekniklerini kapsayan, “örgütü anlamamızı sağlayan bir sözlük (Arslan, 2001:179)” gibidir.

Ayrıca, örgüt kültürü holistik bir özellik taşır. Dolayısı ile, kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir (Uzunçarşılı ve diğ., 2000b:23) ve parçalar arasındaki etkileşim nitelikli bir şekilde sağlanabiliyorsa bir örgütte, her şey yolunda gidecektir.

1.1.2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü kavramının anlamını ortaya koyarken, örgüt kültürünün holistik bir özelliğe sahip olduğunu belirtmiştik. Yani, kültürü oluşturan parçaların toplamının anlamından, daha büyük bir anlam içerdiğini, bütünlük içerisinde önem kazandığını vurgulamıştık. O yüzden, örgüt kültürünün ne olduğunu tam olarak kavrayabilmek için, bu parçalara, yani örgüt kültürünün unsurlarını ele almakta yarar vardır.

Schein (2002:8), belirli bir grubun veya örgütün kültürünün analiz edilirken, kültürün kendisini belli ettiği üç temel düzeyden söz eder:

- Gözlemlenebilir nesnelere,
- Değerler
- Temel, altta yatan varsayımlar.

İşte biz de, çalışmamızın bu bölümünde, *Schein*'in ortaya koyduğu düzeylerden yola çıkarak, örgüt kültürünü daha iyi kavrayabilmek için, ana başlıklar altında örgüt kültürünün unsurlarını ele alacağız.

1.1.2.3.1. Temel Değerler ve Normlar

Temel değerler, örgüt amaçlarına ulaşılmasında çalışanların, hangi davranışlarının uygun olup, hangilerinin uygun olmadığı konusunda rehberlik eden sürekli inançlar sistemidir (İnançoğlu, 2002:150).

Örgütler, temel değerleriyle ayırt edilirler. Bu temel değerlerden bazı önemlileri (yukarıda anlatılanların ışığında) şu şekilde sıralanabilir (Greenberg ve Baron, 2005:487):

- Müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlılık,
- Yeni fikirlerin başlatılması özgürlüğü,
- Risk almaya tolerans göstermeye karşı isteklilik,
- İletim seçeneklerine karşı açıklık.

Normlar ise, bir sosyal birimin üyeleri için kabul edilebilir ve edilemez olan

tutum ve davranışların yayılımını tarif eden bir değerler ölçeğidir. Kişinin çevresine düzen ve tahmin edilebilirlik getiren, birtakım değer yükleri taşıyan bir sistem olarak görülebilir ve insanların kendi dünyalarını yapılandırmalarına ve onunla ilgili tahminlerde bulunmalarına yardımcı olur (Arkonaç, 1998:290).

Norm ve değerler arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Sabuncuoğlu, 1998:35). Ancak nihayetinde ikisi de, hem genel anlamda toplumsal, hem de örgütsel kültürün oluşumunda ve şekillenmesinde belirleyici özelliğe sahiptir.

1.1.2.3.2. Kahramanlar ve Liderler

Liderler, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara yönelik olarak eşgüdümsel bir şekilde hareket etmesini sağlayan güce sahip kişilerdir. Paylaşılan bir vizyon oluşturarak ve herkesçe kabul edilmiş bir misyon etrafında toplayarak örgütü, geleceğe doğru yönlendirir. Böylece de örgüt kültürünü yönlendiren ve örgüt kültürünü simgeleyen önemli bir unsur konumuna geçerler. (Şimşek ve Fidan, 2005:105-106).

Kahramanlar ise, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen, örgüt kültürünün nitelik, işleyiş ve karakterine örnek teşkil eden figürlerdir. Örgütün kültürel değerlerini güçlendirir, başarı standartlarını belirler ve çalışanlara da bu standartları benimsetirler (Erenler, 2001:17). Bu bağlamda kahramanlar, çalışanlar için izlenmesi gereken rol modellerdirler. Örgütlerde, takdir edilecek doğru davranışların neler olduğunu, nelerin, nasıl yapılması gerektiğini gösterirler (Barutçugil, 2004:211).

Şunu vurgulamak gerekir ki, her örgütsel kahraman lider değildir. Herhangi bir çalışan, tutum, davranış ve yaklaşımları ile kahraman haline gelebilir. Fakat örgütsel liderlik, üst kademe yönetsel güce sahip olmayı da gerektirir.

1.1.2.3.3. Törenler, Seremoniler ve Ritüeller

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar (Arslan, 2001:180). Törenler, yönetim

tarafından çalışanlara verilen değerin bir tür yansıması olarak da görülebilir. Aynı zamanda çalışanlara, örgüt beklentilerine dair fikir verir ve örgütteki bazı başarı standartlarını sembolize ederler (Alganer, 2000:17).

Seremoniler ise, tek bir olayla bağlantılı olarak gerçekleştirilen bir tören türüdür (Akıncı Vural, 1998:166).

Ritüeller de törenlere göre çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktir. Amacı, katılımcılar üzerinde örgüt kültürünü hakim kılmaktır (Arslan, 2001:180-181).

1.1.2.3.4. Öyküler (Hikayeler) ve Efsaneler

Örgütler, tarihsel geçmişlerini, başarılarını, amaçlarını, çalışanlar tarafından sahip olunması gereken özellikler ve daha pek çok şeyi barındıracak şekilde kendi öykülerini oluşturup, çalışanlar tarafından bu yolla bu değerlerin benimsenmesini sağlayabilirler. Örgüt kültürünün güçlenmesinde bu bağlamda, öykülerin önemli katkıları olacaktır (Pink, 2006:113).

Örgüt tarafından tasarlanacak olan öyküler, üzerinden uzun zaman geçmesi ve örgütte çalışan nesiller arasında birbirlerine anlatılarak aktarılması sonucunda da efsanelere dönüşebilir. Kişiden kişiye aktarılması sırasında çalışanlar bu öykülere kendilerinden bir şeyler katabilirler ve öykülerin bazı bölümlerini değiştirebilir, çıkarabilirler. İşte bu noktada da, örgüt kültürü çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde algılanmışsa, bu aktarım örgüte yeni katılanlar üzerinde umut edilen etkiyi gerçekleştirecektir. Ancak, tam tersi durumda bu sistem örgütün aleyhine işleyecektir.

1.1.2.3.5. Semboller, Sloganlar ve Metaforlar

Örgütler genellikle, nesnelere, kendi esas içeriklerinin ötesinde, başka anlamlar akla getirecek sembollere itimat ederler (Greenberg, 2005:493). Zira bu sembollerin kendileri için ifade ettiği anlam, geçmiş edimlerinin bir ürünü olacaktır ve bu ürün onları, örgütsel kültür etrafında birleştirebilecektir.

Sembolik bir biçim olan metaforlar (mecazlar), gerçeğin alternatif kavramlarla ifadesidir ve bu anlatımda imajinasyon özgürdür. Bir fikri, bir

düşünceyi, bir eylemi, bir sözcük veya deyimle herhangi bir duruma veya objeye benzeterek ifade etme biçimi olan metafor, metonomi gibi benzetmelerden biridir (Erdem ve Şatır, 2000:26-25).

1.1.2.3.6. Yasalar ve Çevre

Şimdiye kadar ele aldığımız unsurların, her ne kadar ilk bakışta, örgüt içerisinde üretilen olgular olduğunu düşünsek de, aslında hepsi dışarıdan etkilenecektir. Bu bakımdan, örgüt kültürünün unsurlarını ele alırken, toplumsal işleyişi düzene koymak için oluşturulmuş yasaları ve kültürel dış çevreyi de göz önünde bulundurmalıyız.

Örgütler üzerinde yasaların ve (toplumsal) kültürün etkisi büyüktür. Dışa açılmamış örgütlerde, bölgesel yasaların ve kültürün etkisi çok fazladır. Aynı örgütler topluluğuna ait ancak farklı bölgelerde kurulmuş örgütlerin kültürlerinde farklılıklar gözlenmektedir. Dış ülkede, farklı yasalar çerçevesinde kurulmuş olan örgütler için de bu geçerlidir. Dış çevre koşulları ve hukuk sistemi, örgüt kültürünü etkilemektedir (Uzunçarşılı ve diğ., 2000:16)

1.1.2.3.7. Kullanılan Dil

Örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt kültürünün içeriğine katkı sağlayan unsurlardan biri de kullanılan dildir. Her hangi bir örgütte ortak bir yaklaşım geliştirmenin ön koşulu “ortak bir dil” ve “ortak kavramsal kategoriler” geliştirmektir. Kullanılan dil diğer örgütlerden ayrılmayı bir kimlik oluşumunu, çalışanların anlayacağı jargonların oluşmasını sağlar (Altay, 2005:219).

1.1.2.4. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutlarını ortaya koyarken, bu alandaki çalışmalarda yayın olarak yer verilen onlu boyutlandırmaya yer vermek yerinde olacaktır. Örgütün örgüt kültürü irdelenirken, bu boyutlar üzerinden bir bakış açısı geliştirmek bu yöndeki çalışmaların etkinliğini arttıracaktır.

Söz konusu boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Robbins ve Barnwell, 2002:378-379):

- **Bireysel inisiyatif:** Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesi.

Yani çalışanların inisiyatif sağlayarak, ne ölçüde örgütün geleceği konusunda söz sahibi olduğunu ortaya koyduğu ile ilgilidir bu boyut (Çöl, 2004).

- **Risk toleransı:** Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesi (Öktem ve diğ., 2003:173).

- **Yön:** Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesi (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001:35-36).

- **Entegrasyon:** Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleri (Balcı, 2003:34).

- **Yönetim desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi (Eren ve diğ., 2003:57).

- **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve düzenlemelerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısı.

- **Kimlik:** Çalışanların örgütü, belirli çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, bir bütün halde görme ve tanımlamalarının derecesi (Özdevecioğlu, 2003:118).

- **Ödül sistemi:** Çalışanın performans ölçütleri üzerine kurulu ödüllendirme (ücret/maaş artışı, terfi vs.) derecesi (Drucker, 2000:204).

- **Çatışma toleransı:** Çalışanlar arasında eleştirel bakışın ve fikir aykırılıklarının teşvik edilme derecesi (Yurtseven, 2001:62).

- **İletişim modelleri:** Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesi (Durğun, 2006:126).

1.1.2.5. Örgüt Kültürü Modelleri

1.1.2.5.1. Parsons Algı Modeli

ABD’li sosyal psikolog *T. Parsons*, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur ve modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration), ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model “AGİL” adıyla da anılmaktadır (Türk, 2003:51-52).

1.1.2.5.2. Handy Modeli

Handy’nin “güç kültürü”, “rol kültürü”, “görev kültürü” ve “kişi kültürü” şeklindeki dörtlü ayırımına ve ne anlama geldiklerine, kısaca değinmekte yarar vardır.

- **Güç kültürü:** Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmakta ve genellikle örümcek ağına benzetilmektedir. Merkezi güç, örgütteki tüm faaliyetleri yönetmektedir. Bu kültür genellikle, az sayıda kural ve prosedürün ve az düzeyde bürokrasinin olduğu örgütlerde bulunmaktadır. Özellikle küçük işletmelerde (veya aile işletmelerinde) bulunan güç kültüründe personel, merkezi gücü elinde bulunduranların kendilerinden ne beklediğini çok iyi anlayıp buna göre davranmak durumundadır. Çalışanlar, gücü elinde bulunduran veya bulunduranların ne istediğini çok iyi anlayıp buna göre davrandığında, örgütün amaçlarına da büyük bir bağlılık duymaya başlamaktadırlar. Bu tür kültürde çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasındaki iyi ilişkiler, güç sahibinin değerlerine ve liderlik tarzına bağlıdır. Eğer çalışanlarla gücü elinde bulunduranlar arasında iyi ilişkiler yoksa, bu çalışanlarda memnuniyetsizlik ve işe karşı isteksizlik yaratacak ya da yüksek oranda işten ayrılma söz konusu olacaktır (Akıncı Vural, 1998:74-75).

- **Rol kültürü:** Bu kültürde mantık ve sebep, sistem ve prosedür, örgütsel davranışı yönetmektedir. Kurallar açısından zengin olan bu kültürde; iş tanımları, işe eleman alma, işle ilgili kurallar, anlaşmazlıkların giderilmesinde

kullanılacak iletişim prosedürleri ve kıdemli yöneticiler tarafından koordine edilen hiyerarşi ve otorite tanımları üzerinde durulmaktadır. Rol kültürleri, değişime tepki vermede yavaştır fakat bireylere güvenlik duygusu ve her şeyi önceden bilme imkanı verir. Özellikle istikrar, iş tanımlarında açıklık ve sorumluluklarında sınır arayan bireyler için rol kültüründe çalışmak zevklidir (Akıncı Vural, 1998:76-77).

- **Görev kültürü:** Bu tür kültüre sahip olan örgütlerde işi gerçekleştirmek, sorunu çözmek için proje bazında ekipler oluşturulmaktadır. Bu ekiplerin liderleri katılımcı bir tarz uygulamaya koyarak, vizyonu ekibe aktararak, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar. İş kültürünü benimseyen örgütler müşteri odaklı olarak çalışırlar ve görev tamamlandığında ekipler dağılarak, yeni projelere göre biçimlenebilmektedirler (Erengül, 1997:28-29).

