

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**KOŞUL BAĞIMLILIKLAR ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTLERİN CAM
TAVAN DÜZEYİNİN SINIFLANDIRILMASI: EĞİTİM VE SAĞLIK
SEKTÖRÜ KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
NUMAN AKSOY**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. A.SELAMİ SARGUT**

ANKARA – 2012

.....tarafından
hazırlanan.....
.....adlı
bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:...../...../.....

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın meydana gelmesinde büyük emeği olan tez danıőmanım sayın Prof. Dr. A.Selami Sargut başta olmak üzere tez izleme komite hocalarım sayın Doç. Dr. Nejat Basım ve sayın Doç. Dr. Fatma Pakdil'e Őukranlarımı sunarım. Ayrıca, savunmam esnasında değerli fikirleriyle teze katkı veren sayın Prof. Dr. M.Abdülkadir Varoğlu ve sayın Doç. Dr. Demet Varoğlu'na en içten teőekkürlerimi iletmeyi bir borç bilirim.

Tezimi yazarken bana büyük manevi destek veren annem Dicle Aksoy başta olmak üzere babam İbrahim Aksoy, anneannem Sevim İnceoğlu ve dedem İsmail İnceoğlu'na çok teşekkür ediyorum.

Bu zorlu süreçte yıllardır birlikte mücadele ettiğimiz bölüm arkadaşlarıma da teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bütün dünyada karşılaşılan, kadın ve erkeğin eşitsizlik sorunu örgütlerde de kendini açıkça göstermektedir. Dünyada iş gücünün tamamı, cinsiyet ayrımcılığının izlerini taşımaktadır. Kadınlar bazı örgütlerde sayıca erkeklerden geride olmasalar bile, yönetim düzeyindeki kadınlar erkeklerden miktar olarak yüksek düzeyde geridedir. Kadınlar, örgütlerde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşmakta, sorumluluğun düşük olduğu işlere verilmekte ve düşük ücret almaktadırlar. Örgütte kadınlara ilerleme şansının tanınmaması, onların yöneticilik kariyerinin şeffaf bir engele takılmasıyla resmedilmektedir. Örgütte kadının ilerlemesini engelleyen bu görünmez engeller yazına cam tavan ismiyle girmiştir. Cam tavanı yaratan sebepler arasında; farklılıklara kapalı örgüt kültürü, hami yardımı alamama, işyerinde eğitim eksikliği, sosyalleşme kaynaklı engeller, erkek ağlarına dahil olamama, kadınların yaşadığı iş ve aile ikilemi gibi konulardan bahsedilebilir.

Bu çalışmada, seçilen bazı koşul bağımlılıkların kadınların cam tavan algısını ne yönde etkilediği sorusuna cevap aranmaktadır. Örgütün bulunduğu iş kolu, ailenin verdiği sosyalleştirme, örgütün kamu veya özel sektörde bulunması, kadının evli olup olmaması, kadının çocuk sayısı ve örgütün kuruluş yılı seçilen mikro ve makro düzey koşul bağımlılıklardır. Bu koşul bağımlılıklar, hangi örgütlerde kadınların cam tavan algısının artacağını ve azalacağını göstererek bir sınıflama yolunu açmaktadır. Bu çalışmada, karşılaştırmalı olarak sağlık ve eğitim sektöründe çalışan kadınların cam tavan algıları incelenmektedir. Bununla, geleneksel kadın alanı olabilecek bir sektör ile bu kapsama girmediği düşünülen bir sektörün karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu iki sektördeki kadınlara cam tavan algısı anketi uygulanmış ve çıkan sonuçlar yazına destek verir nitelikte olmuştur.

Anahtar Kelimeler: cinsiyet eşitsizliği, cam tavan, koşul bağımlılıklar.

ABSTRACT

Gender inequality encountered worldwide, also visibly exists in organizations as a problem. The entire global workforce bears signs of gender discrimination. Women who are not less in numbers than men in some organizations, occupy much fewer managerial positions. Women work in organizations in low hierarchy and less responsible jobs, and are paid lower wages. The situation of women who are not given a chance for promotion in organizations, is depicted figuratively by a transparent barrier. The barriers, which invisibly hinder women from rising in the organizational levels are mentioned as glass ceiling in the literature. The reasons behind the creation of a glass ceiling in an organization include; organizational culture not open to diverse ideas, lack of mentoring, insufficiency of workplace training, socialization barriers, inaccessibility to men dominated networks, and work family conflict.

This study is an investigation into the way several chosen contingencies affect the perception of glass ceiling in women. The industry to which the organization belongs, socialization provided by the family, whether the organization is in the public or private sector, women's marital status and the number of children, and the establishment date of the organization are the selected micro and macro contingencies. These contingencies show in which organizations women's perception of glass ceiling increase or decrease and thus provide a way for classification. In this research a comparative analysis of women's perception of glass ceiling in the health and education sectors has been carried out. The above cited sectors have been chosen to make a comparison between a sector which can be traditionally accepted as women's field and a sector which can be regarded as outside of this field. A glass ceiling questionnaire was answered by women in these sectors and the results supported the previous arguments in the literature.

Key Words: gender inequality, glass ceiling, contingencies.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
BÖLÜM I GİRİŞ	
1.1 Çalışmanın Önemi	1
1.2 Çalışmanın Amacı	2
1.3 Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları	2
1.4 Çalışmanın Yöntemi	3
1.5 Çalışmanın Planı	3
1.6 Çalışmanın Varsayımları	3
BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE	
2.1. Tarihsel Açıdan Kadın	4
2.2. Türkiye’de Kadın	7
2.3. Dünyada Kadın Haklarının Tarihsel Gelişimi	9
2.4. Örgütte Kadın	11
2.5. Feminist Kuramlar	15
2.6. Kariyer Kuramları	18
2.7. Koşul Bağımlılık Kuramı	22
2.8. Çalışmada Söz Edilen Diğer Makro Örgüt Kuramları: Örgütsel Ekoloji Kuramı/Yeni Kurumsal Kuram	23
2.9. Türkiye Yönetim Biliminde Cam Tavan ile İlgili Belli Başlı Araştırmalar..	24
2.10. Gelir Adaletsizliği	30
2.11. Cam Tavan	35
2.12. Koşul Bağımlılık 1: İçinde Bulunulan Sektör	
2.12.1. Toplumsal Güç ve Statü Yaklaşımı	42

2.13. Koşul Bağımlılık 2: Ailenin Sosyalleştirme Tarzı	
2.13.1. Anne-Babanın Eğitim Düzeyi	52
2.14. Koşul Bağımlılık 3: Kamu-Özel Sektör Ayrımı	54
2.15. Koşul Bağımlılık 4: İş-Aile Dengesini Kurabilme	58
2.16. Koşul Bağımlılık 5: Örgütün Yaşı	
2.16.1. Önyargılar ve Kalıp Yargılar	62
2.16.2. Hami Desteği	65
2.16.3. Ağ Oluşturma	69
BÖLÜM III ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ ANALİZİ	
3.1. Araştırma Yöntemi	80
3.1.1. Veri Toplama Yöntemi.....	81
3.1.2. Anketin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	83
3.2. Niceliksel Analiz Bulguları.....	87
BÖLÜM IV TARTIŞMA VE SONUÇ	112
KAYNAKÇA	121
EKLER	
EK1 GÖRÜŞMELER	137
EK2 İLK ANKET	179
EK3 ÖLÇEK MADDELERİNİN FAKTÖR YÜKLERİ	185
EK4 FAKTÖR YÜK DEĞERLERİ	187
EK5 MADDE TOPLAM KORELASYONLARI	190
EK6 İKİNCİ ANKET	192

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Toplam Açıklanan Varyans	85
Tablo 2. 69 Maddenin Toplam Açıklanan Varyansı	86
Tablo 3. Katılımcıların Örgüt Tiplerine, Çalışma Pozisyonlarına ve Yaşlarına Göre Dağılımları	88
Tablo 4. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	88
Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına ve Çocuk Sayılarına Göre Dağılımları.....	89
Tablo 6. Katılımcıların Ailelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	89
Tablo 7. Katılımcıların Çalıştığı Örgütün Büyüklüğüne Göre Dağılımları	90
Tablo 8. Sağlık ve Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Cam Tavan Algısı Farklarının T-Testi.....	90
Tablo 9. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Annelerinin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi.....	92
Tablo 10. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Babalarının Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi	93
Tablo 11. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Annelerinin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi	96
Tablo 12. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Babalarının Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi	98
Tablo 13. Eğitim Sektöründe Kamu Kurumlarında ve Özel Kurumlarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları Farklarının T-Testi.....	100
Tablo 14. Sağlık Sektöründe Kamu Kurumlarında ve Özel Kurumlarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları Farklarının T-Testi	101
Tablo 15. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Medeni Durumlarına Göre Cam Tavan Algısı Farkı ANOVA Testi	102
Tablo 16. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Medeni Durumlarına Göre Cam Tavan Algısı Farkı ANOVA Testi	104
Tablo 17. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Çocuk Sayısına Göre Cam Tavan Algılarının Arasındaki Farkın ANOVA Testi	105

Tablo 18. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Çocuk Sayısına Göre Cam Tavan Algılarının Arasındaki Farkın ANOVA Testi	107
Tablo 19. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları ile Çalıştıkları Örgütün Yaşı Arasındaki İlişkinin Pearson Katsayısı Analizi.....	108
Tablo 20. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları ile Çalıştıkları Örgütün Yaşı Arasındaki İlişkinin Pearson Katsayısı Analizi	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ükelere Göre Kadın Çalışan Oranları	14
Şekil 2. Sektörlere Göre Kadın Çalışan Oranları	15
Şekil 3. Koşul Bağımlılıkların Örgütlerin Cam Tavan Düzeyine Etkisi	79
Şekil 4. Yamaç Birikinti Grafiği	86

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Varyans Analizi
BAĞ-KUR	Bağımsız Çalışanlar Kurumu
BBC	İngiliz Yayın Şirketi
BM	Birleşmiş Milletler
CEDAW	Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi
CEO	Örgütlerin En Üst Düzey Profesyonel Yöneticisi
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
GATA	Gülhane Askeri Tıp Akademisi
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
KSGM	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
TED	Türk Eğitim Derneği
TEK	Türkiye Elektrik Kurumu
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TODAİE	Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TUS	Tıpta Uzmanlık Sınavı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
UNICEF	Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi

Ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre, düzeyinde değişimler olsa bile kadın ve erkeğin eşitsizlik sorunu devam etmektedir. Ekonomik ve toplumsal hayata erkekler kadar katılamamakta olan kadınların yasalar önünde de ne denli eşit oldukları düşünülmeli gereken bir konudur. Birçok devlet, kadın ve erkeğin eşitliğini sağlamak amacıyla adımlar atmakta ve hukuki bir takım düzenlemelere gitmektedir. Bu durum, doğal olarak örgütlere de sirayet etmiştir. Son yıllarda her ne kadar örgütlerin üst yönetim kademelerine yükselen kadınlarda sayıca bir artış olduysa da oransal olarak halen kadınlar çok geridedir. Kadınların örgütlerde üst yönetim takımlarına yükselmesini engelleyen görünmez engeller cam tavan olarak örgüt yazınına girmiştir. Cam tavan yazını örgüt yazınında her geçen gün artan bir şekilde ilgi görmektedir. Türkiye’de de alanla ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır, ancak yabancı yazının çok gerisinde kaldığı gözlenmektedir. Kısıtlı örneklemeler üzerinde çalışılmış, konu yeterince geniş bir yelpazeye yayılamamıştır, yapılan çalışmalar yüzeysel kalmış, birtakım eksiklikler giderilememiştir. Bu çalışma, asıl olarak cam tavan üzerinedir. Cam tavan yazınında yer almış, cam tavanı yaratan toplumsal, örgütsel ve bireysel faktörler tekrar derinliğiyle ele alınmış, aynı şekilde yine yazında bahsedilmiş cam tavan aşma stratejileri genişletilerek anlatılmıştır. Çalışmanın temel farkı, cam tavan olgusunu mikro düzeyin dışına çıkarıp, makro örgüt kuramları ile harmanlayarak incelemiş olmasıdır. Örgütlerin cam tavan düzeyleri, örgütün yaşı, kadının ailesinin eğitim durumu, iş-aile ikilemi, içinde bulunulan sektör gibi koşul bağımlılıklar ile sınıflanmıştır. Türk örgüt yazınında ilk olacak bu çalışmanın, yabancı yazında da konuya bu noktadan bakan çalışmaların azlığı düşünüldüğünde önemli bir boşluğu dolduracağına inanılmaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

İlk çağlarda erkek ile toplumsal olarak eşit düzeyde olan kadınlar, daha sonraki dönemlerde bu açıdan erkeklerin gerisine düşmüş ve bu süreç günümüze kadar devam etmiştir. Toplumun yarattığı baskıcı bakış açısı ve ataerkil düzen kadınları eve mahkum etmiş, iş hayatında erkeklerin hakimiyetini kıramamasına yol açmıştır. Bu durum, insan hakları, temel özgürlükler ve demokrasi kurallarına aykırıdır. Kadınlar seslerini çıkarabildikleri ölçüde mücadelelerini vermektedir. Bu mücadele ile beraber, son yıllarda gerek basında, gerekse akademik yayınlarda sürekli olarak kadın erkek cinsiyet eşitsizliği ve örgütlerde kadınların yükselme mücadelesinde karşılaştıkları sorunlar yer almaktadır. Ancak, bütün bunlara rağmen, çalışmalar görgül desteği olmaktan uzak, salt kuramsal ve tekdüze durumdadır. Bu çalışmada amaç, konuyu kapsamlı bir şekilde daha bütüncül yollardan ele almak ve örgütlerin cam tavan düzeyinin hangi koşul bağımlılıklardan etkilendiğini ortaya koyarak makro ve mikro düzey örgüt kuramlarını harmanlamaktır. Bu tür bir yaklaşımın, kuramsal tekdüzeliği azaltacağı varsayılmaktadır.

1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışmada, örneklem olarak Ankara'daki sağlık ve eğitim örgütleri seçilmiştir. Çalışmanın yapısı gereği bu örgütlerin gerek kamu gerekse özel sektörden olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmanın bu iki sektörde yapılmasının nedenini hem yabancı hem de yerli yazına dayandırmak mümkündür. Kadınların daha fazla yükselebilecekleri bir sektör ile daha az yükselebilecekleri bir sektörü karşılaştırmak amaçlanmıştır. Kadınların yükselebilecekleri sektör olarak Tesfachew ve diğerleri (2010)'nin çalışmasında yer alması ve yazının da bunu desteklemesi sonucu sağlık sektörü seçilmiştir. Tesfachew ve diğerleri (2010)'nde yer almamış olması bakımından, örgüt yazınına katkı sağlanması amacıyla kadınların daha zor yükselebilecekleri sektör olarak eğitim sektörü düşünülmüştür. Buna dayanak olarak Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü verileri ve Çelikten (2004)'in araştırması gösterilebilir.

Araştırmanın başlıca kısıtı kapalı uçlu anket yönteminin kullanılmasıdır. Aynı zamanda, çalışma yalnızca eğitim ve sağlık sektöründe ve Ankara’da yer alan örgütlerle kısıtlıdır. Sağlık sektörünün geleneksel kadın alanı, eğitim sektörünün geleneksel kadın alanı olamayan sektörler kabul edilmesi araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Son kısıt ise, cam tavanı oluşturan ve koruyan üst düzey yetkililerle görüşülememiş olmasıdır.

1.4. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada ilk bölüm cam tavan ve onu yaratan koşul bağımlılıkları aktarmaya yönelik kuramsal kısımdır. Bu kısmın yazın araştırmasında Başkent Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve ODTÜ Kütüphaneleri, TÜBİTAK-ULAKBİM Kütüphanesi, Kalkınma Bakanlığı Kütüphanesi, TÜİK kaynaklarından ve internet arama motorları kullanılarak ulaşılan kaynaklardan faydalanılmıştır. Uygulama bölümünde kadınların cam tavan algısını ölçmek için yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Elde edilen veriler, bağımsız örneklem için t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson Korelasyon Katsayısı analizleri ile değerlendirilmiştir.

1.5. Çalışmanın Planı

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın önemi, amacı, kapsamı, kısıtları, yönetimi, planı ve varsayımları yer almaktadır. İkinci bölüm kuramsal çerçeveden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi, evreni, örnekleme, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, niceliksel analiz bulguları ele alınmaktadır. Dördüncü bölüm tartışma ve sonuç bölümüdür. Bu bölümde araştırma bulgularının tartışılması, sonuçların kuramsal çerçevenin ışığı altında yorumlanması, genel bir değerlendirme, sonuç ve ileride yapılacak çalışmalar ile ilgili bilgiler verilmektedir.

1.6. Çalışmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımları araştırma sorularını cevaplamak için seçilen sektörlerin uygun olduğudur. Bir diğer varsayım da, ankete katılımcıların doğru cevap verdikleridir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tarihsel Açından Kadın

Her ne kadar yönetim bilimi ilkeleri açısından asıl odaklanılması gereken nokta örgüt olsa da kuramsal çerçeveyi oluştururken şu anda üzerinde durulacak noktaların bütünsellik açısından büyük önemi olduğu düşünülmektedir.

Kadınlar ve erkeklerin insan haklarından eşit olarak yararlanamaması durumunun başlangıcı çok eski çağlara kadar uzanır (Berktay, 2004). İkel toplumlar, en başlarda anaerkil toplumlardır. Kadın da erkek kadar önemli olmuştur. Kadın ve erkek köleler bile ayrılmamıştır. Soy, anadan gelme olarak kabul edildiğinden, miras anneden çocuklarına geçmiştir. Kadın da erkek de toplum içerisinde birbirinden farklı olarak kabul edilmemiştir. Toplayıcılık yapmak vasıtasıyla kadın ve erkek ortaklaşa olarak evin geçimini sağlamaya çalışmışlardır. Zaman içinde toplayıcılık yerini avcılığa bırakmıştır. Bununla beraber, fiziksel gücü kadından daha fazla olan erkek ön plana çıkmaya başlamış ve kadının rolü ev ile sınırlı hale gelmiştir (Güldal, 2006). Bu da, anaerkil yapının yerini yavaş yavaş ataerkil yapıya bırakması demektir. Çin, Sümer, Hitit, Eski Yunan, Roma, Hint, Babil gibi toplumlarda kadının rolü neredeyse hiç yoktur. Buna karşın, eski Türkler kadınlara verdikleri önem ve kadının toplumda sahip olduğu rollerle örnek teşkil etmektedir. Kadınlar devlet yönetiminde önemli görevler almış, ülke savunmasına yardım etmiş, eğitim ve öğrenim konusunda erkeklerden geri kalmamıştır. Miras konusunda erkeklerin gerisinde olsalar bile, bu konuda da söz hakları olmuştur (Güldal, 2006). Daha sonraları, Osmanlı İmparatorluğu'nda kadınların toplumdaki yeri gerilemeye başlamış ve bu geri kalmışlık yıllarca devam etmiştir.

Tanzimat Devri ile beraber birtakım değişimler yaşanmaya başlanmıştır (Gürol, 2007). 1843 yılında Tıbbiye Mektebi bünyesinde kadınlar ebelik eğitimi almaya başlamıştır. Bundan 4 yıl sonra da kız ve erkek çocuklarına eşit miras hakkı tanıyan İrade-i Seniye yayınlanmıştır. 1856'da köle ve cariyelerin alınıp satılması

yasaklanmıştır. 1958 yılında çıkan Arazi Kanunnamesi'nde mirasın kız ve erkekler arasında eşit olarak paylaşılacağı hükmü yer almıştır. Böylece kadınlar, ilk kez miras yoluyla mülkiyet hakkı almışlardır. 1858'de kız rüştiyeleri açılmıştır. 1869'da kadınlar için ilk süreli yayın olan ve haftalık çıkan Terakki Muhaderat Dergisi yayımlanmıştır. 1871'de Mecelle'nin uygulanması için çıkarılan Hukuk-i Aile Kararnamesi ile evlilik sözleşmesinin resmi memur önünde yapılması, evlenme yaşının erkeklerde 18, kadınlarda 12 olması, zorla evlendirmelerin geçersiz sayılması düzenlenmiştir.

1876'da ilk anayasa olan Kanun-i Esasi kabul edilerek kız ve erkeklerin temel hakları düzenlenmiş ve onlara ilköğretim zorunlu hale getirilmiştir. 1897'de kadınlar ücretli işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. Dolayısıyla bu yıllarda tüm dünyada sanayi devrimi ile beraber, kadınlar, ekonomik hayata giderek dahil olmaya başlamışlardır. Hayli ağır koşullarda ve erkeklere oranla daha düşük ücretle çalışan kadının toplumdaki eşlik ve annelik görevi de devam etmiştir. Ağırlaşan hayat şartları nedeniyle erkeklerin ev geçimini sağlamakta yetersiz kalması, kadınları çalışma hayatına dahil olmaya mecbur etmiştir (Güldal, 2006). Ağır rollerine rağmen toplumsal olarak yaratılan hiyerarşide kadınlar erkeklerin altında yer almıştır. Erkek aklı, uygarlığı ve kültürü temsil ederken kadın ise bedeni, duyguyu ve doğayı yansıtmıştır. Dolayısıyla kadının bedene, maddeye ve doğaya indirgenmesi onun erkek karşısında daha aşağı bir statüye sahip olmasını ortaya çıkarmıştır. 18. yüzyıl'dan itibaren kadınlar eşit olmayan konumlarının farkına varıp siyasal mücadeleye başlamışlardır. Toplumsal ve kültürel haksızlığın düzeltilmesi için başlatılan bağımsız mücadeleye feminist bilinç adı verilmektedir. Sistemli feminizmin doğuşu ise 18. ve 19. yüzyıllara kadar uzanır (Berktaş, 2004). Kadınlar, toplumsal sözleşmenin tarafı olmamaları nedeniyle, yurttaş olarak kabul edilmemişlerdir. Bu tip bir ayrımcılık karşısında kadınların yapabileceği birinci hareketin üretim hakkı talep etmek olduğu düşünülmüş ve Mary Wollstonecraft bunu ilk kez dile getirmiştir. Olympe de Gauges ise Fransız devriminin insan ve yurttaş hakkı evrensel bildirgesinde kadınların hakları kapsamadığından "Kadın ve Yurttaş Hakları Bildirgesi"ni ilan etmiş ama giyotine gönderilmiştir. O yıllarda demokrasinin beşiği olarak kabul edilen Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) bile kurucu önderler kadınları topluma tam olarak dahil etmeyi düşünmemişlerdir (Berktaş, 2004).

20. yüzyıl'a gelindiğinde kadın hakları ve hareketleri açısından durum böyledir. 1913 yılında Osmanlı'da kadınlar ilk kez devlet memuru olarak çalışmaya başlamışlardır. Bir yıl sonra ise tüccarlık mesleğine girişmişlerdir. Aynı yıl İnas Darülfünunu adı altında kızlar için bir yüksek öğretim kurumu açılmıştır. Bu yıllarda patlak veren Balkan ve 1. Dünya Savaşları'nda giderek daha fazla kadın hem savaşa girip hem de çalışma hayatını sürdürmüş, kız okulları da ilk mezunlarını bu yıllarda vermeye başladığından okumuş ve aydın bir kadın zümresi de oluşmuştur. Genç Türkler'inde etkisiyle kadın erkek eşitliği düşüncesi giderek yerleşmeye başlamış ve bir Osmanlı feminizminin yolu açılmıştır (Berktaş, 2004). 1921 yılında Darülfünunda karma öğretime geçilmiştir. 1922' de ise yedi kız öğrenci Tıp Fakültesi'nde eğitime başlamıştır. Kurtuluş Savaşı ile beraber kadınlar, hem erkeklerle beraber omuz omuza savaşmışlar, hem de halkı işgal güçlerine karşı direnişe sevk etmişlerdir. Milli Müdafaa Kadın Cemiyeti'nin kurulmasıyla beraber 16 kadın örgütü Milli Kongre'ye dahil olmuştur. Erkek nüfusta savaşla beraber yaşanan azalma, kadınların ekonomik ve kamusal hayata katılımlarına destek vermiştir (Berktaş, 2004).

3 Mart 1924'te yayınlanan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile beraber kız ve erkekler eşit haklara sahip olmuşlardır. 1926 yılında yayınlanan Medeni Kanun ile kadınlara boşanma, velayet hakkı ve malları üzerinde tasarruf hakkı, 1930 yılında Belediye Kanunu ile beraber kadınlara belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı tanınmıştır. 1934' te yapılan anayasa değişikliği ile kadınlara seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. 1935' te 18 kadın milletvekili parlamentoda yer almıştır. 8 Haziran 1936 tarihinde ise iş kanunu yürürlüğe girmiş ve kadınların çalışma hayatına düzenleme getirilmiştir. Modernleşme hareketlerinin kadınlar arasında bu yıllardaki tek olumsuzluğu Atatürk'ün çok partili hayata toplumun henüz hazır olmadığını düşünmesinden dolayı kadın fırkasını rica ile kapatmasıdır (İlkkaracan Ajas, 2007).

Bu yıllardan 1980'li yılların başına kadar bir takım yeni açılımlar sağlansa da 50 yıl kadar kadın hakları açısından bir uyku sürecine girilmiştir. Nüfusun büyük çoğunluğunun kırsal kesimde ikamet etmesi nedeniyle kadın ve erkek birlikte çalışmışlar, kadın enerji işgücü piyasasında etkin rol oynamıştır. 1970'lerde köyden kente göç ile gecekondulaşma başlayınca kadınların kimi evlerinde otururken kimi de

hayat pahalılığı nedeniyle ücretsiz aile işçiliği yapmış ve kayıt dışı ekonomide istihdam edilmiştir (Güldal, 2006). 1985'te Türkiye Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesini imzalamış ve aynı yıl 5. Beş Yıllık Kalkınma Planında kadın konusunda yeni politikalar belirlemiştir. 1989' da İstanbul Üniversitesi'nde ilk Kadın Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi kurulmuştur. 29 Kasım 1990'da, kadının çalışmasını kocanın iznine bağlayan kanun Anayasa Mahkemesi'nde iptal edilerek resmi gazetede yayınlanmıştır. 1993'te ilk kez kadın bir başbakan (Tansu Çiller) hükümet kurmuştur. 1995 yılında Türkiye, Pekin'de yapılan ve 184 ülkenin katıldığı Dördüncü Kadın Konferansı'na katılarak taahhütleri çekincesiz olarak kabul etmiştir. 1997'de 13 il valiliği bünyesinde "Kadının Statüsü Birimleri" kurulmuştur. Aynı yıl kadının kocasının soyadı ile beraber kendi soyadını da kullanabilmesi sağlanmış ve nüfus cüzdanlarında medeni hal kısmındaki dul ibaresi kaldırılmıştır. Eylül 1999'da Türkiye, Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'ne (CEDAW) koyduğu 15 ve 16. maddedeki çekinceleri kaldırmıştır. 2000' li yıllarda ise, 2002' deki kadın ve erkeğe eşit hak ve yükümlülükler getiren Yeni Türk Medeni Kanunu, 2004 yılındaki personel alımlarında eşitsizliği giderme çalışmaları, aynı yıl cinsiyet eşitliği ve kadına karşı şiddet konusunda çağdaş düzenlemeler içeren Yeni Türk Ceza Kanunu ve 2011 yılında kabul edilen "Kadına Yönelik Şiddet ve Aile içi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi" kadın erkek eşitliği hakkında en önemli gelişmelerden kabul edilebilir (KSGM, 2012).

2.2. Türkiye'de Kadın

Türkiye'de işgücüne katılım oranları, erkeklere nazaran, kadınlarda daha düşüktür. 2011 yılı itibariyle %25.6 olan kadın istihdam oranı, %60'lar civarında olan AB verilerinin çok altında kalmıştır. İstihdama katılan kadınların % 42.2'sinin tarım sektöründe çalıştığı, %42.6'sının hizmetler sektöründe yer aldığı, sanayi sektöründe ise sadece %15.2'sinin istihdam edildiği görülmektedir. %51.6 oranında kadın belirli bir ücret ve yevmiye karşılığında çalışmakta iken, %12.9'u işveren konumundadır. Geri kalan %35.5'lük dilimde ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlar vardır (KSGM, 2012). İstihdamda yer alan 100 kadından 57.8'i herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olmaksızın çalışmakta, bunun da %57.9'unu ücretsiz aile işçisi olarak çalışan

kadınlar oluşturmaktadır. Ücretli veya yevmiyeli çalışan kadınların yüzde %26.3'ü, işveren kadınların %22.9'u, kendi hesabına çalışan kadınların %89.6'sı herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmaksızın çalışmaktadır (KSGM, 2012).

Kırdan kente göç eden kadınların istihdam düzeyinde düşüşler olmakta, çalışmaya devam edenlerin ise küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde düşük ücret karşılığı çalıştıkları görülmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Önceden belirtildiği gibi, kentli kadınların büyük bir bölümü, hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Bu alanlar, geleneksel olarak kadınlara uygun olarak etiketlenmiş alanlardır (KSGM, 2009). Kadın istihdamının en yüksek olduğu çevre üst sosyo-ekonomik sınıflar olarak göze çarpmaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Kadın girişimci sayısı hakkında da ülkemizde kesin veriler bulunmamaktadır. Kendi işlerini kuran her kadın, kanunen bir meslek örgütüne üye olmak zorundadır ancak bugüne kadar odalar, kadın ve erkek üye ayrımı yapmamışlardır. Bir başka zorluk da kadın üye ve ortaklık olarak görünen güncel bazı girişimlerin aslında kadın girişimi değil de, eşlerin veya aile bireylerinin kullanmış olduğu hülle girişimler olduğudur. Serbest veya kendi işinde çalışan kadınlar sayısının çelişki yaratmasında bir diğer husus ise kadınların sosyal güvence kaygısı ile Bağ-Kur'a kayıt yaptırmaları böylece sosyal aktif işgücü piyasasında yer almamalarına rağmen kendi işini yapar görünmeleridir.

Türkiye ilçelerinde sadece 27 kadın belediye başkanı vardır. İl bazında ise sadece 2 kadın, belediye başkanıdır. Muhtarların sadece %2 si kadındır. Türkiye'de kadın vali yoktur. Belediye meclis üyelerinin %4.21'i, il genel meclis üyelerinin %3.25'i kadındır. 458 Vali Yardımcısı'ndan 5'i, kaymakamların sadece 20'si kadındır. 93 büyükelçiden 23'ü kadındır. Üniversitelerde de kadınların temsil oranı düşüktür. 154 üniversiteden sadece onunda kadın rektör vardır. Profesörlerin %27.4 ü, doçentlerin %32.2'si, öğretim görevlilerinin ise %39.1'i kadındır. Kadın milletvekillerinin oranı da %14.4 ile, çok parlak gözükmemektedir (KSGM, 2012). Ancak, bütün bu veriler bir önceki açıklanan verilerle karşılaştırıldığında hafif bir düzelme eğilimi bulunduğu söylenebilir.

Kadınların işgücü piyasasında yaşadıkları sorunlardan başlıcası, eğitimin her kademesinde kadınlar için eşitsizliğin devam etmesidir. Bu eğitim eşitsizliğinin giderilmesi için örgün eğitim, bilgi ve beceri geliştirmeye ihtiyaç vardır. Belli iş ve mesleklerin kadınlara uygun işler olarak toplumsal kabul görmemesi, görev dağılımında adil davranılmaması, ekonomik kriz dönemlerinde kadınların işten çıkarılması, kayıt dışı sektörlerde ücretlerin düşük tutulması gibi ayrımcılık örnekleri vardır.

Kadınlar çalışma yaşamlarını kısa dönemlerde bitirmek zorunda kalmakta ev ve iş yaşamını uzlaştırmakta sorunlar yaşamaktadır (KSGM, 2011). Kadınların ekonomik bağımsızlıklarını elde edememelerinin başlıca nedenleri eğitimsizlik ve geleneksel toplumsal cinsiyetçi bakış açısı olarak sıralanabilir (Yoğun Erçen, 2008). Diplomat sayısı ve akademik personel sayısı, kadın istihdamı açısından umut verici olsa da seçme-seçilme hakkından yararlanma, siyasal karar mekanizmalarında yer alma ve yönetime katılma konusunda eşitsizlikler belirgin bir biçimde devam etmektedir. Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yöneticiliklerde, kurul ve komisyonlarda da kadınların temsil düzeyinin düşük olduğunu söylemek gerekir. Kamu kuruluşlarında istihdam edilen personelin %37’si kadın, %63’ü ise erkektir (KSGM, 2012). Kadınlar bürokraside üst düzey karar verici olarak da düşük oranda yer almaktadır (%13.6). 24 müsteşardan sadece biri, toplam müsteşar yardımcılarında üçü, genel müdürlerin 6’sı kadındır. 337 genel müdür yardımcısından 32’si, 1976 daire başkanından sadece 286’sı kadındır (KSGM, 2012). Dolayısıyla yabancı yazında da yer bulduğu gibi (Naff, 1994, 1995) kamu sektöründe de cam tavan vardır.

Sonuç olarak günümüzde, kadınlar göze çarpmayan bir ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Esas engel, erkek egemen tutumlar ve kurumlar olup, duyarlılığı olan kadınlar bu durumu eğitim ve becerilerini yükselterek, yasa koyuculara taleplerde bulunarak engellemeye çalışmaktadırlar.

2.3. Dünyada Kadın Haklarının Tarihsel Gelişimi

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, tüm ayrımcılık ve eşitsizlikleri yok etme amacı gütmektedir. 1945’te Birleşmiş Milletler (BM) Teşkilatı

içinde kadın statüsü komisyonu oluşturulmuş ve tüm dünya kadınlarının sorunlarına çözüm getirmek amaçlanmıştır. 1975 yılı, uluslararası kadınlar yılı olarak kabul edilmiştir. Meksika, Kopenhag, Nairobi ve Pekin’de kadın konferansları düzenlenmiştir (Yoğun Erçen, 2008). Aralık 1974’de kadın ve erkeğin eşitliğini sağlamak üzere uluslararası bir sözleşme ortaya konmuştur. Dünyada kadın hakları ile ilgili en önemli ve kapsamlı sözleşme CEDAW’dır.

1948 tarihli Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi’nde yazıldığı üzere, ırk, cinsiyet, dil ve din ayrımı yapılmaksızın herkesin insan hakları ve temel özgürlükleri vardır. Birleşmiş Milletler, o tarihten bugüne bu değerleri garanti altına almaya çalışsa da kadınların uluslararası insan haklarından yararlanabilmesi hiçbir zaman istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Edinilen bu farkındalık ile 1967 yılında “Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Bildirgesi” kabul edilmiş bu da CEDAW Protokolü’nün yolunu açmıştır. Bu protokolün ortaya konması Birleşmiş Milletler Kadının Statüsü Komisyonu’nun büyük çabalarıyla olmuştur. Sözleşme, 20 üye ülkenin imzasıyla 3 Eylül 1981 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Sözleşmede, mevcut anayasalardaki kanunlar önünde eşitlik ve eşit korunma garantilerinin ötesinde; politik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamın her boyutunda evli veya bekar olmasına bakılmaksızın kadınlarla erkekler arası eşitliğin sağlanabilmesi için önlemler belirlenmektedir. Birleşmiş Milletler CEDAW komitesi sözleşmenin denetim organıdır ve ülke raporlarının incelenmesi sonucunda devletlere çeşitli görev ve öneriler iletmektedir. Bunlar arasında, ayrımcılığı körükleyen yasa ve uygulamaların kaldırılması, gerçek yaşamdaki eşitsizliklerin giderilmesi için geçici özel önlemler alınması, eğitim programlarının yürütülmesi ve bütün bunlara kaynak yaratılması gibi hususlar vardır.