- **Kişî kültürü:** Bu kültüre sahip olan kurumlarda birey ön plandadır ve birey kurum için çalışacağından, örgüt bireye hizmet etmektedir. Bu tür kültürün geçerli olduğu kurumlar, bireylerin kendi çıkarları için bir araya gelerek oluşturdukları kurumlardır. Bu tür kurumlarda hiyerarşi olmadığından, bu kültürde denetim mümkün değildir, ancak örgütü oluşturan üyelerin ortak rızası ile bir kendi kendini denetim mekanizması geliştirilebilmektedir (Erengül, 1997:30).

1.1.2.5.3. Deal ve Kennedy Modeli

İş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımladıkları örgüt kültürünü, *Terence Deal* ve *Allan Kennedy*, örgütün çalışma biçimi, üretme sistemi ve işgörenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu ile yakından ilişkilendirmişlerdir (Şimşek ve diğ., 2003:31).

Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır (Dursun, 2003:58-59).

Deal ve *Kennedy*'nin konu ile ilgili çizimleri aşağıdaki şekil ile açıklanmaktadır:

Tablo 1 - Çevre - Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	Sert erkek, maço kültür: Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Havacılık, uzay, araştırma-geliştirme, yenilik projeler, sermaye yoğun projeler
Düşük Risk Kararları	Çok çalış, sert oyna kültürü: Moda, pazalama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç kültürü: Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: Eren (2006:152)

1.1.2.5.4. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle dört kültür grubunda toplamaktadır :

- **Koruyucu kültür tipi:** Örgüt, muhafazakar değer ve inançlara sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir.
- **Geliştirici kültür tipi:** Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan örgütlerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve riske girmekten hoşlanırlar.
- **Analizci kültür:** Bu tip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Bu stratejilerde denge ön plandadır, bu nedenle yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir.
- **Tepki verici kültür tipi:** Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır (Bilgin,1995:67).

1.1.2.5.5. Ouchi'nin Z Kùltürü Modeli

William Ouchi'nin Z kùltürü modelinde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını, Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur (Dursun, 2003:66).

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı P bir kùltür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan şletmelerinden örnekler vererek Z yönetim kùltürünü açıklamış ve Amerikan şletme yöneticilerinin isterlerse Z yönetim kùltürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi şletmelerine uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2006: 158).

Tablo 2 - Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürü

TİP A	TİP Z	TİP J
Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan karar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Eren (2006:160)

1.1.2.5.6. *Kilmann Modeli*

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. *Kilmann*'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır (Eren, 2006:146).

Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. *Kilmann* buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

- **Bürokratik Kültürler**

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürle sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

- **Yenilikçi Kültürler**

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere

takılmak istemezler. *Kilmann*'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda, işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>).

1.1.2.5.7. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve *Cameron* geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Stratejinin, örgütün finansal başarısının yanı sıra, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır (Eren, 2006:147).

1.1.2.5.8. Byars Modeli

Organizasyon kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Örgüt kültürünü Byars, geliştirdiği iki boyutlu örgüt kültürü ölçeği ile ele almıştır. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir (Eren, 2006:150).

Tablo 3- Byars'ın Örgütsel Kültür Ölçeği

İNSANLAR	Katılımcı Olamayan	Sistematik	Girişimci
	Katılımcı Olamayan	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		DAVRANIŞ	

Kaynak: Eren (2006:151)

1.1.2.5.9. Trompenaars Modeli

Trompenaars'a göre başarılı örgütler kültürel farklılıkların farkında olmakta ve bu farklılıklara saygı gösterip, kültürel çeşitliliği uzlaşma yoluyla avantaja dönüştürebilmektedir. (Trompenaars, 1997) *Trompenaars*'ın modelinde örgütler dört ana gruba toplanmıştır (Uzunçarşılı ve diğ., 2000a:27-29):

- **Aile tipi işletmeler:** Kişisel,yüzyüze ilişkileri belirtir ve aile büyükleri ile çocuklar arasında hiyerarşik otorite yapısı vardır (Francesco ve Gold:1998:135).
- **Eyfel kulesi tipi örgütler:** Hiyerarşik kademeler oldukça fazladır ve örgüt piramidi diktir (Uzunçarşılı ve diğ.2000:29).
- **Güdümlü füze tipi örgütler:** Sosyal eşitliğe dayanması sebebiyle diğerlerinden farklıdır (Francesco ve Gold:1998:136).
- **Kuluçka makinesi tipi örgütler:** Sürekli gelişen, yöneten, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütlerdir (Uzunçarşılı ve diğ.2000:29).

1.1.2.5.10. Toyohiro Kono Modeli

Kono'nun kültür tiplerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz :

- **Dinamik (Canlı) Kültür Tipi:** Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde durur, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar.
- **Lideri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür Tipi:** Bu kültür tipinin özelliği, üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir.
- **Bürokratik Kültür Tipi:** Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışı bu kurallarla belirlenmektedir.
- **Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi:** Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar ve bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Üyeleri yeni fikir üretemezler.

Güçlü Lider ile Hareketsiz Kültür Tipi: Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler (Okay, 2005:216-217).

1.1.2.5.11. Hood Modeli

Hood 1988 yılında yayımlanan kitabında çeşitli yazarlar tarafından geliştirilen kültürel teori kavramlarını, kamu sektörü yönetim ve organizasyonlarını analiz etmede kullanmıştır. *Hood*'un kullandığı bu yaklaşımın çerçevesinin kamu sektörü dışında, özel ve hükümet dışı organizasyonlar için de yararlı olduğu vurgulanmaktadır. Yaklaşımın üzerinde durduğu ve organizasyonu karakterize eden iki kriter “grup dayanışması” ve “kurumsallaşmış kural ve prosedürlerin derecesi (grid)”dir. Bu iki boyutun derecelerinin yüksek ve düşük olması dikkate alınarak dört farklı örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır (Altay, 2005:212-213).

1.1.2.5.12. Hofstede Modeli

Kültür konusundaki en kapsamlı araştırmalardan biri Hollandalı bir sosyal bilimci olan *Geert Hofstede* tarafından yapılmıştır. 1967–1973 yılları arasında kırk ülkede yüz binin üzerindeki IBM çalışanından toplanan verilerin analiz edilmesiyle oluşturulan ve 1980 yılında “Kültürün Sonuçları (Culture's Consequences)” adıyla yayınlanan araştırmada *Hofstede*, dört boyutlu bir kültür modeli ortaya koymuştur (Aydoğan, 2004:8).

Bu dört boyuta kısaca bakacak olursak (Çevil, 2002:45-48):

- **Güç mesafesi özelliği:** Üzerinde durulan ana konu toplumdaki eşitsizliktir. Eşitsizlik, farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Eşitsizlik, refah, itibar, güç gibi kendini gösterebilir.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda: toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplum üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes

eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemin değiştirilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte; değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasında işbirliği, dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise katı bir merkezileşme; sivri bir örgütsel yapı; çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir.

- **Belirsizlikten kaçınma özelliği:** Belirsizlikten kaçınma çalışanların, bilinmeyen veya tahmin edilemeyen durumlardan dolayı hissettikleri korku derecesidir. Bu özelliğe sahip kültürler, anlaşılması güç durumlardan kaçınırlar. Bu kültüre dahil olan insanlar örgütlerinde, olayları tahmin edilebilir ve açık bir şekilde yorumlanabilir kılan yapıları gözetirler. (Sims ve Kenan, 1999:139)

- **Bireycilik / Kolektivizm özelliği:** Toplumdaki insanların bir arda veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. *Hofstede*'ye göre bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar.

- **Eril ve dişil özellikler:** kültürün bu boyutu, toplumdaki cinsiyete yüklenen rolleri ifade eder.

1.1.2.5.13. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman "Mükemmeli Arayış" adlı eserde birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Kusursuz, yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikler şöyledir (Türk, 2003:55-56):

- İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek,
- Müşteriye yakın olmak,
- Özerklik ve girişimcilik,

- İnsanlar aracılığıyla verimlilik,
- İşin içinde olmak, değerlerle yönetmek,
- En iyi becerilen işe bağlı kalmak,
- Yalın biçim, az kurmay,
- Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması.

1.1.2.6. Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar

1.1.2.6.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak ele alan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı kültürü, örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olarak kültür, örgüte üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtasıyla oluşmaktadır (Eren, 2006:140-141).

1.1.2.6.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımında ise, kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç, değer ve yargılardan oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içlerinde ürettikleri de kabul edilmektedir (Eren, 2006:140).

1.2.2.6.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir (Eren, 2006:140-141):

- **Örgütsel Özümleme:** Bu yaklaşıma göre kültür, örgüt üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir.
- **Örgütsel Sembolizm:** Örgüt, aynı bir toplum gibi ortak semboller ve

ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt bireylerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir.

- **Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü, insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. KARIYER

Günümüz iş yaşamında genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya doğru yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılan kariyer kavramını, farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu kapsamda **kariyer**, “bir kişinin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümü ; kişilerin yaşam süreleri boyunca kişisel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmede iş tecrübeleri ve faaliyetleriyle ilgili bir süre veya bireyin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması” olarak tanımlanabilmektedir. En yaygın anlamı olarak ise **kariyer**, “seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek” olarak tanımlanabilir. Küreselleşme bağlamında ise günümüzde **kariyer**, “iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici, bilgi kazanılan bir süreç” olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda son zamanlarda **kariyer**, “büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu” olarak karşımıza çıkmaktadır. (Sosyal, 2003)

Kariyer, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici süreçtir. Bu süreçte, çapraz fonksiyonlar ve yatay transferler kullanılarak bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesi sağlanmaktadır. Bird'e göre günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da içine alır (Erdoğan ve Doğan, 2003).

Aslında her tanımda birey üzerine odaklanan nesnel ve öznel bir görünüm bulunmaktadır. Görüldüğü gibi kariyer, değişik kişiler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerin bu çok değişik kullanımını birkaç maddeyle özetlemek mümkündür (Aytaç, 1997:19):

- **İlerleme, gelişme:**

Bu görüş, kariyeri bir şirkette hep yukarı doğru gidişi olan bir hareket

olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kariyer başarısı, terfi ve maaşla ölçülür.

- **Yaşam süresince birbiri ardına girilen işler:**

Burada da kariyerin objektif olarak verilen kişisel bir iş tarihçesi olarak ele alındığı görülmektedir.

- **Meslek, iş:**

Bu görüşe göre bazı meslekler (yöneticilik, belli bir konuda uzmanlık, hukuk, tıp ve askeri personel gibi) kariyer olarak görülmekte, diğerleri ise (garsonluk, işçilik, memurluk, daktiloculuk gibi) iş olarak ele alınmaktadır.

- **Kişisel olarak elde edilen işle ilgili davranışlar ve tutumlar:**

Bu görüşe göre kariyer, bir kişinin yaşam süresi içinde, işle ilgili deneyimler ve faaliyetleriyle bağlantılı, kişisel olarak elde edilmiş davranış ve tutumlar dizisidir. Bu tanım, bireyin yaşam süresi içinde hem elde ettiği işler gibi objektif özellikleri, hem de değerler tutumlar gibi subjektif özellikleri içine almaktadır. Bununla birlikte bu tanım, belirli bir kişi için başta sözü edilen ilerleme, gelişme kelimesinin ne anlam ifade ettiği konusunda yargıda bulunmaz. Yani, kişinin kariyerindeki başarı derecesi, başkalarınınki ile değil, o kişinin kendi özdeğeriyle ilişkilendirilmelidir (Kaynak, 2002:179).

2.2. KARIYER KAVRAMININ BOYUTLARI

Kariyer kavramının ne anlama geldiğini ortaya koyduktan sonra, şimdi de kavramın boyutlarını kısaca ele alalım.

Kariyerin boyutlarını iki ana başlık altında ele alacağız.

2.2.1. Kariyerin Birey Boyutu

İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgütteki yerini bilme ve anlama, ayrıca giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. (Kaynak, 2002:179)

Kariyerin kalbinde bireyler vardır. Bireyler, yaşamları boyunca ortaya

çıkan kariyer gelişimi süreci içerisinde, her aşamadaki gereksinimlerini karşılayabilmek ve kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini geliştirmeye ve planlamaya çalışırlar (Anafarta, 2001:3). Önlere çıkan fırsatların bazılarını değerlendirerek, bazılarını da reddederek biçimlendirirler (Kuzgun, 2000:3). Çünkü bireyler, kendilerini geliştirmek ve daha iyi konumda görmek ister. Kariyerlerinin de bu konumların tanımlayıcısı olması yönünde çaba harcarlar.

Kısacası kariyer, bireylerin amaçlarıdır. Bireyleri hesaba katmadan yapılan kariyerle ilgili her çalışma eksik ve anlamsız olacaktır. Çünkü bireyler, kariyerin kaynağıdır.

2.2.2. Kariyerin Örgüt Boyutu

Kariyerin örgüt boyutu, bireysel kariyerlerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi olacaktır. Önce, ilke olarak şunun saptanması gerekecektir: İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedeledikten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke, ilgili literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtır. Organizasyon, ana ilke olarak bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdülleri yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez (Kaynak, 2002:179).

Öyle ki bu yaklaşım, insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı olan örgütün, kendi amaçlarını yerine getirirken çalışanların da ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlamaları bu durumu desteklemektedir. Bu bakımdan işletmeler, kariyerin örgüt boyutunu göz önünde bulundurarak, kendilerine düşen görevleri kariyerin bir motivasyon aracı olduğunu da dikkate alarak, yerine getirmelidir.