Birleşmiş Milletler (2003)’e göre, kadınlara karşı ayrımcılığın tanımı, sözleşmede “medeni durumlarına bakılmaksızın kadınların kadın erkek eşitliğine dayalı politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer alanlardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanınmasını, kullanmasını ve bunlardan yararlanmasını engelleme veya ortadan kaldırma amacını taşıyan cinselliğe bağlı olarak yapılan ayırım, dışlama ve sınırlama”dır. Sözleşmeye taraf olan devletler, kadınlara karşı her türlü ayrımcılığı kınamayı, bunu yasaklamak için yasal önlemler almayı ve anayasalarında bunu

belirtmeyi taahhüt ederler. Taraf devletlerden, her iki cinsten birine aşağılık, üstünlük fikrini veya kadın ve erkeğin kalıplaşmış rollerine dayalı uygulamaların ortadan kaldırılması için kadın ve erkeğin kültürel davranış kalıplarını değiştirmeleri istenmektedir. Kadın ve erkeğin çocuklara karşı ortak sorumlulukları olduğu söylenmektedir. Kadın ticareti ve fuhuşun önlenmesi, eğitim, istihdam, sağlık alanları ile ekonomik, sosyal ve kültürel hayatta ayrımcılığın kaldırılması, aynı zamanda evlilikte ve aile hukukunda her iki cinsin kanun önünde eşit olması maddelerle belirlenmiştir. Birleşmiş Milletler (2003)'e göre, taraf devletler bunları uygulamak için anayasa ve hukuk sistemine eşitlik ilkesini yerleştirmek, ayrımcı yasaları yürürlükten kaldırarak kadınlara karşı ayrımcılığı yasaklayan yasaları kabul etmek, kadınları ayrımcılığa karşı etkin şekilde koruyabilmek için mahkemeler ve kamu kurumları oluşturmak, kişiler kurum ve kuruluşlarca kadınlara karşı ayrımcılığın ortadan kalkmasını sağlamak, ilerlemeleri rapor halinde sunmakla yükümlüdür. Bu konulardaki ilkeler ülke anayasalarına yerleştirilmelidir.

1985 yılında 175 taraf ülke ile birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisi, Sözleşmenin 15, 16 ve 29'uncu maddelerine çekince koyarak anlaşmayı imzalamıştır. 2000 yılında 15 ve 16. maddedeki çekinceler kaldırılmış, 2002 yılında ise Türkiye, 55 ülke ile beraber ihtiyari protokole katılmıştır.

Uluslararası bağlamda Türkiye, dünya kadınlarının statülerinin yükseltilmesinin amaçlandığı Eylem Planı ve CEDAW gibi sözleşmeleri imzalamış, kadın hakları ile ilgili AB Müktesebatı uyum çalışmalarını sürdürmekte, ayrıca, Dünya Bankası, ILO, UNICEF gibi uluslararası kuruluşlar ve bazı ülkelerle teknik işbirliği çerçevesinde çeşitli politikalar uygulamaktadır (KSGM, 2009).

2.4. Örgütte Kadın

“İş Dünyasında Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu” yönetim biliminde kadın açısından çok önemlidir. Raportörler, örgütlerdeki cinsiyet farklarının yönünü ve derecesini anlamaya ve farkların kapanmasına yardımcı olmaya çalışır. Ekonomik, politik, eğitimsel ve sağlık tabanlı kriterlerde ülkeleri sıralar. Bölgeler ve gelir grupları

arasında zamana yayılan karşılaştırmalar yapar. Dünyanın en büyük işverenlerine ve bu örgütlerin cinsiyet eşitliği açısından uygulamaları ve politikalarına bakılır. Bununla küresel olarak bir farkındalık yaratılmaya çalışılır (Tesfachew ve diğerleri, 2010). Tesfachew ve diğerleri (2010), çalışmalarında dünyanın en önemli örgütlerinde çalışan kadınlara anket uygulamışlardır. İnsan kaynakları departmanının işe alma, kariyer gelişimi, iş-aile dengesi, örgütte temsil, hamilik-liderlik, ekonomik küçülmenin yarattığı sorunlar anket sorularının başlıcalarındandır.

Avusturya, Belçika, Brezilya, Kanada, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Fransa, Almanya, Rusya, Hindistan, İtalya, Japonya, Meksika, Hollanda, Norveç, İspanya, İsviçre, İngiltere, ABD ve Türkiye araştırmaya dahil olan ülkelerdir. Şekil 1'den de görülebileceği gibi, çalışma sonuçlarına göre en az kadın çalıştıran ülke %13 ile Hindistan'dır. Ardından %26 ile Japonya ve Türkiye gelmektedir. En fazla kadın, ABD'de çalışmaktadır. Örgüt genel kurullarında en fazla kadının bulunduğu ülke %40 ile Norveç'tir, çünkü burada yasaların gerektirdiklerine göre her bir cinsiyetten en az %40'ı şirket yönetim kurullarında bulunmalıdır (Tesfachew ve diğerleri, 2010). Ülkelerde kadın CEO'ların toplam oranı %5'ten düşüktür. Finlandiya %13, Norveç ve Türkiye %12, İtalya ve Brezilya %11 ile bu konuda yukarılardadır.

Araştırma yapılan ülkelerde finansal servisler ve sigorta %60 ile en fazla sayıda kadının çalıştığı sektördür. Servis sektörü %56, turizm %49, medya ise %42 ile bunu takip etmektedirler. En az kadın çalıştıran sektörler ise %18 ile otomotiv ve maden, %21 ile tarım ve inşaat sektörüdür (Tesfachew ve diğerleri, 2010). Araştırma yapılan örgütlerin %64'lük bir bölümü cinsiyet karşıtı politikaları kabul etmiştir. Neredeyse bütün ülkelerde, bununla ilgili yasalar vardır. Yasaların en fazla olduğu ülkeler %64 ile Hollanda ve %59 ile Kanada'dır. Brezilya ve Meksika'da ise bu oran %0 olarak tespit edilmiştir. Kadın ve erkeğin arasında en fazla maaş farkının olduğu ülkeler %56 ile İtalya ve %37 ile Finlandiya'dır. Tarım %20 ve finansal sektör %23 ile maaşların en çok fark gösterdiği sektörlerdir. En fazla doğum izni veren ülkeler Norveç ve İngiltere'dir. Doğum sonrası izinlerin en fazla olduğu ülkeler; Belçika, Almanya, İtalya, İspanya, Norveç ve Japonya'dır. En az izni veren ülkeler; Meksika, Brezilya ve Hindistan'dır. Türkiye işe ara verdikten sonra geri dönememe konusunda %92 ile en

kötü ülke olarak ortaya çıkmıştır. Bu konuda en iyi durumda %25 ile İngiltere'dir. Türkiye çocuklarla ilgili imkan sunma bakımından %21 ile araştırmada en kötü sonuçlardan birini elde etmiştir. Esnek çalışma saatleri sunma bakımından da Türkiye, Meksika ile son sıraları paylaşmıştır. Buradan, çocuğu olan kadınların Türkiye'de kariyer yapmasının diğer ülkelere göre çok daha güç olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu parametrede en iyi ülkeler İngiltere ve ABD'dir (Teschew ve diğerleri, 2010).

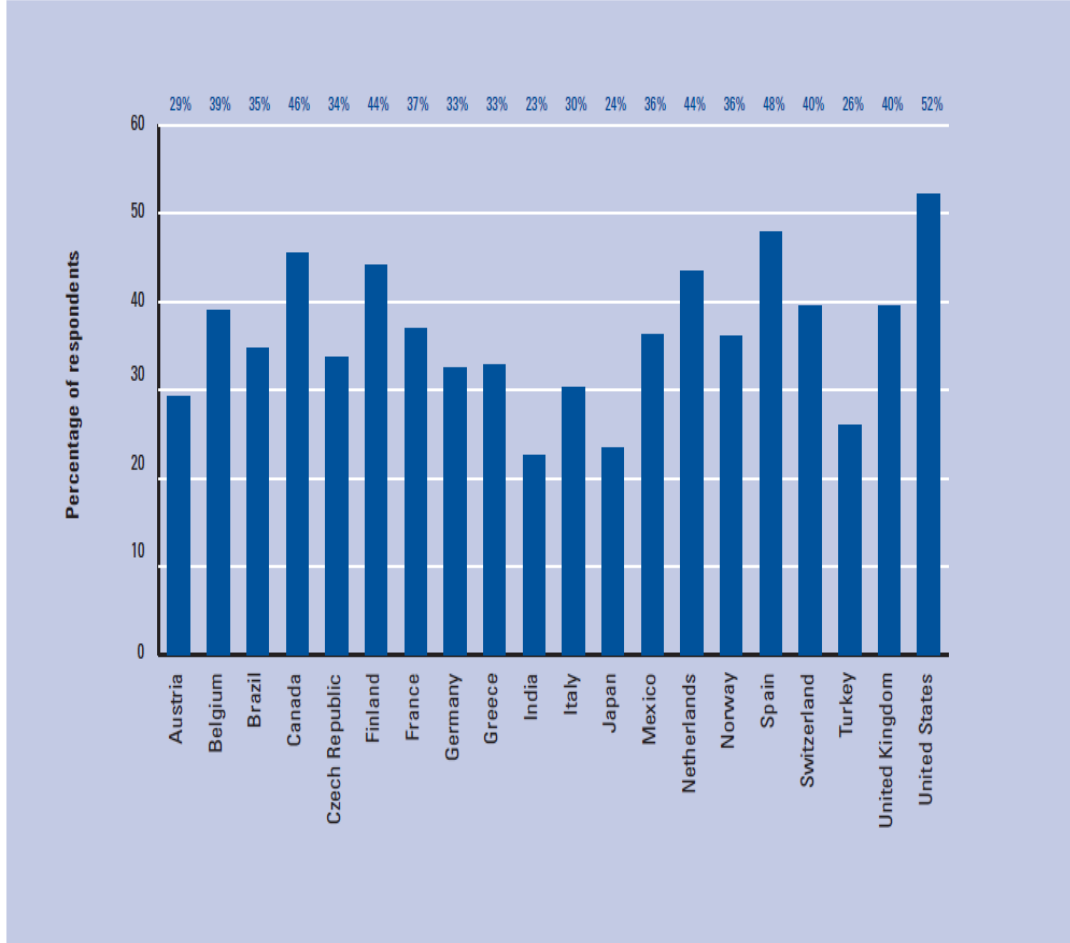
Araştırmaya katılan örgütlerin %59'u hamilik ve ağ oluşturma fırsatı sunmaktadır. Örgütlerin %28'inde ise kadınlara özgü hamilik ve ağ oluşturma programları mevcuttur. Şekil 2'den görülebileceği gibi, kadınların en fazla lider oldukları sektörler turizm, medya, sigortacılık, servis ve sağlık iken en az liderlik otomotiv, müteahhitlik, enerji ve bilgi teknolojileridir (Teschew ve diğerleri, 2010).

“Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu”nda (2010) kadın erkek eşitliği sıralamasında Türkiye 134 ülke arasında 126. sırada yer almaktadır. Son 5 yılda Türkiye bu bazda 21 sıralık bir düşüş kaydetmiştir. Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı 1989-2008 döneminde %36.2 iken 2010'da %24'e gerileme olmuştur. İşverenler ucuz erkek emeği bulabildikleri için kadınların çalışması zorunlu bir iş alanı olmadığı gibi OECD ülkelerinde en uzun çalışma saatleri de Türkiye'dedir. Düşük ücretler kadınların iş gücüne katılımını engellemekte ve sosyal politika yetersizliğinin çocuklarla ilgili imkan sunmaması Türk kadını kariyer-aile ikilemine sürüklemektedir.

2011 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu incelendiğinde toplam 135 ülkenin rapora dahil olduğu gözlemlenmektedir. Raporda, sağlık ve eğitime ulaşma açısından kadın ve erkeğin arasındaki farkın neredeyse kapandığı gözlenmektedir, ancak ekonomik ve politik hayata katılımında ciddi eksiklikler göze çarpmaktadır. Çalışma, ülkeleri, sağlık ve eğitim boşluklarını kapatmakta olan, bunu yapan ancak politik katılım açısından geride olan, her iki konuda da hayli geride olan ve her iki konuda biraz geride olan şeklinde dört gruba ayırmıştır. Bu çalışmada, genel sıralamada, Türkiye 135 ülke arasında 122. durumdadır. 2012 yılı Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nda ise Türkiye, genel sıralamada 124.lüğe kadar gerileyerek kötü gidişini sürdürdüğünü göstermektedir. Raporun ortaya çıkardığı sonuç, kadın ve erkek eşitliği

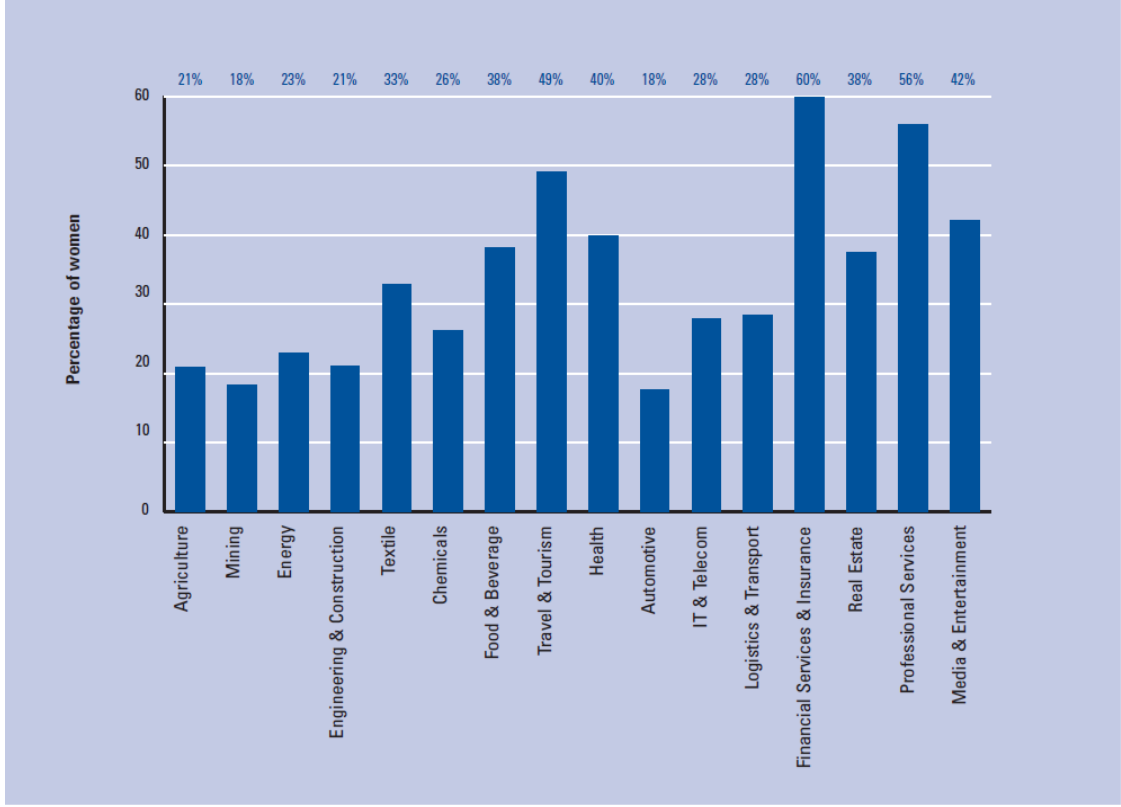
konusunda yıllar içinde daha olumlu sonuçlar yayınlamaya devam eden KSGM verileri ile çelişmektedir (Hausmann ve diğerleri, 2012).

Şekil 1. Ülkelere Göre Kadın Çalışan Oranları



Kaynak: Tesfachew, T. , Zahidi, S. , ve Ibarra, H. 2010. Measuring the corporate gender gap. Zahidi, S & Ibarra,H. (Der.) *The corporate gender gap* : 3-13. Cenevre:World Economic Forum.

Şekil 2. Sektörlere Göre Kadın Çalışan Oranları



Kaynak: Tesfachew, T. , Zahidi, S. , ve Ibarra, H. 2010. Measuring the corporate gender gap. Zahidi, S & Ibarra,H. (Der.) *The corporate gender gap* : 3-13. Cenevre:World Economic Forum.

2.5. Feminist Kuramlar

Örgütte kadınların yükselme mücadelesinin temeli cinsiyet ayrımcılığına dayandığı için feminist kuramlardan da söz edilmesi yerinde olacaktır. Feminist politikaların belirlenmesinde etkin olan düşünce akımları incelendiğinde kadın haklarının kültürel olarak geçirdiği süreç daha sağlıklı anlaşılabilir. Feminizm, genel olarak kadın-erkek ayrımcılığına karşı çıkarak cinsler arasında siyasal, ekonomik ve toplumsal eşitliği savunan görüştür (Donovan, 2009). Feminist hareket, tarihsel açıdan 1. Dünya Savaşı öncesi ve 1968 sonrası olarak iki bölüme ayrılır. 1968 sonrası feminizm geniş bir tabana yayılma eğilimi göstermiştir. Türkiye’de ise bu gelişme 1980’ler sonrasına sarkmıştır (Yoğun Erçen, 2008). Temelde ataerkil toplum düzenine

karşı çıkan feminizmin tamamını çözümlmek mümkün olmadığından bir takım değişik kuramlar ortaya çıkmıştır.

Liberal feminizm, kadının özel alan ile sınırlı kalmasına karşı çıkarak onun birey olarak kendini geliştirecek potansiyele sahip olması gerekliliğini savunmaktadır. Bu kuramın en klasik ve en ünlü savunucusu Mary Wollstonecraft'tır. Yazar, kadınların da erkekler gibi Tanrı'nın yarattığı varlıklar olduğunu, dolayısıyla da ahlaksal ve zihinsel gelişmelerini daha çok arttırabilmeleri için eğitilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Liberal feministler sınıf farklarına ek olarak, cinsiyet farklarını da görmezden gelmek isterler (Tong, 2009).

Kadınların erkeklerden farklı olduğunu ise kültürel feministler iddia etmektedir. Kadınlar, erkeklerin egemen olduğu dünyada yeterince eğitim alamamaktadır (Donovan, 2009). Bu kuram, hayatın akıldışı, sezgisel ve kolektif yönü üzerinde durmaktadır. Kuramı savunan düşünürler, aile ilişkilerinin eril bakış açısından düzenlendiğini ve otoriter bakış açısının baskıcı, yıkıcı ve savaşçı değerleri yerine kadınların olumlu bakış açısının getirilmesini savunur. Kamusal alanın, annelerin varlığı ile değerlendirilip yükseleceği ileri sürülür (Takış, 2002). Kültürel feministler toplumsal cinsiyet oluşumunun biyolojik farklardan ziyade toplumsal inşa sorunundan kaynaklandığına inanırlar (Donovan, 2009).

Marksist feminist kuramın temeli Marx ve Engels'in görüşlerine dayanmaktadır. Bu görüşler, "toplumun kökleri ekonomik koşullarda yatar" düşüncesini savunan maddeci determinizmden ileri gelmektedir (Donovan, 2009). Erkeğin üretim alanlarında olması nedeniyle, kadının erkeğe bağımlı oluşu ortaya çıkmıştır. Marksist feminist anlayış, ataerkil toplumun aile yaklaşımına alternatif bir durum ortaya koymaktadır. Ataerkil ailenin yerine iş ortaklaşması getirilmeli ve aile ortadan kaldırılmalıdır. Marksist feministlere göre toplumsal iş bölümünü değiştirme için yenilenme şarttır. Marksist kuram için emek kavramı neyi ifade ediyorsa, Marksist feminizm için de cinsellik onu ifade eder. Bazı Marksistler, feminizmin kendisinin bir burjuva ideolojisi olduğunu ve kadınların ancak sosyalist bir devrimden sonra özgürlüklerine kavuşabileceklerini söyleyerek akıma karşı çıkmışlardır.

Varoluşçu feministler, kadının kişi olarak kendi benliğini oluşturması görüşünü benimsemişlerdir. Varoluşçu felsefeye göre insan doğayı aşabildiği ölçüde insandır. İnsan olmak sadece yaşamak değil, yaşama değer katacak projeler üretmek, yeni araçlar icat etmek ve geleceği biçimlendirmektir. Ataerkil toplum düzeninde insan, öteki rolüne mahkum edilirken erkek ise ayrıcalıklarının tadını çıkarmaktadır. Feministlerin kendi doğrularının değerlendirileceği karşı bir gelenek yaratmaları gereklidir ve ataerkil kültüre karşı bu alternatif öteki kültür, farklı çözüm yolları üretecektir (Takış, 2002).

Radikal feminizm, kadınların sömürülmesi ve baskı altında tutulmasının temel nedenini kadınlar ve erkekler arasındaki biyolojik farklarda görür (Takış, 2002). 1970'lerde ABD'de başlayan bir hareketle birlikte gösteri ve direniş yapan kadınlar ortaya çıkmıştır (Yoğun Erçen, 2008). Aile, ataerkil düzen içinde kadınları erkeklerle hizmet etmeye ve bu hizmet etme rolünü kabul etmeye şartlandırmaktadır. Bu nedenle aile kurumu reddedilecektir. Kadınların baskı altında tutulmalarının nedeni biyolojik cinsiyet farklılıklarıdır. Erkekler ve kadınlar cinsiyete dayalı rol sorumluluklarıyla tanımlanmış olarak belirlenmeyerek yeni bir kültür oluşturulmaya çalışılacaktır. Radikal feministler; burjuva, sol karşıtı, apolitik olmakla ve solu radikalize etmeye çalışmakla suçlanmışlardır.

Psiko-analist feminizm, kadın erkek ayrımını psikolojik olarak açıklamaya çalışan bir akımdır. Çocuğun yetişme sürecinde geçirdiği cinsel kimlik sürecini betimlemesi, çağdaş feminist kuramın en önemli temel taşlarından birisini oluşturmaktadır. Cinsel duyguları uyanan çocukta annesine karşı bir cinsel istek ve bağlılık gelişir. Onun bu isteği babasını kendisinin rakibi olarak görmesine yol açar. Ataerkil toplumlardaki çekirdek ailede yetişen normal bireylerde bu eğilim görülür. Kadınlar erkeklerin arzu ve düş kırıklıklarının bir tortusunu oluşturduğundan, eril düşünce tarzının bırakılması ve toplumun bundan kurtulması gerektiğine inanılır (Takış, 2002).

2.6. Kariyer Kuramları

Kariyer, tanım olarak örgütlerde bir bireyin işle ilgili yaşadığı tecrübe dizisine verilen addır. Kariyer başarısı ise, başarı ve yükselmenin bir örgütten ya da işten yansıyan öznel ve nesnel yönleridir. Kariyer bir sosyal roldür ve kadın ve erkekler için başka anlamlar içerebilir (Melamed, 1995). Bireyin kariyer ilerletme aşamaları kuramsal olarak da kendine destek bulmuştur. Birçok farklı kuram, değişik perspektiflerden olaya yaklaşmıştır.

Kariyer kuramlarından en eskisi ve belki de en ilkel olanı kalıtımsal yaklaşımdır. 1920'li yıllara dayanan bu düşünce akımında kariyer sahibi olanların kişilik özelliklerinin buna yön verdiğinden bahsedilmektedir (Bowen ve Hisrich, 1986). Bir iş seçiminin genel olarak; bireyin kendisi ile ilgili tutarlı, işin gereksinimleri ile ilgili geniş kapsamlı bilgiye ve son olarak bu ikisinin arasında uygun bir eşleştirmeye dayandığı varsayılır. Bireyin kendi seçimlerini, ilgilerini, ihtiraslarını, kaynaklarını ve limitlerini tanıması gerekmektedir. Bireysel özellikler ve iş özellikleri eşleşebilir ve eşleştirmeler olduğunda bu, başarıyı getirir. Kuram, yapısal bir kuramdır (Bowen ve Hisrich, 1986).

Kalıtımsal yaklaşımın 1950'lere kadar gücünü sürdürdüğü ve daha sonraları yerini kariyer aşamaları kuramına bıraktığı söylenir. Bu yaklaşımda, bireysel kariyerlerin bir kişinin çalışma yaşamında değişim göstereceği ve değişik aşamalardan geçeceği varsayılmaktadır. Bu kuram da 1970'ler sonrasında yerini hayat döngüsü kuramına bırakmıştır. Bu yaklaşımda kariyer aşamaları daha dinamik bir şekilde ele alınmakta ve aşamaların bireyin geçmiş, şimdiki ve gelecekteki hayatıyla eşleşeceği söylenmektedir (Bowen ve Hisrich, 1986).

Daha spesifik olarak kariyer kuramlarının başlıcaları aşağıda verilmiştir.

Ginzberg, Ginsburg, Axelrod ve Heima Kariyer Kuramı: Bu kuramda kariyer seçiminin 4 noktadan etkilendiği söylenir. Bunlar; gerçeklik faktörü, eğitim sürecinin etkisi, duygusal faktör ve bireysel değerlerdir. Kuram, bir gelişim patikası ortaya koyar. Delikanlılık öncesi başlayan ve genç erişkin döneminde biten yolda, bireyler 3

aşamadan geçerler. İlk aşamaya fantezi adı verilir. Bu aşamada çocuk her türlü iş seçimini takip etmekte özgürdür. Çocuğun tercih ettiği aktivitelerin belirlenmesi ve ilerideki kariyer seçimine bağlanması, bu aşamada ortaya çıkar. Liseye gelene kadar bireyin kariyer tercihi “geçici”dir. Ardından gelen gerçekçi aşamada birey kişisel seçimini istekleri ve becerileri yönünde kısıtlar. Daha sonra istenen iş seçimi yapılır ve birey, kariyer hedefine doğru eğitimini almaya başlar (Savickas ve Lent, 1994).

Super’in Kariyer Kuramı: Super’in kariyer kuramı, benlik kavramından bahsetmesiyle bir öncekinden farklılaşır. Kuramda, altı kariyer aşamasından bahsedilir (Savickas ve Lent, 1994). Kuram, gelişimsel bir kuramdır. Super’in kuramı, kadının kariyerinden ayrı olarak bahseden ilk kuramdır. Bu kuramda kadınların kariyerleri ile ilgili yedi durumdan bahsedilmektedir. Birinci gruptaki kadınlar, erken evlenip hayatlarının tamamında ev işlerine maruz kalanlardır. İkinci grupta, evlenene kadar çalışıp daha sonraları ev işlerine dahil olan kadınlardan bahsedilir. Üçüncü grup kadınlar, hayatlarının tamamında çalışan kadınlardır. Dördüncü grubu, kariyer ve ev işinin birleşimini sağlayanlar meydana getirir. Beşinci grupta, çocuk doğumuyla beraber bölünmüş kariyerli, altıncı grupta ise, işe sürekli düzensiz olarak girip çıkan kadınlar yer alır. Yedinci ve son kadın tipi, diğer gruplardaki durumların özelliklerinin ikiden fazlasını taşıyanlardır (Patton ve McMahon, 2006).

Krumbolt’un Sosyal Öğrenme Kuramı: Bu kuramda gelişim ve öğrenmenin diğer bireyleri taklit etmekle olacağı varsayılmaktadır. Çevresel koşullar ve olaylar, genetik etkiler ve öğrenme tecrübeleri ışığında insanlar öğrendikleri çerçevesinde kariyerlerini seçerler. Kuram; modelleme, ödül ve bastırma şeklinde bir çok davranışın şekle sokulduğunu söyler. Kuram, yine gelişimsel bir kuramdır (Mitchell ve Krumbolt, 1996).

Holland’ın Kariyer Tipolojisi: Holland’ın kariyer tipolojisini de kalıtımsal yaklaşım gibi yapısal kuramlar sınıfına sokmak mümkündür. Kuramda, bireylerin oryantasyonunun kalıtımla sağlandığından bahsedilmektedir. Birey, hayatı boyunca, çevresel taleplere tepki gösterir. Bireyler, kişisel isteklerini tatmin eden ve onlara doyum sağlayan işlere çekilirler. İnsanlar ve çevre, kuramda, gerçekçi, araştırmacı,

artistik, sosyal, girişimci ve geleneksel gibi tiplere ayrılırlar. Bireyler kendi becerilerini gösterebilecekleri tutumları ve değerlerini ortaya koyabilecekleri çevreleri ararlar. Davranış ise, bireyler ve çevre arasındaki etkileşimle belirlenir. Model, cinsiyet açısından önyargılı olarak kabul edildiğinden eleştirilmektedir (Spokane ve diğerleri, 2002). Holland'ın kariyer kuramında, geleneksel sosyalleşme kaynaklı olarak, kadınların matematik ve fen ile ilgili olmayan alt düzey branşlarda yer aldığı söylenmektedir. Gerçekçi ve araştırmacı çevre tiplerine kadınlar dahil olamamaktadır (Patton ve McMahon, 2006).

Karar Verme Kuramları: Bu kuramda, hayattaki kritik noktalardan bahsedilir. Eğitim seçimi, işe giriş pozisyonunun seçimi, iş değiştirme gibi dönüm noktaları vardır. Bu noktalarda alınan kararlar, kariyere yön verir (Sharf, 2002).

Sosyal-Bilişsel Kariyer Kuramı: Bandura'nın sosyal-bilişsel kuramına dayanır. Kuramda; kültür, cinsiyet, genetik, sosyal yapı ve beklenmeyen hayat olaylarının kariyer ile etkileşiminden bahsedilir. Kariyer seçimi, bu maddelerden etkilenir. Çocukluktan başlamak üzere birey, kendi başarı şanslarını hesaplar ve seçeceği kariyerde az sayıda engel olduğunu düşünüyorsa o yola girer. Kuram dinamik bir kuramdır (Lent ve diğerleri, 2002). Bandura'nın sosyal-bilişsel kariyer kuramı ile ilgili, Hackett ve Betz (1981), kadınların sosyalleşmeden kaynaklanan sıkıntılar nedeniyle kendi kapasite ve yeteneklerinin yeterince farkına varamadıklarını söylerler. Bu da onların kariyer seçimi ve gelişimini sekteye uğrattır (aktaran Patton ve McMahon, 2006).

Günümüz dünyasında insanlar çeşitli seferler iş değiştirmektedir. Kariyer kuramları da karmaşık dünyanın gereklerini yerine getirecek şekilde yenilenmektedir. Geleneksel kariyer kuramları çok dar bir bakış açısına sahip olmakla suçlanmaktadır. Örneğin eskiden edinilen bir kabiliyetin hayat boyu devam edip işe yarayacağı düşünülmekteydi. Fakat, yüksek hızlı değişim nedeniyle uyum sağlama gerekliliği kariyer kimliğinin değiştirilmesinin ve yeni beceriler elde edilmesinin yolunu açmıştır (Hall ve Mirvis, 1995). Modern hayatta kariyer süreci eskisine göre daha sancılı olmaya başlamıştır. Kariyerin orta aşamasında sinirlenme, karışıklık hissi ve yabancılaşma gibi problemler görülmektedir. Birçok insanda aileyi, işi, boş zamanı dengeleme çabaları

karişikliğe yol açmaktadır. Birçok çalışan işverenlerinden soğumakta, işine karşı eskisi gibi tutkuyla bağlanmamakta ve işinden tatmin olmamaktadır. Edinilmiş pozisyon için çok fazla sayıda kişinin rekabet içinde olmasının doğurduğu endişeler, özel hayatla işin dengelenememesinin yarattığı kapana kısılmışlık, emekliliğin gelebilmesi için çok uzun süreler çalışma gerekliliğinin ortaya çıkması, yıllar içinde gelişen teknoloji ve beklentiler nedeniyle önceki becerilerin eksik kalabilmesi durumu, küçülmeler ve işten çıkarılmalar nedeniyle işçi-işveren bağının zedelenmesi, çok fazla çalışma gerekliliğinin bedeni zorlaması ve başlangıçta kurulan hayallerle paralel gelişmeyen yükselmeler kişilerin kariyer evrelerindeki başlıca problemler olarak sıralanabilir (Morrison ve diğerleri, 2006). Kariyer sırasında bunların yaşanması durumunda başka bir coğrafik bölgeye gidilip var olan kabiliyet, tecrübe ve temaslara yenilerinin eklenmesi, kendini yeni yetiyecek bireylere hamilik yapmaya adanma, çeşitli eğitimlerle kendini yenileme ve liderlik becerileri üzerine çalışma yapma gibi tedbirlere başvurulabilir (Morrison ve diğerleri, 2006).

Kadınlar için en zor kariyer probleminin iş ve aile dengesi olduğu söylenebilir. Kadınlar, bir okuldan mezun olduklarında, bir kariyer hedefiyle ortaya çıkar ve çalışırlar. Fakat bu hedef iş-aile ikilemi ve performans odaklı olmayan değerlendirmelerle değişmektedir. Kadınlar hem göz önünde, hem de yalnız bırakılmış bir biçimde kalmakta, bu da stresi, tatminsizliği ve çekişmeyi arttırmaktadır. Bu nedenle yeni kuramların sürekli olarak oluşması, bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. Resmin bütünü görmek için bütün kuramlar faydalıdır ve birbirlerine ihtiyaç duyarlar. Savickas ve Lent (1994) kariyer kuramlarının bütün hepsinin birbirine yakınsadığını iddia etmiştir. Bütün bunlara rağmen, en eski kuram olan kalıtım kuramı, kariyer kuramlarının içinde en çok başvurulan kaynak olmaya devam etmektedir (Patton ve Mc Mahon, 2006). Kariyer ilerletirken taciz problemi de ortaya çıkan büyük problemlerden birisidir. Lafla yada daha ileri düzeyde taciz, ortaya çıkabilir. Tacize uğrayan kadının izolasyonu artmakta ve çevresiyle bağı daha fazla zedelenmektedir (Murrell ve James, 2001).

Sadece kadınlara özgü kariyer kuramlarından da bu bölümde bahsetmek önem taşımaktadır. Gallos (1989), kadınların tamamen farklı varlıklar olduğunu, çıkardığı

farklı sesler olduğunu, ve bundan dolayı farklı seçimleri ve farklı kariyer yolları olduğundan bahseder (aktaran Patton ve McMahon, 2006). Psathas (1989)' a göre, kadınların kariyerlerini açıklarken, evlilik, niyet, ailenin maddi durumu, sosyal sınıf, eğitim, ebeveynlerin iş durumu, değerler, sosyal hareketlilik ve iş seçimi gibi kavramlardan mutlaka bahsedilmelidir. Aynı şekilde Zytowski (1969)'de, kadınların kariyerlerinin evdeki rollerinden bağımsız kabul edilemeyeceğini, dolayısıyla kadınların kariyerlerini ilerletirken sınırlı seçimlerle karşı karşıya kalacağından bahseder (aktaran Patton ve McMahon, 2006). Betz ve Fitzgerald (1987), kadınların kariyerlerini açıklamada birçok değişkenin rolü olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; bireysel değişkenler, kadının geçmişi ile ilgili değişkenler, eğitim değişkenleri ve bireyin yaşam tarzı değişkenleridir. Cook ve diğerleri (2002) ise, kadınların kariyerleri ile ilgili ekolojik modelden bahseder. Bu modelde kadınların kendilerini bireysel olarak tanımlamaktan ziyade ilişkisel ve işbirlikçi olarak tanımladığı, bunun da kariyer ilerlemesinde etkili olduğunu söylerler (aktaran Patton ve McMahon, 2006). Kadınlara özgü kariyer kuramlarına gerek olup olmadığı ve kadınların kariyerlerinin nelerden meydana geldiği ile ilgili tartışmalar halen devam etmektedir.

2.7. Koşul Bağımlılık Kuramı

Bu çalışmada örgütlerin cam tavan düzeyinin sınıflandırılmasında kullanılacak model koşul bağımlılık kuramı üzerinden oluşturulmuştur. Dolayısıyla, bu bölümde kuramın başlıca argümanlarının aktarılması yerinde olacaktır.

Koşul bağımlılık kuramı, örgüt ve yönetim kuramlarının gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu kuram, pozitivist ve nesnelci bir anlayış ile temellenmiş olup, insan doğasına belirlenimci bir anlayışla yaklaşmıştır (Sargut, 2007). Koşul bağımlılık kuramının temel argümanı, çevrelerine uyum sağlayan örgütlerin bunu yapamayanları alt edecek olmasıdır (Mc Graht, 2006). Yapının etrafındaki çevrede strateji, yaş, kültür, büyüklük gibi unsurlar yer almaktadır. Koşul bağımlılıklar örgütsel yapıyı belirler. Bu iki değişken arasında uyum sağlandığı takdirde örgüt yüksek performansa ulaşır, aksi halde zorlanır. Farklı yazarlar bu durumda farklı örgüt yapıları tanımlamışlardır. Mintzberg (1979), basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölünmüş yapı

ve organik yapıdan bahseder. Burns ve Stalker (1961), mekanik ve organik iki yapıdan bahsederken, Miles ve Snow (1978) analizciler, arayıcılar, savunma yapanlar ve tepkiciler olarak dört yapı ortaya koyarlar. Koşul bağımlılık kuramı, bir ilki gerçekleştirerek açık sistem yaklaşımını benimsemiştir. Açık sistem yaklaşımında dönüşüm süreci çevre ile etkileşim halindedir. Bir organizma bütünlüğü vardır ve çevre organizmadan bağımsız şekilde sürekli değişir ve organizmanın hayatını sürdürmesi için negatif entropi yapması gerekmektedir. Koşul bağımlılık kuramında örgüt=yapı şeklinde analog bir yapı vardır. Doğa bilimlerinden gelmesi nedeniyle eksik kalan bu düşünce örgüsü nedeniyle koşul bağımlılık kuramı birçok zaafa uğramaktadır. Çeşitli koşulların örgütten farklı talepleri olabileceği gibi işin içinde bir de insan faktörü vardır ve bu faktör herşeyi değiştirmektedir (Silverman, 1971).

Koşul bağımlılık kuramına eleştiride bulunan kaynakçı yaklaşımlar dışsal koşul bağımlılıkların tespitinin mümkün olmadığından bahsederler (Mc Graht, 2006). Daha sonraları, konfigürasyonel yaklaşım bu kuramın evrilmiş versiyonu olarak ortaya çıkmıştır. Yaklaşım, koşul bağımlılık kuramında eksik olan bir takım noktalara temas ederek onları gidermeye çalışmıştır. Kuramla, koşul bağımlılığın analog ve indirgemeci yaklaşımının yerini holistik ve bütüncül bir yaklaşım almıştır (Meyer ve diğerleri, 1993).

2.8. Çalışmada Söz Edilen Diğer Makro Örgüt Kuramları: Örgütsel Ekoloji Kuramı/Yeni Kurumsal Kuram

Her ne kadar bu çalışmada oluşturulan model koşul bağımlılık kuramına bağlı olsa da, örgütün yaşının cam tavan düzeyinde yarattığı değişimlerin örgütsel ekoloji kuramı ve kurumsal kuram olmadan açıklanması zor olacağından, bu bölümde bu kuramların da kısaca aktarılması önem taşımaktadır.

Örgütsel ekoloji kuramının analiz düzeyi; örgütler, popülasyonlar ve örgüt topluluklarından meydana gelir (Baum ve Shipilov, 2006). Kuram, 1970'lerin ikinci yarısında o zamana kadar örgüt çalışmalarına egemen olan örgüt odaklı anlayışa bir eleştiri olarak ortaya çıkmıştır (Önder ve Üsdiken, 2007). Kuramda, değişimin analiz

düzeyi bireysel bir örgüte indirgenemez, (Baum ve Shipilov, 2006) analiz birimi örgüt değil, örgüt topluluklarıdır (Hannan ve Freeman 1977'dan aktaran Önder ve Üsdiken, 2007). Örgütsel ekolojistlere göre, bir takım örgütsel ve çevresel etkenler, örgütlerin değişen çevresel koşullarına yeterince hızlı tepki vermesini zorlaştırır, aynı zamanda çevresel değişimlerin yönünün kestirilemez olması nedeniyle örgütlerin çevreye uyum sağlayacağını beklemek zordur (Önder ve Üsdiken, 2007). Çevreyi oluşturan örgütler de sabit değildir, onlar da bazen ortaya çıkar, bazen yok olur (Baum ve Shipilov, 2006). Kendini dönüştürerek çevreye uyum sağlamak mümkün olmadığına göre, değişen çevre sonucu bazı örgütler yok olacaktır (Önder ve Üsdiken, 2007).

Bu kuramda yeni örgütlerin doğmasıyla önceden var olan örgütlerden bir kısmı çevreye uyum sağlayamayarak ölür (Önder ve Üsdiken, 2007). Örgütlerin kurulma aşamasında var olan bir formu kopya etmesi sık görülen bir olaydır. Kurucuların da eğer önceden gelen bir güvenilirliği varsa, yeni kurulacak örgüte de bu yansıyacaktır (Audia ve diğerleri, 2006).

Kurumsal kuramda ise, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, aynı zamanda kurumsal çevrelerine uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Kurumsal çevre ile kastedilen, örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş ussallaştırılmış yapılar, kurallar, normlar, inançlar ve efsaneler bütünüdür. Benzer kurumlara uyma sonucu örgütler eşbiçimli hale gelmektedir (Özen, 2007). Kurumsal çevreye uyum esnasında, güçlü kurumsallaşmış kurum istediği zaman diğer örgüt tarafından adaptasyon kolay olmakta, tersi durumda ise zorlaşmaktadır.

2.9. Türkiye Yönetim Biliminde Cam Tavan ile İlgili Belli Başlı Araştırmalar

Önceden de bahsedildiği gibi yabancı yazında gittikçe artan bir popülerite ile ele alınmakta olan cam tavan kavramı Türk örgüt yazınında sayı ve nitelik yönünden beklentileri karşılayamaz durumda olan çalışmalarda ele alınmıştır. Bu bölümde, duruma istisna olan belli başlı çalışmalar ele alınacaktır.

Anafarta ve diğeri (2008), Antalya’da konaklama işletmelerinde cam tavan üzerine görgül bir çalışma yürütmüştür. Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin cam tavanın varlığına ve kariyer engellerine ilişkin algılamalarını ölçmek, hangi kariyer engelinin cam tavan algısını daha fazla etkilediğini araştırmak ve bu algıların demografik değişkenlerle ilişkilerini saptamaktır. Araştırma verileri, Antalya’da faaliyette bulunan toplam 98 adet 4 ve 5 yıldızlı otel ve 1. sınıf tatil köyünde çalışan 151 kadın yöneticiye uygulanan anket ile toplanmıştır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin %7’si yüksek lisans, %65’i lisans, %8’i önlisans, ve %20’si ise turizm meslek okulu mezunudur. Araştırmanın bulguları, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını yoğun olarak hissettiklerini ortaya koymuştur.

Kadın yöneticiler; ücret, eğitim, terfi, amirlerden geri bildirim alma ve dış ülkelerde görevlendirilme konularında yoğun ayrımcılığa uğradıkları düşüncesindedirler. Yine araştırma sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kaldıkları, bir hamiye sahip olamamaları ve evli ve çocuklu olmaları durumunda cam tavanı daha yoğun hissettikleri saptanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; basmakalıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberine sahip olamama, temel kariyer engelleri olarak ortaya çıkmıştır.

Bu bulguların yabancı yazın tarafından söylenenler ile örtüştüğü yazarlar tarafından da doğrulanmıştır. Araştırmanın yabancı yazınla çelişen bir noktası, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin, mesleki iletişimde ve sosyal iletişim ağlarında fazla problem yaşamadığını vurgulamasıdır.

Aynı şekilde, konaklama işletmeleri üzerinde bir diğeri cam tavan çalışması da, İstanbul’daki işletmelerde Dalkıranoğlu ve Çetinel (2008) tarafından yapılmıştır. Çalışma, İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı 25 oteli kapsamaktadır. Anket yoluyla gerçekleştirilen çalışmada amaç, kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyete dayalı ayrımcılık konusuna karşı tutumlarındaki farklılıkları incelemektir. Anketi yanıtlayan kadın yöneticilerin kat hizmetleri, erkeklerin ise ön büro departmanında ağırlıklı olarak yönetici konumunda olmasının, İstanbul otel işletmelerinde de, cam tavan yazınında

sıkça vurgulanan “işlerin toplumsal olarak kadın ve erkek alanları olarak ayrılması” söylemiyle örtüştüğü gözlenmektedir. Aynı şekilde anketi yanıtlayan kadın yöneticilerin ağırlıklı olarak bekar, erkek yöneticilerin de evli olduğunun vurgulanması, kadınların iş dışındaki sorumluluklarının kariyerlerini engellediği tezleri ile örtüşmektedir. Araştırma sonucunda kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı konusunda benzer tutum gösterdikleri belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin, çalıştığı örgütlerde cinsiyet ayrımı yapıldığını kabul etmemesi, yönetim pozisyonunu cinsiyetten öne geçirme gayreti olarak görülebilir. Bu sonuca varması dolayısıyla, araştırma, bulguları ilginç bir çalışma olarak değer kazanmaktadır. Turizm sektöründe cam tavan algısı ile ilgili bir başka çalışma da Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin (2008) tarafından yapılmış ve bu çalışma da alana bir yenilik getirmemiştir.

Bir diğer nitelikli çalışma, Kayseri ilinde okul müdürleri üzerinde yapılmıştır. Çelikten (2004), Kayseri devlet okullarında görev yapan kadın okul müdürlerinin sayı olarak neden az olduğunu irdelemek amacıyla bu çalışmayı yapmıştır. Araştırma niteliksel tekniklerle, daha önceden hazırlanmış olan 10 görüşme sorusunun kadın okul müdürlerine sorulması şeklinde yürütülmüştür. Yazarın, Kayseri ili Milli Eğitim Müdürlüğü’nden aldığı verilere göre 2003-2004 Öğretim Yılında Resmi okullarda okul müdürlerinin sadece % 7’si kadındır. Bu durumun nedeni olarak, okul yönetimine girişte sanıldığı gibi cinsiyet ayrımına gidilmediği, çoğu zaman kadınların kendi istekleriyle yönetici olmak istemedikleri saptanmıştır. Bir Anadolu ilindeki kültür ile şekillenen sosyalleşme aşamasının nelere yol açtığını kanıtlamada bu önemli bir bulgudur. Görüşmeye katılan kadın okul müdürleri, yönetici olmalarına yardımcı olan en önemli kişilik özelliklerini, iletişim ve insan ilişkileri olarak sıralamıştır. Zayıf yönlerini ise; başkalarını kırmaktan çekindikleri, duygusal oldukları, çabuk panikledikleri ve aile bireylerini ihmal ettikleri olarak belirtmişlerdir. Bunlar hep sosyalleştirmenin ürünüdür. Kadın yöneticilerin öğrenci velilerinin kendilerini kabullenemediğini ve karşılarında hep bir erkek yönetici görmek istediklerini söylemesi de bu yüzdendir. Kadınlar, Anafarta ve diğerleri (2008)’nin Antalya örneğinde belirttiğinin aksine erkek ağlarına katılmadıklarından şikayetçi olmaktadır. Bu çelişkiyi doğuranın yine kültür farkı olması mümkündür. Kadınların okul yöneticiliğinde bulunmalarını engelleyen etmenler arasında toplumun bakış açısı,

gelenekler, ev işlerinin yoğunluğu, evlilik ve çocuk sahibi olmanın getirdiği yükümlülük, başaramamaktan çekinme ve kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tavır takınması sıralanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, Türk örgüt yazınında, tutucu bir Orta Anadolu ili olan Kayseri’de sosyalleşmenin ve toplumsal bakış açısının kadınların yükselmesini nasıl engellediği açısından önemli bir yere sahiptir.

Yoğun Erçen (2008) doktora tezinde, cam tavanla mücadele stratejilerinin hangilerinin ne oranda Türk kadınları tarafından kullanıldıklarını görgül olarak sınavarak Türk örgüt yazınına bir ilki kazandırmıştır.

Türkiye’deki belli başlı çalışmalara ek olarak; Güldal (2006), kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespiti üzerine bir yüksek lisans tezi yazmıştır. Kadınların başarılı bir yönetici olabilmeleri için onları motive ve demotive eden hususların belirlenmesi gereğinin tespit edilmesi, bu çalışmayı ortaya çıkarmıştır. Tezde, kadın yöneticilerin eğitim düzeyleri ile motivasyon unsurları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, yöneticiliğin erkeklere özgü bir iş olarak görülmesi ile işyerinde kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısı arasında ilişki olup olmadığı, kadınların ailelerine vakit ayıramamasının ve yöneticiliğin erkeklere özgü iş olarak görülmesinin demotivasyon yaratıp yaratmayacağı gibi araştırma sorularına cevaplar verilmesi amaçlanmıştır (Güldal, 2006).

Mizrahi ve Aracı (2010), kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışma İzmir ilindeki Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme’ ler (KOBİ) ile ilgilidir ve aşağıdaki hipotezler sınanmıştır:

- 1) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- 2) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
- 3) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.
- 4) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

5) Kadın çalışanlara yönelik tutumlar yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Yazarlar, araştırmaları sonucunda sadece 1 numaralı hipoteze destek bulmuşlar, diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

Öğüt (2006), çalışmasında cam tavan sendromu kavramı ve özellikleri, Türkiye’de kadın girişimcilik ve yöneticiliğin önündeki güçlükler bağlamında cam tavan sendromunun varlığı üzerinde durmuştur. Çalışma kuramsal olup görgül bir yenilik getirmemiştir.

Gürol (2007), kent kadınının iş ve ailede yaşadığı ikilem üzerine çalışmıştır. Yazara göre, 1980’lerin neo-liberal dalgasıyla beraber ekonomik, sosyal ve kültürel hayatta değişimler olmuştur. Karma ekonomi yerini piyasa ekonomisine bırakmış, bu da değişen sosyal yapı ile Türk aile yapısını da değiştirmiştir. Kentli kadın, artan ekonomik özgürlüğü nedeniyle kariyerini de ön plana almış, ancak ataerkil toplum yapısı onu açmaza sürüklemiştir (Gürol, 2007). Yazara göre, yakın zamana kadar ailenin reisi olan erkeklerin birçoğu geleneksel kafa yapısı nedeniyle kadınların çalışmasına sıcak bakmamaktadır. Ev dışında zaman geçiren kadın ailelerde huzursuzluk yaratabilmekte, bu huzursuzluğun yarattığı stres kadının kariyerini baltalamakta ve kısa sürmesine yol açmaktadır. Çalışma, kuramsal olup görgül açıdan yazına bir katkı sağlamamıştır.

Günlük-Şenesen ve Özar (2001), 1980’li yılların ardından Türk bankacılık sistemindeki işe alım örneklerini cinsiyet ayrımcılığı ışığı altında incelemiştir. 16 banka üzerinde yapılan araştırmada, cinsiyet ayrımcılığının zayıf düzeyde izleri görülmüştür. Araştırma, kadınların buldukları pozisyondan daha yüksek düzeyde niteliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Özbilgin ve Woodward (2004)’ın Türkiye ve İngiltere bankacılık sektöründe yürüttükleri çalışmada kadın ve erkeğin üst yönetim takımlarına giden yolda ve aldıkları maaşlarda kadınlar aleyhine farklılık olduğu ortaya konmuştur. Örgütlerin içinde iç ve dış grupların olduğu ve kadınların iç grubun içine giremedikleri saptanmıştır.

Cam tavan algısına neden olan unsurların cam tavanı aşma stratejilerine olan etkileri Bursa ili tekstil sektöründe Taşkın ve Çetin (2012) tarafından araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, kadınların yaşları, eğitim düzeyleri ve görev ünvanlarının cam tavanı aşma stratejilerinde farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır.

Cam tavan yazınına, kendi işini kurmuş olan girişimci kadınların da dahil olduğu söylenebilir. Yabancı yazında, örgüt içinde yükselme ile girişimcilik iç içe geçmiştir. Bu yüzden girişimci kadınlar ile ilgili Türkiye’de yapılmış önemli çalışmaların burada verilmesi yararlı olacaktır.

Kadın girişimci, kendi adına çalışan kadındır. Birçok özellikleri erkek girişimci özellikleri ile örtüşse bile, kadınların en büyük farkı işlerini aile yaşantılarına paralel olarak yürütebilmeleridir. Yazında, beş tür kadın girişimci tipinden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi, cam tavandan kaçmak isteyenler, ikincisi kendi işini kurma rahatlığı arayışında olanlardır. Üçüncü tip girişimci kadın, henüz kariyerinin başında girişim kuran kadındır, dördüncüsü iş yaşamının bitme aşamasında iş kurandır. Beşinci tip kadın ise yaşamının herhangi bir aşamasında girişim kuran kadındır. Eşinin ölümü veya işten çıkarılmasını takiben kendi şirketini kuran kadınlar da hayli çoktur (Arat, 1993). Bunlar, genellikle girişimci babasıyla kendilerini özdeşleştirmiş ilk çocuklardır. Kadınların kendi girişimlerini kurma nedenleri arasında bağımsızlık ve esneklik arayışı, kendi kendinin patronu olma, dışarıdakiler tarafından tanınma, çıkan bir fırsatı kaçırmama ve aile-arkadaş etkisi vardır (Carrier ve diğerleri, 2008).

Siirt’ten Kastamonu’ya, İstanbul’dan Manisa ve Bursa’ya uzayan örneklerle, Sevindi (2003) girişimci kadınlar üzerine görgül araştırmalar yapmıştır. Aynı şekilde Türk (2005) ise Adıyaman’daki girişimci kadınlarla ilgili çalışmıştır. Çalışmalarda çıkan sonuçlar kuramsal yazını desteklemektedir.

Yeni sanayileşen ve Türkiye’nin önemli projesi olan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP)’nin çekim merkezi Şanlıurfa’da bu gelişim çerçevesinde kadın işgücünde ortaya çıkan değişimi tespit etmeye yönelik bir saha araştırması da (Çolak, 2001) kadınlarla ilgili yazındaki önemli bir çalışmadır. Benzer bir konuda ise Özar (2005),

Adıyaman, Diyarbakır, Gaziantep, Mardin ve Şanlıurfa’da kadın girişimciliğini desteklemek adına yapılanları aktarmaktadır. Çelebi (1997) ise, turizm sektöründe farklı küçük işyeri örgütlerinde çalışan kadınların farklı rol tutumlarına sahip olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla Bodrum ve Gümbet’te faaliyet gösteren kadın işletmelerinde çalışma yapmıştır. Araştırmanın bulgularına göre Bodrum kadınlarının eşitlikçi rol tutumlarına sahip olmalarının arkasında Bodrum’un kendine özgü sosyo-kültürel özellikleri, turizm sektörünün özellikleri, diğer kadınların tutumları ve kadınların sosyal ilişki ağları gibi faktörler sıralanabilir.

Girişimci kadınlar ve onların karşılaştıkları sorunlar ile ilgili önemli bir çalışma, Soysal (2010) tarafından yapılmıştır. Araştırmada, çalışma hayatında kadının azimli, hırslı, eğitilmiş ve kararlı olmasının son yıllardaki artışında en önemli faktörün girişimcilik özelliği olduğu söylenmektedir. Kadınlar girişimcilik ile bağımsızlıklarını kazanmakta ve örgütlerde karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığının önüne geçmektedirler. Çalışmada, kadın girişimcilerin karşılaştıkları engeller kadın olmaktan kaynaklanan engeller ve iş-aile-çevresel faktörlerden kaynaklanan engeller olarak iki grup altında incelenmiştir. Kadın olmaktan doğan engeller arasında sermaye eksikliği, toplumun geleneksel inançları ve baskısı, cinsiyete dayalı rol ayrımcılığı, cinsel ve duygusal taciz, cam tavan engeli, sosyal pozisyon ve iletişim eksikliği, yasalardan kaynaklanan engeller, basmakalıp yargılar, rol çatışması, eğitim düzeyinin düşük olması, zaman darlığı, sosyal sorunlar, sağlık sorunları, rol modellerinin eksik olması sıralanmıştır. İş-aile-çevresel faktörlerden kaynaklanan engeller ise, örgüt kültürü ve iklimi, liderlik, bütüncül bakış sağlayamama, kurumsal çeşitlilik ve koordinasyon zorlukları, politika geliştirme ile ilgili engellerdir (Soysal, 2010). Bu çalışma da kuramsaldır.

2.10. Gelir Adaletsizliği

Kadınların örgütlerde terfi edememesinin kötü sonuçlarından başlıcası elde ettikleri gelirin düzeyidir. Erkeklerle karşılaştırıldığında kadınlar daha düşük maaş almaktadır ve bu durumu bireyin karakteristik özellikleriyle açıklamak zordur. Dolayısıyla, kadınların düşük gelir elde etmesi ayrımcılık olarak kabul edilebilir. İş tecrübeleri aynı bile olsa, kadınlar, erkeklerle karşılaştırıldığında %20-%30 oranında

daha az gelir elde etmektedirler. Son yıllarda kazanç olarak kadın ve erkeğin arasındaki mesafe biraz daha azalmıştır (Jacobs, 1992). Bunun nedeni kadınların aldıkları eğitim ile beraber insan sermayelerini arttırma yoluna gitmeleridir. Kadınların geleneksel erkek alanı olarak kabul edilen yönetim ve profesyonel alanlara da girmeleri bu durumu ortaya çıkarmıştır. Cinsiyet tabanlı gelir adaletsizliğinde önemli bir aşama kaydedilmiş olsa da tamamen bir eşitlikten söz edilemez. Önceden görülen, kadınların yapı olarak büyük firmalardaki temsil düşüklüğü durumunun zamanla azalmaya başlaması ümit verici bir gelişmedir (Bertrand ve Hallock, 2001) fakat henüz işe alım aşamasında ortaya çıkan gelir adaletsizliğinin tamamen önüne geçilebilmesi mümkün olmamıştır. Bu yüzden, gelir adaletsizliği konusunda üzerine eğililmesi gereken ilk nokta insan kaynakları politikaları olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, kadınların işe ilk alındığı noktada gelir adaletsizliğini başlatabilir. Risk almak istemeyen yöneticiler işe alım aşamasından başlamak üzere riski yok etmeye çalışırlar. Genel bir kanı olarak, işi bırakma oranı arttıkça örgütün verimliliğinin azaldığı kabul edilmektedir. Kadınlar da çocukları ve aileleriyle ilgilenmeleri gerektiği için daha çok iş bırakmaya yatkın olarak düşünülür. Bu nedenle bir örgüte iş başvurusu yaptıkları zaman erkeklere kıyasla kadınlara daha düşük başlangıç maaşı teklif edilir, kadınlar da çoğu zaman işi kaçırmamak adına bu parayı kabul ederler. Böylece gelir adaletsizliği en baştan başlamış olur. Kadınlar, toplumdaki güç dengeleri göz önüne alındığı zaman da, erkeklere göre daha dezavantajlıdır. Dolayısıyla pazarlık yapma olanakları da kısıtlıdır. İşe girdikten sonra kendilerini kabul ettireceklerini ve gelir adaletsizliğinin ileride önüne geçeceklerini düşünürler. Hakikaten, çalışmalar, zamanla kadının elde ettiği başarılarla beraber makasın biraz daraldığını gösterse de, gelir adaletsizliğini tamamen yok etmek mümkün görünmemektedir (Gerhart, 1990).

Önceden belirtildiği gibi, ekonomilerde normal olarak, ücret farklarının açıklanmasında, insan sermayesi yaklaşımı ele alınmaktadır. Erkeklerin kadınlara oranla, kendilerine daha fazla yatırım yaptığı, kadınların ise kariyer ile iş-aile dengesini kurmaya çalışırken zaman kaybettiği söylenir. Bunun ücret dengesizliğini yarattığı ve kadınları yarı zamanlı işlere doğru yönelttiği kabul edilir. Ancak Holst ve Busch (2009), “İnsan sermayesi yaklaşımının kadın-erkek ücret dengesizliğini açıklayamayacağını” söylemektedirler, çünkü geleneksel kadın alanlarında bile erkekler, kadınlardan daha

fazla para almaktadır. Yazarlar, Almanya’da yaptıkları araştırmada, kadınların da artık erkekler kadar niteliksel özelliğe sahip olduklarını söylemektedirler. Kadınlar eğitim, iş tecrübesi gibi konularda eksik gözükseler de, bu tamamen, onların genç olmasıyla ilgilidir. Yazarlar insan sermayesi kuramının kadın ve erkeğin ücret farkını sadece %28 oranında açıkladığını belirtmişlerdir. Farklılık, yüksek düzeyde cinsiyet ayrımcılığını işaret etmektedir (Holst ve Busch, 2009). Eşit ücretin önündeki en önemli engelin sosyal ve kültürel engellerden kaynaklandığı görülmektedir. Çalışanlar kendi aralarında gruplaşarak haklarını aramalı ve devleti yasaları sıkılaştırmaya teşvik etmelidir (Gibelman, 2003).

Ücret adaletsizliği azalsa bile gerçek adaletsizliğin otorite adaletsizliğinden kaynaklandığını söyleyenler vardır. Yasaların zorunlu kılmaya çalıştığı bazı uygulamalar, kurumsal çevreye şirin görünmek adına yapay ve göstermelik olarak uygulanmış ve yeniden bir ayrımcılık ortaya çıkmıştır (Jacobs, 1992). Örneğin, kurumsal çevrenin baskı yaptığı örgütler sekreterlik pozisyonunu yönetici asistanlığı şeklinde yeniden adlandırma yoluna gitmişler ve görünürde kadınlar yönetici pozisyonuna yükselir olmuştur. Aynı şekilde, bazı işlerin statüsü ve prestiji zaten önceden düştüğü için bu alanlarda yer bulabilen kadınlar erkek egemen alanlara girebilmiş olarak sayılmazlar. Teknolojik gelişmeler bu işleri maaş ve yükselme bakımından avantajlı olmayan işlere dönüştürmüştür. Bu söylem, bankalar üzerinde yapılan bir görgül çalışmayla da doğrulanmıştır (Jacobs, 1992). Bazı durumlarda ise yöneticilerin ünvanı artık bir anlam ifade etmemeye başlar. Örgütlerde yüksek düzeyde küçülmeler yaşandığı zaman birçok pozisyon anlamsız kalabilir. Dolayısıyla, gerçek dengesizlik devam etmektedir.

Amerikan yazını dışında diğer Avrupa yazını da gelir adaletsizliği konusunda Almanya örneğinde olduğu gibi önemli bilgiler sunmaktadır.

Avrupa’da cinsiyet tabanlı maaş uçurumunun gelir dağılımının üst noktalarında daha fazla görülmesi cam tavanı işaret etmektedir. Ancak bazı ülkelerde de maaş farkları alt kademelerde daha yüksektir. Bu da yazına “yapışkan taban” olarak dahil olmuştur (Arulampalam ve diğerleri, 2006).

Yapışkan tabanın oluşma nedeni de cam tavadan çok fazla farklılık göstermemektedir. Burada da çocuk bakımının kadının kariyerindeki rolü ortaya konmaktadır. Kadınlar birikimlerinin daha az olması ve genç olduklarından küçük çocuklarına baktıramadıkları nedeniyle daha kötü işlerde çalışırlar, bu da yapışkan tabanı doğurur (Arulampalam ve diğerleri, 2006).

Avrupa ülkelerinin neredeyse tamamında gelir adaletsizliğinde cam tavanın olduğu söylenmektedir. Sosyal devlet düzeninin hakim olduğu İsveç'te bile durum böyledir. Avusturya, İngiltere, Danimarka, Fransa, İtalya, Almanya, İspanya gibi ülkelerde gelir adaletsizliği hem cam tavanı hem de yapışkan tabanı ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalarda kadınların donanımlarının erkeklere oranla daha yüksek olmasına rağmen bu sonuç ortaya çıkmıştır (Arulampalam ve diğerleri, 2006). İspanya örneği cam tavan ve yapışkan taban parametrelerini eğitim düzeyine göre sınıflandırması bakımından önemlidir. Araştırma kamu sektöründe yapılmıştır. İspanya, Güney Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığı zaman işgücündeki toplam kadın sayısı bakımından daha geridedir. Ülkede, yüksek düzeyde eğitimi olan kişilerde ücret dengesizliğinin üst kademelere çıkıldıkça arttığı, eğitimi daha düşük düzeyde olan kişilerde ise alt kademelerde gelir adaletsizliğinin arttığı tespit edilmiştir. (De la Rica ve diğerleri, 2005). Alt eğitim düzeyindeki kadınların kariyerlerinde yüksek oranda bölünme görülmektedir. Bu nedenle işverenler açısından maliyeti yüksek bireyler olarak görülürler. Örgütler için yapılan kar-zarar hesaplarında erkeklerin sabit, kadınların ise geçici çalışan olarak görülmesi nedeniyle kadınlara en başta daha az ücret ödenir. Eğitim olarak düşük grupta, yapışkan taban oluşmasının nedeni budur. Kadınların daha az terfi edebilecekleri işlere gönderilmeleri nedeniyle de yüksek düzeyde eğitilmiş kadınlarda İspanya'da cam tavan görülmektedir. İspanya gibi eğitilmiş bir diğer Akdeniz ülkesi olan İtalya'da da durum çok farklı değildir.

Fransa örneği incelendiği zaman kadınların bölünmüş kariyerden yana sıkıntıları olduğu ve yaşlı bakımı, eşlerin görevleri gibi nedenler dolayısıyla problem yaşadıkları görülmektedir. Fransa'da gelir adaletsizliği konusunda ciddi bir cam tavan vardır. Yapışkan taban ile ilgili olarak çok fazla fark olmadığı, ancak pozisyonlar yükseldikçe

gelir farklarındaki uçurumun büyüdüğü tespit edilmiştir. Kadınların üretimsellikleri ile ilgili kaygılar cam tavanı körüklemektedir (Jellal ve diğerleri, 2006).

Paris'te teknoloji örgütlerinde yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Alt kademelerde gelir adaletsizliğinin yani yapışkan tabanın olmadığı, ancak üst kademelerdeki gelir adaletsizliğinin cam tavanı yarattığı görgül olarak ortaya konmuştur (Verzat ve Wolff, 2007).

Avrupa ülkelerindeki gelir adaletsizliği ile ilgili yapılan çalışmalarda, sendikaların daha güçlü olduğu ülkelerde gelir adaletsizliğinin daha fazla olduğunun tespiti de çok ilginç bir bulgudur (Arulampalam ve diğerleri, 2006).

Toplumda iş sahaları tabakalaşmıştır (Carlson, 1992). Bunun zamanla artacağını da azalacağını da iddia edenler vardır. İş piyasasında artan rekabet ve oluşan hükümet baskıları azalmayı savunanların ortaya koyduğu nedenlerdir. Pazarın zorlaması sonucunda kadınların ve azınlıkların daha düşük maaşlı oldukları için tercih edilmesi azalmayı getirecektir. Ekonomik kuram olarak adlandırılabilir bu kurama, hükümetlerin eşitsizliği giderme politikaları destek verecektir. Bölünmüş iş sahası kuramı, ayırımın yıllar içinde giderek artacağını söylemektedir. Piyasa; güzel çalışma koşulları, güzel işler ve yükselme şansının yüksek olduğu çekirdek sektör ve nispeten kötü işlerin olduğu, işsizlikten korunmanın fazla mümkün olmadığı, kariyer basamaklarının kısa olduğu çeper sektör olarak ikiye ayrılır. Miech ve diğerleri (2003), yaptıkları araştırmada bölünmüş iş sahası kuramının diğerlerine oranla gerçeği daha iyi açıkladığını ispat ederek, azalma karşıtı bir tutum sergilemişlerdir. Kadın ve azınlıklar kariyerlerinin henüz en başlarında çekirdek sektörün dışına, çepere atılırlar ve çekirdek ve çeper sektör arası geçişler olması zordur. Erkekler, birincil ya da çekirdek sektörde kendilerine yer bulmuşlardır. Bu sektörlerde erkekler, işe alım yaparken kadınların önünü tıkama, onları işe almayı reddetme, çok düşük maaşlarla çalıştırmaya yeltenme gibi uygulamalar yaparlar. Kadınlar, birincil sektör firmalarında işlerini rahat koruyamazlar. Bazı kadınların çekirdek sektörde yer bulabilseler bile baskılara dayanamayarak çeper sektöre kaydıkları saptanmıştır (Kay ve Hagan, 1995). Erkeklerin bu yaklaşımını açıklayan iki ayrı kuramdan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi,

değersizleştirme kuramıdır. Burada genel olarak kadınların yaptığı işin niteliği ne kadar iyi olursa olsun bu işin iş gücüne katkısı önemsenmez. Bu görüş, genel olarak kültürel önyargı ile beslenir. Diğer görüş ise her zaman vurgulanan “kadınların insan sermayelerinin yetersiz olduğu” tezidir (Tam, 1997). İnsan sermayeleri eksik olan kadınlar çeper sektöre yollanırlar. Kadınların daha çok çeper sektörlerde yer alabildikleri Amerikan hukuk alanında görgül olarak ispatlanmıştır (Kay ve Hagan, 1995). Benzer bir araştırmada Miech ve diğerleri (2003), kadın ve erkeğin cinsiyete özgü belli çalışma alanlarında gruplaştıklarını söylemektedirler. Azınlıklar ve kadınlar çekirdek sistemin dışında ayrı bölgelerde kendilerine yer bulmaktadırlar. Çeper sektörlerde kadınlar daha rahat etmekte ve kolay yükselme imkanı bulmaktadırlar (Miech ve diğerleri, 2003).

2.11. Cam Tavan

Pozitivist bir makro örgüt kuramı olan koşul bağımlılık kuramının temel fikri, örgütsel yapı ve dinamiklerin strateji, büyüklük, teknoloji gibi koşul bağımlılıklar tarafından belirleneceğidir (Mc Graht, 2006). Örgütsel yapının her bir farklı özelliği bir ya da daha fazla koşul bağımlılık faktörüne bağlıdır. Bu çalışmadaki modelde, örgüt yapısının yerine cam tavan düzeyi konulacak ve tanımlanacak bazı koşul bağımlılıkların onu nasıl etkilediğine bakılacaktır.

Dünyadaki bütün iş gücünde cinsiyet ayrımcılığının izleri vardır. Yönetim düzeyindeki kadınlar, örgütte çalışan kadınların genelinden sayıca çok azdır (Aaltio ve diğerleri, 2008). Kadınların işgücünün yarısını oluşturmasına rağmen ortaya çıkan bu sonuç ayrımcılığı net olarak göstermektedir (Yoğun Erçen, 2008). Kadınlar işletmelerde karar süreçlerine yeteri miktarda dahil olamamakta ve sürekli olarak örgütte “öteki” olarak algılanmaktadır (Aaltio, 2008). Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergesi, işlerin kadın ve erkek alanı olarak ayrılmasıdır. Toplumsal yargılar nedeniyle, kadınlar işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşmakta, az beceri ve sorumluluk isteyen işlere tayin edilmekte, yükselmekte zorluk çekmekte ve düşük ücret almaktadır (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008). Bahsettiğimiz ayrımcılık, açık ve örtük olarak iki ana gruba ayrılır. Açık ayrımcılığa verilecek en güzel örnek, personel

alımlarında verilen ilanda yalnız erkek adayların başvurmasının istenmesi, örtük cinsiyet ayrımcılığına örnek ise yeni işe alımlarda küçük çocuğu olan annelerin tercih edilmemesi, seyahat gerektiren işlerde bekar kadınların seçilmesidir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008). Cinsiyet ayrımcılığının kadını üst yönetim kademelerinden uzaklaştırarak onun işini bile bırakmasına neden olduğu söylenmektedir, bu da kadının örgüt için maliyetinin yükselmesine ve kadına yapılan yatırım oranının düşmesine yol açar. Ayrımcılığın en fazla görüldüğü alan terfilerdir. Kadınların örgütte üst yönetim pozisyonlarına yükselememelerinin nedenini; çocuk büyütme, bir takım temel işletme ve liderlik becerilerinden yoksun olmaları, aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı, tecrübesizlik, otorite azlığı ve yüksek düzeyde duygusal olmalarına bağlayan çalışmalar vardır (Aytaç, 2008). Kadınlar risk almada başarısız, girişimci ruhtan yoksun olarak damgalanırlar. Fakat bu sadece bir kalıp yargıdır (Aaltio ve diğerleri, 2008) ve erkek egemen söylemin dışı vurumudur (Fenwick, 2003).