2.3. KARIYER YÖNETİMİ

Artık bireyler, kendi kariyerlerini şekillendirmede örgütler kadar etkindir ve söz sahibidir. Öyle ki günümüzde "kariyer yönetimi şirketlerin olduğu kadar çalışanların kendi sorumluluğundadır." şeklindeki argümanlar artmaktadır (Zaimler, 2002).

Kariyer yönetimin stratejik bir anlayışla ele alınması, organizasyonların; birikimlerini arttırmasını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kritik çalışanları elde tutmasını, verimliliği arttırmasını ve büyümeyi sağlamasını kolaylaştırabilir. Etkin bir kariyer yönetimi, organizasyonların gelecekte başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam etmelerini sağlayacak, strateji ve hedeflerle uyumlu bilgi, beceri ve davranışları ön plana çıkartacaktır (Barutçugil, 2004:321).

2.3.1. Kariyer Yönetiminin Anlamı

Profesyoneller, etkin yönetimin, neyi yönettiğinizi anlayabilmekten geçtiğini söylerler. Dolayısıyla kariyer yönetiminin ne anlama geldiğini kavrayabilmiş olmak önemlidir.

Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır (Uzun, 2006). Kişilerin iş hayatına ilişkin planlar yapmalarıdır. Meslek hayatını planlamak, kişinin hayatını yakından ilgilendirir. Çünkü iş, kişinin hayatının önemli bir kısmını içerir. Bu kısmın bir süreç olarak yönetimi, hedeflere ulaşma bakımından önemlidir (Bayraktaroğlu, 2003:124).

Bu bakımdan kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları ve çalışanları tarafından açıklanmış beklentiler arasındaki sürekli bir uzlaşmayı ifade eder. Bu denge, yeni çalışanlara, eğitime, transfer ve terfiye yönelik verilen kararlara yansıtılır ve kariyer yönetimi (Saumah, 2006:18):

- Bireylere göre uyumlaştırılmış çalışan yönetimine uygun bir değerlendirme sisteminin kurulmasını,
- Kariyer planlaması ile yükselme ve şirket içi hareketler politikasının varlığını,
- Çalışan hareketlerinin takibini [istifa, atıl çalışan (emek fazlalığı) kısa dönemli çalışanlar ve emeklilik gibi], örgütün ihtiyaçlarına sürekli uyumlaştırılmış işgücünü hesaba katarak kontrol edilmesini gerektirir.

Buradan, kariyer yönetiminin, “insan kaynakları planları ile sisteminin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performansının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içerdiğini (Barutçugil, 2004:321)” söylemek yanlış olmayacaktır.

2.3.2. Kariyer Yönetiminin Boyutları

Kariyer yönetiminin iki boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar, **örgüt açısından kariyer yönetimi, bireyler açısından kariyer yönetimidir.** Ancak bunların daha sonra örgütsel gereksinimler ve amaçlar yönünde birleştirilmesinin üçüncü bir boyutu oluşturacağını unutmamak gerekir (Şimşek, 2005:358):

2.3.2.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi

Örgüt açısından kariyer yönetimi dört aşamalı bir yaklaşımla ele alınıp incelenebilir (Şimşek, 2005:358-359):

- **Kariyer Planlamasında Kapsanacak Personelin Belirlenmesi:**

Örgütte görev alan bütün personelin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde kapsama alınması ideal bir durumdur. Ancak, ilke bu olmakla birlikte, planlama sürecinde kapsam dışı kalan bazı gruplar da olabilir. Planlamada devre dışı kalması söz konusu olabilecek personel arasında; örgütsel yapıda daha üst pozisyonlarla ilgilenmeyenler, yükselme ve gelişmeyi

amaçlamayanlar ve örgütte emekliliği yaklaşmış olanlar sayılabilir (Şimşek, 2005:358):

- **Kariyer (Patikasının) Yörüngesinin Çizilmesi:**

Örgütler, bünyelerinde tepe noktalarına olabilecek yükselmeleri tesadüflere bırakmazlar. Yukarılara tırmanacak bireyleri seçerler ve kariyer yörüngesinde yükselmelerine yardımcı olurlar. Kariyer yörüngesinin çizilmesinde **ilk işlem**, örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. **İkinci adım**, değişik pozisyonlar arasındaki benzerliklerin araştırılarak ortaya çıkarılmasıdır. Bunlardan sonra, uygulamada benzerlik gösteren işler “iş aileleri” adı altında bütünleştirilir. **Son olarak**, bir araya getirilmiş işler arasında mantıksal bağlar pekiştirerek güçlendirilir. Böylece, örgüt üyesi bireyle özellikle de alt kademelerde görev yapan kişiler, ileride yapacakları iş ile ilişkilendirilebilecek olan, ancak daha çok bilgi ve yetenek gerektiren aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon görevi için hazırlanıp yetiştirilebileceklerdir. Bu olgu kişinin kendisi için çizilmiş kariyer yörüngesinde yukarılara doğru tırmanması demek olacaktır (Şimşek, 2005:358).

- **Kariyer Danışmanlarının Atanması:**

Şayet örgüt, soruna ciddi olarak eğilmek istiyorsa, danışman kullanma konusunda daha duyarlı olmalıdır. Kullanılacak olan danışmanlar, örgüt içi ve dışı kaynaklardan sağlanabilir.

- **Bireysel Planlar Geliştirmek:**

Kariyer danışmanların görevleri; “iş ailelerinin” araştırılması, kariyer yörüngelerinin (patikalarının) çizilmesi ve özellikle de iş görenlerin bireysel planlarının hazırlanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmak şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 2005-359).

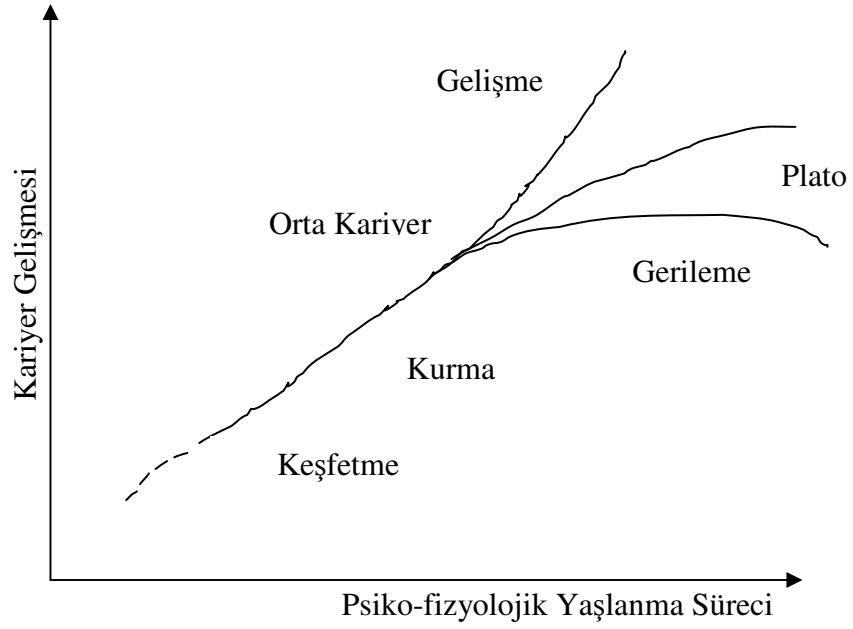
Kariyer danışmanları, “objektif veriler toplamak, işgören profilini çıkarmak, iş görenlerin potansiyel yetilerini saptamak, ufuk açmak (önerme ve yönlendirmelerde bulunmak), danışman olanaklarını kullanmak (iş görenlerin, önlerine çıkacak fırsatlar ve ilerleyebilecekleri kariyer yörüngeleri hakkında bilgi verilerek aydınlatılmaları) aşamaları ile bireysel planları geliştirirler (Kaynak, 2002:189-190).

2.3.2.2. Bireyler Açısından Kariyer Yönetimi

Kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumu sırasında bireyi yönlendiren çeşitli faktörler vardır. Bunlar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir (Kaynak, 2002:190):

- İçsel faktörler arasında en başta bireyin “**kişilik**” oluşumu söz konusu edilmelidir. Bu bağlamda bireyin kişilik sürecindeki oluşumlar sonucu ortaya çıkaracağı “**ilgi alanları**” onun kariyer yöneliminin lokomotiflerini oluşturacaktır.
- Dışsal faktörlere gelindiğinde ise, bu alanda en belirleyici faktörü bireyin “**sosyal özgeçmiş**”nin oluşturacağı açıktır. Sosyal özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. faktörlerden bir araya gelmiş geniş bir yelpazeden oluşur.

Şekil 1– Bireysel Kariyer Grafiği



Kaynak: Uyargil (2002:191)

Birey açısından kariyer aşamalarına bakalım şimdi de. Söz konusu aşamalar Şekil-1’de belirtilmiştir. Bu aşamaları kısaca ele almak gerekirse:

- **Keşfetme (Kendini Tanıma):**

Birey kariyeri ile ilgili çalışmalarına bu aşamada başlar. Önce kendini anlamaya, bulmaya çalışır. Hangi işte daha başarılı olabileceğini araştırır. Kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır. Kişiliğini tanı ve geliştirir (Kaynak, 2002:191).

- **Kurma:**

Kurma aşaması iş aramayla başlar ve ilk işe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek dünyayla tanışmayı içerir. Birey ilk aşamada kariyer amaçlarını belirledikten sonra, bu amaca ulaşmak için çaba harcar ve fırsat buldukça daha ileriye gitmeyi amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000:150).

- **Orta ve Geç Kariyer Aşamaları:**

Bu aşamada birey, kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır. Yeri sağlamdır. Bundan böyle, kazanmış olduğu fonksiyon ve pozisyonları daha rahat elinde tutabilecektir. Artık, bir “öğrenici”den çok bir “uygulayıcı”dır. Daha çok sorumlulukları, daha önemli görevleri vardır. Bundan sonraki çalışma ve yönelimleri onun, “geç kariyer” yapısını belirler olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:150-151).

Bireyin geç kariyeri şu şekillerde gelişebilir (Kaynak, 2002:192):

- Birey eğer başarısını sürdürürse, “**gelişme**” eğrisine geçerek, geç kariyer sürecinde de yükselmesine devam ederek saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi gereksinmelerini giderecektir.
- Birey, geç kariyer döneminde **plato**ya da ulaşmış olabilir. Bireyin artık kariyerinde yükselmesinin bitmiş olduğu ve yeknesak bir psiko-fizyolojik yaşam sürecini sürdürme durumunu tanımlar. Kişi tıpkı yüksek bir yamacı tırmanarak doruğa ulaştığında karşısında artık monoton bir şekilde uzanan yayla gibi bir düzlükle karşılaşmış olma durumundadır. Yükseliş bitmiştir.
- Üçüncü durum ise, orta kariyer aşamasının sonlarında bireyin bir **gerileme** sürecine girmiş olması durumudur. Burada, kişinin çeşitli psikolojik, fizyolojik ve belki de bedensel fonksiyonları gerileme göstermekte ve bireyi

artık inmekte olan bir kariyer grafiği simgeler olmaktadır (Kaynak,2002:192).

2.3.2.3. Kariyer Yönetiminde Bireysel Ve Örgütsel Amaçların Bütünleştirilmesi

Açıktır ki, örgüt ve bireyler açısından boyutları ortaya konan kariyer yönetim olgusunun, tarafların üstünde uzlaşabilecekleri bir ortak paydada bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Kariyer yönetim boyutunun oluşumundaki bu üçüncü boyutun şekillenmesinde kariyer danışmanlarına büyük işler düşmektedir. Çünkü önceki aşamalarda örgütsel ve bireysel boyutu ayrı ayrı ele alarak birbirleriyle dolaylı olarak bağlamaya çalışan kariyer danışmanları, bu aşamada örgüt danışmanları, örgüt yöneticileriyle bireyi doğrudan karşı karşıya getirecek ve amaç bütünleştirmesini sağladıktan sonra her iki tarafı karşılıklı etkileşim halinde bırakarak artık aradan çekileceklerdir. Böylece, örgüt ile birey bütünleşmiş süreçte karşılıklı olarak birbirlerini güçlendirerek sürgit bir beraberliği gerçekleştireceklerdir (Şimşek, 2005-360).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1.ÖRGÜTSEL YAŞAMDA TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ

Toplum denildiğinde, geçerlilikte 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 oluşmakta yani toplumun belleğinde oluşmaktadır. Genellikle ataerkil toplumlarda toplumsal değerleri konuşmalarına konu yapan genelde erkeklerdir (Sözer,1993:9-10).

Toplumsal cinsiyet araştırmalarının ivme kazanması, toplumsal ilişkilerin, aile rolünün, toplumsal rolün, ekonomik rolün ve kadının eylem ve yasal alanın, tüm öğelerinin birlikte ele alınması ile olmuştur.

Toplumsal cinsiyet ve ayrımcılık kavramlarının gündeme gelmesi 1960'lardan sonra olmuştur. Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmışlardır (Özkanlı,2000:9). Cinsiyet kadın ve erkek arasındaki biyolojik olarak belirlenen farklılıklardır. Toplumsal cinsiyet kavramı ise, kadın ve erkek arasında sosyal veya kültürel olarak yapılandırılmakta ve cinsiyetlerden her birine yüklenen kimliklere, statülere, rol ve sorumluluklara dayanan bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin her türlü rollerini, sorumluluklarını, sınırlamalarını, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ailede geleneksel iş bölümü genellikle kadını ev işlerinden, erkeği ise ailenin geçiminden sorumlu tutmaktadır. Ancak son yıllarda kadınların giderek artan sayılarda çalışma yaşamına girmeleri sonucu, ailenin ekonomik yönden desteklenmesinde kadınlarda rol almaya başlamışlardır. Kadının iş gücüne katılımının giderek artması, aile üyelerinin ailedeki roller ile sorumluluk dağılımına olan tutumlarında değişikliklere neden olmaktadır. Bu tutumlar her ne kadar ev ve aile ile ilgili sorumluluklarda eşitlikten yanaysa da, evde işlerin yürütülmesi geleneksel şeklini korumakta, yani kadın bu sorumlulukların hala önemli bir bölümünü üstlenmektedir (Bayraktar,1989:1).