Kariyer, örgütlerde bir bireyin işle ilgili yaşadığı tecrübeler silsilesidir. Kariyer başarısı ise, başarı ve yükselmenin bir örgütten ya da işten yansıyan öznel ve nesnel yönleridir. Kariyer, bir sosyal roldür ve kadın ve erkekler için başka anlamlar içerebilir (Melamed, 1995). Örgütte ilerleme şansına sahip olmayan kadınların yöneticilik kariyerinin baştan ölü doğduğu, bu durumda gerek yatay, gerekse dikey olarak örgütte ilerleyemeyen kadınların bir duvara çarptığı söylenmektedir. Örgütte kadının ilerlemesini engelleyen bu şeffaf duvarlara “cam tavan” adı verilmektedir (Aytaç, 2008). Bir başka deyişle, cam tavan, kadın ve diğer azınlıkların kariyerlerinde ilerlemelerini durduran engellerdir (Jackson ve Callaghan, 2009; Morrison ve Van Glinow, 1990). Cam tavan söyleminin sadece bir çıktının açıklaması olmadığı, hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça sistematik olarak terfi şansının azaldığı söylenmektedir. Cam tavanın varlığını kanıtlamak için kadınların oransal olarak erkeklere göre hiyerarşik yükselme şansı azalmalı ve bunun sebebinin bir takım engellere bağlı olması gerekmektedir (Baxter ve Wright, 2000). Bu engeller kısaca; farklılıkları tolere edemeyen örgüt kültürü, insan sermayesi eksikliği, işyerinde eğitim eksikliği, hami yardımı alamama, erkek ağlarına dahil olamama ve hükümetlerin yasalarla yeterince denetim sağlayamaması olarak sıralanabilir (Jackson ve Callaghan, 2009). Bunlara ek olarak, sosyalleşme, erkek yöneticilerin kalıp yargılar barındıran

beklentileri ve tutumları, kadınların aile sorumlulukları gibi faktörlerin de cam tavanı körüklediği söylenebilir (Van Vianen ve Fischer, 2002). Cam tavanın oluşma nedenini sadece “kadın” olmaya bağlayan çalışmalar da vardır (Cannings, 1988).

Örgütsel düzeyde “cam tavan” henüz işe giriş aşamasında kendini göstermektedir. Seçim sırasında ayrımcılık oluşmakta, açılan pozisyonlarda yaratılan fırsatlardan birbirlerini eski erkek ağları (old boy’s network) ile haberdar eden erkekler bir araya gelmekte ve aynı özelliklere sahip kadınlar henüz seçim aşamasında daha alt düzeylere itilmektedir (Ragins ve Sundstrom, 1989). Bu ayrımcılık, ayrımcılık türleri içinde en karmaşık ve belgelenmesi en zor olanıdır. Kapalı kapılar ardında neler yaşandığı çoğu zaman tespit edilemediğinden ve işe alınan kişilerin genellikle başarılı mantığa bürüne uygulamasından dolayı bu söylem ortaya çıkmıştır (Petersen ve Saporta, 2004).

İşe alımda iki aşama vardır: alınacak kişileri belirleme ve bunların arasında seçim yapma. Daha büyük olan örgütler genellikle bu aşamalarda daha formal prosedürler takip ederler, çünkü bu örgütlerin seçecekleri personel, kendileri için çok önemlidir ve hataya yer yoktur. Aynı zamanda dışarıdan gelen baskı da bunların üzerinde diğerlerine göre daha fazladır. İnsan kaynakları uygulamalarında sendikalarda ve devlette de daha fazla formelleşme aranır. Daha küçük ve bağımsız firmalar ise daha enformel yollardan seçim yaparlar (Mardsen, 1994).

Haksızlıkların tespit edilmesi çoğu zaman hukuki davalara neden olur ancak sosyal ağ düzeneklerinin bu aşamalarda oynadığı rolün önüne geçmek mümkün olmamaktadır. Kadın ve azınlıklar bu aşamada erkeklere oranla dezavantajlıdır. Toplumun geneline bakıldığında, kadınlara dezavantajlı demek çok da doğru gözükmemektedir. Çünkü erkeklerle aynı sınıf ve sosyo ekonomik düzeye sahip olarak doğarlar ve dünyada sayı olarak erkeklerle eşitlerdir. Ancak ayrımcılıklar işe alım esnasında bu gerçekleri kabul etmez. İlk önce iş ilanları verilir, buralarda iş bulma kurumlarındaki erkek ağ düzenekleri devreye girer. İkinci aşama olan işe alım aşaması da aynı şekilde işler, üçüncü aşama olan maaşa karar verilmesinde de uygulama farkı yoktur. Bu üç aşamadaki ağ düzeneklerinin oluşturduğu ayrımcılığı tespit etmek çok

zordur. Birtakım başarı puanları, mülakat etkileri konuşulur, ancak genellikle bu değerlendirmeler öznelidir (Petersen ve Saporta, 2000).

Bu konudaki ayrımcılığın net olarak tespit edilememesi konunun cam tavan yazınında da eksik kalmasına yol açmıştır. Petersen ve Saporta (2000), Amerika’da işlerin yaklaşık yarısının ağ düzenekleri vasıtasıyla bulunduğunu tespit etmişlerdir. Erkeklerin işgücünde sayıca daha fazla olması, daha çok seyahat etmelerini ve insanlarla daha fazla ilişki kurmalarını ortaya çıkarır. Dolayısıyla enformel ağ düzeneklerine kadınlardan daha yakındırlar. Çalışmada, etnik köken ve eğitim olarak birbirine benzeyen kadın ve erkeklerin işe alımında ayrımcılık olup olmadığı araştırılmış ancak net bir sonuca ulaşılamamıştır (Petersen ve Saporta, 2000).

Neumark ve diğerleri (1996), restoranlardaki işe alma konusunu çalışmıştır. Erkekler daha pahalı, daha kaliteli lokantalarda daha yüksek maaş ve bahşiş alarak çalışırlar. Kadınlar ise daha ucuz ve sıradan lokantalarda garsonluk yapmaktadır. Zengin erkekler genellikle daha iyi restoranlara giderler. Bu restoranlar da erkek müşterilerle ilgilenmek için erkek garson alımını tercih etmektedirler. Aynı zamanda kadınların iş ve aile dengesini tam olarak kuramayacağı düşünülmesi nedeniyle seçim aşamasında kadınların elendiği söylenmiştir.

Goldin ve Rouse (2000) ise, senfoni orkestralarındaki işe alım sürecindeki ayrımcılık üzerinde çalışmışlardır. Yazarlar, cinsiyet önyargılarıyla şekillenen işe alım politikalarını araştıran çok fazla çalışma olmadığı için önemli bir boşluğu doldurduklarını düşünmektedirler. 1970 ve 80’lerden sonra senfoni orkestralarındaki işe alımlar daha açık ve rutinleşmiş olmaya başlamıştır. Daha fazla sayıda gazetede daha açık ilanlar verilmiş, seçim komiteleri oluşturularak seçim aşamaları daha demokratik bir hale getirilmiştir. Halen devam eden bazı önyargılı seçimleri yok etmenin en etkili yolunun icrayı yapan kişinin kimliğinin gizlenmesi olduğu söylenmektedir. 70 ve 80’li yıllardan başlayan bu uygulamanın birçok orkestrada yaygınlaşması kadın müzisyen sayısının % 25’ten fazla oranda artması sonucunu doğurmuştur (Goldin ve Rouse, 2000). Gizli icra yapılması ile birlikte kadınların eleme aşamalarını geçme şansı % 50’den fazla artış göstermiştir. Erkeklerin bu prosedür karşısında yapacakları bir şey

kalmamakta ve tamamen yeteneğe, liyakate uygun işe alım yapılabilmesinin yolu açılmaktadır. Daha önceden erkekler, başka örgütlerde yaptıkları gibi kadınların kendileriyle müzikal olarak eşit donanımda olmadığını söylemekteydiler, kadınların enstrüman tekniğini yetersiz bulmaktaydılar. Kimlik gizleme durumu başlayınca ise ayrımcılık yaptıkları net olarak ortaya çıkmıştır. New York Orkestrası'nda kadın oranı % 35'lere kadar yükselmiştir. Orkestraya bir eleman alınacağı zaman ön eleme, yarı final ve diğer aşamaların hepsi gizli yapılmakta ve bu da ayrımcılığı tamamen yok etmektedir (Goldin ve Rouse, 2000). Performans olarak kadınların da erkekler kadar başarılı olduğu ve ayrımcılığın yapılmadığı durumlarda başarılı olacakları böylece ortaya çıkmıştır (Tsui ve Gutek, 1984).

Belki konu üzerinde en ilginç çalışma ise Amerikan Hava Savunması sektöründe yürütülmüştür. Ordu mensuplarının cinsiyeti, aslında onların verdiği kararları etkilememektedir. Normal olarak, ordu mensubu kadın ve erkeklerin kişilik özellikleri arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak erkek pilotların daha sert, daha atik ve kadın pilotlardan daha yeterli olduğu önyargısı vardır. Öldürme iç güdüsü, vücut gücü, korkusuzluk gibi özelliklerde erkeklerin kadınları bastırıldığı düşünülmektedir. Bu önyargılar nedeniyle pilot işe alınacağı zaman her zaman erkekler tercih edilmektedir (Mettrick ve Cowan, 1996).

Bartol (1978)'a göre, işe girmeden önce, hazırlanma, eğitim ve sosyalleşme aşamalarından geçilir. Araştırmalar daha henüz işe girmeden dahi kadınların engellendiğini göstermektedir. Mevcut kadın havuzu daraltılarak bir eleme yapılır ve bu eleme sonucunda yeterli insan sermayesi olan kadınların en baştan örgüte girişleri engellenir veya yükselemeyecekleri geleneksel işlere doğru sürüklenirler. İlk iş olarak kadınlara niteliksiz görevler verilerek örgütte yükselmeleri engellenir (Bartol, 1978). Kadınların işyerinde aldıkları eğitim de erkeklerden az olmakta, bu da performansa olumsuz etkiler olarak yansımaktadır (Ragins ve Sundstrom, 1989). Üst yönetim takımlarının bu denli çok sayıda erkekten oluşmasının örgütlerde bir "erkek hiyerarşisi" oluşturduğu ve bunun kadınların örgüt içinde alacağı eğitimin yolunu tıkadığı, onların güvenini kırdığı söylenmektedir (Tharenou ve diğerleri, 1994). Kariyer teşviki, eğitim ve gelişme için ortaya çıkacak fırsatları değerlendirmeyi etkiler ve bu kadınlar için

erkeklerden çok daha önemlidir. Çalışma arkadaşları ve daha üsttekilerden gelen teşvik, kadınlar için erkeklerden daha kritiktir. Teşvik ile eğitim arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütlerde, kadınlar kendilerini geliştirme açısından erkeklerden daha az oranda fırsata sahiptirler. Kadınlar, verilen görevlerden erkeklere kıyasla daha düşük düzeyde öğrenme sağlayabilmektedir. Gelişim gösterebilmek için verilen görevler, yöneticileri geleceğe hazırlar, performansı artırır, stresi azaltır. Gelişim gösterebilmek için, işin karmaşık olması, aynı zamanda belirsizlik zamanında risk alabilmeyi öğretmesi gereklidir. Görevler sonucunda doğal öğrenme ortaya çıkmaktadır. Fakat seçim yapan kişilerin erkek olması ve ileride çıkabilecek problemlerde kendisine destek çıkacak hemcinslerini aramaları, kadınların daha önemsiz departmanlarda önemsiz işlerle uğraşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, kadınlar gelişim aşamasında, erkeklere kıyasla daha çok engelle karşılaşmaktadır (Ohlott ve diğerleri, 1994).

Kadınlar, örgütlerde yükselememeleri sorununa çözüm olarak zaman zaman kendi işlerini kurma yoluna giderler. Bunlara girişimci kadınlar adı verilir. Girişimcilik, kaynakları fırsatlara bir tepki olarak kullanarak değer yaratmadır (Aldrich, 1989). Girişimciler, oturmamış ve çalkantılı çevrelerde başarılı oldukları için maaşlı çalışanlardan farklıdır. Toplumun ekonomik yapısı varolan ürün ve servisleri geçersiz kılınca bir niş meydana gelir ve girişimciler bu nişlerden faydalanırlar. Başarılı bir girişimcinin başkalarında bulunmayan bilgilere sahip olması, kaynakları etkili kullanması, girişimci bağlantılar yaratması ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir (Aldrich, 1989). Kadın girişimciler erkekler kadar motivasyona, başarıya ulaşma isteğine, bağımsızlık, iş tatmini ve ekonomik beceriye sahiplerdir (Birley ve diğerleri, 1987). Ağ oluşturma, yönetim stili, iş ve aile dengesi durumunda da erkekler kadar başarılıdır (Carrier ve diğerleri, 2008; Aldrich, 1989; Aldrich ve diğerleri, 1989). Yapılan araştırmalarda, bu kadınların karlılık bakımından da erkekleri yakaladığı görülmektedir (Ahl, 2008; Barrett, 1995). Kadınlar açısından en büyük problem, iş başlatma aşamasında ortaya çıkmaktadır. Kadınlar bir girişim başlatacakları zaman bilgiye erkeklerden daha fazla ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiyi de bankacı, avukat, hakim gibi meslek gruplarından edinmeleri gerekmektedir. Fakat burada yine eski erkek ağları devreye girmekte, bu da erkeklerin kadınlara kapılarını kapatmasına neden olmaktadır (Smeltzer ve Fann, 1989). Dış çevre ile etkileşim önemli olduğundan (Sawyer ve Mc

Gee, 1998) kadınlar bazen problemlerini eşlerinin ağları vasıtasıyla aşar (Baines ve Wheelock, 1998). Kendileri de birbirleriyle ağlar kurarlar, azimlidirler ve başarıya ulaşırlar (Andre, 1992; Cromie ve Birley, 1992; Katz ve Williams, 1997; Hild ve diğerleri, 2007).

Kadın girişimciler üzerine yapılan birçok çalışma kadınların genellikle toplumsal olarak “kadın alanı” şeklinde damgalanmış iş alanlarına girdiklerini göstermektedir. Kadınlar kurdukları şirketlerde daha fazla kadın istihdam etmeye dikkat etmekte, aynı zamanda çıktı olarak da kadın müşterilere hitap eden ürünler üretmek istemektedirler (Birley ve diğerleri, 1987). Bu nedenle bu örgütlerde üst yönetim takımlarında kadınlar olacaktır. Kadına verilen değer açısından pek de iyi bir durumda olmayan ülkemiz bile kadın girişimci başarı öyküleriyle doludur (Sevindi, 2003; Türk, 2005). Bu durumun genellikle Türkiye’nin batısı için geçerli olduğu da unutulmamalıdır (Özar, 2005). Bütün bunlardan dolayı cam tavanı kırmak için kendi işini yapmak, kadınlar için iyi bir çıkış yoludur (Kophart ve Schumacher, 2005).

Cam tavanı kırmak için, medyaya da çok önemli görevler düşmektedir. Popüler basın ve medya cinsiyet ayrımcılığını körüklemektedir. Bir iş kadını, medyada resimlenirken, genellikle iş sahasında resimlenmek yerine evde çocuklarıyla gösterilmektedir. Eşlerinden nasıl destek aldıkları ısrarla vurgulanmaktadır. Bunun nedeni kadının asli görevinin ev ile ilgili olduğunu empoze ettirmektir (Shuler, 2003). Sosyal ilişkileri ve basının abartıları nedeniyle meşhur olmuş kadınların cam tavanı aştığı iddia edilmektedir ve diğer kadınlara bu yanlış rol modelleri örnek gösterilmektedir (Shuler, 2003). Topluma şirin görünmek amacıyla birçok örgüt, göstermelik olarak üst yönetim takımlarına birkaç kadın almakta ve kendine medyada yer bulmaktadır (Frankforter, 1996; Jackson ve Callaghan, 2009). Medyanın bakış açısını değiştirmesi durumunda kadın, cinsel bir obje olmaktan çıkabilir ve onun yerine çalışmayı, başarmayı, kendini eğitmeyi ve erkeklerle beraber aynı işleri yapmayı bilen kadınlar ortaya çıkabilir. Kadınların bir cinsel obje olarak görülmesi, erkeklerin kadınlardan uzak durmasına yol açmaktadır. Kadın, medyada, eğer yukarıda bahsedilen şekilde yer bulursa, onların duygusal, stres kaldıramaz bireyler olarak görülmesinden

ziyade, erkeklerle eşit sertlikte olduğu ortaya çıkar. Bu da terfi zamanı geldiğinde, erkeklerin kadınları tercih etmesi olasılığını arttıracaktır (Nino, 2006).

2.12. Koşul Bağımlılık 1: İçinde Bulunulan Sektör

2.12.1. Toplumsal Güç ve Statü Yaklaşımı

Kadınlar ile erkeklerin yükselme mücadelesi aslında bir güç mücadelesidir. Çoğu arenada kadınlar erkeklerden daha az güç ve statüye sahiptir. Kadın ve erkeğin toplumsal olarak değişik rolleri vardır. Kadınlar pasif roller edinirken, erkekler daha ataktır. Erkekler bilgili ve otoriter, kadınlar ise daha yumuşak mizaçlı ve arabulucu olarak görülürler (Carli, 2001). Güç; bireyde, ikili ilişkilerde ya da örgütün yapısında olabilir. Güç, bir bireyin diğerini etkilediği kişilik özelliği olabileceği gibi, karşılaştırmalı olarak gücü ölçen tanımlar da vardır. Örgütün yapısından gelen güç ise kişinin örgütteki insanları, bilgiyi kontrol etmesi ve bundan elde ettiği güçtür. Güç nesnel veya algılanan olabilir. “Algılanan” sözcüğü önemlidir çünkü bir birey gerçekte sahip olduğundan daha az güce sahip olarak görülebilir ve genellikle kadınlarda durum böyledir (Ragins ve Sundstrom, 1989). Gücün kaynakları açısından da değişik güçler vardır. İlki, bir bireyin normal olarak rolü ile ilgili olan pozisyon gücüdür. Ödül gücü, ceza gücü ve yasal gücü elinde tutan erkeklerdir. İşle ilgili beceriler işin içine girdiğinde de eksper gücünden bahsedilebilir. Bu güç çeşidi de yine erkeklerin elindedir. Kadınların elde ettikleri güç ise çekicilikten gelen güçtür (Ragins ve Sundstrom, 1989) (Carli, 1999). Çekicilik gücünün tanımı, kelime manasından ziyade karşıdaki kişiyle kurulan pozitif ilişkileri simgeler.

Çocukluktan başlamak üzere, kadınlar, cinsiyetler arası rol farklılıklarını öğrenir. Bundan dolayı erkeklerin direkt olarak uyguladıkları güç stratejilerine endirekt olarak cevap verirler. Erkekler toplumda statü olarak daha üstün olduklarından, kendilerinden aşağı seviyedekilere endirekt strateji uygulamakla uğraşmazlar. Kadınlar ise işbirliği ve pazarlık uygulamaya mecbur kalmaktadır (Cowan ve diğerleri, 1984). Sosyalizasyon sırasında erkeklerin üzerinde daha fazla efor sarfedilmesi, onları güçlü, kadınları ise daha toleranslı olmaya yönlendirmektedir. Bu toleranslılık ve hassaslık yaratan

sosyalleşme, kadınların daha az etkili olduğunu ve aynı zamanda daha çabuk etkilendiğini göstermektedir. Kadınlar daha çok katılım ve kabul gibi pozitif sosyal davranışlar göstermekte, bu da gruptaki tansiyonu düşürerek grup bütünlüğünü artırmaktadır. Erkekler daha savaştı, erkeğe özgü ve uzlaşmacı olmayan bir karakter sergilemektedirler. Bundan dolayı, cinsiyetler arası iletişim farkları da ortaya çıkmaktadır (Carli, 1989).

Erkekler, sahip oldukları toplumsal güç ve statü nedeniyle “cinsel sosyal davranış” ta da bulunabilirler. Cinsel sosyal davranış, işle ilgili olmayan noktalarda kadınlara cinsel tacizde bulunma, çıkma teklif etme, flört etmeye yeltenme gibi davranışlardır. Bu tür davranışları sergilemek toplumsal güç ve statü yaklaşımından soyutlanamaz ve bu davranışlar erkek egemen kültürün ve toplumun güç gösterisini ortaya koyar (Gutek ve diğerleri, 1990). Bir kadın, bir erkekle örgütte ne kadar çok iletişimde bulunursa bu davranışlara maruz kalma olasılığı da artacaktır. Toplumsal olarak cinsel sosyal davranışları erkek başlatacak, kadın ise istekliyse buna cevap verecektir. Kadınlar toplumsal güç açısından zayıf oldukları için erkeklerin cinsel içerikli şaka ve yorumlarına katlanmak zorundadırlar (Gutek ve diğerleri, 1990). Sosyalleşme ile beraber, erkek ve kadın, farklı cinsiyet grupları ile karşılaştıklarında nasıl davranacaklarını öğrenmiştir. İletişim stillerindeki farklılıklar, aynı cinsiyet gruplarında daha fazladır. Bir kadın diğerini gördüğünde daha dramatikleşmekte, erkek ise bir diğer erkeği gördüğünde daha çok sertleşmektedir. Karışık gruplarda ise sosyalleşmeden gelen farklar daha kolay bir yana bırakılabilmektedir (Carli, 1989).

İddialı konuşabilme yolu da kadınlara kapatılmıştır. Kadınlar, erkeklere göre daha güçsüz olduklarından erkekler kadar iddialı konuşabilme fırsatına sahip olamazlar. Kadınlar az küfürlü, ince, narin, nazik, kendine daha az güvenli konuşmalar yapmaya mecbur bırakılmıştır. Konuşmayı daha az bölen, karşılarındakini destekleyen tarzda söylemler geliştirirler (Carli, 1990). Kadın kadına konuşmalar gücün eşitlendiği durumları doğurur ve istisnadır. Dolayısıyla, kadınların kesin ve doğrudan konuşamaması da bir konuda daha az yeterli olarak kabul edilmelerine yol açmaktadır (Carli, 1990). Yeterlilik, bir görevde fazla aksaklık yapmadan hızlıca sonuca ulaşma olarak tanımlanabilir. Yeterli olanlar, direkt etkide bulunurlar. Erkekler de kadınlardan

daha yeterli olarak algılandığı için performanslarında nesnel olarak bariz bir fark olmasa dahi avantajlıdırlar.

Erkekler kritik bir bilgiyi gruba taşıdıklarında grubu hemen etkilerler. Aynısını kadın yapınca hiçbir etki gözlemlenmez. Baskın davranış gösteren kadınlar ise büyük tepki ile karşılaşır. Kadınlar mutlaka ortaklaşa davranış sergilemelidir (Carli, 2001). Gücü elinde tutma açısından cam tavan olgusuna yaklaşıldığında kadın ve erkeğin sosyalleşme ile gelen rolünün, kadınları erkeklerin kabullenmemesine yol açtığı söylenebilir. Dolayısıyla, işin kaynağının sosyalleşme aşamasında olduğu görüşü cam tavanı yaratan nedenler açısından belki de en güçlüsüdür. Güç yaklaşımı, yazında, sosyal kimlik yaklaşımı ile bir arada incelenmektedir. Cinsiyet sosyal olarak inşa edilen bir kavramdır. Kadınların güç yaratan pozisyonlarda bulunması, cinsiyetin inşasına yardımcı olacak ve kadınların işteki cinsel kimliğini ortaya çıkaracaktır (Ely,1995).

Sosyal kimlik kuramı bilişselci yaklaşımın bir ürünüdür. Kimlik, bir sosyal boşlukta, insanların yerini gösterir. (Ely, 1994). Kimlik iki bileşenden meydana gelir. Bireysel bileşenlerde kişilik, fiziksel ve entellektüel kimlik özellikleri, sosyal bileşende ise grup üyeliğinden doğan cinsiyet, ırk, sınıf, ulus gibi kavramlar ortaya konmaktadır. Dolayısıyla bir kişinin sosyal gruba üyeliği ve bu bilginin duygusal tarafı sosyal kimliği meydana getirir (Ely, 1994, 1995).

Kadınların cinsiyet kimliği, sosyal kimliklerinin bir parçasıdır. Toplumda erkekler baskın statüye sahiptir. Kadınlar, kendi gruplarıyla erkeklerin gruplarını karşılaştırırlar, böylece cinsel kimlik oluşur. Kadınların cinsel kimlikleri ile ilgili, sosyal kimlik kuramı üç noktadan bahseder. Bunlardan birincisi grupların kalıp yargıları içeren psikolojik ve davranışsal farkları ile ilgili farkındalık, ikincisi grup değerlendirmeleri ve başarı için gereklilikler, sonuncusu ise benlik ile ilgili algılardır (Ely, 1995).

Demografik farklılıklar kadın ve erkek arasındaki statü farklılıklarını göstermeyi arttırdığı zaman yani erkekler, örgütsel güç açısından baskın gelmeye başladığı zaman kadın ve erkekler arasındaki farkın daha da abartılmasının yolunu açacaktır. Daha

eşitlikçi durumlarda ise cinsiyet kategorileri azalacak ve daha üstü kapalı bir hal alacaktır (Ely, 1995).

Erkek egemen örgütlerde, duruma istisna olan bazı kadınlar vardır. Örgütte orta kademedeki kadınlar, eğer yükselemeyecekleri algısına kapıldılarsa, yükselmiş olan kadınların erkek gibi davrandıklarını, geldikleri noktalara yasal olmayan yollardan geldiklerini düşünürler. Bunlar, kendilerini bu tip kadınlarla özdeşleştirmezler. Fakat orta düzeydeki kadınlar eğer yükselebileceklerini düşünüyorlarsa üst noktalardaki kadınları kendilerine örnek olarak alırlar. Dolayısıyla, erkek egemen kültürlerde orta düzeydeki kadınlar kendilerini üst düzeydeki kadınlarla daha az özdeşleştirecektir ve aynı zamanda onları rol modeli olarak görmeleri olasılığı azalacaktır. Bundan dolayı, rekabet artacak, destekleyici ilişkiler azalacaktır (Ely, 1994). Erkek egemen örgütlerde, kadınlar kendi iç gruplarının özelliklerini erkek dış gruplara göre örgütün başarısı ile daha az ilgili görecektirler. Bu nedenle kadınlar cinsel öğelerini ortadan kaldırarak (desexualization) davranışlarını örgüt beklentilerini karşılayacak şekilde revize ederler. Cinsiyet ayrımcılığının fazla olmadığı örgütlerde ise bu duygusal durum azalacaktır (Ely, 1995).

Örgütlerde güç yaklaşımı nedeniyle kadınların karşılaştıkları sorunlardan başlıcaları da bezdiri (mobbing) ve tacizdir.

Bezdiri, İngilizce yazında “mobbing” şeklinde kavramsallaştırılmış olan olgudur. Bu kavram, yazına ilk önceleri “bullying” (zorbalık) olarak dahil olmuş, daha sonraları “mobbing” haline dönüşmüştür. Bazı yazarların hala zorbalık olarak kavramı ele aldığı gözlemlenmektedir ve kavram son yıllarda ilgi çeken kavramlardan biri halini almıştır (Shallcross, 2008).

En genel tanım olarak zorbalık, şiddet içeren saldırgan bir davranıştır, yani duygusal bir kural ihlalidir. Bir başka deyişle, zorbalık, gücün kötüye kullanımudur. Karşıdakini küçük düşüren, değerini azaltan, aşağılayan ve sağlığını tehlikeye sokan bir çeşit tekrarlanan davranıştır. Bu davranışın, saldırganlıktan farkları vardır. Saldırganlık, bir tek harekete karşılık gelirken, zorbalık ise hedefe defaatle saldırma, yani süregelen

bir davranışı simgelemektedir (Simpson ve Cohen, 2004). Zorbalık davranışlarına, genel yazın tarandığında, yersiz kritik, elinde kanıt olmadan suçlama getirme, grubun geri kalanından farklı muamele etme, düşmanlık besleme, kişiyi dışlama, kişiye bağırma veya aşağılama, sürekli hareketlerini gözleme ve bir işin yapılması için mümkün olmayacak bir zaman tanıma örnek verilebilir. Zorbalık davranışının sonucu olarak beklentilere cevap verememe nedeniyle hayatın sıkıntılı hale gelmesi, stres düzeyinde artış, örgüt hedeflerini tutturamamanın vermiş olduğu sıkıntı, istifa veya transfer olma isteğinde artış, işe gelmeme durumunda ve hastalıklarda artış ve disiplin cezaları alma durumunda artış gibi olgular ortaya çıkabilmektedir. Bütün bunların sonucunda finansal problemler, kendine güven düzeyinde ciddi azalmalar, fobiler, uyku bozuklukları ve ciddi depresyon hali ortaya çıkabilmektedir. Özetle, zorbalık, bireyler için psikolojik zarar ve sağlıksızlık, toplum için uzun dönem işsizlik ve örgütler içinse uzun mahkeme süreçleriyle sonuçlanabilmektedir (Shallcross, 2008).

Zorbalığın taciz davranışlarından farkı, yazarların üzerinde tartıştığı bir noktadır. Zorbalık gücün kötüye kullanımındır ve her zaman şiddet içermesi gerekmez. Sözle aşağılama, kurbanın işini değersizleştirme ve onun yaptığı işin üzerine konma gibi noktalardan bahsedilmektedir. Taciz ise, bireyin kişisel özelliklerine yönelik olarak adlandırılabilir. Zorbalık da, taciz de, istenmeyen davranışlardır ancak taciz, kişisel özelliklere ve cinsiyete özgüdür. Örneğin; tacizde dokunma, seksi içerikli söylemler, pornografik hareketlerden bahsedilebilir. Zorbalık ise genellikle işle ilgilidir. Kötü kritikler, görmezden gelinme, dışlanma, intihal gibi kavramlara özgüdür. Cinsel taciz, bir “cinsiyet suçu” iken zorbalık örgütsel bir suçtur. Bundan dolayı bazı yazarlar, zorbalığın cinsiyetle ilgisi olmadığını söylerler (Simpson ve Cohen, 2004).

Örgütteki zorbalığı güç ilişkileri ve çatışmaları, belirsizlik, değişim, örgütsel normlar ve kültür etkilemektedir. Rekabetçi kültür, çok fazla iş yükü ve örgütsel değişimde negatif bir iş çevresi yaratıp zorbalığa sebebiyet verebilir. Kendine aşırı güvenen örgütlerde de zorbalık artmaktadır. Tacizi yapan kişi ise bireysel hedeflerin peşindedir ve duygusal olarak kendini iyi hissetmeye çalışır. Geleneksel olarak kadın tanımına uymayan kendine güvenli kadınlar bu tür kişilerin doğrudan hedefidir. Örgüt

politikalarının da buna destek verdiği durumlarda kadınların taciz edilmesi bir eğlence kaynağı haline almaktadır (Simpson ve Cohen, 2004).

Zorbalık davranışlarının temelinde çocuklukta öğrenilen sosyalleşmenin yattığı düşünülmektedir (Underwood ve Rosen, 2011). Zorbalık davranışlarının hedefi, genel olarak kadınlardır. Zorbalık ve güç arasında ciddi bir doğru orantı bulunduğundan, erkeklerin her zaman bu davranışlarda önde olacağını düşünmek mümkündür. Simpson ve Cohen (2004), araştırmalarında hedef popülasyonlarda zorbalığa maruz kalan kişilerin %68.5'inin kadın ve geri kalanının erkek olduğunu tespit etmişlerdir. Kadınların en çok yakındığı zorbalık davranışları yersiz olarak kritik edilme ve aşağılamadır. Kadınların zorbalığa maruz kaldıkları zaman ciddi baş ağrısı ve anksiyete problemleri çektikleri söylenmektedir. Kadınlara zorbalık davranışlarını yapanlar, genellikle örgütte üst yönetim pozisyonlarını ellerinde tutan erkeklerdir. Savunmasız olarak ve tek başına yakaladıkları kadınlara bu davranışları yöneltmektedirler. Erkek hamilerin dahi kadınlara karşı bu tür yönelimlere girdikleri olmuştur (Simpson ve Cohen, 2004).

Einarsen ve Skogstad (1996), 1990'lı yıllarda Norveç'te yaptıkları araştırmada katılımcıların %91.4 gibi büyük bir bölümünün son bir ay içinde zorbalığa maruz kaldıkları gibi ilginç bir sonuç bulmuşlardır. Katılımcıların zorbalığa uğrayanlarının %58'inin kadın olduğu ve bu grubun %41.8 gibi büyük bir bölümünün son 6 ay içinde sürekli zorbalığa maruz kaldıkları belirlenmiştir. Kadınlara en fazla zorbalık yapan grubun erkek patronlar ve erkek çalışma arkadaşlarının olduğu tespit edilmiştir. Kadınlarda en fazla zorbalığa maruz kalan grubun endüstri işçileri olduğu ve onun hemen arkasından da otel ve restoran çalışanlarının geldiği söylenmektedir (Einarsen ve Skogstad, 1996). Wimmer (2009), çalışmasında üzerinde çalıştığı kadınların %71.8 inin çalışma hayatlarının herhangi bir bölümünde zorbalığa maruz kaldığını söylemektedir.

313 insan kaynakları yöneticisi ile yapılan bir çalışmada kadınların yaklaşık yarısının zorbalıktan dolayı sıkıntılı olduğu görülmektedir. 31-40'lı yaşlardaki kadınların katılımının en fazla olduğu araştırmada, Nijeryalı kadınların sözlü sataşmadan ve yönetimsel zorbalıktan ciddi sıkıntıları olduğu gözlemlenmektedir.

Hakaret etme ve dedikodu durumlarının, üzerlerinde yarattığı etki nedeniyle kadınların kendilerini savunurken sıkıntı çektikleri ve yaratıcılıklarının ve örgüte bağlılıklarının ciddi oranda düştüğü gözlenmiştir (Fajana ve Owoyemi, 2011). Zorbalık kavramı sonraları, önceden de belirtildiği gibi, birçok yazar tarafından bezdiri kavramı ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır.

Mobbing kavramı “mob” kökünden gelmektedir. Mob sözcüğü, çete, gürültücü kalabalık, aşırı şiddetli ve kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık gibi anlamlar içermektedir. Latince anlamı kararsız kalabalık demek olan “mobile vulgus”tur. Kavramın ilk ortaya çıkışının Andrea Adams’ın 1988 yılında BBC’de yaptığı bir programda olduğu söylenmektedir. Bezdiri, genel tanım olarak bir bireyi haksız yere suçlama, küçük düşürme, duygusal yönden eziyet etme yollarıyla işyerinden kaçırmayı amaçlayan kötü niyetli davranışlardır (Koç ve Uraloğlu Bulut, 2009). Bezdirinin içeriğinde fiziksel temas, şakalar, dedikodu, bağırma, iş vermeyi reddetme, bilgileri saklama, sosyal hayattan izolasyon bulunur (Ferrari, 2004). Bezdiri, bir duygusal saldırıdır. Saygısız ve zararlı davranışların hedefi olunma durumu ortaya çıkar. Bezdiride; dedikodular, insanlar karşısında değersizleştirme, saldırgan bir ortam yaratma suretiyle istemli olarak bireyi iş dışına itmeye çalışma hedefi vardır (Stokes, 2011).

Örgütte bezdiriyi 4 faktör altında toplamak mümkündür. Bunlar; bireysel faktörler, durumsal faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörlerdir (Ferrari, 2004). Bezdirinin amacı yapanlara göre işyerine disiplin getirmek, verimliliği arttırmak, ya da refleksleri koşullandırmaktır.

Bezdiri, geçmiş başarıları çok olanlara sıkça yönelir. Erkekler, genellikle kariyerleri başarılı olmuş kadınları çekememektedirler. Zamanlama, bu tür davranışlarda çok önemlidir. Gizlice hareket edip, kurbanı en savunmasız zamanında vurmaya amaçlanır (Stokes, 2011). Kadınlar bezdiriyeye karşı daha savunmasızdırlar çünkü genellikle çalışma hayatındaki birçok sektör erkek egemenliği altındadır. Bu söylem, Avrupa Komisyonu’nun 2011/2339 tarihli, “İşyerindeki Tacizin Önemi” adlı yayınında da yer almıştır. Sadece Fransa’da bezdiri mağdurlarının yüzde 70’i kadındır. Kadınların

çalıştığı erkek sektörleri bezdirinin en fazla olduğu sektörlerdir ve bu durum, hem Avrupa hem de dünya düzeyinde böyledir. Kadınların çalıştığı yarı zamanlı, iş güvencesi olmayan ve düşük statülü işler, bezdiriyeye zemin hazırlamaktadır (Ferrari, 2004).

Stokes (2011), akademik personel üzerinde yürüttüğü çalışmasında kadınların %57'sinin bezdiri davranışına maruz kaldığını tespit etmiştir. Üniversite içerisinde yer alan kadınların bağımsız, becerikli, akıllı ve kültürlü doğası onları geleneksel kadın algısından çıkararak marjinalleştirmekte ve erkeklerin hedefi haline getirmektedir. Kadınların, bezdiriyeye bertaraf edebilmek için hamiyet arayışına girdikleri ancak hamilerin de çoğu zaman erkek oldukları için problem çıktığı görülmektedir (Stokes, 2011). Ülkemizde ortaöğretim öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmada bezdirinin daha çok öğretmenlerin yaşam kalitesine yöneldiği ortaya çıkmıştır. Onlara altından kalkamayacakları işler verilmesi, yaptıkları işleri bozma gibi özgüveni sarsıcı, benliği öldürücü davranışlardan bahsedilmektedir. Nitelikli ve işini layıkıyla yapan öğretmenlere zarar vermenin en kolay yolu onun benliğine ve güvenine zarar vermektir. Ortaöğretim kurumlarındaki eski öğretmenler 25 yaş civarı yeni mezun olmuş kişileri kendi kariyerlerine tehlike olarak kabul etmekte ve onlara yönelmektedirler (Koç ve Uraloğlu Bulut, 2009)

Bütün bunlardan daha vahim olan bir durumun örgütte cinsel taciz olduğu söylenebilir. Kadınların cinsel tacize uğramasının başlangıcı, kadın işgücünün piyasaya girdiği en eski zamanlara kadar uzanır. 1900'lü yılların başında, çalışan kadınlar, kendilerini korumak için, işe yanlarında bıçak ile gitmişlerdir (Fitzgerald, 1988). Ancak, olgunun "cinsel taciz" olarak isimlendirilmesi 70'li yılların ortalarındadır (Strauss, 2007). Kavram, Amerikan kadınları için ortaya atılmış olmasına rağmen bütün dünya kadınları için bir insan hakları ihlalidir. Cinsel taciz, karşıdaki kişi için saldırgan olarak kabul edilen, cinsiyetle ilgili, kaynaklara veya iyi hal durumuna yöneltilen tehdittir (Fitzgerald, 1988). Cinsel taciz sapkın bir davranıştır. Amaçlı, bir hedefin fiziksel ve kişisel iyiliği üzerine yoğunlaşan cinsel içerikli, saldırgan, aşağılayıcı davranış cinsel tacizdir. Bu davranışa uğrayan kişilerde üretim kaliteleri ve örgüte bağlılıklarında azalmalar, iş bırakmaya yeltenme, stres, anksiyete ve depresyon görülme olasılığında

artış gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Meglich, 2008). Cinsel taciz, örgütlerde bilinenden çok daha sık rastlanılan bir durumdur ve sonuçları da hayli kötüdür.

Bu davranışların sergilenme nedenleri genellikle sosyalleşmeden gelen kalıp yargısal bakış açısı ve güç gösterme isteğidir. Ataerkil normlar ve kalıp yargılar erkeklerin statüsünü kadınların üzerinde baskın kılmaktadır. Özellikle kadınların geleneksel erkek alanlarına dahil oldukları zaman cinsel tacizin görülme olasılığı artmaktadır. Bu tür durumlarda performans değerlendirme ve yaptırım yetkisi erkeklerde olduğu için tacize yol açabilmektedir (O'Connell ve Korabik, 2000). Normatif erkek baskınlığı denen durum da kadınlar için dezavantajlı sonuçlar oluşturabilmektedir. Geleneksel kadın alanında ve çok sayıda kadının arasında az sayıda erkek eğer işverense bu durum ortaya çıkar. Ancak, genellikle geleneksel erkek alanlarında tacize uğrama durumu artmaktadır. Erkekler bazı alanlarda fazla olmak isterler. Bu alanlara kadınlar girdiği zaman erkek toprağını işgal etmiş olarak kabul edilirler ve bu gereksiz fazlalıktan kurtulmak lazımdır (Gruber, 1998). Fain ve Anderton (1987) görgül çalışmalarında kadınların geleneksel erkek işlerinde ve sayıca az oldukları zaman taciz ve tecavüze diğer durumlara göre daha yüksek oranda maruz kaldıklarını tespit etmiştir.

Cinsel taciz bir çok farklı kategoriye ayrılarak incelenmiştir ve bundan dolayı cinsel tacizin gruplanmasında halen bir ortak fikire ulaşılamamıştır (Fitzgerald ve McInnis, 1989). Fitzgerald ve diğerleri (1995), cinsel taciz davranışlarını üç grup altında incelemiştir. Bunlardan ilki, işini kaybetmemek için cinsel taciz, ikincisi kadına sürekli ilgi gösterme ve çıkma teklif etme ve sonuncusu ise doğrudan fiziksel temastır. Gruber (1992) ise beşli bir sınıflamayı tercih etmektedir. En alt düzeyde ilgiyi belli etme, sonraki düzeyde kadına sürekli bakma ve mimiklerde bulunma, orta düzeyde çıkma teklif etme, mektup yazma ve son düzeyde ise tecavüze yeltenme vardır.

Cinsel tacizi görgül çalışmalarla sınamak isteyen araştırmacılar en çok Fitzgerald (1988) tarafından geliştirilen "Cinsel Tecrübe Anketi"ni revize ederek kullanmaktadırlar. Bu anketi geliştirdiği çalışmada Fitzgerald (1988), üniversitelerde birçok öğretim üyesinin kadın öğrencilere sarkıntılık ettiğini tespit etmiştir. Bu

öğrenciler, not ve gelecek kaygısı nedeniyle karşılık olarak fazla bir şey yapamamaktadırlar, çünkü eğitim bir bireyin hayatında ve geleceğinde, kariyer imkanlarını sağlamakta çok önemli bir yer tutmaktadır. Tahsil hayatında tacizin olması bireylerin gelecekleri açısından çok sıkıntılı bir durumdur. Bunun sonucunda, çalışmayı, araştırmayı, hatta üniversiteyi bile bırakanlar olmuştur. %12 ile %15 oranı arasındaki öğrenciler, üniversite değiştirmiş ya da okulu bırakmışlardır (Fitzgerald, 1988). Fitzgerald (1988), üniversitede yaşanan taciz deneyiminin iş hayatında negatif olarak sirayet ettiğini söylemektedir. Bir başka görgül çalışmada O'Connell ve Korabik (2000), Kanada akademik personeli olan kadınların erkekler tarafından cinsel tacize uğramasının sık görülen bir olgu olduğunu tespit etmişlerdir. Kanada örneğinde cinsel tacizi en fazla uygulayan erkek grubunun %70 ile işveren kesimi olduğu da ortaya çıkmıştır. Geri kalan yüzdeyi ise mesai arkadaşları oluşturmaktadır. Taciz uygulanan kadınların genç ve eğitimi yüksek olan kadınlar olduğu belirtilmektedir. Kurbanların daha üst düzey erkekler tarafından tacize uğradığı durumlarda şikayetçi olma olasılıklarının da daha yüksek olduğu söylenmektedir (O'Connell ve Korabik, 2000). Yoder ve Anaikudo (1995) tarafından zenci Amerikan kadınlar üzerinde yürütülen görgül çalışmada görüşülen kadınların yaklaşık yarısının cinsel tacize uğradıkları saptanmıştır.

Anlatınlar ışığında, kadınlar sosyalleşme ve toplumsal güç yaklaşımları uyarınca sağlık bakımı gibi “geleneksel kadın alanı” olarak kabul edilebilecek işlere itilmişlerdir (Ragins ve Sundstrom, 1989). Çalışma hayatında kadın ve erkekler arasındaki sektör farklarına baktığımızda Almanya araştırmasında Holst ve Busch (2009) kadınların otel, yemek hizmetleri, ulaşım, sağlık gibi sektörlerde daha az ayrımcılığa maruz kaldığını ortaya çıkarmışlardır. Benzer bir araştırma da Goodman ve diğerleri (2003) tarafından Amerika'da gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada da kadınların servis sektöründe ayrımcılığa daha az maruz kaldığı ortaya çıkmıştır.

Güç yaklaşımı gereğince, örgütlerin cam tavan düzeyi, içinde bulunulan sektöre göre koşul bağımlılık gösterecektir. Kadınların çekicilik gücünü kullanmasına fırsat verilmesi onlara avantaj sağlayacaktır. Aynı zamanda kadınlar geleneksel kadın alanı olarak kabul edilebilecek sektörlerde daha kolay yükseleceklerdir.

Hipotez 1: Toplumsal güç yaklaşımı uyarınca, geleneksel kadın alanı olarak kabul edilebilecek sağlık sektöründe kadınların, bu gruba girmeyen eğitim sektörüne göre cam tavan algısı zayıflar.

2.13. Koşul Bağımlılık 2: Ailenin Sosyalleştirme Tarzı

2.13.1. Anne-Babanın Eğitim Düzeyi

Kadın ve erkek arasındaki fark evrimci psikologlar tarafından ilk çağlara kadar götürülmektedir. İlk çağlardaki erkekler, kadınlar için birbirleriyle yarış halindeydiler ve rekabet, risk alma gibi olguları o zamanda öğrendiler. Kadınlar ise onlardan kaynak edinmeyi ve çocuklarına destek olmayı öğrendiler (Wood ve Eagly, 2002). Yapısal yaklaşımı savunan kişiler ise cinsiyet farklarını, rollerin toplumda verilmiş şekliyle açıklamaktadır. Endüstrileşmesini tam olarak tamamlayamamış ülkelerde, cinsiyet açısından ayrılmış kadın ve erkek görevleri vardır. Bu görevlerin her biri, sadece bir cinsiyet tarafından yerine getirilir ve her bir cinsiyet, karşı cinsiyetin yaptığı işe karışmaz. Bunun nedeni de, sosyalleşme aşamalarında aranmalıdır. Aileler endüstrileşmesini tam olarak tamamlayamamış toplumlarda kadın ve erkeğin rollerini tek taraflı olarak vermektedir. Kadın cinselliğini kontrol etmenin amaçlandığı daha geri kalmış topluluklarda kadın bir cinsel objedir (Wood ve Eagly, 2002). Dolayısıyla, bütün bunlardan, cam tavanı oluşturan toplumsal güç, statü ve sosyalleşme yaklaşımlarını “sosyal sistemler yaklaşımı” olarak tanımlamak mümkündür (Ragins ve Sundstrom, 1989).

Kadınların ailesi bu durumda çok önemli bir faktördür. Çocukların ilk sosyalleşme tecrübeleri ailede başlar. Ebeveynler daha en baştan kalıp yargılar ışığında sosyalleştirme yapıp ayrıma gidebilir. Erkekler ve kızların odaları başka renklere boyanır, erkekler bağımsız, başarı odaklı, baskın, kızlar ise duygusal, hissi olarak tanımlanırlar. Bir çocuk için gerek anne, gerekse babanın rolü çok önemlidir (Scott-Jones ve Wilkins, 1986). Bilişsel gelişim kuramı çocukların hemcinslerini taklit edeceğini söyler. Bu durumda annenin eğitiminin yüksek olması kızların yükselme

olasılığını arttırır. Bunun tersini savunanlar ise, erkek çocuklarının anneyi, kız çocuklarının ise babayı taklit etmeye yatkın olduğunu söylerler (Dryler, 1998). Bu iki fikrin hangisinin doğru olduğu bilinemediğinden gerek anne, gerekse babanın her ikisinin de çocuk üzerindeki etkisi yüksek kabul edilmelidir. Başarı kazanmak ve kariyer yapmak için ebeveynlerin eğitilmiş olması çok önemlidir, ve bu parametre, çocukların başarısını anlamaya yardımcı olur. Çocukların hayatlarındaki başarısını ebeveynlerin eğitilmiş olması doğrudan ve pozitif olarak etkiler. Eğitilmiş ailelerin verdikleri sosyalleştirme farklıdır. Eğitilmiş anne babanın kalıp yargılar ile sosyalleştirme oranı daha düşüktür. Aynı zamanda, bu tip anne ve babalar çocuklarının insan sermayelerini arttırması için onlara daha çok bilişsel ve duygusal destek verirler (Davis-Kean, 2005). Eğitilmiş anne ve baba çocuklarından akademik olarak daha fazla beklenti içinde olacaklardır (Scott-Jones ve Wilkins, 1986). Anne- babanın eğitim ve gelir düzeyi arttıkça cinsiyet ayrımcılığının azalacağı Amerika ve İsveç'te yapılan görgül çalışmalarda da ispatlanmıştır (Davis- Kean, 2005; Dryler, 1998). Dolayısıyla, eğitilmiş anne-babanın kızları da gerek yetişme tarzı gerekse insan sermayesine yaptığı yatırım nedeniyle örgütlerde daha çabuk yükselecektir (Dryler, 1998). Kadınların ailesinde, anne ve babanın eğitim düzeyi ne kadar artarsa bir kadının da örgütte yükselme şansının o oranda artacağı söylenmektedir. Kadın ve erkeğin eşit olduğu düşüncesi, anne ve baba tarafından çocuğa ne denli yüksek oranda aşılırsa kadının örgütte yükselme şansı o kadar artar ve bu düşünce eğitilmiş ebeveynler tarafından kızlara verilmektedir (Holst ve Busch, 2009). Ebeveyn teşviki kendine güveni de artırır (Tharenou ve diğerleri, 1994). Birçok çocuğun ebeveynleriyle benzer dallarda eğitim almak istediği ve onları kendilerine rol model olarak kabul ettiği tespit edilmiştir. Kendi ailelerinde anne ve baba arasında bir cinsiyet uçurumu yoksa ve aileler cinsiyet ayrımcılığına gitmiyorsa onların çocukları da kendi çocuklarını bu şekilde yetiştirecektir.

Dolayısıyla, örgütteki cam tavan düzeyi ailelerin izlediği sosyalleştirme tarzıyla koşul bağımlıdır.

Hipotez 2a: Eğitim sektöründe, ailesinin eğitim düzeyi arttıkça, kadının cam tavan algısı zayıflar.

Hipotez 2b: Sağlık sektöründe, ailesinin eğitim düzeyi arttıkça, kadının cam tavan algısı zayıflar.

2.14. Koşul Bağımlılık 3: Kamu-Özel Sektör Ayrımı

Örgütlerin cam tavan düzeyindeki farklılıklar, örgütün kamuda veya özel sektörde olmasıyla da koşul bağımlılık gösterecektir. Kadınların gerek iş, gerekse özel hayatları geleneksel tabular nedeniyle darbe almaktadır. Dolayısıyla, kadına olan bu bakış açısı, kamu sektöründe de kadınların cam tavana çarpmasına neden olmaktadır. Erkekler, devlet işlerinde de kurdukları ağlar vasıtasıyla işlerini yürütmekte, kadınların harcadığı yüksek gayret ise yetersiz kalmaktadır (Zafarullah, 2000).

Bangladeş gibi bir üçüncü dünya ülkesine bakacak olursak, kamu sektöründe de kadınla erkek arasındaki farkın çok olacağı açıktır. Bangladeş'te kamu sektöründe personel yönetimi, erkekler tarafından idare altına alınmıştır ve tamamen bir erkek önyargısı işe alma, yerleştirme, ilerleme, eğitim gibi aşamalarda erkek egemen yapının devam etmesini ortaya çıkarmaktadır. Terfi sistemi tamamen özneldir ve bu öznellik, hep kadınların aleyhine çalışır. Sosyal ve ekonomik politikalar yetersiz kalmaktadır ve liyakat prensibi olmadığı için bireysel yorumlamalar ile sistem yürümektedir. Az gelişmiş ülkelerde, sosyalleşmenin etkisi daha kuvvetli olmakta, kadınlar daha zayıf, pasif, motivasyonları eksik ve bağımlı olarak görülmektedir (Zafarullah, 2000).

Benzer bir çalışma Amerikan kamu sektöründe yürütülmüş, kamu sektöründe cam tavan görülüp görülmediği incelenmiştir. Kadın erkek arası eşitsizlikler kamu sektöründe de devam etmektedir. Kadınların hami yardımına ulaşamaması, sosyal ağ düzeneklerinin dışında kalması ve karar vericilerin kişi-örgüt uyumunu tam olarak gözetmemesi nedeniyle bu durum oluşur. Kadınlar ve azınlıklar kamu sektörüne girerler ancak üst kademelere yükselemezler ve cam tavana çarparlar. Alt kademelerde yapışkan taban görülse de, cam tavanın çok daha yoğun olarak gözlemlendiği söylenmektedir. Kadın ve azınlıklar, diğer kadın ve azınlıklarla beraber çalıştırılmakta ve devlet yönetimi onlara karşı hiç de arkadaşça davranmamaktadır (Daley, 1996).

Kadınların kamu sektöründe yer değiştirmeye zorlandığı da görülmektedir. Başka bir örgüte geçiş yapma, örgüt içi yer değiştirmeden daha sakıncalı bir durum olarak göze çarpmaktadır. Bu durum, genellikle kişi-örgüt uyumunu azaltır ve bireysel kariyere sekte vurur. Kaliforniya devlet dairelerinde Barnett ve diğerleri (2000), bu konu üzerine çalışmışlardır. Yazarlara göre, kadınların yaptıkları işler daha genel (spesifik olmayan) işler olduğu için onlar çok daha yüksek oranda örgüt değiştirmeye zorlanırlar. Erkekler, örgüt içi yükselmenin nimetlerinden yararlanırken, kadın ve azınlıklar ise sürekli başka yerlere atanarak problemlili duruma düşecektir. Her yer değiştirmede kadının ekonomik olarak gelirinde azalma olmaktadır. Aynı zamanda, yükselme şansı da oranda azalmaktadır.

Kaliforniya'da devlette, kadınlar erkeklerden daha sık iş değiştirmektedir. Erkekler ise kariyerlerini fazla örgüt değiştirmeden devam ettirmekte ve daha fazla gelir elde etmektedirler. Kadınlar ise daha fazla örgüt değiştirdiklerinden maaşları düşük düzeyde artmaktadır. Çalışma sonucunda bu duruma rağmen yine de, kamu sektörünün özel sektöre göre kadınlar için daha avantajlı olduğu belirtilmiştir. Devlette bir noktada yapılan yanlıştın (örneğin insan kaynakları yönetiminde) diğer bir noktada telafi edilebileceği söylenmiştir (Barnett ve diğerleri, 2000).

Naff (1994), federal hükümette yükselebilmek için nelerin gerekli olduğunu ve bu gereksinimlerin cam tavan ile ilgili yeni bir kavram ortaya koyup koymadığını incelemiştir. Yapılan araştırmada, kadınların insan sermayesi ve kendilerine yaptıkları yatırımın erkeklerle benzer düzeyde olduğu söylenmektedir. Kadın ve erkeğin arasında işe ayrılan zaman bakımından da belirgin bir fark yoktur. Bu da, aile ve çocuğun kadının işe ayırdığı zamanı azaltmadığını gösterir. Kadınları engelleyen bir cam tavadan söz edilebileceği, bunun da sosyalleşmeden ileri geldiği söylenmektedir (Naff, 1994).

Federal bürokraside, hem nesnel ayrımcılık hem de öznel ayrımcılıktan söz edilebileceği vurgulanmaktadır. Nesnel ayrımcılık, kadın ve erkek arasında gerçek bir ayrımcılık olduğunu gösterirken öznel ayrımcılık, daha çok algıda ortaya çıkmaktadır (Naff, 1995). Öznel ayrımcılık; kendine güvensizlik, stres, sinirlilik gibi faktörler ile

kadınları ve azınlıkları etkilemekte, büyük bir orandaki kadın kamu çalışanı erkeklerden daha iyi olmalarına rağmen ayrımcılığa maruz kaldıklarına inanmaktadır. Özel ayrımcılığın boyutu yaş ile de artmakta bu da kadınların terfi beklerken yerlerine atanan erkekleri görmelerine bağlanmaktadır (Naff, 1995). Çalışmanın yapıldığı ülke süper güçtür ve Bangladeş gibi bir 3. Dünya ülkesi değildir. Bu nedenle, cam tavan varsa da Bangladeş ile aynı düzeyde olması beklenemez ve bunun nedeni uygulanan liyakat sistemidir.

Liyakat sistemi devreye girdiğinde, adayın nitelikleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem uygulandığında aynı nitelikteki kadın adayların erkek adaylar karşısında dezavantajı ortadan kalkacaktır. Hatta Naff (1994)'ın aksine Powell ve Butterfield (1994), federal hükümette yaptıkları araştırmada kadınların bu sistem nedeniyle avantaj bile sağladıklarını tespit etmişlerdir. Bütün açık pozisyonların halka duyurulması, terfilerin bir prosedür ile yürümesi ve alınan bütün kararların kaydının tutulması nedeniyle kamu sektöründe prosedürel adalet, özel sektöre göre daha çoktur (Powell ve Butterfield, 1994). Amerika'da yapılan bir başka çalışmada da kadınların kamu sektöründe özel sektöre göre daha avantajlı oldukları tespit edilmiştir (Lewis, 1986). Kamu sektörü ile özel sektör birbirinden farklıdır. Bunun temel olarak iki nedeni vardır. Kamu sektörü; kendine has anayasası, kanunları, seçilmiş personeli ve bağımsız geliri olan kurumlardan meydana gelir. Aynı zamanda birçok devletin politika uygulamalarında önemli bir yere sahiptir. Birçok devlette kamu sektöründe iyi eğitilmiş, tecrübeli, kişilerin zamana ve değişen koşullara ayak uydurabilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, cinsiyetin fazla önemi yoktur. Tam bir kontrolün henüz sağlanamadığı belirtilse de Amerika'da 90'lardan sonra kadınların kamusal alanda kuvvetli bir biçimde yükseldikleri tespit edilmiştir. Bunun nedeni eşitliği sağlayıcı bir politika güden devletin yarattığı kurumsal baskıdır. Başta Arizona, Kaliforniya ve Teksas gibi eyaletlerde olmak üzere kadınlar devlet kademelerinde hızla yükselmeye başlamışlardır (Kelly ve Guy, 1991). Oregon'da devlet politikalarında eşitliği sağlamak için vazifeye ilk önce işe alım politikalarından başlanmış ve kadınların hem devlet kademelerinde erkeklerle eşit olması, hem de geleneksel kadın alanı sayılan alanlardan sıyrılmaları hedeflenmiştir. Ulaşım ve ormancılık gibi sektörlerde kadınlara istemli olarak pozisyonlar yaratılmıştır

(Bremer ve Howe, 1988). Eşitlikçi yasalar hem daha temsili yüksek bir bürokrasi yaratır hem de yönetimsel sorumlulukların daha iyi yerine getirilmesini sağlar.

Kamu sektörünün büyüklüğü de eşitlikçi yasalar uygulanıp uygulanmamasında önem teşkil etmektedir. Büyüklüğü fazla olan kamu kuruluşlarının kadın ve azınlıkların aleyhine çalıştığı söylenmektedir. Bir kamu örgütünün büyük olması demek onun daha fazla şehre yayılacağı anlamına gelmektedir. Bundan dolayı da kadınların karşısına yine iş ve aile dengesi sorunu çıkmaktadır (Kellough, 1990). Kadınlar toplumsal olarak işlerini ailelerinden sonra ikinci sıraya koymak zorundadırlar. Bu nedenle de bekar ya da az çocuklu kalmaları kamu sektöründe de yer değiştirmeyi engeller (Vertz, 1985). Buna karşın, kamu sektöründe verilecek iş sayısının arttığı durumlarda kadınların da pozisyon bulabilme ihtimallerinin arttığı söylenmektedir. Sendikaların bir ülkedeki gücü de devlet sektöründe kadınların yükselme şansını etkilemektedir. Sendikalar ne kadar güçlü ve devleti eşitlik yönüne sevk edebilir durumda olursa kadınların yükselme olasılıkları o oranda artmaktadır (Kellough, 1990).

İngiltere’de de 2007 itibariyle bütün kamu politikalarında ve kamu organlarında kadın-erkek eşitliği mecbur tutulmuştur. Erkek egemen kamu kültürünün yıkılması hedeflenmiş, kadınlara hami desteği verilmesinin ve çalışma şartlarının iyileştirilmesinin önü açılmıştır (East, 2007). Aynı zamanda kadınların kamuda saldırganlık, kendine güven gibi kişilik özellikleriyle de erkeklerden farklı olmadığı tespit edilmiştir. Kadınların tecrübe bakımından da kamu sektöründe erkeklerden daha aşağı kaldığı söylenemez (Vertz, 1985).

Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasından bugüne kadar, yasalar önünde kadınların erkekler ile eşit haklara sahip olması için birçok adım atılmıştır. Kadın, her zaman “batıya açılan pencerede modern bir yüz” olarak görülmüştür. Aynı zamanda, Türkiye’de de kamu personel alımlarında liyakat sistemi uygulanmaktadır.

Dolayısıyla;

Hipotez 3a: Eğitim sektöründe kamu kurumlarında, özel sektöre kıyasla, kadınların cam tavan algısı daha zayıf olacaktır.

Hipotez 3b: Sağlık sektöründe kamu kurumlarında, özel sektöre kıyasla, kadınların cam tavan algısı daha zayıf olacaktır.

2.15. Koşul Bağımlılık 4: İş-Aile Dengesini Kurabilme

Kadınların yükselmesi iş ve aile dengesi kurabilmeleri ile de koşul bağımlıdır. Ailedeki sorumluluk, sosyalleşme ile verilen roller nedeniyle büyük ölçüde kadındadır. Aynı zamanda kadının bir veya birden çok çocuğa sahip olması da bu sorumluluğu arttırır. Erkeklerin kariyerleri ve kazançları evli ve çocuklu olmaları ile herhangi bir etkileşim göstermez. Bunun aksine, kadının her bir sahip olduğu çocukla birlikte, yaklaşık %7 oranında kazançlarının düştüğü söylenmektedir. Dolayısıyla, kadınların kariyer yapmayı tercih etmeleri durumunda ortaya çıkacak bu olumsuz durumu engellemek amacıyla sadece 1/3 oranında kesiminin çocuk sahibi olduğu tespit edilmiştir (Smith, 2002). Kadınların evlendikleri ve çocuk sahibi oldukları durumlarda, kariyerlerini ikinci plana attıkları yönünde yanlış bir inanç vardır. Erkeklerin %46.3 oranı gibi azımsanmayacak bir bölümü, bütün aile sorumluluğunun kadında olduğunu düşünmektedir. Toplumsal olarak oluşan bu önyargılar nedeniyle kadınların işe yeterince vakit ayıramayacakları düşünülerek yükselmeleri engellenir. Sosyal statü olarak yüksek düzeyde olan kadınlara kıyasla, daha düşük statü ve geliri olan kadınlar çocuklar için verilen bir takım hizmetlerden faydalanamazlar. Dolayısıyla, onların çocuklarına baktırabilecek birilerini bulamamaları, örgütlerde yükselme şanslarını daha da azaltır (Smith, 2002). Kadına yüklenen bu büyük sorumluluk, onun vefatı durumunda yalnız kalan babayı da aynı şekilde zorlamaktadır. Birçok örgütte kadınlar için dış görevlere gidebilmeyi de aile ve çocuğu dengeleme çabası baltalamaktadır. Erkekler ise rahat bir biçimde verilen görevleri yapar ve yükselirler (Linehan ve Walsh, 1999).

Otuzlu yaşlar veya yirmili yaşların sonu, kadın için çocuk sahibi olmak için en uygun zamandır. Fakat kariyer yapabilmek de bu yaşlardaki çabayla mümkün olacaktır.

Yükselebilmek, aile hayatından taviz verebilmeye bağlı olmaktadır. Çocuklu kadınların örgütte yükselebilmesi zorlaşmaktadır. İş ve aile ile ilgili destekleyici insan kaynakları uygulamaları, birçok örgütte kadınların bu engellere takılıp kalmasını engellemektedir. Bu uygulamaların gerektiği kadar yaygınlaşmamış olması, yazında da çok fazla yer bulmamasına neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminde “bağlama yaklaşımı” isimli bir uygulama vardır. Bu uygulamada, destekleyici, birbirine bağlı, üst üste binen insan kaynakları uygulamaları ortaya konmaktadır. Uygulama, örgütte bir felsefe halinde içselleştirilmekte, kadın personeli rahatlatmaktadır. Yaklaşımında çocuk bakım uygulamalarının yapılması, esnek program ve çalışma saatleri verilmesi uygulanmaktadır. Bu yaklaşımla beraber kadın personel örgütte özel bir davranışa maruz kaldığını düşünerek bir rahatlık ve arınma sağlar. Bağlama yaklaşımı, taklit edilebilirlik bakımından zor bir yaklaşımdır. Kaynak bazlı yaklaşıma göre bir kaynak taklit edilemediği zaman önemlidir. Bu nedenle de kapsamlı bir bağlama yaklaşımı kullanabilen örgütler diğerlerine göre kadınların yükselmesi açısından daha avantajlı olacaklardır (Perry-Smith ve Blum, 2000). Bağlama yaklaşımı örgüt performansında artışa neden olmaktadır. Aynı zamanda pazar performansı ve karda da yükselmeye yol açmaktadır. Bütün örgütlerde bu tarz uygulamaların yapılmaması, kadınların iş aile dengesine takılıp kalmasına neden olmaktadır.

İş ve aile arasındaki dengenin kurulamaması, bir rol çatışması ortaya çıkarmaktadır. Bazı yönetici kadınların bu durumun yarattığı stres nedeniyle içki içmeye başladığı saptanmıştır (Apperson ve diğerleri, 2002). Kültür farkları da iş-aile dengesizliğini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Sendikaların çok güçlü ve etkili olduğu Almanya’da sendikalar, kadınların iş-aile dengesine takılmasını tam olarak önleyememiştir. Diğer Avrupa ülkelerinde de durum böyledir.

Kadınların iş ve aile dengesini sağlayamaması konusu yurt içi ve yurt dışı görevlerin alınması ile de yakından ilgilidir. Yurt içi görevler ile ilgili yazında fazla sayıda çalışma yoktur. O yüzden, bu bölümde, yurt dışı görevlere yoğunlaşmıştır. Son yıllarda örgütler için uluslararasılaşma, artan bir düzeyde önem kazanmıştır ve uluslararası görevler başarının anahtarıdır (Forster, 1999). Cam tavan örgütlerde süregelen bir problemdir, fakat belki de cam tavanda ikinci bir katman ise uluslararası

cam tavandır. Bunun anlamı, kadınların dış görevleri yeterince alamaması ve üst düzeylere yükselememesidir (Insch ve diğerleri, 2008). Birçok çok uluslu şirkette yurt dışı görevlere gitmek başarıyı getirir. Kadınlar, bunu kolay yapamaz. Yapabilseler de erkekler yapamayacaklarını düşünür. Bazı kadınlar yurt dışı görevlere gitmeyi kariyer açısından kabul etse de, karşılaştıkları bir takım güçlükler devam etmektedir. Göreve gitmeden önce kadınların eşleriyle beraber yeni aile düzenine adaptasyonları için destek verilmeli, tavsiye ve brifinglerle yurt dışı görevleri daha iyi idrak etmeleri sağlanmalıdır (Forster, 1999). Kadınlar mutlaka ilk yurt dışı görevlerinde içinden çıktıkları kültüre benzer bir kültüre sahip olan ülkelere gönderilmelidir. Örneğin batılı bir kadını bir doğu kültürüne göndermek problemlili olabilir (Forster, 1999). Kadınların kendi ülkelerinde karşılaştıkları, ev ve işi dengeleme baskısı, izolasyon, kendini kanıtlama çabası gibi stres düzeyini arttırıcı durumlar, yurt dışı görevlerde daha bariz olarak kendini gösterebilmektedir. Bu nedenle çok uluslu şirketlerin mutlaka uygulayacakları politika ve verecekleri eğitim ile kadınların aile-iş dengesine fazla takılmalarını engellemesi, yurt içi seçimler nasıl yapıyorsa yurt dışı görevlere de aynı felsefe ile atama yapması ve önceden söylendiği gibi kadınların daha rahat edebilecekleri ortamlara gönderilmesi gerekir (Insch ve diğerleri, 2008).

Gidilen ülkelerdeki kadına bakış açısı, çocuk bakımı, aile, ikili kariyer çalışmaları gibi nedenlerle kadının gittiği ülkeye adaptasyonu erkeklerden daha zordur. Hiyerarşinin yüksek olduğu, yabancı karşıtlığı sergilenen ülkelerde kadınların diğer bireylerle limitli temas kurabilmesi ortaya çıkar. Ofisin veya evin coğrafi noktası bile sosyal izolasyonu sağlayabilir. Desteği birincil olarak aile verecektir. Aile desteği her zaman alışmayı kolaylaştırır. Kadınların eşlerinden ve çocuklarından alacakları destek çok önemlidir. İkinci olarak iş arkadaşları gelir. İş arkadaşlarından gelen destek kadının onların içinde sosyalleşmesini ve kendisini kabullendiklerini hissetmesini sağlamaktadır. Üçüncü olarak ülkedeki diğer insanların tutumu gelir. Dördüncü olarak ise diğer yabancılar ve özellikle diğer kadınlar, bireyin ortama ayak uydurabilmesine yardımcı olur. Eğer onlar daha önceden ülkeye geldilerse o ülkenin kültürünü, normlarını ve davranışlarını tanıtmakta yardımcı olabilir. Son olarak da ülkedeki olanaklar önemlidir. Oturulan ve çalışılan mekana günlük ihtiyaçları karşılayan dükkanlar ne kadar yakınsa kadın açısından o denli rahatlama olur. Bütün bu

söylenenler yazında duygusal, bilgisel ve durumsal destekler olarak üçe ayrılmıştır (Caliguri ve Lazarova, 2002). Bu nedenle gidilen ülkelerde yardımcı destek almaları kadınların o ülkelere alışmasını kolaylaştırır.