Örgütlerde yaşam, yıllarca erkeğin toplumsal cinsiyet rolüne uygun

tasarlanmış ve yürütülmüştür. Bu çok doğaldır, çünkü örgütler büyük ölçüde erkekler tarafından kurulmuş ve onlar tarafından yönetilmiştir. Ancak kadının toplumsal yaşamda ve dolayısıyla da örgütlerde daha fazla yer alması, erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolüne göre şekillenmiş örgütlerde sorunlar yaratmaya başlamış ve geleneksel erkek toplumsal cinsiyet rolünün örgütsel yaşamdaki iktidarı sorgulanmaya başlamıştır (Bacacı, 2000:323).

3.2. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KADININ DURUMU

Kadınların çalışma yaşamına katılmalarını, eğitim, iş tecrübesi, başarıma arzusu, çalışma azmi vs. konularına bakarak değerlendirmek, toplumda birey olarak aileden bağımsız statüsü olduğu takdirde anlamlı olmaktadır. Çalışma yaşamında, toplumsal rollerine uygun olarak erkeğin rolü, evin geçimini sağlayan, ailenin dış dünya ile ilişkilerini düzenleyen 'araçsal rol' olarak belirlenmiştir. Kadının rolü ise, ev ve çocukların sorumluluklarını üstlenmek ve ailenin gereksinimlerini sağlamaya yönelik 'duygusal rol' olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında, kadın ücretli olarak iş yaşamına katılsa bile bu ücret eve katkı olarak değerlendirilmektedir (Savcı,2000:145).

Çalışma yaşamına sanayileşme ile birlikte dahil olan kadınların, aradan çok uzun bir zaman geçmesine rağmen çalışma ilişkileri ve iş yaşamında ve kadına yönelik anlayışta radikal bir değişim yaşanmadığı gözlenmektedir. Günümüzde kadınların zorunlu durumlarda aile bütçesine katkı sağlamak amacı ile çalışma yaşamına katıldığı düşünülmektedir. Çalışma yaşamına katılan kadınların yaptıkları işleri, neredeyse ev işleri ile aynı tutma eğilimi, kadınların çalışma yaşamına girişini kısıtlamakta kadınları dar bir iş alanı ile sınırlı tutmakta, işlere düşük ücret ve düşük statü vermede anahtar rol oynamaktadır. Dolayısıyla kadınların bir işe girme ve burada ilerleme kabiliyetleri engellenmektedir (Mills,1988:361).

Kadınlar, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın getirisinde, erkeklere göre daha az faydalanması ve dolayısıyla kadınların çalışma yaşamında erkeklerden daha geride kalmaları beklenen bir durumdur. Çünkü erkek egemen bir toplumsal yapıda kadına yönelik ayrımcılık baskın bir ideoloji olarak karşımıza çıkmaktadır (Eyüpoğlu,1998:39).

Bu bağlamda kadının çalışma yaşamındaki bazı nitelikleri şöyle özetlenebilir:

-Kadınlar bazı sektörlere yığılmışlardır.

-Aynı iş yerinde de benzer ayrıştırmalar veya yığılmalar olmuştur.

-Kadın çalışanların yükselme olanakları da erkeklere oranla daha zayıf kalmaktadır. Karar alıcı, yönetici, düzenleyici ve sorumluluk gerektiren işler yapmaktan çok, kararları uygulayan, yönetilen, emir ve görevleri yerine getiren konumdadırlar.

-Kadın çalışanların göreceli olarak ücretleri daha düşüktür. Ülkeler arasında farklılıklar olsa bile eşit işe eşit ücret uygulamalarının, bu durumu tam anlamıyla çözdüğünü söyleyemeyiz.

-Ekonomik kriz dönemlerinde işten ilk çıkartılan genellikle kadın çalışanlar olmaktadır.

3.3. KARIYER GELİŞİMİNDE CİNSİYET FARKLILIKLARI

Farklı toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak kadınların ve erkeklerin kariyer gelişimleri de farklı olmaktadır. Kadının ve erkeğin kariyer gelişimini açıklamaya yönelik çeşitli kuramlar temelde iki başlık altında toplanabilirler (Bacacı 2000:323):

- 1-) Erkeklerin kariyerlerini temel alan kuramlar
- 2-) Kadınların kariyerlerini temel alan kuramlar

3.3.1. Erkeklerin Kariyerini Temel Alan Kuramlar

Kadınlarda çalışmaya yönelik, evliliğe yönelik ve evliliğin ön planda olduğu ve işin birleşimi olan üç tip kariyer kalıbından bahsedilirken, erkeklerde çalışmaya yönelik tek bir kariyer kalıbından bahsedilmiştir. Kadınların ve erkeklerin kariyer gelişim süreçlerinin, kadının kariyer planlamasında evliliğin çalışmadan daha önemli olması dışında temelde birbirine benzer olduğu ileri sürülmüştür (Bacacı, 2000:330).

3.3.2. Kadınların Kariyerlerini Temel Alan Kuramlar

Kadınlar işyerlerinde, özellikle işe almada, terfi kararlarında ve performans değerlendirmelerde kendilerine önyargılı yaklaşılmışından dolayı daha fazla kısıtlamalarla karşılaşmaktadırlar.

-Aile yaşamı erkeklerin kariyer modellerinde dışsal ve ilintisiz bir faktör olarak işlendiği halde, bu faktör kadınlar için önem taşımaktadır.

-Kadınlar, eşlerinin kariyerlerine uyum sağlama konusunda erkeklerin olduğundan çok daha fazla isteklidirler.

-Annelik rolü, babalık rolünden daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir (Bacacı, 2000:330).

3.4. KADIN KARIYER GELİŞİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Günümüz iş hayatında pek çok engelle karşılaşan kadınlar, ötesine geçemedikleri bir cam tavanın altında çalışmak zorunda kalmaktadır. Cam tavan, kadınların belirli bir seviyede bir takım engellere takılması anlamına gelmekte ki, cam tavan kullanımıyla kastedilen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan, 2001).

3.4.1. Cam Tavan Sendromu

Bilimadamları, pireleri 30 cm yüksekliğindeki fanusa koyar. Zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler, zıplayarak kaçmaya çalışır. Defalarca kafalarını cama vuran pireler, sonunda o zeminde 30 cm'den fazla zıpla(ya)mamayı öğrenir. Deneyin ikinci aşamasında tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplar! Üzerlerinde cam yoktur; daha yükseğe zıplama imkanları vardır ama buna cesaret edemezler. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Bu deney, tüm canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir. İşte bu deneyde pirelerin yaşadıklarına '**cam tavan sendromu**' denilir (Aksakal: 2006).

Kadınlar için çalışma hayatının en büyük engeli olan bu cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır; yani bahsedilen üç basamaklı bir cam tavadır. Bu cam

tavanın boyutlarının ortaya çıkmasındaki belirgin faktörler çoğunlukla sosyo-kültürel nitelikte olup, sosyalleşme süreci; normlar, kanunlar ve kurumsal düzenlemeler; eğitim düzeyi ve endüstriyel gelişim seviyesi ile birebir ilişkilidir. Cam tavanın üç boyutunu oluşturan üç ana engel vardır ki kadınlar bu bariyerler doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedir (Aycan, 2000).

Bu engeller:

- 1-Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller
- 2-Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller
- 3- Kişinin kendi kendine koyduğu engellerdir.

3.4.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan literatüründe en çok erkekler tarafından konan engellerden bahsedilmektedir.

-**Tarafsızlık ilkesi:** Cinsiyetler arasındaki fark olduğu kabul edilirken bir üstünlüğün olmadığı kabul edilmesi durumudur.

-**Cinsiyet körlüğü:** Kadın-erkek farkı yok; “insan” görüşü hakimdir

-**Koruma, kollama içgüdü (iyi niyetli ayrımcılık):** Kadının birtakım mazeretlerle (“ailesi çok önemli, çok iş vermeyelim” gibi) kolanması durumudur.

-**Kadınlara yönelik önyargılar:** Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içermektedir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilmektedirler.

-**Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu:** Erkek yöneticiler eğer kadınları yönetici pozisyonuna getirecek olurlarsa beraber çalışmak zorunda kalacaklardır. Bu noktadan bakıldığında *old boys network* (eski çocuklar şebekesi) denilen bir kavram vardır; onlarda her şey olasıdır. Erkek yöneticiler hep birlikte gece kulüplerine, barlara gider, futbol oynarlar. Kadın yönetici aralarına katılırsa bu iletişim ağının içine giremeyeceğini düşünmektedirler.

-**Gücü elde tutma isteği** (Aycan, 2000)

3.4.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadınların %50-60'ı daha çok erkek yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir.

-**Tarafsızlık ilkesi**

-**Cinsiyet körlüğü**

-**Koruma, kollama içgüdü**

-**Kendini referans alma yanılığı:** Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”.

-**Kadınlara yönelik önyargılar**

-**Çok boyutlu kıyaslama; çok boyutlu kıskançlık:** Kadın çalışanların çeşitli nedenlerle (aile hayatı, fiziksel özellikler vb.) bir çeşit tehdit unsuru olarak görülmesi.

-**Erkekler gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası:** Genellikle anti-feminist eğilimlerle sonuçlanmaktadır. (Aycan, 2000)

-**Kraliçe arı” sendromu; başarıyı yüceltme ihtiyacı:** Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

3.4.3.1. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek, erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaştırması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir. Kraliçe arı sendromu, şu özelliklerden oluşmaktadır;

-Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak,

-Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak

-Ayrımla ilgili belirtileri görmezlikten gelmek (ZEL:2002).

3.4.4. Kadınların Kendi Kendilerine Koyduğu Engeller

- **Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar:** “Kadının yeri neresi?”
- **Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek:** Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme.
- **İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak**
- **Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek**
- **Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı, veya imkanı olmamak**
- **Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç**
- **Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek**
- **Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak**
- **Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göz almamak** (Aycan, 2000)

3.5. KADINLARIN KARIYERLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

“Şirketlerde tepe noktalarında kaç kadın var”, diye sorulduğunda kafa hesabı yapılıyor. Acaba kaç kadın oraya gelmek istediği halde elenmiş? Oraya gelmek istemişler mi? Bir bankanın kadın şube müdürüne, daha çok yükselme arzusunda olup olmadığı sorulduğunda, 'değilim,' diyor. Neden? Çünkü bunun için bir kere yeterli olduğunu hissetmiyor. Burada bir özgüven eksikliği var. İkincisi kendi istese bile kurumun engel olacağını düşünüyor. Oysa tepe noktasındaki kimi kadınlar, 'hiç engelle karşılaşmadım, çalışan yapar,' diyor. Sonra çalışan kadın sıralıyor: 'Bu benim hayatımda çok büyük bir fedakârlık, çok büyük bir değişiklik gerektirecek, çok uzun süre çalışmak, uzun süreli seyahatlere çıkmak zorunda kalacağım'.

Kadınlar da belki kariyer hedefleri konusunda çok istekli ve iddialı değildirlere. Kimi bunun gerektirdiği bedelleri ödemeye razı değilim derken kimi ailesine karşı kendini sorumlu hissetmekte, ya da bu oyunun kurallarını oynamak istememektedir. Kadın, çok politik davranmayı, çok rekabetçi

olmayı, kendini hep tartmak zorunda olmayı kendi kadınlık durumuna yakıştıramamaktadır. Rol ayrımında aile ön plana çıkmaktadır. Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır fikri bayanlarca daha çok benimsenmiş durumdadır.

3.6. KADINLARA DAİR KARIYER GÖRÜŞLERİYLE İLGİLİ BİR SINIFLAMA

3.6.1. Denge Kadını

Burada hedef çok belirgindir. Zevk alacakları bir meslek sahibi olmak ama bu arada mutlu aile yaşantısından da vazgeçmemek isterler.

3.6.2. Gerçek Kariyer Kadını

Hedef çok nettir. Kadın çalışan en tepeye ulaşmak istemektedir.

3.6.3. İşinde Rahatlık Arayan Kadın

Hedef, kariyer derdindeki diğer kadınların tam aksi yönündedir. Çalışmak isterler (ya da zorunludurlar) ama kendilerine zaman ayırmak onlar için işten çok daha önemlidir.

3.6.4. Gözbebeklerinde “Dolar İşareti” Taşıyan Kadın

Burada hedef çok para kazanmak üzerine kuruludur.

3.6.5. Evcimen Kadın

Hedef, evde oturup, anne ve eş rolünü oynayarak kendisini ve yaşamını, ailesine, çocuklarına adamaktır.

3.6.6. Süper Kadın Sendromu

Günümüz kadınları arasında ‘*süper kadın*’ sendromu yaşayanların sayısı hiç

de az değildir. 'Süper kadın', en iyi eş, en iyi anne, en iyi iş kadını, en iyi gelin ve daha birçok rolü, aynı anda 'en iyi' biçimde yapmak zorunda hissetmektedir kendini.