Kadınlar toplam kadın çalışanı sayısı düşünüldüğünde dış görevlere çok az oranda gitmektedirler, ancak çoğu zaman başarı sağlarlar. Gidilen yerde başarılı olmak 4 genel kritere dayanır. Bunlar kişisel özellikler, örgütsel destek, aile desteği ve gidilen ülkedekilerin kadınlara olan tutumlardır. Kişisel özelliklerde stresi asgari ölçüde tutabilme, teknik yeterlilik ve ilişki kurabilmede başarılı olma önemlidir. Bu kişilik özelliklerinden birden fazlasını taşıyan kadınlar daha başarılı olurlar. Aile desteği de başarının anahtarlarından biridir. Başarılı bir kadının arkasında mutlaka iyi bir eş ve evlat olması gerekmektedir. Kadınları içinde buldukları ülke hakkında eğiten ve destekleyen örgütler de başarının bir diğer anahtarıdır. Son olarak ülkedeki kadınlara karşı genel tutum başarıyı getirir (Caliguri ve diğerleri, 1999).

Amerikan yazınındaki bu söylemler, Avrupa ülkeleri üzerine yapılan çalışmalarda değişmektedir. Linehan ve Scullion (2004), Avrupalı kadınların dış görevleri ile ilgili ilginç bulgulara ulaşmıştır. Avrupa'daki örgütler, iç pazarda Amerikan örgütlerine göre daha zayıftır. Bu nedenle mutlaka yurt dışında iş yapmak gerekliliği duyarlar. Böylece, kadınların da yurtdışı görevlere gitmesi gerekir. Gidilen ülkeler, Avrupalı örgütlerin çoğu zaman Avrupalı örgütlerle çalışmayı seçmelerinden dolayı yakın ülkeler olmaktadır. Bu da daha kısa uçak yolculukları anlamına gelir. Aynı zamanda benzer kültürler olacaktır, fakat Avrupa ülkelerinde erkek yöneticilerin kadınlarla ilgili önyargıları Amerika'ya göre çok daha fazladır. Yine kültür gereği, kadınların eşleri kendilerine fazla destek olmamaktadır. Kadın, çocukla ilgilenemeyeceği durumlarda, "kötü anne" durumuna düşmektedir. Bu ataerkillik, Avrupa ülkelerini kadın açısından Amerika'dan daha problemlili hale getirir (Linehan ve Scullion, 2004). Gerçekten de insan kaynakları yöneticileri kadınları yurt dışı görevlere seçmekte pek istekli davranmazlar. Buna da çoğunlukla önyargılar sebep olur. Bunlara ek olarak, zaman zaman kadınların kendi oluşturdukları engeller de ortaya çıkar. Örneğin birçok yazar, kadınların coğrafi konum değiştirmede erkeklere kıyasla daha isteksiz olduğunu söylemektedir. Bazı kadınlar ise eşlerine karşı sorumluluk hissedip

karşısında ezilebilir. Bundan dolayı bu görevleri istemezler, Kadınlar, aynı zamanda kendilerini gösterme konusunda erkeklerden geridedir. Erkekler, kendilerini saldırgan, sıkı, rasyonel, bağımsız, analitik ve atak olarak ifade ederler. Kadınlar ise “bilmem ki,” “nasıl olur” gibi cümleleri daha çok kullanırlar. Bundan dolayı da erkeklere bağımlı, zayıf bir imaj çizerler. Bu da kadınların kendi kendilerine koyduğu bir diğer engeldir (Fischlmayr, 2002).

Anlatılanlar ışığında, örgütlerdeki cam tavan düzeyi kadının evli ve çocuklu olmasıyla da koşul bağımlı olacaktır.

Hipotez 4a: Eğitim sektöründe evli kadınların cam tavan algısı evli olmayanlara göre yüksek olacaktır.

Hipotez 4b: Sağlık sektöründe evli kadınların cam tavan algısı evli olmayanlara göre yüksek olacaktır.

Hipotez 5a: Eğitim sektöründeki kadınların çocuk sayısı arttıkça cam tavan algı düzeyleri yükselir.

Hipotez 5b: Sağlık sektöründeki kadınların çocuk sayısı arttıkça cam tavan algı düzeyleri yükselir.

2.16. Koşul Bağımlılık 5: Örgütün Yaşı

2.16.1. Önyargılar ve Kalıp Yargılar

Örgütlerde kadınların yükselmesini engelleyen en kritik engellerden birinin önyargılar ve kalıp yargılar olduğu söylenebilir. Bir kişinin rolü ile ilgili idealleşmiş zihinsel imajlar ve bilişsel kategorilere önyargı denmektedir. Liderlik ve üst pozisyon önyargıları erkeklere özgüdür (Ragins ve Sundstrom, 1989). Kalıp yargılar ise gruba mensup olan üyelerin karakteristikleri ve davranışlarla ilgili inançtır. Bunlar hatırlamaya ve kategorileştirmeye yardımcı olur. İyi bir yönetici olmak erkeğe özgü bir

karakterdir ve erkeklerle özdeşleştirilmiştir. Erkekler; baskın, bağımsız, hırslı gibi özelliklere sahip olarak görülür. Kadınlar ise nazik, bakıcılık yönü olan, bağımlı gibi özellikler taşırlar (Ragins ve Sundstrom, 1989). Dolayısıyla kadınlar liderlik rolü için uyumsuzdur.

Liderlik stillerindeki farklılıkların sürekli olarak vurgulanması, feminist yazarlara göre kadınları erkek egemen liderlik rollerinden dışlamayı amaçlamaktadır. Kadınların liderlik stilleri hiyerarşiye daha az dayanan, daha işbirlikçidir. Liderlik stillerindeki cinsiyet farkları ve benzerlikleri ile ilgili olan sosyolojik kuramda insanlar, kendilerinden beklentiler ne yönde ise ona göre davranmaktadırlar. Bu kuramda erkekler; baskıcı, kontrol edici, saldırgan, baskın, bağımsız, kendine güvenli gibi özellikler taşırlar. Doğrudan yollarla konuşarak karşıdakini etkilemeyi amaçlarlar. Ortaklaşa özellikler ise daha çok kadınlarda bulunur. Ortaklaşa özellikler, karşıdaki insanın refahını düşünen, duygusal, yardım edici, nazik, sempatik, hassas ve kibar olmayı gerektirir. Daha yumuşak konuşma, başkalarından görüş alma ve ilişkilere önem vermeye bağlıdır (Eagly ve Johannesen Schmidt, 2001). Liderlik pozisyonuna gelen kadın ve erkekler, bu rolü uygularken farklı davranışlar göstermektedir. Erkeklerle atfedilen özelliklerin ortaya iyi bir lider çıkardığı yargısına varılmasa bile, kadınların liderlik potansiyeli ve uyguladığı lider davranışları erkeklerden daha önemsiz kabul edilir. Erkeklerle özgü liderlik davranışları sergileyen kadınlar, aşağılanmaktadır. Bütün söylenenlerin aksine, kadınların feminen liderlik tarzları kendilerine ve örgüte büyük avantaj sağlamaktadır. Yüksek düzeydeki iletişim stilleri, iyi bir dinleyici ve empati kurucu olmaları, pazarlık, problem çözme ve arabuluculukta yüksek kabiliyet ve insanlarla ilgilenmedeki yumuşak yaklaşımları örgütler için önemlidir (Stanford ve diğerleri, 1995). Örnek olarak kadınların erkeklerden daha karizmatik olduğu ve çalışan odaklı ve katılımcı bir tarz benimsedikleri söylenmektedir. Kadın liderler çalışanlarıyla karşılıklı güven ve saygı içerisinde çalışmakta, onların örgüt için inisiyatif kullanmasına yol açmaktadır. Çalışanlar, onlar tarafından, örgüt ortağı olarak görülmektedir. Çalışanların hem özerk, hem de bağımsız olabilmesinin yolu açılmaktadır. Kadınlar vizyon oluşturmada ve resmin genelini görmede de erkeklerden iyidir (Stanford ve diğerleri, 1995). Aynı zamanda, kadın liderler takipçileri tarafından daha fazla saygı görmekte ve çalışanların performansını daha başarılı ödüllendirmektedir. Bütün bunlar

kadınların örgütler için önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Eagly ve Johannesen Schmidt, 2001).

Kadınların liderlik stillerini “bağlayıcı liderlik” olarak görenler de mevcuttur. Bağlayıcı liderlik, insanları kendi işleri ve egolarına ek olarak grubun ve toplumun işlerine de bağlar. Birbirine bağlanmaktan meydana gelen ilişki ağları vardır. Ortak hedefler ve grup bütünlüğü oluşturularak birey ve toplum arasındaki ikilemin de giderilmesine çalışılır (Lipman- Blumen, 1992). Bu yaklaşıma göre, günümüzde liderlik insanları birbirine bağlamaktan, onların görev ve hayallerini, ailelerini, tanıdıklarını bir araya getirmekten geçer. Bağlayıcı liderler de işte bunu yapar. İnsanlar rekabet halinde, yalnız bırakılmış, eşitsiz bireyler olmaktan çıkarlar ve birlikte hareket etmeye başlarlar. Kadın liderler bağlayıcıdır. Erkekler gibi doğrudan strateji uygulamazlar. Bağlayıcı liderlik görüşüne göre erkek liderler, takipçilerine bilerek bir düşman yaratırlar ve bu düşmanın yapabileceklerini çok fazla büyütürler. Böyle yapınca da doğrudan strateji, grup bütünlüğünü bozmaktadır. Dolayısıyla bağlayıcı liderlik bir ilişki liderliktir ve grup hedefleri üzerine bağlanmışlık, takipçilerin hedeflerine katkıda bulunma ve onların da başarmasını sağlama gibi özellikler içermektedir. Kadınlar erkeklere oranla bu stili çok daha başarılı uygularlar (Lipman- Blumen, 1992; Falk ve Grizard, 2005).

Kalıp yargılar zaman içinde genellikle değişmez. Bilişsel ve sosyal mekanizmalarla tetiklenirler. Bilişsel perspektife göre, bireyler insanları gruplarla kategorileştirirler ve o grubun özellikleri ile ilgili bir inanç geliştirirler. Sosyo-kültürel perspektife göre ise bireyler kalıp yargıları erken yaşlarda aile, öğretmen ve büyüklerden aynı zamanda medyadan alır. Bundan dolayı kadın hakları ve rolleri zamanla gerçekten değişmiş olsa da kalıp yargılar zor değişir (Powell ve diğerleri, 2002). Kalıp yargılar; üst üste sürekli yanlışlamalar sonucu değişebilir fakat bu süreç zorludur. Çoğu üst yöneticinin erkek olması "yönetme işi erkeğindir" şeklinde bir kalıp yargı ortaya çıkarmaktadır. Powell ve diğerleri (2002), üst yönetim takımlarındaki kadın sayısının zamanla artması durumunda kalıp yargıların kırılabileceğini söyler. Dolayısıyla var olan önyargı ve kalıp yargılar birçok örgütün erkek egemen kültür ile yönetimini sağlar olmuştur. Erkek egemen kültür; bağımsızlığı, otonomiye, hiyerarşik ilişkileri, rekabet ve hedef odaklılığı, kadın egemen kültür ise ilişki benliği, hayat

aktivitelerinde dengeyi, katılım ve işbirliğini gösterir (Van Vianen ve Fischer, 2002). Kadınlar, erkek egemen örgüt kültürlerinde susturulur ve daha seçim aşamasında önyargılı tutumlara maruz kalırlar. Bir yerden sonra herkes kendine benzer olan örgütlere çekilmeye başlar ve en sonunda gerek bağlılık, gerek uyum, gerek iş tatmini ve gerekse de yükselme etkilenir. Van Vianen ve Fischer (2002), kadınların ve erkeklerin tercih ettikleri örgüt kültüründe değişim olup olmadığını incelemiştir. Çalışma sonucunda üst yönetim takımlarındaki çalışanların daha çok erkeğe özgü kültürü tercih edeceklerini ortaya koymuştur. Üst yönetim takımlarına gidildikçe cinsiyetin etkisi ortadan kalkmış ve erkeksi kültür altında birleşmiştir. ABD ve diğer batı ülkelerinde başarılı yönetici özellikleri erkeklerin sahip olduğu özellikler olarak görülür. Benzer çalışmalar daha az gelişmiş ülkelerde de yapılmıştır. Fakir bir ülke olan Nijerya'da yapılan çalışma, Afrika kıtasında da erkeklerin kadınların yönetici olmasına antipati duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Kadınlar ise daha yüksek bir oranda kadın yöneticileri desteklemektedirler (Adayemi ve Tomkiewicz, 1996). Birçok örgüt, kadın ve erkeklere eşit davranılması ile ilgili protokoller imzalsada bazıları bunu daha net uygular, bazıları ise görmezden gelir (Powell ve Butterfield, 2002).

2.16.2. Hami Desteği

Hamilik konusu incelendiğinde, haminin kadın için kıymetli bir rol modeli olduğu görülmektedir. Örgütsel davranışçılar için rol modeller ile özdeşleşme, kişisel gelişim açısından çok kritiktir. Kariyer başarısı iyi bir rol modeli ile, aynı şekilde kariyer başarısızlığı ise iyi bir rol modelinin eksikliği ile olur. Geleneksel rol modelinde bir kişi etkileyici bir rol pozisyonundadır (örneğin ebeveyn, öğretmen) ve bu kişi diğer bireylere örnek teşkil ederek diğerinin onu taklit etmesine olanak verir (Gibson, 2004). Rol özdeşleşmesi kuramına göre, bireyler kendilerine benzerlik gösteren (tutum, davranış ve hedefler bazında olabilir) kişilere çekim duyar ve bu benzerliği gözlem yoluyla arttırmaya bakarlar. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre ise, bireyler modellere bağlanır çünkü onlar yeni görevlerin, beceri normlarının öğrenilmesinde önemlidir. Rol modelliği bir kişiye yüklenen ve kişinin kendine bir oranda benzediğine inandığı sosyal roller ve bu benzerliği taklit yoluyla arttırma isteğidir (Gibson, 2004). Rol modelliği hamilik ile tamamen aynı değildir, değişen özellikleri vardır. Bir rol modeliyle

özdeşleşmeyi bir davranış modellemesi olarak ele alırsak hamî de rol modeli olarak kabul edilebilir (Gibson, 2004).

Hamî, kısaca, yol gösteren, kılavuzluk yapan olarak açıklanabilir. Hamîlik, daha üst düzey bir birey tarafından bir çırağa gelişmesi için edilen yardımdır (Higgins ve Kram, 2001). Hamîler öğretmen gibidir, çıraklarına bütün potansiyellerini ortaya çıkarabilmek adına fırsat sunarlar. Hamî, genellikle örgüt içinde daha yaşlı ve tecrübeli kişidir. Hamîler, koçluk, sponsorluk, görev verme ve görünürlük kazandırma gibi kariyer geliştirme davranışlarında buldukları gibi, aynı zamanda da kişisel destek, arkadaşlık, kabul ve rol modeli olma gibi prososyal roller içinde de olabilirler (Simonetti ve diğerleri, 1999). Dolayısıyla hamîlik, daha bilgili ve tecrübeli bir kişinin daha az tecrübeli birine göz kulak olup öğretmek onun kariyer ve kişisel gelişimini ilerletmesini sağlayan resmi bir süreçtir (Roberts, 2000). Hamîliğin kavramsallaştırılma açısından tam olmadığını düşünen Roberts (2000), kavramı; yardım etme süreci, aktif ilişki, öğretme-öğrenme süreci, yansıtıcı bir uygulama, kariyer, resmi bir yapı ve hamînin oluşturduğu rol gibi parçalara bölmüştür. 2000’li yıllardan sonra, hamî tanımında bir takım değişimler olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan değişimle birlikte, geleneksel hamîlik tanımının kapsamı genişlemiştir. Geleneksel hamîlikte bir çırak bir duayen kişi ile çalışır ve bu duayen kişi çırağın profesyonel ve bireysel gelişimi için ona destek olur. Modern hamîlikte ise kariyer boyunca bireye yardımcı olan birçok hamîden bahsedilmektedir. Bu görüşe göre, zamanın belli bir noktasında, duayen iş arkadaşları, diğer arkadaşlar, aile ve toplum elemanlarının her birinden tek tek hamîlik alınır (Higgins ve Kram, 2001). Bir hamînin 8-15 yıl o örgütte çalışmış biri olması gereklidir. Çırak ise yeni bir profesyoneldir ve yüksek hedefleri vardır. İlişki her iki taraftan da başlatılabilir. Hamîlik genellikle resmi olmayan ilişkiler şeklinde yürür, çünkü gerçek bir seçim hürriyetinin ve ikili arasında yakalanabilecek gerçek bir uyumun olmadığı durumlarda sıkıntı oluşmaktadır (Roberts, 2000). Resmi olmayan hamîlik daha fazla destek ve daha fazla maaş getirdiği için daha avantajlıdır (Simonetti ve diğerleri, 1999).

Hamînin yararları; çırağı terfi için hazırlamak, yetenek ve özelliklerini sergilemesini sağlamak, ona koçluk yaparak yönlendirmek ve dış tehditlere karşı korumaktır (Noe, 1988). Hamî-çırak ilişkisi bir takım aşamalardan geçer. Birinci

aşamada ilişki başlar ve her iki taraf için de bir anlamı olur. İki ile beş yıl içerisinde geçilen ikinci aşamada, ilişki derinleşir ve çırak kariyeri için daha net hamleler yapmaya başlar. Ayrılık aşamasında ise çırağın artık bağımsızlık elde etme gücü artmıştır veya artık haminin ona verebileceği bir şey kalmamıştır. Son aşamada artık görevler yeniden tanımlanır ve hami ile çırak eşit düzeye gelir (Adebowale, 1994). Hami halini almanın hem olumlu hem de olumsuz tarafları vardır. İlk getiri, haminin bir çırak yetiştirmekten duyduğu memnuniyet ve tatmindir. Orta yaşlarına gelen hamiler artık yavaş yavaş emekliliğe doğru giderlerken tecrübelerini çıraklara aktarmaktan büyük bir memnuniyet ve haz alırlar. Böylece kendi hayatlarındaki monotonluğu da engellemeye çalışırlar. Hamiler, aynı zamanda yaratıcı gençlerden ve onların enerjisinden çok şeyler öğrenirler, bu da kendi işlerinde onlara yepyeni ufuklar açar. Hamiliğin götürüleri olarak, zaman ve enerji kaybından bahsedilmektedir. Kötü bir çırak seçimi, haminin prestijini sarsabilir. Hamiyi yerinden etmek isteyebilecek çırakların olması ise bir diğer götürüdür (Ragins ve Scandura, 1994).

Cinsiyetlerin farklı olduğu durumlarda hamilik çok zor yürümektedir. Kadınlar potansiyel hamilerle limitli temas kurduğu için güç odaklarıyla, baskın koalisyonlarla mesafeli kalmaktadır. Bu nedenle erkek ağlarına uzak kalırlar (Noe, 1988). Buna ek olarak, kadınların yöneticiliği ile ilgili negatif düşünceler, sosyalleşme kaynaklı problemler ve ilişkinin doğurabileceği potansiyel dedikodu durumlarından bahsedilmektedir (Simonetti ve diğerleri, 1999). Sayısal olarak eksiklik ve demografik benzeşememe de buna ek olarak ortaya konulmuştur (O'Neill ve Blake-Beard, 2002). Genellikle hamilikte cinsiyetle ilgili engeller, ilk aşamadan başlar. Kadın üst düzey yöneticiler, erkeklerle hami-çırak ilişkisi başlatmaya korkarlar, çünkü dedikodu durumu oluşabilir. Toplumsal olarak kadının pasif, erkeğin ise aktif olarak kabul edilmesi, kadınların hamiye ulaşma durumunu kısıtlar (Ragins ve Cotton, 1991). Araştırma sonuçlarına göre %64 oranlarında kadının hamisi erkektir, yaşları da çıraklara göre bir hayli yüksektir. Kadın hamisi olanların daha fazla sosyal destek aldığı ve iş bırakmaya daha az meyilli olduğu söylenmektedir (Burke ve Mc Keen, 1996). Ancak kadın ve azınlık hamiler nitelik açısından önyargıyla karşılaşır (Ragins, 1997).

Kadınlar hami yardımı almadan üst pozisyonlara gelmekte çok zorlanırlar. Hamilerin de çoğu zaman erkek olması, kadının hami desteği almasının yolunu kesmekte ve örgütte üst pozisyonlara yükselmesini engellemektedir (Schor, 1997). Kadınlar kendilerine verilen zorlu görevlerin üstesinden gelmede bir hamiye ihtiyaç duymaktadırlar ve bu onların gelişimi açısından kilit anlam taşır (Ragins ve diğerleri, 1998). Hamilik, Ehrich (1994) tarafından eğitim sektöründe görgül olarak sınanmıştır. Eğitim sektöründe de cam tavanın, aynı diğer sektörlerde olduğu gibi varlığını sürdürdüğü göze çarpmaktadır. Avustralya’da yapılan çalışmada okul müdürlerinin hep erkek olmasından dolayı, bu kişilerin hemcinsleri ile çalışmayı tercih ettikleri, bunun da kadının terfisini engellediği ortaya çıkmıştır. Müfettişlerin de yine hep erkek olması durumu kötüleştirmektedir (Ehrich, 1994).

Hamilik, örgütsel adalet algısıyla beraber de düşünülebilir. Çıracılar, çırık durumunda olmayanlar tarafından örgütte ayrıcalıklı bireyler olarak kabul edilebilmektedir. Bu da örgütsel adalet algısını zedeleyebilmektedir. Hamisi olanlar ise bilgiye daha rahat erişip daha rahat ettiği için örgütsel adaleti yüksek olarak görürler (Scandura, 1997).

Hamilik, güç yaklaşımı ışığında da incelenmektedir. Güç; bireysel, kişiler arası, sosyolojik veya örgütsel olabilir. Bu tanımlamalar birbirine bağlıdır ve ayrı düşünülemez. Hamiliği incelerken gücün en yerinde olan tanımını sosyolojik tanımdır. Sosyolojik tanım, gücü toplumsal gruplar arasındaki ilişkilerde arar. Hamilik ilişkileri bir cam fanus içerisinde kapalı değildir. Örgütlerdeki gruplar içi güç ilişkilerine bağımlı ve etkilidir. Hamiye sahip olan bir çırağın pozisyon gücü artar ve daha fazla terfi ve maaş alır. Örgüt içi ve dışında güç kaynaklarını edinmenin yolunu, ustalar çıraklarına öğretir. Böylece çırağın politik stillerinin ve ikna kabiliyetlerinin yolu açılmış olur. Hami, çırağa zor görevler vererek ve çırağı görünür pozisyonlara yerleştirerek onun eksper gücü kazanmasını da sağlar. Güç ilişkisi karşılıklıdır. İyi bir çırağı yetiştiren haminin örgüt içindeki akranları karşısında kredibilitesi, prestiji ve bilgiye erişimi artar. Böylece ünü ve gücü de artar (Ragins, 1997).

Hamilik, sosyal kimlik yaklaşımı ile de ilgilidir. Bu yaklaşım, bireylerin benzer güç gruplarında oldukları zaman birbirleriyle özdeşleştiğini söyler. Kadınlar kadın hamiye sahip olduklarında özdeşleşme artacak ve bu da başarı oranını yükseltecektir. Homojen ilişkiler, rol modelliğini de beraberinde getirip çıktılarını arttıracaktır (Ragins, 1997). Fakat, bunun tersini savunanlar da vardır (Ragins ve Scandura, 1994).

Yazında, hamilik genellikle ustanın gözünden bakılarak aktarılmaktadır. Fagenson (1989) ise, yazını oluşturan yazarların konuya asıl olarak çırağın gözünden bakması gerektiğini söylemektedir. Akademik hayattaki öğretim üyesi adayları için de hamilik aynı şekilde önemlidir. Bir tek tez danışmanının bütün kariyer boyunca hamilik yapması geleneği yerine küreselleşme, kampüslerdeki büyüme ve çeşitlilik, teknolojik gelişmeler nedeniyle fakülte hamiliğine geçilmesinin, cam tavanı aşma konusunda daha başarılı olacağı söylenebilir (Janasz ve Sullivan, 2004). Hami yardımı gerek özel, gerekse kamu sektöründe kadınların yükselmesi için vazgeçilmezdir. Bu nedenle olgunun sadece özel sektör ile sınırlanmaması gerekir (Slack ve diğerleri, 1996).

2.16.3. Ağ Oluşturma

Ağ oluşturma ile ilgili tartışmalar, insan sermayesi ile sosyal sermaye arasındaki ikilem üzerinden yürümektedir. Bu tartışmalar, hami yardımından da soyutlanamaz çünkü kadın sosyal ilişki ağlarının dışına itildiği zaman hami yardımından da yeterince faydalanamamaktadır (Black ve Erickson, 2000). İnsan sermayesi insanların kendilerine yaptığı yatırım ve bireylerin niteliğidir. Sosyal sermaye ise bireyler arasında yaratılan niteliktir (Sargut, 2006). Sosyal sermaye sosyal ilişkilerden doğan iyi niyetin aksiyona dönüşerek yarar sağlamasıdır (Adler ve Kwon, 2002).

Sosyal sermayede güçlü bağlar (Fukuyama, 1992, 1995; Putnam, 1993, 1995, 2000; Coleman, 1988) ve zayıf bağların (Granovetter, 1973, 1983; Baker, 1990; Burt (1992, 1997, 1998, 2000, 2001, 2004, 2005) hangisinin daha faydalı olduğunun tartışılması devam etmektedir. Bu konuda orta yol arayanlar da vardır (Lin, 1999). Kadının yükselmemesinde bir zayıf bağlar savunucusu olan Burt (1998), insan sermayesinin etkisini fazla önemsemeyerek sosyal sermayenin öneminden bahseder.

Mükemmel olmayan pazarlarda, insanlar arası bağlantı yoktur. Bu bağlantısızlık nedeniyle bir boşluk oluşur ve insanlar, birbirlerinin sunacağı fırsatlara erişemezler. “Girişimci” olarak adlandırılan aracı kişiler boşluğun her iki tarafını birleştirir ve köprü kurar. Kadınlar girişimci olmaya uygun değildir. Onlar daha çok küçük bir ağ etrafında kendilerine destek olan yakın arkadaşlar ile ağ oluşturmaya uygundur (Burt, 1998). Bu nedenle girişimci ağlar erkeklere aittir ve kadınlar örgütlerde yükselmezler. Daha sonraları bu düşünceler yanlışlansa da (Ahl, 2008) cam tavanda ağ düzeneklerinin yerinin tartışılması burada başlamıştır. Aynı özelliklere sahip kadın ve erkeklerin yükselme olanakları incelendiğinde, kadınlar her zaman çok geridedir. Bu nedenle kadınların insan sermayesinde eksiklik olduğunu savunmak, mümkün değildir. Üst yönetim takımları erkeklerden oluşur ve onlar arasında ilişki ağları vardır (Adler ve Israeli, 1994).

Kadınların, örgütte yükselememesinin insan sermayesi mi yoksa sosyal sermayeye mi bağlı olduğu tartışmasında Adler ve Israeli (1994) sosyal sermaye tarafında dururlar. Yazarlara göre (1994), 1970’lere uzanan süreç içerisinde, yönetici olarak görünmez halde olan kadınlar, bu tarihten itibaren işgücüne kademeli olarak dahil olmuştur. Yine yazarlara göre (1994), Polonya gibi geçiş ülkesi ekonomilerinde ve Singapur ve Malezya gibi eski koloni ülkelerinde kadınların işgücüne katılımı halen sorun yaratsa da bu gerçek değişmemektedir. Alt pozisyonlardan işgücüne dahil olan kadınların üst pozisyonlara yükselme yönünde hala sıkıntı çektiğini söyleyen yazarlar (1994), bunu örgütlerin erkek egemen olmasına ve erkeklerin oluşturdukları ilişki ağlarına bağlamaktadır. Aynı özelliklere sahip kadın ve erkeklerin yükselme olanaklarına bakıldığında, kadınların her zaman çok geride oldukları gözlenmektedir. Dolayısıyla, erkeklerin iddia ettiği gibi, kadınların insan sermayesinin eksik olduğu şeklindeki görüşlerin doğru olması mümkün değildir. Bu yanlışlık nedeniyle, erkek ve kadınların değişik kabiliyet ve yeterliliklerinden faydalanma şansını örgütler kaybetmekte ve üst yönetim takımının çoğunlukla erkeklerden oluşması birçok sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir (Adler ve Israeli, 1994).

Kadınların, örgütte yükselebilmemesinin işe girmeden önce engellendiğinin söylenmesi, insan sermayesi-sosyal sermaye tartışmasını bir adım daha öteye

taşımaktadır. Bartol (1978)'a göre, işe girmeden önce, hazırlanma, eğitim ve sosyalleşme aşamalarından geçilir. Araştırmalar, daha henüz işe girmeden dahi kadınların engellendiğini gösterir. Mevcut kadın havuzu daraltılarak bir eleme yapılır ve bu eleme sonucunda yeterli insan sermayesi olan kadınların en baştan ya şirkete girişleri engellenir ya da yükselmeyecekleri geleneksel işlere doğru sürüklenirler. Erkek egemen ağlar, kadınların önünü daha örgüte girmeden tıkamaktadır. Daha sonraki, örgütteki sosyalleşme aşamasında, örgütün yeni üyesinin rolü ortaya konmaktadır, ancak burada da kadınlara verilen rollere bakıldığında, giriş aşamasındaki eğilimin devam ettiği görülmektedir (Bartol, 1978). Bunun ardından da, ilk görev olarak kadınlara basit ve niteliksiz işler verilerek kadınların örgütte yükselmesi engellenir. Bartol (1978), bütün bunlarla, kadınların örgütte üst pozisyonlara gelmesinin aşama aşama nasıl engellendiğinin anlaşıldığını söyler. Üst pozisyonlara tırmanan kadınların bunu nasıl yaptığını da yazar (1978), erkeklerin ağlarına aile ya da evlilik gibi yollarla sızmak olarak açıklamıştır. Fakat halen, örgüt idare kurullarındaki kadınların yüzdesi ve kaç şirketin yönetim kurullarında kadın olduğu konusu incelendiğinde bunu başarabilen kadınların azlığı dikkati çekmektedir.

Son yıllarda üst pozisyonlara gelen kadınlar, az da olsa bir artış göstermiştir (Burgess ve Tharenou, 2002). Burgess ve Tharenou (2002), bu kadınların uzun dönem örgüt başarısı ve rekabetçi avantaj sağladığına dikkat çekerek, aynı zamanda kadınların örgütte çeşitlilik sağlaması ve erkeklerden daha genç ve dinamik olmaları bakımından avantaj getireceğini söylemişlerdir. Kadınların bu pozisyonlara getirilmesi, adalet, insan hakları gibi kavramlardan öte, örgütlerin kar amacına yönelik olarak da daha avantajlı görülmektedir (Burgess ve Tharenou, 2002). Amerika'da Fortune 500 örgütlerinin en karlı on tanesinin idare kurullarında mutlaka kadın yöneticilerin bulunuyor olması bu tezi desteklemektedir. Kar yaratmada kadınlar, erkeklerin saldırgan stratejilerinin yerini daha hassas davranış sergileyerek oluşturdukları stratejiyle doldurarak başarılı olmaktadır. Kadınların örgüt idare kurullarında üst pozisyonlara geldiğinde lobicilik ve ağ oluşturma bakımından da çok başarılı davranışlar sergilediği görülmektedir (Burgess ve Tharenou, 2002). Bunlar nedeniyle, Bartol (1978)' un aktardığı gibi erkeklerin, kadınların işe alınacağı havuzu daraltmak ya da içerideki terfi olanaklarını basit görevler vererek yok etmek gibi stratejiler izlemesinin bir anlamı olmadığı söylenebilir.

Örgütlerin bu kadar karlı çalışmasına zemin hazırlayan kadın yöneticilerin insan sermayesinin az olamayacağı da bellidir. Bu yüzden Burgess ve Tharenou (2002)'da, kadınların örgütte yükselememesini, sosyal sermayeye bağlarlar.

Tharenou (1995), bir başka çalışmasında, yine Fortune 500 örgütlerindeki kadın yöneticileri incelemiş ve meseleyi CEO düzeyinde ele almıştır. Erkek CEO ve kadın CEO'ların karşılaştırmalı olarak incelendiği bu çalışmada, kadınların insan sermayesi ile erkeklerinki arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yazarlar, sadece kadın CEO'ların örgütün verdiği kurslara daha az katıldığını (bu parametreyi de yazarlar kadının bir diğer görevinin de aile içinde olduğu ile tanımlar) ancak iş başındaki eğitimlerinin de yine erkeklerden bir farkı olmadığını da belirtmişlerdir.

Tharenou (1999), birçok çalışmada kadınların insan sermayesinin eksik olduğunun ve tecrübe ve duayenlik gibi parametrelerde erkeklerin gerisinde kaldığının söylenmesinden rahatsız olduğunu belirtmektedir. Kendisine göre (1999), aynı eğitim düzeyine sahip kadınların örgütlerde niye yükselemediğini bu yolla açıklamak mümkün değildir. Bu nedenle yazar, ortaya aşamalı bir model koymuştur. Yazar, en alt kademelerden başlayıp üst kademelere ilerleyen terfi sürecinin, alt ve orta kademelerde insan sermayesinden etkilendiğini, belirli bir noktadan sonra ise bunun bir önemi kalmayıp meselenin tamamen sosyal sermaye ve özellikle ağ oluşturma parametresi ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Yazar, insan sermayesine, ileri düzeyde eğitim, bir endüstride duayenlik, kendini geliştirme, tecrübe, devingenlik, efor ve performans gibi parametreleri dahil ettiğini belirtmiş, sosyal sermayeyi, ise ağ oluşturma parametresinden ele almıştır. Tharenou (1999), insan sermayesi özellikleri kontrol edildiğinde dahi kadınların yine üst pozisyonlara yükselemediğini tespit eder. Yazar, erkeklere sorduğu sorularda, kadınların anne olduğu için işe tam zamanlı gelemediğini, geç toplantılara katılamayıp, seyahat edemediklerini ve bundan dolayı yükselmelerinin mümkün olmadığı gibi cevaplar almıştır. Erkekler böyle söylese de çalışmada kadınların erkeklerle benzer eğitim aldığı, yeterli iş tecrübesi olduğu ve kişilik ve yönetim becerilerinin de yükselmeye uygun olduğu tespit edilmiştir. Üstelik, kadınların yönetim aşamalarında erkeklerden daha yenilikçi olduğu ve kendisine güven ve başarı odaklılık gibi parametrelerde de erkeklere oranla daha önde yer aldığı görülmektedir.

Bütün bunlar göz önüne alındığında, insan sermayesi-sosyal sermaye tartışmasının anlamsız kaldığı görülmektedir. Ağ oluşturma bakımından kadınların geride kalması ve erkek egemen ağlara girememesi, örgütte en üst noktalara gelmesini engellemektedir. Kadınların insan sermayesinin düşük olduğu görüşü, erkek önyargısından başka bir şey değildir. Dolayısıyla, üst yönetim takımlarına yükselmenin bir etap işi olduğu söylenilerek oluşturulan modelin alt ve orta noktalarında insan sermayesi, üst noktalarında ise sosyal sermaye ve ağ oluşturma önem kazanmaktadır (Tharenou, 1999). Aynı yazarın sonraki yıllarda fikir değiştirdiği de gözlenmektedir.