International Hospital Psikiyatri Uzmanı *Dr. Muzaffer Uyar*, toplumun yüklediği ya da kendi üstlendiği rolleri en iyi biçimde yapmaya çalışırken bunalan 'süper kadın sendromlu'lara, "Her şeyin en iyisini yapmak zorunda değilsiniz. Bazı misyonları reddedin" önerisinde bulunuyor.

Süper kadın ile ideal kadın arasındaki farkı bilmek gerektiğini belirten *Dr. Uyar*, "Süper kadın zorlayıcı bir kadın tipi ama ideal değil. İdeal kadın, kapasitesinin sınırlı olduğunu kabul eden, objektif, kendini üstün ya da agresif olmak zorunda hissetmeyen kadın. En iyi şekilde yapmak değil, yapabildiği kadarını yapmak, içlerinden geldiği gibi davranmak doğru. Hedef ve beklentiler küçültülmeli" diyor. Kadınların genellikle 'bencil' olmayı kendilerine yakıştıramadıklarını belirten *Dr. Uyar*, "kadınlar çok zor 'hayır' diyor. İstemedikleri zaman uygun dille 'hayır' demeyi öğrenmeliler" diyor. (Dr.MuzafferaUyar)

3.7. İŞ YAŞAMINDA KADINLARIN ÜSTÜNLÜKLERİ

Kadın ya da erkek girişimciler için başarı kazanmanın şartları farklı değildir ama kadınlar iş hayatında biraz daha şanslıdır. Çünkü cesaret, vizyon, dayanıklılık, detaylarla ilgilenmek yanısıra duygu zenginliğinden doğan önsözler kadınların, iş hayatındaki en önemli silahlarıdır. Kadınların hangi açılardan daha güçlü olduklarını birkaç kalemde toplayalım:

Küçük yaşta sorumluluk:

Kız çocuklarından genellikle -erkek kardeşlerinden beklenmeyen- bir sorumluluk istenir. Etraflarına sahip olmaları, kardeşlerini ya da akrabalarını kollamaları, hatta onlara hizmet etmeleri beklenir. Kadınların küçük yaşta sorumluluklar üstlenmesi, ileride iş hayatında avantajları haline gelecektir. Çünkü neyi, nasıl yöneteceklerini daha küçük yaştan öğrenmeye başlamış oluyorlar.

Aynı zamanda birkaç iş yapabilme yetisi:

Kendi oyunları arasında, başka sorumluluklar üstlenmekten kaynaklanan "aynı anda bir çok işi yapma" özelliği de kadınların üstünlükleri arasındadır ki iş hayatındaki erkeklere nazaran, bir başka avantaj da budur.

Kolay iletişim:

Kadınların diğer insanlarla ilişki kurması daha kolaydır. Üstelik bu kişilerden kolayca yardım da isterler. Bunu gurur haline getirmezler. Bu nedenle de zorlukları aşarken daha kolay destek bulurlar. Erkekler ise genellikle sormak için çok sıkışmayı beklerler, bu da işleri açısından gecikme ve bir şeylerin kaybedilmesi anlamına gelebilir.

Güçlü Önseziler:

Duygularına güvenmek her zaman kötü değildir. Bazen iş hayatı ve girişimcilik cesaret ve önsezi gerektirir. Mesela, ülkemizde cep telefonu işine girmek için hesap kitap yapıp, sonra yanlış iş olduğunu düşünerek girmeyen gruplar var. Ama, bugün cep telefonu işi, ülkenin en karlı işi durumunda.

İşte önsezi ve duyguları güçlü olması kadınların diğer bir avantajıdır. Kadınlar cesur da olduklarından, genellikle kafalarına koyduklarını yaparlar. Elbette hesap, kitap, iş planı, bütçe önemli ama zaman zaman cesaret ve önsezi de önemli olacaktır.

Sabır ve dayanıklılık:

İşte kadınların diğer önemli 2 özelliği. Girişimcilik için bu 2 özelliğin önemi büyük. İşi başlatmaktan daha önemli olan, sürekliliğini sağlamak, sorunlar karşısında pes etmemektir. Kadınlar doğuştan sabırlıdırlar. Hedeflerine ulaşmak için beklerler.

Müşteriler, karşılarında sürdürülebilir şirketler görmeyi isteyeceklerdir. Bu nedenle kadınların dayanıklılığı avantajlarıdır. Servisin ve ürün kalitesinin sürekliliği de önemlidir.

Kendilerini iyi tanıtırlar:

Kadınlar doğal olarak kendilerini tanıtmayı ve seslerini duyurmayı severler. Eğer yaptıkları işi seviyorlarsa da, onları durdurmak, susturmak mümkün

olmayacaktır. Karşlarına çıkan potansiyel müşterilerine bütün detayları bir kalemde anlatacaklardır. Ayrıca iş hayatında, kontaklarını kullanmakta da kadınlar her zaman başarılıdır. İlişkilerini kullanarak başarıya ulaşmaları zor olmaz.

3.8. RAKAMLARLA KADIN İŞ GÜCÜ: ABD VE TÜRKİYE

ABD.'nin nüfusu 2006 verilerine göre 298.444.215 ve nüfus artış oranı % 0.91'dir. Ortalama yaşam süresi 77.85 yıl olarak belirlenmiştir. 16 yaş ve üzerindeki yaklaşık 120 milyon kadının 71 milyonu, bir başka deyişle deyişle %59.3'ü çalışmakta veya iş aramaktadır. Kadınlar ABD'deki toplam iş gücünün %46'sını oluşturmaktadır ve 2016 yılı projeksiyonlarında bu oranın %47 olması beklenmektedir. Kayıtlı 68 milyon çalışan kadının %75'i tam zamanlı işlerde çalışırken %25'i part-time işlerde çalışmaktadır. 2007 yılında işsizlik oranı kadınlar için %4.5 ve erkekler için %4.7 olarak tespit edilmiştir. 2005 yılında A.B.D.'deki kadınlara erkeklerle benzer yapılan iş kıyaslandığında 1 USD karşılığında ortalama 77 cent ödenmiştir. (<http://www.dol.gov/wb/stats/main.htm>).

Aynı veriler için Türkiye örneğine bakacak olursak 2008 yılı Temmuz döneminde Türkiye'de kurumsal olmayan sivil nüfus bir önceki yılın aynı dönemine göre 767 bin kişilik bir artış ile 69 milyon 692 bin kişiye, kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus ise 752 bin kişi artarak 50 milyon 15 bin kişiye ulaşmıştır. 2008 yılı Temmuz döneminde istihdam edilenlerin sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre 373 bin kişi artarak, 22 milyon 622 bin kişiye yükselmiştir. Türkiye genelinde işsiz sayısı geçen yılın aynı dönemine göre 202 bin kişi artarak 2 milyon 353 bin kişiye yükselmiştir. İşsizlik oranı ise 0.6 puanlık artış ile % 9.4 seviyesinde gerçekleşmiştir. Kentsel yerlerde işsizlik oranı 0.7 puanlık artışla % 11.9, kırsal yerlerde ise 0.2 puanlık artışla % 5.6 olmuştur. İstihdam yapısına bakıldığında istihdam edilenlerin % 72.7'sini erkek, geri kalan %27.3'ünü ise kadın nüfus oluşturmaktadır. (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=2049>)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

“Örgüt kültürü çerçevesinde cinsiyet ayrımcılığı algılamasının kadın kariyeri üzerine etkilerinin ortaya konması”. Bu araştırma çalışan kadınların çalışmalarını, yaşam biçimlerini, bu konudaki görüşlerin eğitim düzeyi, yaş ve evlilik süresi gibi faktörlerin etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Kadınlara karşı yapılan dolaylı ayrımcılık sorunu, bunun neden kaynaklandığı incelenmeye, eğitimin anne odaklı gerçekleşmesi ve aile içi ilişkilerdeki rollerin ortak bir sorumluluk olarak görülüp görülmediği araştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada yer alan teori ışığında hangi araştırma sorularına yanıt aranacağı belirlenmesinin ardından, araştırmada yer alacak örneklemin seçilmesine geçilmiştir. Bu süreç, araştırma konusunun belirlenmesiyle eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Seçilen işletme konusunda katılımcıların araştırmaya katılmaya yönelik olan istekliliği ve kolay ulaşılabilirlik etkili rol oynamıştır. İşletmenin seçilmesinin ardından verilmesi gereken bir diğer karar kimlerle görüşme yapılacağı belirlenmesi olmuştur. Bu noktada daha küçük bir işletme seçilip, bire bir herkesle görüşme yapılması konusunda karar kılınmıştır.

Bu sürecin tamamlanmasının ardından araştırmada hangi veri toplama yönteminin kullanılacağı sorusu oluşmuştur. Araştırmada görüşme yönteminin seçilmesinde karar kılınmıştır.

Görüşmede yer alacak soruların hazırlanması noktasında genelde teoriye bağlı kalınmaya çalışılmış, bunun dışında teoride yer almayan noktalar için de açık cevaplı sorular eklenerek katılımcıların konu ile ilgili düşüncelerini aktarma noktasında serbestlik kazandırılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı belli noktalar içerisinde ele alınmasına rağmen, uygulamada böyle bir yola gidilmesi uygun bulunmamıştır. Özellikle soruların yöneltilmesinde katılımcıların yanlış anlamasına, ya da anlamamasına yol açabilecek terimlerin kullanılmamasına özen gösterilmiştir. Bunun dışında derinlemesine bilgi sağlamaya yarayacak şekilde sorulara yer verilmiş, son olarak da sorular

yönlendirici niteliğinden arındırılmıştır.

Hazırlanan sorular işletmede çalışanlara bire bir görüşme yapılarak yönlendirilmiştir. Buna ek olarak çalışmada yer alan katılımcıların gerçek isimleri kullanılmayarak Katılımcı 1, Katılımcı 2 gibi isimlendirilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMA KONUSU

Araştırmada Amerika'da faaliyet gösteren bir lobi şirketi ele alınmıştır. Konu, kadın çalışanların bakış açılarıyla ele alınmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni, örgüt kültürü içinde, bu durumun en iyi kadın çalışanlar tarafından cevaplandırılmasının doğru olacağını düşünülmesidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık üzerindeki etkisini, kadın çalışanların kariyerleri üzerinde ne gibi etki yarattığını gözler önüne sermektir.

Bunun yanı sıra kadın kariyerinin önündeki engelleri çeşitli açılardan değerlendirmek de farklı bir maksattır.

4.4. ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışmaya yönelik araştırma soruları üç ana başlıkta toplanmış olup, ana başlıklara yönelik birçok alt soru yer almaktadır.

- Anketi cevaplayan kişiye, işletmeye yönelik özellikler nelerdir?
- İşletmenin kadın çalışanlarla ilgili düşünceleri nelerdir?
- İşletmedeki kadın çalışanların kariyer planlamaları nasıldır ve cam tavan sendromunun varlığı/yokluğu.

4.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yapılırken, daha önce konuyla ilgili yazılmış eserler değerlendirilmiş ve incelenmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda nitel

bir yaklaşım belirlenmiştir. Bu yola gidilmesindeki temel etken anket çalışmanın görülmeyen özellikleri yansıtmayacağını düşünülmesindedir. Bu bağlamda nitel araştırma “nasıl”, “niçin” sorularına cevap arayarak aştırılan toplumsal olgu ya da olayın derinlemesine incelenmesine imkan vermesidir. Ayrıca araştırma konunun niceliği, sıklığı veya yoğunluğundan çok, konunun ölçülmeyen ya da ölçülmesi kolay olmayan yönleri ile ilgilenmesidir.

Nitel araştırmada asıl amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, araştırılan konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır.

4.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın ilk kısıtı işbirliği kısıtıdır. Özellikle işletmenin araştırma konusunun niteliğinden kaynaklanan bazı etkenler nedeniyle mevcut iş ilişkisini zedelemeye yönelik endişelerin var olması sonucu, sorulara mümkün olduğunca yüzeysel cevaplar verilerek belirli bilgilerin elde edilmesi güçleşmiştir.

Araştırmanın ikinci kısıtı ulaşılabilirlik kısıtıdır. Araştırmada yer alan katılımcıların hepsinin konuya dahil edilmesine çalışılmıştır. Bu yüzden daha küçük ölçekli bir işletme seçilmiştir.

Araştırmanın üçüncü kısıtı zaman kısıtıdır. Araştırmada ter alacak katılımcılarla bire bir iletişim kurmak, uygun zamanlarını yakalamak, görüşme öncesi ve sonrası gözlemlerin ve notların kayda alınması gibi nedenlerden ötürü harcanan zaman önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.7. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ

Çalışmada amaçlı örnekleme yapılmıştır. Amaçlı örnekleme bir olgu hakkında detaylı bilgi sağlayabilecek örneklemin amaca uygun bir şekilde oluşturulmasıdır.

4.8. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi seçilmiş,

özellikle görüşme yönteminin katılımcıların deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olması etkili bir rol oynamıştır. Bunun dışında görüşme yöntemi ile;

- Görüşülen kişinin konuyu anlayıp anlamadığının sınanması,
- Görüşülen kişinin tüm öznel bakış açısı ve algılamalarını yansıtabilmesi gibi bazı avantajlardan yararlanılmak istenmiştir.

4.9. VERİ ANALİZİ

Hem araştırmanın, hem de toplanan verilerin niteliği nedeniyle çalışmada betimsel bir analiz yapılmıştır. Veriler görüşme sürecinde yer alan sorulardan yola çıkılarak sunulmuştur. Çalışmada kullanılan soru formu Ek'te yer almaktadır.

Çalışmada yer alan cevaplar anlam kaymasına yol açmayacak şekilde sunulmuştur. Buna ek olarak katılımcıların söyledikleri ve çalışma boyunca gözlenen durumdan yola çıkılarak kişisel yorumlara yer verilmiş ve farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Özellikle araştırma kapsamında katılımcılarla doğrudan görüşerek ve kişilerin deneyimlerini yaşayarak, araştırma alanında sahip olunan bakış açısı ve deneyimlerin aktarılması açısından bu önem kazanmaktadır.

4.10. İŞLETMENİN TANITIMI

Amerikan Finans Oluşturma Konseyi, ACCF (American Council for Capital Formation – Amerikan Finans Oluşturma Konseyi) çıkar ilişkisi gözetmeyen, belirli bir partiye bağlı olmayan ve tasarruf ve yatırımları teşvik etmeye yönelik vergi ve çevresel politikaların savunuculuğunu yürüten bir organizasyondur. ACCF, 1973 yılında kurulmuştur. ACCF şirketler, cemiyetler, dernekler ve bireylerin gönüllü katkıları ile desteklenmektedir.

Yaklaşık 30 yıldır, ACCF (American Council for Capital Formation – Amerikan Finans Oluşturma Konseyi) ve onun araştırma yan kuruluşu olan ACCF Siyaset Araştırma Merkezi, A.B.D. ve uluslararası siyaset

uygulayıcılarına, medya ve topluma, bir devletin ekonomik gücünün ve istikrarının iyi bütçe yapılması, ekonomik büyüme sağlanması ve bütün alanlarda daha yüksek standartlara sahip olunabilmesinin iyi planlanmış ekonomik, düzenleyici ve çevresel politikalara bağlı olduğuna yönelik mesajlar vermektedir.

ACCF'nin siyasi amaçları (güçlü finansal yapı, dengelenmiş bir düzenleyici rejim ve maliyet etkinliği sağlanmış çevre politikaları) bu mücadeleye bir yol gösterir ve A.B.D.'nin büyüyen global ekonomide dünyanın üstün bir gücü olmasının devamı yönünde yardım eder. Bu amaçlara ulaşmak, hükümet tarafından işletilen nadir kaynakların giderek artan şekilde paylaşımının kısıtlanmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda tasarrufları ile şirketler ve bireyler tarafından yapılan yatırımlara uygulanan vergilendirmenin azaltılması gerekmektedir. Bu amaçlar, maliyet karlılığına dayanan düzenleyici politikalarla birlikte, A.B.D.'de olduğu kadar dünya genelinde de daha iyi bir refahı teşvik etmek için anahtar unsurlardır.

Misyonunu yürütebilmek için ACCF ve ACCF Finans Oluşturma Konseyi, araştırmaları destekleyerek, forumlar düzenleyerek, raporlar yayınlamak ve A.B.D.'de ve uluslararası siyasetçiler, şirket liderleri ve finans oluşturma öncesine odaklanan medya ile bir araya gelerek Kongreye sunum öncesinde ekonomik ve çevresel siyaset arenasında önemli saptamaları yapar.

Medya ACCF'yi "Washington'da Amerikan iş hayatı için iyi organize olmuş bir sözcü", siyaset çemberinde "anahtar oyuncu" ve Washington'un siyaset yapıcı arenasında "perde arkasındaki en etkin organizasyonlardan biri" olarak kabullenmeye devam etmektedir. Ulusal ve bölgesel yayınlar, finansal dergiler ve ulusal basındaki politik ve ekonomik uzmanlar, ekonomik, düzenleyici ve çevresel siyaset konularında sıklıkla ACCF'yi bir kaynak olarak göstermektedirler.

Amerikan Finans Oluşturma Konseyi'nin toplum siyaset iştiraki olan ACCF Siyaset Araştırma Merkezi, çıkar ilişkisi gözetmeyen, belirli bir partiye bağlı olamayan, vergi ve çevre politikaları konularında ekonomik eğitim ve araştırmaları birbirine bağlayan bir organizasyondur. ACCF Siyaset Araştırma Merkezi'nin toplum siyaseti araştırma etkinliği 1977 yılında organize edilmiştir. Yine ACCF'te olduğu gibi ACCF Siyaset Araştırma Merkezi de

şirketler, cemiyetler, dernekler ve bireylerin gönüllü katkıları ile desteklenmektedir.

4.11. ARAşTIRMANIN ANALİZİ

Araştırmada yer alan sorular Ek'te bulunmaktadır.

Araştırmadaki ilk altı soru katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik olup, aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

Tablo –4. Araştırmadaki kadın katılımcıların kişisel bilgileri

1.2.3.4.5.6. Sorular	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Eğitim durumu	Lise	Üniv.	Ph.D.	Master	Üniv.	Üniv.	Ph.D.
Yaş	65	63	66	68	63	42	33
Medeni durum	Boş.	Evli	Boş.	Boş.	Evli	Evli	Evli
Çocuk sahibi olup olmama	3	-	2	2	4	4	-
Şirketteki pozisyonu	Sek.	İ.K.	Ana ekonomist	Ana ekonomist	Sek.	Sek.	Araştırmacı ekonomist
Şirketteki çalışma süresi	27	30	28	35	8	25	3
Cinsiyet	Kadın	Kadın	Kadın	Kadın	Kadın	Kadın	Kadın

Yedinci soruda işletmede çalışan kadınların kariyer planlamasının ne yönde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.(Kariyer kalıbınızı tanımlayabilir misiniz?

Tablo –5. Katılımcıların yedinci soruya verdikleri cevaplar

7. Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Çalışmanın öncelikli olduğu kariyer							
Evliliğin öncelikli olduğu kariyer		√			√		
Evliliğin ve işin eşit birleşimi olan kariyer	√		√	√		√	√

Bu soruda katılımcıların 5'i evliliğin ve işin hayatlarında eşit derecede önem teşkil ettiğini vurgulamaktadırlar.

Sekizinci soruda işletmenin işe alma politikası nasıldır konusu sorgulanmaya çalışılmıştır.(İşletmenizde işe almada ayırım yapıyor mu?)

Tablo –6. Katılımcıların sekizinci soruya verdikleri cevaplar

8.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Evet							
Hayır	√	√	√	√	√	√	√

Bu soruya tüm katılımcıların cevabı hayır olmuştur.Ama çalışanların çoğunluğunun kadın olması gerçeğiyle bu sonuç aslında çelişmektedir.

Dokuzuncu soruda iş yerinde kadın ve erkek çalışanlar arasında ayırım olup olmadığı sorgulanmak istenmiştir.(İş yerinizde çalışanlar arasında ayırım yapıyor mu?)

Tablo –7. Katılımcıların dokuzuncu soruya verdikleri cevaplar

9.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Evet						√	√
Hayır	√	√	√	√	√		

Katılımcıların sadece ikisi bu soruya evet cevabını vermiştir.Nedeni sorulduğunda,

K6 ‘...bazı çalışanların farklı muamele gördüğünü düşünüyorum’

K7 ‘...kadın-erkek çalışan noktasındaysa hayır yapılmıyor.’ Cevapları alınmıştır.

Onuncu soruda iş yerinde kariyer planlamanın nasıl yapıldığı sorgulanmaya çalışılmıştır.(İş yerinizde kariyer planlamada ayırım yapılıyor mu?)

Tablo –8. Katılımcıların onuncu soruya verdikleri cevaplar

10.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Evet							
Hayır	√	√	√	√	√	√	√

Bu soruya tüm katılımcıların cevabı hayır olmuştur. İnsan kaynakları sorumlusuna sorulduğunda cevabı ise;

K2 :’...organizasyonun yapısı itibariyle, ilk işe alma aşamasında kimin hangi görevi, ne sıfatla yerine getireceği zaten belli oluyor.Çalışan baştan pozisyonunu bilerek işi kabul ediyor.’ Cevabını vermiştir.

Onbirinci soruda kadın işgücüyü ilgili olarak kadın çalışanın ne düşündüğüyle ilgili bilgi alınmaya çalışılmıştır

Tablo –9. Katılımcıların onbirinci soruya verdikleri cevaplar

11.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Aynı yetenekteki kadınlar erkeklere oranla daha zor iş buluyor.	√	√	√	√	√	√	√
İşyerinde kadınlar erkeklere oranla daha fazla problemle karşılaşılıyor	√	√	√	√	√	√	√
İşletmemizde kadınlar belirli bir pozisyona kadar yükselebilir, daha fazla yükselemez	x	x	x	x	x	x	x
Aynı pozisyonlardaki erkeklerden daha az maaş alıyorum	√	√	√	√	√	√	√
İşletmeler, tüm pozisyonlarında kadın çalıştırmak için gayret göstermeliler	√	√	√	√	√	√	√
İşe alma ve terfi konusunda kadınlara ayrıcalıklı davranılmasına karşıyım	√	√	√	√	√	√	√
Kendimi erkeklerden daha fazla çalışmak	x	x	x	x	x	x	x

zorunda hissediyorum							
Çalışan birisi olarak değerlendirilmenin yanı sıra kadın olarak da değerlendiriliyorum	x	x	x	x	x	x	x

Onbirinci soruda üçüncü gruptaki fikir yukarıda verilen cevabı tekrarlamak adına istenmiştir. Ama katılımcıların tümü kariyer planlamada adil davranıldığı üzerine hemfikirdir.

Burada tüm katılımcıların şikayet noktası maaş konusundadır. Hepsi aynı eğitim düzeyi, aynı kabiliyetteki erkek çalışanlardan daha az maaş aldıklarını düşünmektedirler. Ama herhangi bir ayrım olmadığı yönündeki fikirleriyle bu nokta çelişmektedir.

Onikinci soruda kadınların hangi nedenlerden ötürü iş hayatında daha az yer aldıklarıyla ilgili bilgi alınmaya çalışılmıştır.

Tablo –10. Katılımcıların onikinci soruya verdikleri cevaplar

12.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Kadınların birçok ailevi sorumluluğu vardır.	√	√	√	√	√	√	√
Kadınlar, erkekler kadar çalışmayı istememektedirler.	√	√	√	√	√	√	√
Annelik rolü, babalık rolünden daha fazla zaman gerektirmektedir.	√	√	√	√	√	√	√

Verilen cevaplar üç grup şeklinde karşımıza çıkmaktadır.Evle, annelikle ilgili nedenler ve kişinin kendi isteğinden kaynaklanmaktadır.

Onüçüncü soruda evle ilgili ilk fedakarlık yapanın kim olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır.“Çalışan bir kadın olarak evle ilgili bir problem çıktığında işten ilk izin alması gereken kim oluyor?”

Tablo –11. Katılımcıların onüçüncü soruya verdikleri cevaplar

13.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Ben	√		√	√	√	√	
Eşim ya da başka birisi		√					√

Bu soruya sadece K1 ve K7 ben dışında cevap vermiştir.Büyük olasılıkla bunun nedeni çocuk sahibi olmamalarından kaynaklıdır.

Ondördüncü soruda erkek yöneticilerin çalışma hayatında kadın çalışanları neden daha az istedikleri kadın çalışanların gözüyle sorgulanmaya çalışılmıştır.

Tablo –12. Katılımcıların ondördüncü soruya verdikleri cevaplar

14.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Kadınlar erkeklere oranla daha az saldırgandırlar.	x	x	√	x	x	x	x
Kadınlar erkeklere oranla daha duygusal bir yapıya sahiptir.	√	√	√	√	√	√	√
Kadınlar kriz anında soğukkanlı değıldirler.	x	x	x	x	x	x	x
Erkekler çalışanlar gücü ellerinde tutmak istemektedirler.	√	√	√	√	√	√	√
Kadınlarla iletişim kurmak daha zordur.	√	√	x	x	√	√	x

Onbeşinci soruda bu kez kadın çalışanın kendi kendine koyduğu engeller yine kadın çalışanın gözünden yansıtılmaya çalışılmıştır.

Tablo –13. Katılımcıların onbeşinci soruya verdikleri cevaplar

15.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Kadın çalışanlar kendilerini referans almaktadırlar.					√	√	
Kadınlar arasında çok boyutlu kıskançlık ve çok boyutlu kıyaslama vardır.	√				√	√	
Kadınlar anti-feminist davranış sergilemektedirler.					√		
Kadınlar erkek tutumlarını benimseyerek hemcinslerine karşı kullanmaktadırlar.	√	√		√	√	√	√
Kadınlar, diğer kadınların rekabetini bertaraf ederek tek olma düşüncesindedirler.	√	√			√	√	√

Onaltıncı soruda iş yaşamında cam tavan sendromunun olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.Tüm katılımcıların bu soruya yanıtı hayır olmuştur.

Tablo –14. Katılımcıların onaltıncı soruya verdikleri cevaplar

16.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Var							
Yok	√	√	√	√	√	√	√

Onyedinci soruda çalışan bir kadın olarak önceliklerinin ne olduğu sorgulanmaya çalışılmıştır.K2 ve K7 dışında herkes annelik rolünü birinci sıraya yerleştirmiştir.

Tablo –15. Katılımcıların onyedinci soruya verdikleri cevaplar

17.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Çalışan bir kadını		√					√
Anneyim	√		√	√	√	√	

Onsekizinci soruda onyedinci soruya paralel olarak bu konuda yaşanan bir ikilemin olup olmadığı eğer var ise bunu bizimle paylaşması istenmiştir.