Metz ve Tharenou (2001), konuyla ilgili olarak Avustralya bankalarındaki kadınları incelemiştir. 1183 kadın üzerine yapılan çalışmanın sonucunda, insan sermayesinin örgütlerde orta kademelere yükselmeye etkili olmadığı görülmektedir. Çalışmada; eğitim düzeyi, kendi kendine yatırım gibi parametrelerden ziyade, örgütlerde orta kademelere yükselmek için işte geçirilen saatin çokluğu, işe ara vermeme gibi noktaların önemli olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Aynı şekilde, çalışmada sosyal sermayenin de örgütlerin üst yönetim takımlarına yükselmeye gerekli olmadığı ortaya çıkmıştır. Yazarlara göre (2001), hami yardımı alma ve ağ oluşturma gerek orta düzeye, gerekse üst pozisyonlara yükselmek için önem taşımamaktadır. Çalışmada, kadınların yükselememesinde en önemli noktanın erkeklerin taşıdığı önyargı olduğu görülmektedir. Metz ve Tharenou (2001), kadınların kendi kaderini çizebileceklerini ve bundan dolayı insan sermayelerini her zaman yüksek tutmalarını söylemektedir. Metz ve Tharenou (2001), kadınların yükselememesinin asıl nedeninin erkeklerin kadınlarla ilgili taşıdığı önyargılar olduğu ve erkeklerin yıllardan beri üst kademeleri ele geçirdiklerinden hiyerarşik düzendeki yerlerini kaybetmek istemediğini söylerler. Dolayısıyla, istisnalar olsa da, yazında genel olarak, kadınların üst pozisyonlara yükselememesindeki öncül nedenin meselenin sosyal sermaye boyutundan ileri geldiği görülmektedir.

Ağ oluşturma, bireyler tarafından, kendi kariyerlerini destekleme potansiyeli olan kişilerle, ilişki kurmaya yeltenmektir. Dolayısıyla ağ oluşturma, düğüm kümeleri, ilişki gösteren bağların kümeleri ya da düğümler arasında ilişki yokluğu olarak tanımlanabilir (Singh ve diğerleri, 2006). Bu tanımlardan, ağ oluşturma, özellikle de

bunun liderler arasında olanının, birey ve örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Başarılı ağ oluşturma, Singh ve diğerleri (2006) 'ne göre kariyer çıktılarını direk olarak etkiler. Kariyer çıktılarıyla kastedilenin; iş fırsatı, iş performansı, terfi, strateji oluşturma gibi noktaları kapsadığı da belirtilmiştir. Yazında, bazı yazarların bir yöneticinin ağ oluşturmalarının, yöneticilik başarısının en önemli tahminleyicisi olduğunu söylediği çalışmalar vardır. Dolayısıyla, ağ oluşturma yönetici davranışı için çok önemlidir. Ağların formel ağlar ve formel olmayan ağlar gibi tipleri olduğunun da unutulmaması gerekir.

Erkek hamilerin neden erkeklerle çalışmak istediklerini Ibarra (1995), türdeşlik yaklaşımıyla açıklamıştır. Kadın ve erkek ağları arasındaki farklılıklar, azınlık-çoğunluk argümanına kadar uzanır. Azınlıklar, örgütlerde sosyal ve duygusal destekten yoksun kalan gruptur. Sosyal ağlardan dışlanmak, azınlık yöneticilerinin örgütlerde üst pozisyonlara yükselmesini engelleyici bir durum teşkil eder (Ibarra, 1995). Ibarra (1995), bir ağ düzeneğinin değerinin onun kapsadığı alan ve düzenek içindeki kişilerin hiyerarşik olarak pozisyonu ile ölçüldüğünü söyler. Bunun açıklaması olarak, "birey, ne kadar fazla sayıda kişiye ulaşabiliyorsa, kendine avantaj sağlar" denilebilir. Buna ek olarak, ağ oluştururken kişinin hiyerarşik pozisyonda baskın grupta yer alması gerekmektedir.

Ibarra (1995), ağ oluşturma yazınında en az gündeme getirilen konulardan biri olmasına rağmen, türdeşliğin en önemli noktalardan biri olduğunu söylemektedir. Etkileşim içinde bulunan gruptaki kimselerin kimlik ve grup oluşturmada birbirleriyle yakın olmasına türdeşlik denir ve bu benzerlik, iletişimin kolaylaşmasını sağlayarak güven ve karşılıklılığı besler. Azınlık grupları formel olmayan ilişkilerini kendilerine benzemeyenlerden oluşturur. Çoğunluk gruplarında ise aynı ırkla daha yakın ilişkiler görülür. Dolayısıyla azınlık grubu olarak kadınlar ele alınırsa, kadın yöneticiler de, erkek yöneticilere zıt olarak kendi bireysel ağlarına türdeş kişileri daha az dahil edeceklerdir. Aynı zamanda, kadın yöneticiler, kendi ağlarında, erkeklere göre daha yakın olmayan bağlar kuracaklardır. Dolayısıyla insan sermayesi parametreleri aynı olsa dahi, kadın ve erkek yöneticilerin türdeş ağlar bakımından birbirinden farklılaştığı ve bunun da kadınların örgütlerde yükselmesine engel olduğu söylenebilir. Bir diğer

deyişle, erkekler örgüt içindeki baskın ağıları ellerinde tuttukları ve kendi türdeşlerine bu ağlara girmeye izin verdikleri için, kadınlar örgütlerde üst pozisyonlara yükselememektedir (Ibarra, 1997). Grupların cinsiyet kompozisyonunun kadın ve erkeğin aralarındaki ağ desteğini sınırladığı görülmektedir.

Kadınlar, örgütlere son yıllarda dahil olmaya başlamışlardır. Bundan dolayı henüz daha enformel ağlar oluşturmaya, erkekler kadar vakit bulamamışlardır. Bir diğer açıklamaya göre de, örgütlerin kuruluş ve geçiş dönemlerinde birçok örgütte henüz kadınlar tam olarak istihdam edilemediğinden, erkekler birbirine sıkı sıkıya bağlanıp kendi enformel ağlarını oluşturmuşlardır (Brass, 1985; Higgins ve Kram, 2001). Bundan dolayı da Ibarra (1995, 1997)'nin bahsettiği baskın ağlar erkeklerin ağları haline gelmiştir. Brass (1985), bunun bozulmasını istemeyen erkeklerin kadınları kendi ağlarının içine dahil etmekten kaçındıklarını söylemektedir. Erkeklerin, kadınları örgütlerde belirsizliğin yüksek olduğu kritik pozisyonlardan uzak tutup, önemsiz ve standart işlerle uğraştırarak bunu yaptıkları söylenmektedir (Kanter, 1977).

Brass (1985), örgütte çalışanların kendilerine yakın hissettikleri insanlar ile formel olmayan ağlar kurduklarını söylemiştir. Kadınların yaradılış olarak her iki cinsiyetle de yakınlaşp ilişki kurabildiği, fakat bunun aksine, erkeklerin ise sadece kendi cinsiyetleriyle yakınlaşabildiği söylenmektedir. Bu nedenle, kadınların formel olmayan erkek ağlarına yaklaşması zorlaşmaktadır. Kadınlar da kendi aralarında başarılı ağlar oluşturmaya karşın baskın ağların erkek ağları olması sıkıntı yaratmaktadır. Brass (1985)'a göre, örgütlerde, entegre çalışma gruplarının içinde bulunan kadınların baskın erkek ağlarına yaklaştığı görülmüştür. Entegre çalışma gruplarının, kadın-erkek yakınlaşmasına katkıda bulunduğu gözlenmektedir. Aynı zamanda, cinsiyetin türdeşlik için tek parametre olmadığı da buradan ortaya çıkmaktadır. Örneğin, insanlar aynı işi yaptıkları insanları da kendilerine daha benzer olarak görebilirler. Entegre çalışma gruplarında da birbiriyle aynı işi yapan kadın ve erkeklerin olması, erkeklerin kadınları da kendileriyle türdeş görüp ağlarına almasını sağlamaktadır (Brass, 1985). Dolayısıyla, örgütlerde verimliliğin artırılmasının kadın ve erkekleri kaynaştırmaktan geçtiği de görülmektedir. Brass (1985), bu kaynaşmanın yaratılmasının hamilik ile de pekişebileceğini söylemektedir. Önceden de belirtildiği

gibi, kadınların yükselmemesinde sosyal sermaye boyutundan ağ oluşturma ve hamilik parametreleri sürekli birlikte kullanılmaktadır. Bu iki olguyu birlikte ele alan bir model Higgins ve Kram (2001) tarafından oluşturulmuştur.

Bütün bunlardan, kadın ve erkeğin örgütte yükselmesinin farklılaşmasının nedeninin daha çok enformel ağlara bağlandığı görülmektedir. Enformel ağları, “arkadaşlardan hamilik alma” şeklinde yorumlayanlar vardır (Ehrich, 1994). Enformel ağlar açısından, erkeklerin oluşturduğu ağlara eski erkek ağları (old boy’s network) adı verilmektedir. Bu ağlarla birbirine bağlanan erkekler, mesai saatleri dışında, patronlarla golf oynamayı, erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine dahil olmayı sürdürmektedirler. Kadın oldukları için bu faaliyetlere dahil olamayan bireyler, örgütte terfi imkanlarını kaçırmaktadır. Davies ve Netzley (1998), kadın ve erkeklerle mülakatlar yaparak, kadınların örgütlerde neden üst pozisyonlara yükselmediğini anlamaya çalışmışlardır. Çalışmada, erkeklerin, her zamanki gibi kadınların insan sermayesinin eksikliğinden bahsettiği görülmektedir. Kadınlar ise, örgütlerde azınlık durumunda olduklarını vurgulayarak (Ibarra, 1995), kendilerini “içeridekiler-dışarıdakiler” olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, önlerini tıkayan en büyük engel, “eski erkek ağları”dır. Bu ağlara erkeklerin kadınları ne ölçüde kabul ettiği, kadınların örgütlerde nereye kadar terfi edeceğini gösterecektir.

Günümüzdeki jenerasyon, sosyalleşme tarzları nedeniyle kadına yükledikleri roller ile beraber, kadınları bu ağlara kabul etmemektedir. Çalışmada röportaj yapılan kadınlardan birinin ileride bu ağları kırıp, kendilerinin de dahil olabileceklerini belirtmeleri ilginçtir. Yeni jenerasyonun yetişme tarzının ve sosyalleşme aşamalarının değişmesiyle beraber, kadına yüklediği roller de değişmekte, onu bir cinsel obje ya da anne değil de bir birey olarak görmesi ortaya çıkmıştır.

Ataerkil toplumlarda, kadının ilk olarak rolü iyi bir eş ve iyi bir anne olmak üzere verilidir. Bu nedenle, kadınların iş hayatındaki rolleri ikinci plana atılmakta ve enformel erkek ağlarına dahil olma şansları da neredeyse sıfıra inmektedir. Ataerkil bir toplum yapısı olan Singapur’da, Li ve Leung (2001), hastane endüstrisi üzerine bir çalışma yaparak, bu sektörde kadınların üst yönetici pozisyonlarına yükselip

yükselemediğini incelemiştir. Singapur'da, hastane endüstrisi, son yıllarda hayli büyümüştür. Fakat buna rağmen, kadınlar hala yöneticilik bakımından, buralarda bazı problemler yaşamaktadırlar. Çalışmada sözü edilen kadınların %95 gibi çok büyük bir yüzdesi cam tavana inanmaktadır (Li ve Leung, 2001) ve kadınlar, örgütlerde yükselememelerinin en önemli faktörü olarak iş ve aile çatışmasını göstermişlerdir. Singapur'da, ataerkil bir yapı olduğundan, kadınların hem ailelerinde iyi bir eş ve anne olmaları beklenmekte, aynı zamanda da eve ve aile bütçesine de katkı vermeleri istenmektedir. Ülkede, evde bir yardımcı olsa dahi, ev işlerini yapmak, kadının vazifesidir. Yaşlıların bakımının da kadınlara yüklendiği göz önüne alınırsa, kadınların hayattan aldıkları hazzın ve yaşam kalitesinin düşmesinin doğal karşılanması gerekmektedir (Li ve Leung, 2001). Bu ataerkil yapının yansımaları sonucunda, kadınların eski erkek ağlarından tamamen dışlanmaları, doğal karşılanmalıdır. Kültürel kısıtlamalardan dolayı, kadınlar, erkeklerin gittiği kulüplere ve mekanlara gidememekte, evde kalmaktadırlar. Bu da onların enformel ağ oluşturmalarını kısıtlar. Eşlerinden de yeterince destek alamamaları kadınların örgütlerde üst pozisyonlara gelmelerini engellemektedir. Evdeki hakimiyetinin sarsılacağını düşünen erkekler, kadınlara biçtiği rolleri sınırlı tutmaktadırlar.

Bu kısır döngüyü kırabilmek için kadınlar açısından önemli bir yol da kendi ağlarını oluşturmaktır. Bunu, müşteriler üzerinden yapabilirler. Ağ oluşturmak istendiğinde profesyonel ve profesyonel arasındaki ağlardan ziyade profesyonel ve müşteri arasında oluşan ağlar da önemlidir. Kadınların müşteriler üzerinden ağ oluşturmayı başarabilmeleri durumunda cinsiyet etkisinin ve cam tavanın azalacağı varsayılmaktadır (Suseno ve diğerleri, 2007).

Örgütlerin cam tavan düzeyi örgütün yaşı ile koşul bağımlı olacaktır. Buraya kadar anlatılanların ışığında, kuruluş yılı daha eski olan örgütlerde yerleşik erkek egemen örgüt kültürünün ve kadına kalıp yargılar barındıran bakış açısının artacağı söylenebilir. Bu tür örgütlerde, erkeklerin oluşturduğu formel ve enformel ağlar yerleşik olacak, bu aynı zamanda kadınların hami yardımına ulaşabilmesinin de önünü kesecektir.

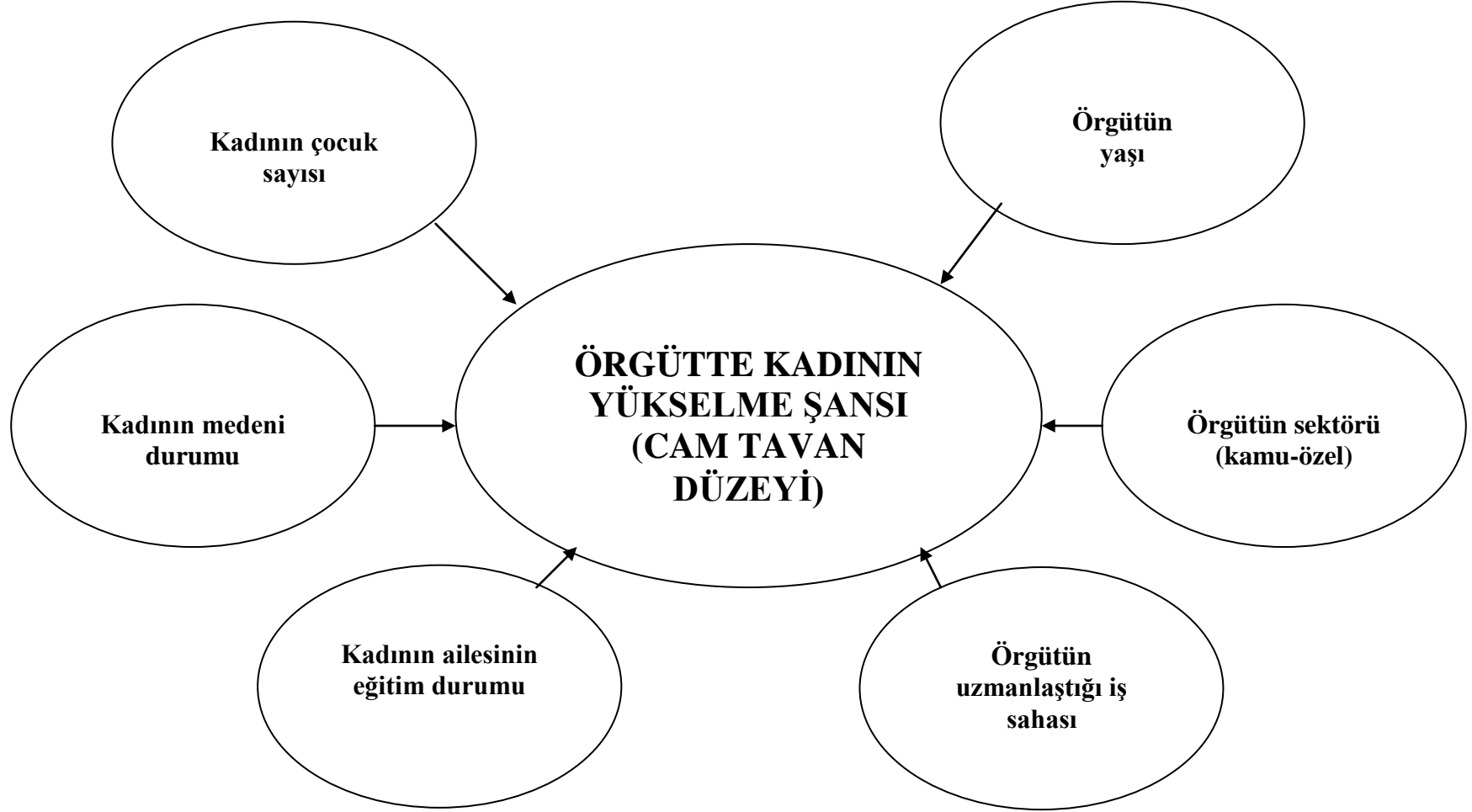
Yaşlı örgütlerde, örgütsel ekoloji kuramına göre de (Hannan ve Freeman, 1977) değişime direnç vardır. Bu örgütler, statükoyu korumak isteyeceklerdir, çünkü onlarda, yapısal durağanlık faktörü nedeniyle hedefler, teknoloji, otorite formları değişmekte zorlanır (Blum ve diğerleri, 1994). Aynı şekilde, kurumsal kuram açısından da (Meyer ve Rowan, 1977) çıkarılan yasaların her geçen yıl gittikçe artması, üst yönetim takımlarında kadın bulundurmaya kurumsal açıdan zorlar hale gelmiştir (Goodman ve diğerleri, 2003). Bütün bunlar nedeniyle;

Hipotez 6a: Eğitim sektöründe örgütün yaşı büyüdükçe kadınların cam tavan algıları güçlenmektedir.

Hipotez 6b: Sağlık sektöründe örgütün yaşı büyüdükçe kadınların cam tavan algıları güçlenmektedir.

Söylenildiği gibi, örgütlerin cam tavan düzeyi gerek örgütsel faktörler gerekse içinde bulundurduğu bireylerin özellikleri ile koşul bağımlılık gösterecektir. Koşul bağımlılık kuramında nasıl örgütün yapısı birtakım koşul bağımlılıklardan etkileniyorsa burada da cam tavan düzeyinin aynı durumda olduğu söylenilebilir. Örgütlerin cam tavan düzeyinin koşul bağımlılıklardan etkilenmesi ilgili model Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Koşul Bağlılıkların Örgütlerin Cam Tavan Düzeyine Etkisi



BÖLÜM III

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ ANALİZİ

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de sağlık ve eğitim sektöründeki örgütlerin cam tavan düzeyini kadınların algılarına dayanarak birtakım koşul bağımlılıklar çerçevesinde belirlemektir. Eğitim ve sağlık sektöründe çalışan kadınların cam tavan algısının birtakım koşul bağımlılıklar çerçevesinde sınanması amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesi, niceliksel yollarla yapılmıştır. Bu çalışmada, katılımcı kadınlara anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışmada, kuramsal bilgilerden elde edilen bilgiler ışığında yeni oluşturulan bir ölçeğe yer verilmiştir. Elde edilen bilgilerin Türkiye’deki örgüt yazınında önemli bir boşluğu kapattığı düşünülmektedir. Örgütte yükselmeye ilişkin görüşleri ölçen ölçekten alınan puanlar bağımlı değişkendir. Birinci hipotez için sağlık sektöründeki katılımcıların ölçek puanlarının ortalaması ile eğitim sektöründeki katılımcıların ölçek puanlarının ortalaması arasındaki fark bağımsız örneklem için t testi ile sınanmıştır. Bağımsız örneklem için t testi, birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık düzeyinde anlamlı ve önemli olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2007). Bu yüzden birinci hipotezi sınanırken bu metod kullanılmıştır. İkinci hipotez a ve b için eğitim düzeyine göre sağlık ve eğitim sektöründeki katılımcıların ölçek puanları arasındaki fark tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmıştır. Grup sayısı 3 ve daha fazla olduğu durumlarda ANOVA analizi kullanılması uygundur. Hipotez 3a ve 3b için sağlık ve eğitim sektöründeki katılımcıların çalıştıkları kurum türüne göre (kamu/özel) ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki fark bağımsız örneklem için t testi ile sınanmıştır. Hipotez 4a ve 4b’de sağlık ve eğitim sektöründeki katılımcıların medeni durumlarına göre (evli/bekar) ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki farklar bağımsız örneklem için t testi ile sınanmıştır. Hipotez 5a ve 5b’de sağlık ve eğitim

sektöründeki katılımcıların çocuk sayılarına göre ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki fark ANOVA ile sınanmıştır. Hipotez 6a ve 6b'de sağlık ve eğitim sektöründeki katılımcıların örgütlerinin yaşam süresine göre ölçek puanlarının ortalamaları arasındaki fark pearson korelasyon katsayısı analizine tabi tutulmuştur.

3.1.1. Veri Toplama Yöntemi

Eğitim ve sağlık sektöründe çalışan kadınların cam tavan algılarının ölçülmesinde anket yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemin genel fikri, bir evrenden ya da örnekleme oluşturan birimlerden bilgi elde edebilmektir. Anket yöntemi, bireylerin kendi ifade ettikleri inanç ve davranışlarını ölçme bakımından uygun bir yöntemdir. Sosyal bilimlerde pozitivist bir yaklaşımı temsil etmektedir. Anket yöntemi, çabuk ve az maliyetli olarak uygulanabilmesi ve bilgi toplanan kişilerde çeşitlilik sağlaması açısından avantajlı olmaktadır (Neuman, 2006). Anket formunda yer alan sorular, telefonla veya yüz yüze sözlü veya yazılı olarak sorulabilir. Anket soruları, cevaplandırılacak kişiye, açık veya kapalı uçlu sorular olarak da sorulabilir. Kapalı uçlu sorularda cevap şıkları arasından tercih yapılması istenmektedir. Karşılaştırmanın ve istatistiksel analizin sağlıklı olabilmesi için kapalı uçlu anket yöntemi genellikle daha uygundur (Neuman, 2006). Bu yüzden, bu çalışmada kapalı uçlu anket uygulanmıştır.

Tezin anket soruları şekillenirken beş değişik örgütte çalışan kadın ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde beklenti, tezin hipotezlerinin doğru kurulup kurulmadığının son bir test edilmesi ve anket sorularında düşünülmemiş veya unutulmuş bazı noktaların ankete kazandırılmasıdır.

Görüşme, iki veya daha fazla kişi arasında sözlü olarak iletişime geçme anlamını taşımaktadır. Araştırmada cevap aranan sorular ile ilgili karşıdaki kişiden bilgi toplamayı amaçlamaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Bu, sosyal bilimlerde sıkça kullanılan bir tekniktir. Sözlü iletişim ve etkileşimin insanların ilgisini çektiği sayılına dayanmaktadır (Kaptan, 1982). Görüşme, telefonda, yüz yüze ya da internet

üzerinden yapılabilir. Bu çalışmada yüz yüze görüşmelere başvurulmuştur. Yüz yüze görüşme karşdakinden cevap alabilmenin en sağlıklı yoludur. Görüşmeyi yapanların etrafta olan olayları takip etmesine imkan sağladığı gibi, görüşme yapılan kişinin jest, mimik ve bedensel analizlerinin de izlenmesine imkan verir. Ancak, yüksek maliyetli olması ve görüşmeyi yapan kişinin önyargıya kapılmasına yol açabilmesi, bu görüşme tarzının eksiklikleri arasındadır (Neuman, 2006).

Görüşme tekniği, hipotez üretmenin istendiği çalışmaların başlangıç aşamalarında, diğer veri toplama araçlarının pilot uygulamalarında, veya doğrulanmasında, temel veri toplama aracı olarak ve verilerden elde edilecek çıkarımların doğruluğunun ve temsil edilebilirliğinin kontrolünde kullanılabilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Görüşmede; verilerin kimlerden toplanacağı, örneklemin saptanması, hangi kişilere ihtiyaç olduğu, görüşme yeri ve zamanının saptanması, görüşmeyi kimlerin yapacağı, ne gibi görüşme şeklinin izleneceği ve görüşme sonuçlarının nasıl irdeleneceği önemlidir (Kaptan, 1982). Görüşmenin nasıl yürütüleceğinden kasıt, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olmasıdır. Yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacının belirli bir sırayla önceden hazırlamış olduğu sorular vardır ve görüşülen kişiden seçeneklerden bir tanesini seçmesi istenmektedir. Bu yöntem, verinin hızlı kodlanmasını sağlar ve analizi kolaylaştırır. Yapılandırılmamış görüşmeler ise araştırmacıya konuyla ilgili olabilecek maddelerin sorulmasında büyük serbestlik sağlar. Açık uçlu sorular vasıtasıyla zengin ve yeterli bilgi toplanması hedeflenmektedir. Bu iki tip görüşmenin ara noktasında ise her ikisinin de avantajlarından yararlanmaya çalışan yarı yapılandırılmış görüşmeler yer almaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008).

Anketin hazırlanması esnasında yürütülen görüşmelerin dökümleri Ek 1’de verilmiştir. Bütün katılımcılar Ankara ilindedir. Katılımcılardan ilki Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde çocuk onkoloğu profesörü olarak görev yapmaktadır. İkinci katılımcı Hacettepe Üniversitesi Devlet Konservatuarı Piyano Sanatı bölümünden, bir kadın profesördür. Üçüncü katılımcı, Ufuk Üniversitesi yarı zamanlı

öğretim üyesi doktor ünvanlı bir psikolog kadındır. Dördüncü katılımcı, Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde yarı zamanlı çalışan, daha önceleri çeşitli devlet kurumlarında üst düzey görev almış eski bir bürokrattır ve profesör ünvanlıdır. Beşinci ve son katılımcı, Ufuk Üniversitesi'nde dermatoloji bölümünün mensubu profesör doktordur.

Bu çalışmalar ardından hazırlanan anket ilk oluşturulduğunda 5 bölümden ve 115 sorudan meydana gelmiştir (Ek2). Bu ankette ilk bölümde katılımcının kendisi ve örgütü hakkında genel bilgileri doldurması istenmiştir. Diğer bölümlerde ise bireyin örgütünden edindiği cam tavan algısıyla ilgili sorular sorulmuştur. Sorular, kuramsal çerçevede anlatılan bilgilere karşılık gelecek şekilde gruplanmıştır. Soruların her birinde katılımcıdan 5 cevap seçeneğinden birine cevap vermesi istenmiştir. Cevap seçenekleri şu şekildedir: 1) Hiç Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3)Kararsızım, 4) Katılıyorum, 5) Tamamen Katılıyorum.

3.1.2. Anketin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ankete, daha sonraki aşamada, geçerlilik ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Sosyal bilimlerde bireyin davranışını tahmin etmedeki başarı, büyük ölçüde puanların geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır. Geçerlilik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2007). Geçerlilikte bir anketin geçerliliği için hesaplanan korelasyon katsayısı, istatistiksel anlamlılık bakımından yorumlanmaktadır. Genellikle, geçerlilik katsayısı için hesaplanan 0.30 ve daha yüksek korelasyonlar, testin geçerli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2007).

Güvenilirlik ise bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Sosyal bilimlerde güvenilirliği ölçmenin en genel kullanılan yolu Kuder Richardson ve Cronbach Alfa metodudur. Anket cevapları iki şıklı ise KR-20, daha fazla şıklı ise Cronbach Alfa metodu kullanılmaktadır. Bu tez çalışmasında da cevap seçenekleri beş adet olduğu için Cronbach Alfa kullanılmıştır.

Genellikle güvenilirlik katsayısı 0.70 ve daha yüksek ise test güvenilir olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Anketin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılması için evren İstanbul ilindeki sağlık ve eğitim sektörü olarak belirlenmiştir. Yazında, bir anketin uygulanacağı kişi sayısının, soru sayısının iki ila on katı olması gerektiği belirtilmektedir. Anket 345 kişiye uygulanmıştır. Örneklem yöntemi olarak kartopu örnekleme başvurulmuştur. Sosyal bilimlerde kartopu örnekleme, kartopunu başlatacak bir kişi bulunur. Daha sonra, onun vasıtasıyla diğer kişiler bulunur ve kartopu büyüyerek ilerler (Neuman, 2006).

Ankete 71 kişi geri dönüş yapmıştır ve bu da toplamın yaklaşık %21'ine denk gelmektedir. Anket sonuçları sonraki aşamada Microsoft Excel programına girilip kodlanmıştır. Bunun ardından SPSS 15.00 programı vasıtasıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Sağlık ve eğitim sektörü kadınlarının cam tavan algısını ölçmek amacıyla dört alt boyutta 103 maddelik hazırlanan ölçeğe 71 kişiyle bir pilot uygulama yapılmıştır. Ölçeğin faktöriyel yapısını belirlemek ve aynı zamanda geçerlilik çalışması için pilot uygulamada toplanan verilere 4 faktörde sınırlandırılmış açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yönteminde Varimax döndürme işlemi uygulanmış ve sonuçları Tablo 1' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Toplam Açıklanan Varyans

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu (4 faktörle sınırlandırılmış) Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	18,807	18,259	18,259	14,489	14,067	14,067
2	12,090	11,738	29,997	10,855	10,539	24,606
3	7,864	7,635	37,632	10,650	10,339	34,945
4	5,278	5,125	42,757	8,046	7,812	42,757

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 103 maddelik ölçekte 1 özdeğerinden büyük 26 faktörün bulunduğu ve bu 26 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %89'unun ölçüldüğü gözlenmiştir. Ancak ölçek dört alt boyutta tasarlandığından 4 faktörlü ölçek ile ölçülen özelliğin %43'ünün ölçülebildiği gözlenmiştir. 103 maddelik ölçeğin ölçek maddelerinin sıralanmış faktör yükleri Ek 3'de gösterilmiştir.

Faktör yükleri incelendiğinde 0,45 değerinden düşük faktör yüküne sahip maddeler olmak üzere 34 madde olduğu gözlenmiş ve bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. 34 madde çıkarılıp kalan 69 madde ile tekrar faktör analizi yapıldığında ölçeğin faktör yüklerinin Ek 4'de de görüldüğü gibi 0.461 ile 0.863 arasında değiştiği gözlemlenmiştir.

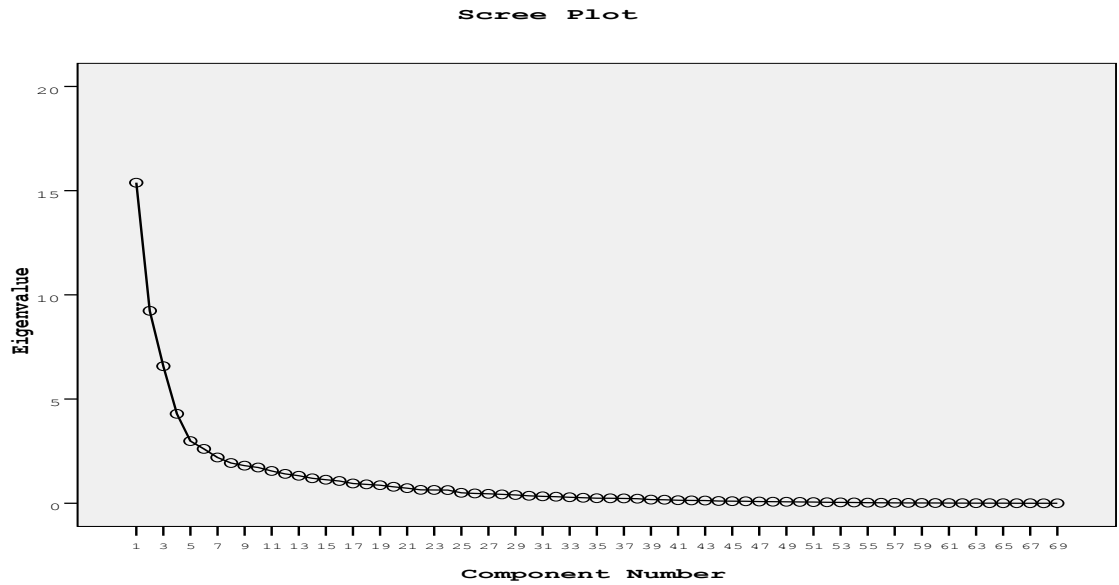
Faktörlere düşen maddeler incelendiğinde bazı maddelerin boyut değiştirdiği gözlenirse de ağırlıklı olarak maddelerin tasarlanan boyutlarda yer aldığı gözlenmiştir. 69 maddelik ölçeğin toplam açıklanan varyans tablosu Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 69 Maddenin Toplam Açıklanan Varyansı

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu (4 faktörle sınırlandırılmış) Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	15,382	22,293	22,293	13,084	18,963	18,963
2	9,235	13,384	35,676	8,084	11,716	30,678
3	6,577	9,532	45,208	8,059	11,680	42,358
4	4,292	6,221	51,429	6,259	9,071	51,429

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 69 maddelik ölçekte 1 özdeğerinden büyük 4 faktörün bulunduğu ve bu 4 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %51'inin ölçüldüğü gözlenmiştir. Yamaç birikinti (scree plot) grafiğinden de 69 maddelik ölçeğin 4 boyutlu olduğu görülmektedir (Şekil 4).

Şekil 4. Yamaç Birikinti Grafiği



Ölçeğin güvenilirliğinin tespiti için Cronbach Alpha metodu kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenilirlik katsayısının

1'e yakın değerler alması güvenilirliğin yüksek olduğu, maddeler arasında i tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istenilen bir durumdur (Atılđan ve diğerleri, 2009). Ölçek maddelerinin madde geçerlilik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları incelendiğinde sonuçları Ek 5'de gösterilmiştir.

1. faktördeki 20 maddenin alfa güvenilirliği 0,962, 2. faktördeki 17 maddenin alfa güvenilirliği 0,902, 3. faktördeki 19 maddenin alfa güvenilirliği 0,921 ve 4. faktördeki 13 maddenin alfa güvenilirliği 0,899 olup maddelerin madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek olduğu gözlenmiştir. Madde geçerlilik katsayısı olarak da yorumlanan madde-toplam korelasyonlarının 0.30 değerinden yüksek olması geçerli bir madde olarak yorumlanmaktadır (Atılđan ve diğerleri, 2009). Ölçeğin tamamının güvenilirliği 0.929 olmuş ve yüksek iç tutarlılık anlamında bir güvenilirlik bulunmuştur.

Yukarıdaki sonuçlar ışıkında, anket soruları tekrar ele alınmış ve 115 sorudan meydana gelen ölçek geçerlilik-güvenilirlik analizinde uygun sonuç veren soruların 10 tanesi daha elenerek toplam 70 soruya indirilmiştir (Ek 6). Oluşan yeni lek, Ankara ilindeki kadın doktorlara ve üniversitelerdeki kadın akademik personele uygulanmıştır. Araştırmada yine kartopu örnekleme kullanılmıştır. Anket soruları, geçerlilik ve güvenilirlik analizinden farklı olarak soru sayısının 5 katı kişiye, yani 350 kişiye dağıtılmıştır. Ankete geri dnuş oranı yaklaşık %77'dir. Dört bölümden alınan toplam puanlar kadının cam tavan algısının boyutunu ortaya koymuştur. Anket, Excel'e kodlanırken soruların soruluş şekli gereği nc ve beşinci bölümlerde ters kodlama yapılmıştır.