Tablo –16. Katılımcıların onsekizinci soruya verdikleri cevaplar

18.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Var			√				
Yok	√	√		√	√	√	√

K3'...bu konuda yaşadığım hep en büyük sıkıntım zamanımı ikiye bölmek

şeklinde olmuştur. Özellikle çocuklarım küçükken çoğu zaman günümü bir kısmını işe diğer kısmını çocuklarıma ayırmak durumunda kalıyordum. Bazen de çok uç durumlarda iş günümü tamamen yarıda bırakıyordum.’

Ondokuzuncu soruda kraliçe arı sendromunun varlığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo –17. Katılımcıların ondokuzuncu soruya verdikleri cevaplar

19.Soru	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Var	√	√		√	√	√	√
Yok			√				

Yirminci soruda kadın olmanızdan ötürü farklı muamele gördüğünüz oldu mu sorusuna,

K3 ‘....evet 1975-1980’lerde çalıştığım dönemlerde böyle düşündüğüm durumlar oldu .Ama günümüzde artık böyle problemler olduğunu düşünmüyorum.’

K5 ‘....Şu anki pozisyonda hayır. Ama daha önce çalıştığım yerlerde evet.Bu durumlarda ilgili kişilerle bireysel olarak konuşurum. Sadece bayan olduğum için farklı muamele durumlarında değil her türlü farklı muamele durumunda bu yolu tercih ederim. Eğer sonuç olmazsa daha yukarıya da giderim.

Ayrıca bence bayan yöneticiler yönetici pozisyonlarında çalışmaya belki de erkekler kadar alışkın değiller. Özellikle kendi pozisyonlarını sürekli hatırlatmak adına bayan arkadaşlarına kaba davranabiliyorlar. Erkek yöneticiler çalışması daha kolay ve kibar kişilerdir. Açıkçası bayan yöneticilerle çalışmayı pek sevmiyorum.’

Yirmibirinci soruda kadın çalışanlarda ne gibi durumları tolere ettikleri sorulmuştur. Yönetici pozisyonundakilerin ortak cevabı çocuklarla ilgili acilietli durumlar olmuştur.

Mülakatın diğer aşaması şirketin tek erkek çalışanıyla yapılmıştır. Burada katılımcı sayısı az olduğundan ötürü cevaplar birebir aktarılacaktır. Ama öncelikle diğer katılımcılar gibi kişisel özellikler tablo şeklinde sunulacaktır.

Tablo –18. Araştırmadaki erkek katılımcının kişisel bilgileri

K8	
Eğitim Durumu	PhD
Yaş	62
Medeni Durum	Evli
Çocuk Sahibi Olup Olmama	-
Şirketteki Pozisyon	Hukuk Danışmanı
Şirketteki Çalışma Süresi	26 yıl
Cinsiyet	Erkek

θ İşletmenizde işe almada her hangi bir ayırım yapıyor mu?

K8 ‘.....eğitimi nitelikleri uygun olan herkes bizimle çalışabilir. Ama neden tüm çalışanlarınız kadın diye soracak olursanız da vereceğim cevap değişmeyecek. Öyle uygun olduğu için yani ortada kasıtlı bir durum yok.Tüm çalışanlarımız erkek de olabilirdi..’

θ İş yerinizde çalışanlarınız arasında ayırım yapıyor mu diye sormam da çok anlamlı olmayacak. Bu noktada belki şöyle sormak doğru olabilir..Aynı pozisyonda yer aldığımız bayan arkadaşlarınızla size bağlı çalışanlar size farklı muamele ediyorlar mı?

K8 ‘...yani bana daha mı uzaklar yoksa yakınlar gibi mi? Aynı pozisyonda yer aldığımız için bu konuda bir ayrıcalık yaptıklarını düşünmüyorum. Bu kadın ya da erkek olmaktan kaynaklanacak bir durum değil bence tamamıyla

ilişkilere dayalı. Sonuçta burada iş yapıyoruz.’

θ Kariyer planlamalarda herhangi bir ayırım gözetmeksizin yürütülüyor yani..

K8 ‘....evet’

θ Çalışma hayatında kadın iş gücüyle ilgili düşünceleriniz bizimle paylaşır mısınız?

K8 ‘....Aslında galiba bu noktada yanlışlık var. Kadın ya da erkek sonuçta çalışan bireyler..Ama illa bir şeyler söylenecekse belki yıllar öncesinde böyle durumlarla karşılaşıyorduk. Daha önyargılı belki daha çekimserdik bayan çalışana karşı ben kendi adıma hala böyle olduğunu düşünmüyorum sadece genelleme yapıyorum.. Belki iş hayatında daha az yer alıyorlardı farklı sorumlulukları nedeniyle.Tabii önce anne olarak yapmaları gerekenler vardı. Ama artık hayatın beraber sürdürüldüğüyle eş güdümlü olarak evle ilgili sorumluluklar eşler arasında paylaştırılmış durumda. Aslında evde bir iş.. Çalışanlar beraberce karar veriyorlar neyin nasıl olacağına.

θ Sizce kadınlar neden iş hayatında daha az yer almaktadırlar?

K8 ‘....bence bunun nedeni kişinin yine kendisiyle ilgilidir. Belki de kişi çalışmayı istemiyordur.’

θ O zaman hep tartışıldığının aksine bir cam tavan sendromu yok?

Buna sadece kendi firmam adına cevap verebilirim.Evet yok..

θ Son olarak bu kadar bayanla çalışmak nasıl?Avantajları ya da dezavantajları var mı? Kısaca anlatabilir misiniz?

K8 ‘...benim için çok fark ettiğini söyleyemeyeceğim. Sabah geliyoruz işimiz yapıyoruz görüşmemiz gereken noktalarda görüşüyor tartışıyoruz. Akşamda çıkıp evimize gidiyoruz. Tabi bunlar benim fikirlerim.Bayan arkadaşlar açısından bakacak olursam muhakkak beraber daha çok vakit geçiriyor, daha çok şey paylaşıyorlardır.Öğlen beraber yemeğe çıkıyor belki beraber alışverişe gidiyorlardır. Aslına bakacak olursak sanırım bana burada bir cam duvar uygulanıyor..Şaka bir yana belki bir erkek çalışan almalıyız en azından beraber beyzbol tartışabileceğim..

TARTIŞMA VE SONUÇ

İşletme, emek-yoğun, bilgiyi ve deneyimleri esas alan bir alanda (danışmanlık alanında) faaliyet gösteren bir örgüt olduğundan, istihdam edilen çalışanların (sosyal, kültürel ve eğitsel) kazanımlarının (ki, az sayıda çalışanın olması da göz önünde bulundurulduğunda) örgütsel kültürü şekillendiren örgütsel unsurlarla -doğrudan ve/veya dolaylı bir biçimde- etkileşim içerisinde olduğunu/olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bakımdan, araştırmaya konu olan işletmeye ilişkin, bireylerin, örgüt kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesinde belirleyici olduğu ifade edilebilir. Bu da, Handy'nin örgüt kültürü modelinde ele aldığı, -örgüt içerisindeki çalışanların, merkezi konumda yer aldığı, yaklaşımları ile örgüt kültürünü şekillendirebildiği- *kişi kültürüne* işaret eder.

Aynı zamanda *Kilmann*'ın 'bürokratik kültürler' sınıflamasının da bu örgütte olduğunu/olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Zira yönetici pozisyonundaki K8 hiyerarşik yapılanmanın bu örgütte var olduğunu, iş tanımları, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık seçik belli edildiğini belirtmesi bunu göstermektedir. Ayrıca bu kültüre sahip işletmeler oturmuş işletmelerdir. Ve biraz da değişime dirençlidirler.

Tüm bunların yanında, *Kilmann*'ın -örgüt kültürü modelini ortaya koyarken değindiği örgütsel kültürün işlevlerinden- *yenilikçi kültürün* varlığının, söz konusu açısı işletmenin kültürünün anlaşılması açısından sorgulanması da yerinde olacaktır. Zira, bilgi-temelli faaliyetleri gerçekleştirebilmeyi ve işletilen süreçler sonucunda, müşterilerine, çevresel değişimlere uyum sağlamalarında yön gösterici olacak hizmet sunmayı amaç edinen bir (danışmanlık) işletme olarak, sahip olunan örgüt kültürünün yenilikçiliği önemini arz eder.

Firma çalışanlarının bu işletmedeki çalışma süresine baktığımızda neredeyse ömür boyu istihdam kriterine yakışır bir biçimde uzun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Görüldüğü üzere personel devir hızı oldukça düşüktür. Ancak çalışma sürelerinin uzunluğu, bir danışmanlık firmasında olması gereken yenilikçiliğe açıklık noktasında, değişime direnç olabileceği fikrini akla getirmektedir.

Tüm çalışanlar işletmenin bir misyonu olduğuna inanmaktadırlar. Küçük bir işletme olması nedeniyle çalışanlar birbirlerine ulaşmada herhangi bir güçlük yaşamamaktadırlar. Genel olarak çalışanlar işletmeye bağlılık hissetmektedirler. Bu çalışma sürelerinin uzunluğundan da anlaşılmaktadır.

Araştırmada dikkat çeken diğer bir husus çalışanların eğitim derecelerinin hayli yüksek olmasıdır. Bu işe alımlarda mesleki bilginin birincil derecede rol oynadığına işaret etmektedir. İşe alımlarda nitelik dışında herhangi bir kriterin olmadığına yani kadın ya da erkek çalışan ayrımı yapılmadığına işaret etmektedir. Ancak çalışanların büyük çoğunluğunun kadın olması noktasıyla bu durum biraz çelişmektedir.

Firmadaki çalışanlar orta ve geç kariyer aşamalarında yer almaktadırlar. Katılımcıların -birisi hariç- hepsi istedikleri noktaya gelmişlerdir, önemli görevler ve yüksek sorumluluklarla kariyer eğrilerindeki plato düzlemine ulaşmışlardır. Diğer katılımcı ise eğer başarısını sürdürebilirse 'gelişme' eğrisine geçerek geç kariyer sürecinde yükselmesine devam edecektir.

Katılımcıların tümünün ortak şikayeti maaş konusundadır. Bu şirketin ücret politikası konusunda bir düzeltme yapmaları gerektiği hususuna işaret etmektedir.

Kadın çalışanlar gözünden kadının durumu incelendiğinde bu firmada çıkan sonuç, kadın çalışana karşı herhangi bir ön yargının olmadığı yönündedir. Bu gibi durumların daha öncelerde var olduğu, günümüzde ise kalmadığı yönünde ortak görüş birliğindedirler. Kadın çalışanın, iş hayatında daha az yer almasının sebebi yine kendisinden kaynaklanmaktadır katılımcılara göre. Ya çalışmayı tercih etmemeleri ya da hep benimsendiği gibi evle ilgili daha fazla sorumluluk alınması gerektiği için bu seçimi yapmaktadırlar. Araştırmada verilmesi beklenen cevaplardan olan eğitim durumu yahut evdeki bireylerin kadının çalışmasına onay vermemesi gibi şıklar burada katılımcılar tarafından onay görmemiştir. Zira bu da ülkeler arasındaki kültür farkından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada ortaya çıkan ortak sonuçlardan birisi de kadınların çalışma hayatında daha duygusal, karşı cinsle karşılaştırıldığında daha az saldırgan tavır içinde olmalarıdır. Aynı zamanda çalışmanın desteklediği gibi kadın çalışanlar kadın bir yöneticiyle çalışmayı tercih etmemektedirler. Bu belki de

kadın çalışanların zaman içinde erkek çalışanların tutumlarını benimseyip, geldikleri pozisyonda daha dikte edici bir tutum sergilemelerinden kaynaklanmaktadır.

Örtülü de olsa çalışmanın gösterdiği diğer bir sonuç, kadın yöneticilerden birisinin 'kraliçe arı' tanımlamasına uygun hareket eder duruma gelmesidir. Çalışanlar ismi açıkça vermeseler de böyle nitelendirilen bir kadın yöneticinin varlığı kabul edilmiştir. O zaman bu noktada farklı bir tartışma boyutuna gelmektedir. Teoride söylediğimiz gibi, kadına karşı bir cam tavan var ise, bu durumda kraliçe arının varlığından söz edilemez zira bu pozisyona gelebilecek bir kadın yönetici olmaması gerekir. Çalışmadan ortaya çıkan sonuca göre cam tavan yok ise, birden fazla kadın çalışanın yönetici olması durumuyla 'kraliçe arı' tabirinin varlığı anlamsızlaşmaktadır.

İşletmedeki kadın çalışanların beyan ettikleri gibi, ev ve işleri eşit derecede önem teşkil ettiğine göre şu andaki pozisyonları 'işinde rahatlık arayan kadın' kalıbına daha çok uymaktadır. Belki daha öncesinde 'gerçek kariyer kadını' durumundaydılar. Ancak şu an gerek yaşları gerekse pozisyonları itibarıyla bu tercihten diğerine doğru kaymış gibiler. Gözlemlerimize dayanarak hiç birisinin süper kadın sendromuna girmediğini de söylersek yanılmış olmayız. Ayrıca tartışılacak konulardan birisi de süper kadın sendromudur. Zira bu kadının kendisine koyduğu engellerden birisidir aslında. Her şeyi mükemmel yapmaya çalışmakla cam tavanı kendileri yaratmış olmaktadırlar. Çünkü başaramadıkları noktada, işlerinde ilerleme kaydedemeyecekleri gibi engellenemez cam tavanın varlığını gerekçe göstereceklerdir.

Kadınların toplum içindeki yerinin değişmesiyle birlikte organizasyonlardaki yönetsel rollerinde de bir takım değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Bu değişim 'global' bir nitelik taşısa da, bölgesel ve kültürel farklılıklar mutlaka olacaktır. Bu değişim doğrultusunda zaman içinde kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde sayısal olarak artması da beraberinde sorunların da artmasına neden olacak, dolayısıyla bu tür araştırmaların yapılma ihtiyacı da artacaktır.

Ancak, burada önemli olan, kadın ve erkek yöneticiler arasındaki bu farklılıktan kaynaklanan yönetsel sorunları ortaya çıkarmak değil, her iki cinsin herhangi bir ayırma maruz kalmadan uyum içinde yaşayabilmesi için gerekli

şartları oluşturacak tedbirlerin neler olduğunun ortaya konmasıdır.

KAYNAKÇA

AKINCI, Zeki, (2002), **Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:4, Antalya.

AKINCI, VURAL, Z., Beril, (1998), **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul.

AKSAKAL, Bedriye, **Cam Tavan Kıran**, www.bilgimanisahaber.com.tr, (2006) “qwsxz

ALGANER, Ülkü, (2000), **Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ALTAY, Hüseyin, (2005), **Örgüt Kültürü**, Editör: Mehmet Tikici, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ANAFARTA, Nilgün, (2001), **Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif**, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:2.

ARKONAÇ, Sibel, Ayşen, (1998), **Sosyal Psikoloji**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

ARSLAN, Mahmut, (2001), **Örgüt Kültürü**, Editör: Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

AYCAN, Zeynep, **Üç Boyutlu Cam Tavan:Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?**

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2722>

AYDOĞAN, Z., Ferhan, (2004), **Örgüt Kültürü ve İklimi**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2004, Sayı:4, Ankara.

AYTAÇ, Serpil, (1997), **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

- BACACI, Demet, 2002, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul
- BAKER, Kathryn, A., (2002), **Organizational Culture**,
www.wren-network.net/resources/benchmark/11-
OrganizationalCulture.pdf, 12/02/2007.
- BALCI, Ali, (2003), **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**,
Pagem A Yayıncılık, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**,
Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAR, Meltem, 1989, **Çalışan Kadınların Yaşam Biçimlerine İlişkin Görüşleri**, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, Ankara
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetim**,
Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BİLGİN, Nuri, (1995), **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**,
Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ÇEVİK, Kadir, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri ve Önemi Tespitine İlişkin Bir Araştırma (Birko A.Ş.'de Bir Araştırma)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- ÇÖL, Güner, (2004), **Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:2, Sayı:6.
- DURSUN, Fatih, (2003), **Örgüt Kültürünün Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- DRUCKER, Peter, (2000), **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviri: Fikret Üçkan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- DURĞUN, Seğril, (2006), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim**, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, Van.
- ECEVİT, Yıldız, (1985), **Üretim ve Yeniden-Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emegi**, Toplumsal Araştırmalar Dergisi, s:9, Ankara

ERDEM, Ferda ve ÖZEN, İŞBAŞI, Janset, (2001), **Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algulamaları**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Antalya.

ERDEM, Ferda ve ÖZEN, İŞBAŞI, Janset, (2000), **Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?**, 25-27 Mayıs 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

ERDEM, Ferda ve ŞATIR, Çiğdem, (2000), **Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi**, 25-27 Mayıs 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

ERDOĞMUŞ, Nihat ve DOĞAN, Özgün, (2003), **Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları**,

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247#_ftnref33,
03/11/2005.

EREN, Erol, (2006), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

EREN, Erol, ALPKAN, Lütfihak ve ERGÜN, Ercan, (2003), **Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, İstanbul.

ERENGÜL, Evrim, (1997), **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul.

ERENLER, Esra, (2001), **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

EYÜPOĞLU, Ayşe, vd, (1998), Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri, İktisat Dergisi

FRANCESCO, Anne M. ve BARRY A., Gold, (1998), **International Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey

GREENBERG, Jerald ve BARON, Robert, A., (2005), **Behavior In**

Organizations Understanding and Managing The Human Side Of Work,
Pearson Prentice Hall, New Jersey.

GÜVENÇ, Bozkurt, (1991), **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

İLKKARACAN, İpek, (1998), **Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı**, 75
Yılda Kadınlar ve Erkekler, Tarihi Vakfı Yayınları, Ankara

İNANÇOĞLU, Evren, (2002), **Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime
Dirence Etkisi**, 23-25 Mayıs 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi
Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Antalya.

KAYNAK, Tuğrul, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Ramazan
Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim
Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

KUZGUN, Yıldız, (2000), **Meslek Danışmanlığı**, Nobel Yayıncılık,
Ankara.

MİLLS, Albert, J., (1988) **Organization Genden and Culture**, Organization
Studies

OKAY, Ayla, (2005), **Kurum Kimliği**, Media Cat Kitapları, İstanbul.

ÖKTEM, Kemal, LEBLEBİCİ, Doğan, N., ARSLAN, Mahmut, KILIÇ,
Mustafa ve AYDIN, Mehmet, Devrim, (2003), **Girişimci Örgütsel Kültür ve
Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma**, Hacettepe
Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı:1,
Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile
Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik
Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**,
Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20,
Kayseri.

ÖZKANLI, Özlem, KORKMAZ, Adil, (2000), Kadın Akademisyen, Ankara
Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, No:586, syf:9

PINK, Daniel, P., (2006), **Aklın Yeni Sınırları**, Media Cat Kitapları,

İstanbul.

ROBBINS, Stephen, P. ve BARNWELL, Neil, (2002), **Organisation Theory Concepts And Cases**, Prentice Hall, Australia.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1998), **İşletmelerde Halka İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

SAVCI, İlkay,(2000),**Veri Girişi Kadın Çalışanlar:İş ve İş Dışı Deneyimleri**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,55-4,Ankara

SİLAH, Mehmet, (2000), **Sosyal Psikoloji**, Gazi Kitabevi, Ankara.

SIMS, Randi, L. ve KENAAN, John, P., (1999), **A Cross-Cultural Comparison of Managers' Whistleblowing Tendencies**, International Journey of Value-Based Management, 12.

SOSYAL, Abdullah, (2003), **Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, 30/10/2005.

SÖZER,Önay,(1993),**Kadın ve Benzeri Bir Kadın Ütopisi**,Varlık Yayınları,Ankara

ŞİMŞEK Şerif, (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Konya

ŞİMŞEK, Nevin ve FİDAN, Mehmet, (2005), **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Kitabevi, Konya.

ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan, (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.

TÜRK, Mehmet, Sezai, (2003), **Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

UYAR, Muzaffer, **Süper Kadın Sendromu Süper Sıkıntı Veriyor**, <http://www.elitkadin.com/kariyer/superkadin.php>

UYARGİL, Cavide, (2002), **Performans Değerlendirme**, Editör: Ramazan Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim

Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

UZUN, Turgay, (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması**,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m,
05/05/2006.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, Meral ve ERSUN, Oğuz, (2000a), **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2000-4, İstanbul.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, Meral ve ERSUN, Oğuz, (2000b), **Türkiye'de Kurumsal Kültürün Yansımaları**, 25-27 Mayıs 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, Meral ve ERSUN, Oğuz,(2000),**Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**,İstanbul Ticaret Odası Yayınları,İstanbul

VAROL, Muharrem, (1989), **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 44, No:1-2, Ankara.

YURTSEVEN, Hüseyin, Rıdvan, (2001), **Yaratıcı Yönetim**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale.

ZAİMLER, Damla, (2002), **Kariyer Kimin Sorumluluğunda**,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=26,>
05/11/2005.

ZEL, Uğur, **İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu**,

Kadının Düşmanı Kim,

http://www.ekolay.net/kadin/ana_detay.asp?PID=400&HID=12&HaberID=200514

<http://www.kadinlik.com/site/content/view/1156/59/>

<http://www.kadinlik.com/site/content/view/1141/59/>

<http://www.ntvmsnbc.com/news/312776.asp#BODY>

<http://www.unher.org.tr/MK>

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgutkulturu.htm>

<http://www.dol.gov/wb/stats/main.htm>).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=2049>)

**EK 1 : ÇALIŞMA SORULARI
(KADIN ÇALIŞANLAR İÇİN)**

**1. BÖLÜM: KATILIMCILARA AİT
ÖZELLİKLER**

1. Lütfen eğitim durumunuzu yazınız.
2. Lütfen medeni durumunuzu yazınız.
3. Lütfen yaşınızı yazınız.
4. Çocuğunuz var mı?Varsa kaç tane?
5. Lütfen işletmedeki pozisyonunuzu yazar mısınız?
6. Lütfen işletmenizdeki çalışma sürenizi yazar mısınız?

**2. BÖLÜM: İŞLETMENİZİN KADIN
ÇALIŞANLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİ**

7. Kariyer kalıbınızı nasıl tanımlarsınız.

Çalışmaya yönelik kariyer					
Evliliğe yönelik kariyer					
Evliliğin ön planda olduğu işin birleşimi olan kariyer					

8. İşletmenizde işe almada ayırım yapıyor mu?
9. İş yerinizde çalışanlarınız arasında ayırım yapıyor mu?
10. İş yerinizde kariyer planlamada ayırım yapıyor mu?

11. Çalışma hayatında kadın işgücüyle ilgili olarak bu düşüncelerle ilgili görüşlerinizi belirtiniz.

Aynı yetenekteki kadınlar erkeklerle oranla daha zor iş buluyor.					
İş yerinde kadınlar erkeklerle oranla daha fazla problemle karşılaşılıyor.					
İşletmemizde kadınlar belli bir pozisyona kadar yükselebilir daha fazla yükselemez.					
Aynı pozisyondaki erkeklerden daha az maaş alıyorum.					
İşletmeler bütün pozisyonlarında kadın çalıştırmak için gayret göstermeliler.					
İşe alma ve terfi konularında kadınlara ayrıcalıklı davranılmasına karşıyım.					
Kendimi erkeklerden daha fazla çalışmak zorunda hissediyorum.					
Çalışan bir kişi olarak değerlendirilmenin yanı sıra kadın olarakta değerlendiriliyorum.					

12. Sizce kadınlar iş hayatında neden daha az yer almaktadırlar?

Kadınların birçok ailevi sorumluluğu vardır.					
Ülkemizde kadın eğitim durumu düşüktür.					
Erkek egemen bir toplumda yaşamaktayız.					
Kadınlar erkekler kadar çalışmayı istememektedirler.					
Eşler veya aile büyükleri kadınların çalışmasına izin vermemektedirler.					
Annelik rolü babalık rolünden daha fazla zaman gerektirmektedir.					

13.Çalışan bir kadın olarak evle ilgili problem çıktığında işten ilk izin alması gereken kim oluyor?

14.Sizce erkek yöneticiler tarafından kadınlara karşı konulan engeller nelerdir?

Kadınlar erkeklere oranla daha az saldırganlardır.					
Kadınlar erkeklere oranla daha duygusal bir yapıya sahiptir.					
Kadınlar kriz anında soğuk kanlı değildirler.					
Kadınlar kişilik kararlılık azim açısından yetersiz düşünülmektedir.					
Erkek çalışanlar gücü ellerinde tutmak istemektedirler.					
Kadınlara iletişim kurmak daha zordur.					

15. Sizce kadın çalışanlar tarafından konulan engeller nelerdir?

Kadın çalışanlar kendilerini referans almaktadırlar.					
Kadınlar arasında çok boyutlu kıskançlık çok boyutlu kıyaslama vardır.					
Kadınlar anti-feminist davranış biçimi sergilemektedirler.					
Erkek tutumlarını benimseyerek hemcinslerine karşı kullanılmaktadırlar.					
Diğer kadınların rekabetini bertaraf ederek tek olma düşüncesindedirler.					

3. BÖLÜM: KATILIMCILARIN CAM TAVAN SENDROMU, KRALİÇE ARI SENDROMUYLA İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

16. Sizce çalışma hayatında cam tavan sendromu var mı?

17. Önce annemisiniz çalışan bir kadın mı?

18. Yukarıdaki soruya verdiğiniz cevaba göre bu konuda bir ikileme düşüştüğünüz oldu mu? Bizimle paylaşır mısınız?

19. İş yerinizde davranışları zamanla erkek çalışanlara benzeyen gözlemediğiniz bir çalışanınız var mı ?

20. Kadın olduğunuz için farklı muamele gördüğünüzü düşündünüz mü ?Yaşadığınız bir anınız varsa bizimle paylaşır mısınız?

21. Kadın çalışanlarda tolere ettiğiniz davranışlar var mı? (Örneğin azaltılmış çalışma saati ya da çocuğu okuldan almak için erken çıkmak gibi)

EK 2: ÇALIŞMA SORULARI

(ERKEK KATILIMCI İÇİN)

1. Lütfen eğitim durumunuzu yazınız.
2. Lütfen medeni durumunuzu yazınız.
3. Lütfen yaşınızı yazınız.
4. Çocuğunuz var mı? Varsa kaç tane?
5. Lütfen işletmedeki pozisyonunuzu yazar mısınız?
6. Lütfen işletmedeki çalışma sürenizi yazar mısınız?
7. İşletmenizde işe almada ayırım yapıyor mu?
8. Çalışanlarımız, aynı pozisyonda yer aldığımız bayan arkadaşlarımızla, size farklı muamele ediyorlar mı?
9. Kariyer planlamada herhangi bir ayırım yapıyor mu?
10. Çalışma hayatında kadın iş gücüyle ilgili olarak düşünceleriniz bizimle paylaşır mısınız?
11. Sizce kadınlar iş hayatında neden daha az yer almaktadırlar?
12. Sizce cam tavan var mı?
13. Bu kadar çok kadınla çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir sizin için?