3.2. Niceliksel Analiz Bulguları

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özelliklerin dağılımları yüzde frekans istatistikleri ile belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumun örgüt tipine, çalışma pozisyonlarına ve yaşlarına göre dağılımları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Örgüt Tiplerine, Çalışma Pozisyonlarına ve Yaşlarına Göre Dağılımları

		Sektör					
		Sağlık		Eğitim		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
1- Örgüt tipi	Kamu	109	69,0%	72	64,9%	181	67,3%
	Özel	49	31,0%	39	35,1%	88	32,7%
3. Çalıştığınız örgütteki pozisyonunuz	Hekim	46	29,1%			46	17,1%
	Uzman Hekim	52	32,9%			52	19,3%
	Yardımcı doçent	10	6,3%			10	3,7%
	Doçent	26	16,5%			26	9,7%
	Profesör	24	15,2%			24	8,9%
	Okutman			32	28,8%	32	11,9%
	Araştırma görevlisi			30	27,0%	30	11,2%
	Doktor			10	9,0%	10	3,7%
	Yardımcı doçent			18	16,2%	18	6,7%
	Doçent			11	9,9%	11	4,1%
	Profesör			10	9,0%	10	3,7%
4- Yaşınız	18-25 yaş	11	7,0%	6	5,4%	17	6,3%
	26-35 yaş	48	30,4%	48	43,2%	96	35,7%
	36-45 yaş	53	33,5%	35	31,5%	88	32,7%
	46-55 yaş	31	19,6%	14	12,6%	45	16,7%
	56-65 yaş	13	8,2%	8	7,2%	21	7,8%
	66 ve üzeri	2	1,3%	0	0,0%	2	0,7%

Katılımcıların mesleki kıdemlerine, örgütte çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine ve Örgütte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

		Sektör					
		Sağlık		Eğitim		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
5. Çalışma hayatınızdaki mesleki kıdeminiz	1-5 yıl	27	17,1%	35	31,5%	62	23,0%
	6-10 yıl	16	10,1%	25	22,5%	41	15,2%
	11-15 yıl	32	20,3%	14	12,6%	46	17,1%
	16-20 yıl	34	21,5%	14	12,6%	48	17,8%
	21 yıl ve üzeri	49	31,0%	23	20,7%	72	26,8%
6. Çalıştığınız örgütteki çalışma süreniz	1-5 yıl	52	32,9%	54	48,6%	106	39,4%
	6-10 yıl	20	12,7%	21	18,9%	41	15,2%
	11-15 yıl	32	20,3%	13	11,7%	45	16,7%
	16-20 yıl	29	18,4%	7	6,3%	36	13,4%
	21 yıl ve üzeri	25	15,8%	16	14,4%	41	15,2%

Katılımcıların medeni durumlarına ve çocuk sayılarına göre dağılımları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumlarına ve Çocuk Sayılarına Göre Dağılımları

		Sektör					
		Sağlık		Eğitim		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
7. Medeni durumunuz	Bekar	39	24,7%	27	24,3%	66	24,5%
	Evli	108	68,4%	78	70,3%	186	69,1%
	Dul	11	7,0%	6	5,4%	17	6,3%
8. Sahibi olduğunuz çocuk sayısı	Yok	64	40,5%	38	34,2%	102	37,9%
	1	44	27,8%	36	32,4%	80	29,7%
	2	44	27,8%	33	29,7%	77	28,6%
	3 ve üzeri	6	3,8%	4	3,6%	10	3,7%

Katılımcıların ailelerinin eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Ailelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

		Sektör					
		Sağlık		Eğitim		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
9. Babanızın eğitim durumu	İlkokul	23	14,6%	12	10,8%	35	13,0%
	Ortaokul	16	10,1%	11	9,9%	27	10,0%
	Lise	32	20,3%	29	26,1%	61	22,7%
	Üniversite	61	38,6%	43	38,7%	104	38,7%
	Yüksek lisans/Doktora	26	16,5%	16	14,4%	42	15,6%
10. Annenizin eğitim durumu	İlkokul	39	24,7%	25	22,5%	64	23,8%
	Ortaokul	25	15,8%	25	22,5%	50	18,6%
	Lise	55	34,8%	27	24,3%	82	30,5%
	Üniversite	33	20,9%	30	27,0%	63	23,4%
	Yüksek lisans/Doktora	6	3,8%	4	3,6%	10	3,7%

Katılımcıların çalıştıkları örgütün büyüklüğüne göre dağılımları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Çalıştığı Örgütün Büyüklüğüne Göre Dağılımları

		Sektör					
		Sağlık		Eğitim		Toplam	
		N	%	N	%	N	%
11. Örgütünüzde çalışan sayısı (büyüklüğü):	100 ve altı	11	7,1%	18	16,7%	29	11,1%
	101-500	64	41,6%	8	7,4%	72	27,5%
	501-1000	30	19,5%	17	15,7%	47	17,9%
	1001-5000	43	27,9%	43	39,8%	86	32,8%
	5001 ve üzeri	6	3,9%	22	20,4%	28	10,7%

Hipotez 1: Toplumsal güç yaklaşımı uyarınca, geleneksel kadın alanı olarak kabul edilebilecek sağlık sektöründe kadınların, bu gruba girmeyen eğitim sektörüne göre cam tavan algısı zayıflar.

Sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışan kadınların cam tavan algıları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Sağlık ve Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Cam Tavan Algısı Farklarının T-Testi

	Sektör	N	Ortalama	S.sapma	T	sd	p
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Sağlık	158	2,50	0,85	-3,703	267	0,000*
	Eğitim	111	2,88	0,82			
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Sağlık	158	2,32	0,82	-2,563	267	0,011*
	Eğitim	111	2,59	0,87			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Sağlık	158	2,69	0,84	-3,754	267	0,000*
	Eğitim	111	3,07	0,75			
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	Sağlık	158	2,75	1,03	1,694	252,078	0,091
	Eğitim	111	2,55	0,92			
Cam tavan algısı	Sağlık	158	1,73	0,34	-3,038	267	0,003*
	Eğitim	111	1,86	0,36			

*p<0.05

Eğitim sektöründe çalışan kadınların, sağlık sektöründe çalışan kadınlara göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=2.88$), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.59$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=3.07$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da eğitim ve sağlık sektöründe çalışan kadınların kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Sağlık sektöründe çalışan kadınların ($\bar{X}=2.75$), eğitim sektöründe çalışan kadınlara ($\bar{X}=2.55$) göre kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. Ancak, eğitim ve sağlık sektöründe çalışan kadınların kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Eğitim sektöründe çalışan kadınların ($\bar{X}=1.86$), sağlık sektöründe çalışan kadınlara ($\bar{X}=1.73$) göre cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da eğitim ve sağlık sektöründe çalışan kadınların cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Ortalama istatistikleri incelendiğinde de toplumsal güç yaklaşımı uyarınca, geleneksel kadın alanı olarak kabul edilebilecek sağlık sektöründe kadınların, bu gruba girmeyen eğitim sektörüne göre cam tavan algısı zayıflamaktadır.

Hipotez 2a: Eğitim sektöründe, ailesinin eğitim düzeyi arttıkça, kadının cam tavan algısı zayıflar.

Eğitim sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim düzeylerine göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Annelerinin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi

	Anne Eğitim Durumu	N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamlı Fark
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	İlkokul	12	2,94	1,02	3,876	0,006*	*Üniversite - İlkokul
	Ortaokul	11	3,49	0,68			*Üniversite - Lise
	Lise	29	3,02	0,69			*Üniversite - Lisansüstü
	Üniversite	43	2,56	0,77			
	Yüksek lisans/Doktora	16	3,05	0,82			
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	İlkokul	12	2,80	1,08	1,046	0,387	Yok
	Ortaokul	11	2,95	1,22			
	Lise	29	2,58	0,83			
	Üniversite	43	2,43	0,80			
	Yüksek lisans/Doktora	16	2,61	0,59			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	İlkokul	12	3,29	1,08	3,295	0,014*	*Ortaokul - Lise
	Ortaokul	11	3,62	0,70			*Ortaokul - Üniversite
	Lise	29	3,02	0,62			
	Üniversite	43	2,84	0,69			
	Yüksek lisans/Doktora	16	3,24	0,64			
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	İlkokul	12	2,83	1,13	1,334	0,262	Yok
	Ortaokul	11	2,98	1,29			
	Lise	29	2,59	0,85			
	Üniversite	43	2,40	0,80			
	Yüksek lisans/Doktora	16	2,38	0,89			
Cam tavan algısı	İlkokul	12	2,01	0,41	4,482	0,002*	*İlkokul - Üniversite
	Ortaokul	11	2,17	0,47			*Ortaokul - Lise
	Lise	29	1,85	0,34			*Ortaokul - Üniversite
	Üniversite	43	1,73	0,30			*Ortaokul - Lisansüstü
	Yüksek lisans/Doktora	16	1,89	0,29			

*p<0.05

Eğitim sektöründe çalışan , annelerinin eğitim durumu ortaokul olan kadınların kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne (\bar{X} =3.49), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara (\bar{X} =2.95), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere (\bar{X} =3.62), kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri

($\bar{X}=2.98$) annelerinin eğitim durumu ilkokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Eğitim sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim durumu ortaokul olan kadınların cam tavan algıları ($\bar{X}=2.17$), annelerinin eğitim durumu ilkokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

İstatistiksel olarak da eğitim sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim durumuna göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri ve genel olarak cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark, tablonun anlamlı fark sütununda belirtilmiştir.

Diğer taraftan istatistiksel olarak, eğitim sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim durumuna göre kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).

Eğitim sektöründe çalışan kadınların babalarının eğitim düzeylerine göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Babalarının Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi

Sektör		Baba eğitim durumu	N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamlı Fark
Eğitim	Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	İlkokul	25	2,96	0,87	3,032	0,021*	*Ortaokul - Lise *Ortaokul - Üniversite
		Ortaokul	25	3,28	0,78			
		Lise	27	2,71	0,78			
		Üniversite	30	2,61	0,71			
		Yüksek lisans/Doktora	4	3,18	1,06			

Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	İlkokul	25	2,75	1,06	1,873	0,121	Yok
	Ortaokul	25	2,85	1,05			
	Lise	27	2,51	0,62			
	Üniversite	30	2,28	0,65			
	Yüksek lisans/Doktora	4	2,73	0,63			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	İlkokul	25	3,03	0,88	2,794	0,030*	*Ortaokul Üniversite
	Ortaokul	25	3,44	0,70			
	Lise	27	3,07	0,64			
	Üniversite	30	2,79	0,67			
	Yüksek lisans/Doktora	4	3,08	0,63			
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	İlkokul	25	2,37	0,88	1,621	0,174	Yok
	Ortaokul	25	2,92	1,07			
	Lise	27	2,43	0,87			
	Üniversite	30	2,45	0,83			
	Yüksek lisans/Doktora	4	2,88	0,85			
Cam tavan algısı	İlkokul	25	1,85	0,30	4,551	0,002*	*İlkokul- Ortaokul *Ortaokul - Lise *Ortaokul Üniversite *Ortaokul Lisansüstü
	Ortaokul	25	2,09	0,45			
	Lise	27	1,82	0,34			
	Üniversite	30	1,70	0,27			
	Yüksek lisans/Doktora	4	1,94	0,25			

*p<0.05

Eğitim sektöründe çalışan kadınların babalarının eğitim durumu ortaokul olan kadınların kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=3.28$), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.85$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=3.44$), kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin

görüşleri ($\bar{X}=2.92$), babalarının eğitim durumu ilkokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Eğitim sektöründe çalışan, babalarının eğitim durumu ortaokul olan kadınların cam tavan algıları ($\bar{X}=2.09$), babalarının eğitim durumu ilkokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

İstatistiksel olarak da eğitim sektöründe çalışan kadınların babalarının eğitim durumuna göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri ve genel olarak cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark, tablonun anlamlı fark sütununda belirtilmiştir.

Diğer taraftan istatistiksel olarak, eğitim sektöründe çalışan kadınların babalarının eğitim durumuna göre kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).

Ortalama istatistikleri incelendiğinde eğitim sektöründe kadının ailesinin eğitim düzeyi arttıkça, onun cam tavan algısı zayıflamaktadır.

Hipotez 2b: Sağlık sektöründe, ailesinin eğitim düzeyi arttıkça, kadının cam tavan algısı zayıflar.

Sağlık sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim düzeylerine göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Annelerinin Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi

	Anne Eğitim Durumu	N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamlı Fark
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	İlkokul	23	2,94	0,62	6,218	0,000*	*İlkokul – Lise *İlkokul - Üniversite *İlkokul - Lisansüstü *Ortaokul – Lise * Ortaokul - Üniversite * Ortaokul - Lisansüstü
	Ortaokul	16	3,12	0,60			
	Lise	32	2,38	0,81			
	Üniversite	61	2,41	0,90			
	Yüksek lisans/Doktora	26	2,09	0,78			
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	İlkokul	23	2,38	0,93	2,074	0,087	Yok
	Ortaokul	16	2,74	0,86			
	Lise	32	2,45	0,78			
	Üniversite	61	2,15	0,77			
	Yüksek lisans/Doktora	26	2,23	0,81			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	İlkokul	23	3,04	0,82	2,718	0,032*	*İlkokul – Lise *İlkokul - Üniversite *İlkokul - Lisansüstü *Ortaokul – Lise * Ortaokul - Üniversite * Ortaokul - Lisansüstü
	Ortaokul	16	3,09	0,71			
	Lise	32	2,57	0,87			
	Üniversite	61	2,62	0,87			
	Yüksek lisans/Doktora	26	2,46	0,72			
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	İlkokul	23	3,20	0,86	1,894	0,114	Yok
	Ortaokul	16	2,92	1,23			
	Lise	32	2,81	0,91			
	Üniversite	61	2,61	1,06			
	Yüksek lisans/Doktora	26	2,52	1,04			
Cam tavan algısı	İlkokul	23	1,92	0,28	6,148	0,000*	*İlkokul – Lise *İlkokul - Üniversite *İlkokul - Lisansüstü *Ortaokul – Lise * Ortaokul - Üniversite * Ortaokul - Lisansüstü
	Ortaokul	16	1,95	0,26			
	Lise	32	1,72	0,36			
	Üniversite	61	1,65	0,33			
	Yüksek lisans/Doktora	26	1,60	0,30			

*p<0.05

Sağlık sektöründe çalışan, annelerinin eğitim durumu ortaokul olan kadınların kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=3.12$), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.74$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=3.09$) ilişkin görüşleri annelerinin eğitim durumu ilkokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık sektöründe çalışan, annelerinin eğitim durumu ilkokul olan kadınların kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.20$), annelerinin eğitim durumu ortaokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim durumu ortaokul olan kadınların cam tavan algıları ($\bar{X}=1.95$) annelerinin eğitim durumu ilkokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

İstatistiksel olarak da sağlık sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim durumuna göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri ve genel olarak cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark, tablonun anlamlı fark sütununda belirtilmiştir.

Diğer taraftan istatistiksel olarak, sağlık sektöründe çalışan kadınların annelerinin eğitim durumuna göre kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).

Sağlık sektöründe çalışan kadınların babalarının eğitim düzeylerine göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Babalarının Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan Algılarının Karşılaştırıldığı ANOVA Testi

Sektör		Baba Eğitim Durumu	N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamlı Fark
Sağlık	Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	İlkokul	39	2,98	0,66	9,411	0,000*	*İlkokul – Lise
		Ortaokul	25	2,91	0,84			*İlkokul - Üniversite
		Lise	55	2,15	0,78			*İlkokul - Lisansüstü
		Üniversite	33	2,28	0,83			*Ortaokul – Lise
		Yüksek lisans/Doktora	6	2,12	0,68			* Ortaokul - Üniversite
								* Ortaokul - Lisansüstü
	Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	İlkokul	39	2,58	0,98	3,788	0,006*	*İlkokul – Lise
		Ortaokul	25	2,62	0,72			*İlkokul – Lisansüstü
		Lise	55	2,12	0,72			*Ortaokul – Lise
		Üniversite	33	2,23	0,76			* Ortaokul - Lisansüstü
		Yüksek lisans/Doktora	6	1,72	0,43			
	Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	İlkokul	39	3,05	0,83	4,745	0,001*	*İlkokul – Lise
		Ortaokul	25	3,00	0,71			*İlkokul – Üniversite
		Lise	55	2,45	0,85			*Ortaokul – Lise
		Üniversite	33	2,47	0,82			* Ortaokul - Üniversite
		Yüksek lisans/Doktora	6	2,49	0,37			
	Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	İlkokul	39	3,15	1,01	3,186	0,015*	*İlkokul – Lise
		Ortaokul	25	2,91	1,10			*İlkokul - Üniversite
		Lise	55	2,62	0,96			*İlkokul - Lisansüstü
		Üniversite	33	2,54	1,07			
Yüksek lisans/Doktora		6	1,97	0,37				
Cam tavan algısı	İlkokul	39	1,95	0,34	13,754	0,000*	*İlkokul – Lise	
	Ortaokul	25	1,90	0,28			*İlkokul - Üniversite	
	Lise	55	1,59	0,27			*İlkokul - Lisansüstü	
	Üniversite	33	1,60	0,31			*Ortaokul – Lise	
	Yüksek lisans/Doktora	6	1,43	0,13			* Ortaokul - Üniversite	
							* Ortaokul - Lisansüstü	

*p<0.05

Sağlık sektöründe çalışan, babalarının eğitim durumu ilkokul olan kadınların kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=2.98$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=3.05$), kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.15$), babalarının eğitim durumu ortaokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık sektöründe çalışan, babalarının eğitim durumu ortaokul olan kadınların kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.62$) ilişkin görüşleri babalarının eğitim durumu ilkokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık sektöründe çalışan, babalarının eğitim durumu ilkokul olan kadınların cam tavan algıları ($\bar{X}=1.95$), babalarının eğitim durumu ortaokul, lise, üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur.

İstatistiksel olarak da sağlık sektöründe çalışan kadınların babalarının eğitim durumuna göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri ve genel olarak cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark, tablonun anlamlı fark sütununda belirtilmiştir.

Ortalama istatistikleri incelendiğinde sağlık sektöründe kadının ailesinin eğitim düzeyi arttıkça, onun cam tavan algısı zayıflamaktadır.

Hipotez 3a: Eğitim sektöründe kamu kurumlarında, özel sektöre kıyasla, kadınların cam tavan algısı daha zayıf olacaktır.

Eğitim sektöründe kamu kurumlarında ve özel kurumlarda çalışan kadınların cam tavan algıları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13. Eğitim Sektöründe Kamu Kurumlarında ve Özel Kurumlarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları Farklarının T-Testi

	1- Örgüt tipi	N	Ortalama	S.sapma	t	sd	p
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Kamu	72	2,81	0,73	-1,326	109	0,188
	Özel	39	3,02	0,95			
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Kamu	72	2,53	0,73	-0,871	57,887	0,387
	Özel	39	2,69	1,07			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Kamu	72	3,01	0,71	-1,060	109	0,292
	Özel	39	3,17	0,81			
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	Kamu	72	2,46	0,89	-1,421	109	0,158
	Özel	39	2,72	0,98			
Cam tavan algısı	Kamu	72	1,82	0,30	-1,535	56,785	0,130
	Özel	39	1,94	0,45			

*p<0.05

Eğitim sektöründe özel kurumlarda çalışan kadınların, kamu kurumlarında çalışan kadınlara göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=3.02$), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.69$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=3.17$), kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ($\bar{X}=2.72$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. Ancak, eğitim sektöründe kamu ve özel kurumlarda çalışan kadınların; kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Genel olarak eğitim sektöründe özel kurumlarda çalışan kadınların ($\bar{X}=1.94$), kamu kurumlarında çalışan kadınlara ($\bar{X}=1.82$) göre cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. Ancak, eğitim sektöründe kamu ve özel kurumlarda çalışan kadınların cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Ortalama istatistikleri incelendiğinde de eğitim sektöründe kamu kurumlarında çalışan kadınların, özel sektöre kıyasla, cam tavan algısı daha düşüktür.

Hipotez 3b: Sağlık sektöründe kamu kurumlarında, özel sektöre kıyasla, kadınların cam tavan algısı daha zayıf olacaktır.

Sağlık sektöründe kamu kurumlarında ve özel kurumlarda çalışan kadınların cam tavan algıları arasında fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14. Sağlık Sektöründe Kamu Kurumlarında ve Özel Kurumlarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları Farklarının T-Testi

	Örgüt tipi	N	Ortalama	S.sapma	t	sd	P
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Kamu	109	2,34	0,86	-3,694	156	0,000*
	Özel	49	2,86	0,73			
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Kamu	109	2,31	0,88	-0,216	156	0,829
	Özel	49	2,34	0,68			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Kamu	109	2,59	0,81	-2,414	156	0,017*
	Özel	49	2,93	0,87			
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	Kamu	109	2,56	1,02	-3,738	156	0,000*
	Özel	49	3,19	0,93			
Cam tavan algısı	Kamu	109	1,66	0,32	-4,024	156	0,000*
	Özel	49	1,88	0,34			

*p<0.05

Sağlık sektöründe özel kurumlarda çalışan kadınların, kamu kurumlarında çalışan kadınlara göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=2.86$), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.34$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=2.93$), kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ($\bar{X}=3.19$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da sağlık sektöründe kamu ve özel kurumlarda çalışan kadınların kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0.05).

Ancak, istatistiksel olarak sağlık sektöründe kamu ve özel kurumlarda çalışan kadınların kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0.05).

Genel olarak sağlık sektöründe özel kurumlarda çalışan kadınların ($\bar{X}=1.88$), kamu kurumlarında çalışan kadınlara ($\bar{X}=1.66$) göre cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da sağlık sektöründe kamu ve özel kurumlarda çalışan kadınların cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Ortalama istatistikleri incelendiğinde de sağlık sektöründe kamu kurumlarında çalışan kadınların, özel sektöre kıyasla, cam tavan algısı daha düşüktür.

Hipotez 4a: Eğitim sektöründe evli kadınların cam tavan algısı evli olmayanlara göre yüksek olacaktır.

Eğitim sektöründe çalışan kadınların medeni durumlarına göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Medeni Durumlarına Göre Cam Tavan Algısı Farkı ANOVA Testi

		N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamlı Fark
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Bekar	27	2,61	0,72	2,970	0,056	Yok
	Evli	78	3,01	0,81			
	Dul	6	2,57	1,05			
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Bekar	27	2,51	0,74	0,641	0,529	Yok
	Evli	78	2,64	0,92			
	Dul	6	2,27	0,64			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Bekar	27	2,76	0,74	3,998	0,021	*evli ile bekar
	Evli	78	3,20	0,72			
	Dul	6	2,78	0,78			
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	Bekar	27	2,51	0,85	0,569	0,568	Yok
	Evli	78	2,59	0,97			
	Dul	6	2,18	0,47			
Cam tavan algısı	Bekar	27	1,74	0,30	3,509	0,033	*evli ile bekar
	Evli	78	1,92	0,37			
	Dul	6	1,65	0,35			

* $p<0.05$

Eğitim sektöründe evli kadınların, medeni durumu bekar ve dul olan kadınlara göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=3.01$), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.64$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=3.20$), kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ($\bar{X}=2.59$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. Ancak, eğitim sektöründe çalışan kadınların medeni durumlarına göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). İstatistiksel olarak eğitim sektöründeki kadınların medeni durumlarına göre kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri farklılaşmaktadır ($p<0.05$). Bulunan bu fark evli kadınlar ile bekar kadınların, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri arasındadır.

Genel olarak eğitim sektöründe evli kadınların ($\bar{X}=1.92$), medeni durumu bekar ve dul olan kadınlara göre cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da eğitim sektöründe kadınların medeni durumlarına göre cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark evli kadınlar ile bekar kadınların cam tavan algıları arasındadır.

Ortalama istatistikleri incelendiğinde de eğitim sektöründe evli kadınların cam tavan algısı evli olmayanlara göre fazladır.

Hipotez 4b: Sağlık sektöründe evli kadınların cam tavan algısı evli olmayanlara göre yüksek olacaktır.

Sağlık sektöründe çalışan kadınların medeni durumlarına göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Medeni Durumlarına Göre Cam Tavan Algısı Farkı ANOVA Testi

		N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamlı Fark
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Bekar	39	2,06	0,67	8,118	0,000*	*evli ile bekar
	Evli	108	2,67	0,87			
	Dul	11	2,41	0,69			
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Bekar	39	2,04	0,64	3,164	0,045*	*evli ile bekar
	Evli	108	2,40	0,84			
	Dul	11	2,55	1,05			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Bekar	39	2,19	0,66	10,415	0,000*	*evli ile bekar
	Evli	108	2,87	0,82			*evli ile dul
	Dul	11	2,79	0,99			*dul ile bekar
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	Bekar	39	2,44	0,90	3,963	0,021*	*evli ile bekar
	Evli	108	2,91	1,07			
	Dul	11	2,36	0,77			
Cam tavan algısı	Bekar	39	1,46	0,24	19,650	0,000*	*evli ile bekar
	Evli	108	1,82	0,31			*evli ile dul
	Dul	11	1,73	0,42			*dul ile bekar

*p<0.05

Sağlık sektöründe evli kadınların, medeni durumu bekar ve dul olan kadınlara göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=2.67$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=2.87$), kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ($\bar{X}=2.91$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.55$) ilişkin görüşler ise dul kadınlar arasında daha yüksek bulunmuştur. Sağlık sektöründe çalışan kadınların medeni durumlarına göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri farklılaşmaktadır (p<0.05). Bulunan bu farklılaşma anlamlı fark sütununda belirtilmiştir.

Genel olarak sağlık sektöründe evli kadınların ($\bar{X}=1.82$), medeni durumu bekar ve dul olan kadınlara göre cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da sağlık sektöründe kadınların medeni durumlarına göre cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0.05). Bulunan bu fark evli kadınlar ile bekar ve dul kadınların cam tavan algıları ve dul kadınlar ile bekar kadınların cam tavan algıları arasındadır.

Ortalama istatistikleri incelendiğinde de sağlık sektöründe evli kadınların cam tavan algısı evli olmayanlara göre fazladır.

Hipotez 5a: Eğitim sektöründeki kadınların çocuk sayısı arttıkça cam tavan algı düzeyleri yükselir.

Eğitim sektöründe çalışan kadınların çocuk sayısına göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Çocuk Sayısına Göre Cam Tavan Algılarının Arasındaki Farkın ANOVA Testi

		N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamlı Fark
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Yok	38	2,50	0,71	6,323	0,001*	* çocuk yok ile 2
	1	36	2,96	0,85			* çocuk yok ile 3+
	2	33	3,13	0,75			* 1 ile 2
	3 ve üzeri	4	3,80	0,60			*1 ile 3+
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Yok	38	2,34	0,71	1,855	0,142	Yok
	1	36	2,69	0,97			
	2	33	2,78	0,87			
	3 ve üzeri	4	2,40	0,95			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Yok	38	2,67	0,68	7,015	0,000*	* çocuk yok ile 2
	1	36	3,18	0,82			* çocuk yok ile 3+
	2	33	3,33	0,57			* 1 ile 2
	3 ve üzeri	4	3,66	0,39			*1 ile 3+
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	Yok	38	2,49	0,80	1,887	0,136	Yok
	1	36	2,44	1,03			
	2	33	2,82	0,92			
	3 ve üzeri	4	1,90	0,54			
Cam tavan algısı	Yok	38	1,68	0,32	6,329	0,001*	* yok ile 1
	1	36	1,89	0,41			* yok ile 2
	2	33	2,02	0,28			* 1 ile 2
	3 ve üzeri	4	1,91	0,10			

*p<0.05

Eğitim sektöründe 2 çocuğu olan kadınların kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ($\bar{X}=2.78$) ve kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ($\bar{X}=2.82$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. 3 ve daha fazla çocuğu olan kadınların ise kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ($\bar{X}=3.80$), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ($\bar{X}=3.66$) ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. Eğitim sektöründe çalışan kadınların çocuk sayısına göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri farklılaşmaktadır ($p<0.05$). Bulunan bu farklılaşma anlamlı fark sütununda belirtilmiştir. Ancak, kadınların çocuk sayısına göre kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).

Genel olarak eğitim sektöründe 2 çocuğu olan kadınların ($\bar{X}=2.02$) cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da eğitim sektöründeki kadınların çocuk sayısına göre cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark, çocuğu olmayan kadınlar ile 1 ve 2 çocuğu olan kadınların cam tavan algıları arasındadır. Aynı zamanda 1 çocuğu olan kadınlar ile 2 çocuğu olan kadınların cam tavan algıları farklılaşmaktadır.

Ortalama istatistikleri incelendiğinde, eğitim sektöründe kadınların çocuk sayıları artıkça cam tavan algıları da artmaktadır.

Hipotez 5b: Sağlık sektöründeki kadınların çocuk sayısı artıkça cam tavan algı düzeyleri yükselir.

Sağlık sektöründe çalışan kadınların çocuk sayısına göre cam tavan algılarının arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Çocuk Sayısına Göre Cam Tavan Algılarının Arasındaki Farkın ANOVA Testi

		N	Ortalama	S.sapma	F	p	Anlamli Fark
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Yok	64	2,08	0,68	32,033	0,000*	* çocuk yok ile 1
	1	44	2,25	0,70			* çocuk yok ile 2
	2	44	3,31	0,64			* 1 ile 2
	3 ve üzeri	6	2,88	0,68			* 1 ile 3+
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Yok	64	2,12	0,76	3,390	0,020*	* çocuk yok ile 2
	1	44	2,32	0,74			
	2	44	2,62	0,94			
	3 ve üzeri	6	2,27	0,56			
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Yok	64	2,31	0,69	21,354	0,000*	* çocuk yok ile 2
	1	44	2,50	0,79			* çocuk yok ile 2
	2	44	3,37	0,69			* 1 ile 2
	3 ve üzeri	6	3,23	0,68			* 1 ile 3+
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	Yok	64	2,51	0,90	2,416	0,069	Yok
	1	44	3,04	1,04			
	2	44	2,82	1,12			
	3 ve üzeri	6	2,68	1,33			
Cam tavan algısı	Yok	64	1,53	0,30	26,170	0,000*	* çocuk yok ile 1
	1	44	1,71	0,27			* çocuk yok ile 2
	2	44	2,01	0,27			* çocuk yok ile 3+
	3 ve üzeri	6	1,88	0,10			* 1 ile 2

*p<0.05

Sağlık sektöründe 2 çocuğu olan kadınların, kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne (\bar{X} =3.31), kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara (\bar{X} =2.62), kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere (\bar{X} =3.37), ilişkin görüşleri daha yüksek bulunmuştur. Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri ise 1 çocuğa sahip kadınlarda (\bar{X} =3.04) daha yüksek bulunmuştur. Sağlık sektöründe çalışan kadınların çocuk sayısına göre kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne, kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri farklılaşmaktadır (p<0.05). Bulunan bu farklılaşma tablonun anlamlı fark sütununda belirtilmiştir. Ancak, kadınların çocuk sayısına göre

kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).

Genel olarak sağlık sektöründe 2 çocuğu olan kadınların ($\bar{X}=2.01$) cam tavan algıları daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da sağlık sektöründe kadınların çocuk sayısına göre cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu farklılaşma tablonun anlamlı fark sütununda belirtilmiştir.

Ortalama istatistikleri incelendiğinde de sağlık sektöründe kadınların çocuk sayıları artıkça cam tavan algıları da artmaktadır.

Hipotez 6a: Eğitim sektöründe örgütün yaşı büyüdükçe kadınların cam tavan algıları güçlenmektedir.

Eğitim sektöründe çalışan kadınların cam tavan algıları ile çalıştıkları örgütün yaşı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Eğitim Sektöründe Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları ile Çalıştıkları Örgütün Yaşı Arasındaki İlişkinin Pearson Katsayısı Analizi

	2. Çalıştığınız örgütün kuruluş süresi (yıl):
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	-0,155
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	-0,012
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	-0,167
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	-0,157
Cam tavan algısı	-0,174

** $p<0.01$

Eğitim sektöründeki kadınların, kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.155 olan negatif yönlü anlamlı olmayan

düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p>0.01$). Bir başka deyişle, kadınların, kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların, kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların, kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.012 olan negatif yönlü anlamlı olmayan düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p>0.01$). Bir başka deyişle, kadınların kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.167 olan negatif yönlü anlamlı olmayan düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p>0.01$). Bir başka deyişle kadınların, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.157 olan negatif yönlü anlamlı olmayan düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p>0.01$). Bir başka deyişle kadınların, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların cam tavan algıları ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.174 olan negatif yönlü anlamlı olmayan düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p>0.01$). Bir başka deyişle kadınların cam tavan algıları güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların cam tavan algıları zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Hipotez 6b: Sağlık sektöründe örgütün yaşı büyüdükçe kadınların cam tavan algıları güçlenmektedir.

Sağlık sektöründe çalışan kadınların cam tavan algıları ile çalıştıkları örgütün yaşı arasındaki ilişki Pearson Korelasyon Katsayısı ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Sağlık Sektöründe Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları ile Çalıştıkları Örgütün Yaşı Arasındaki İlişkinin Pearson Katsayısı Analizi

	2. Çalıştığınız örgütün kuruluş süresi (yıl):
Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	-,392(**)
Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	-0,109
Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	-,291(**)
Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler	-,240(**)
Cam tavan algısı	-,375(**)

**p<0.01

Sağlık sektöründeki kadınların kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.392 olan negatif yönlü anlamlı orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur (p<0.01). Bir başka deyişle, kadınların, kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların, kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.109 olan negatif yönlü anlamlı olmayan düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur (p>0.01). Bir başka deyişle kadınların kariyer

yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.291 olan negatif yönlü anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Bir başka deyişle kadınların, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların, kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.240 olan negatif yönlü anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Bir başka deyişle kadınların, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların, kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşleri zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

Kadınların cam tavan algıları ile çalıştıkları örgütün yaşı arasında -0.375 olan negatif yönlü anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($p<0.01$). Bir başka deyişle kadınların cam tavan algıları güçlendikçe çalıştıkları örgütün yaşı azalmaktadır veya kadınların cam tavan algıları zayıfladıkça çalıştıkları örgütün yaşı artmaktadır.

BÖLÜM IV

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonuçları 1.hipotez ışığı altında yorumlandığında, sağlık sektörü geleneksel kadın alanıdır. Çünkü kadınlar daha küçüklükten itibaren zaten hemşirecilik gibi oyunlar oynayarak büyürler. Kadınlar yaradılışları gereği insana hizmet için daha uygundur, çünkü birçok geleneksel aile kız çocuklarını hizmet etme mantığı ile yetiştirmektedir. Dolayısıyla, zaten sektörde çalışan çok sayıda kadın olduğundan buralarda kadınların yükselmesi kolaylaşır.

Eğitim sektörü ise, geleneksel kadın alanı sınıflamasına uymayacak bir sektördür. Kas, kol veya beden kuvvetine dayalı geleneksel bir erkek alanı da değildir. Her bir bireyin akademik başarısı ve yaptığı yayın kriterleriyle kendini ispat edebileceği bir sektördür. Akademik personel kadınlar son yıllarda sayıca artmaktadır. Cumhuriyetin ilk kurulduğu yıllarda, kadınların erkeklerle aynı oranda üniversite bitireceği, iş hayatına atılacağı, eve gelir getireceği istense de, hayata geçirilememiştir. Birçok kadın eşine oranla eğitimsiz kalmış ve daha çok ev işlerinde hizmet ve çocuk bakma gibi görevlerden sorumlu olmuştur. Daha sonraları, modern hayatın getirdiği ekonomik sıkıntılardan dolayı “bir eve bir maaş” kavramı yetersiz gelmeye başladığından kadınlar da çalışma hayatına girmeye başlamışlardır. Sonraki nesillerin gelişen teknolojik imkanlar ile beraber, modern dünya kadınına daha iyi özümsemesi ile birlikte kadınlar da çalışma hayatına yavaş yavaş dahil olmuşlardır. Ancak, erkeklerin yıllar boyunca oluşturdukları ağırlar kemikleşmiş bir hale geldiğinden (Adler ve Israeli, 1994) erkekler kendi istedikleri sektörlerde kadınların dahil olmaması için yeterli donanıma sahiptiler, çünkü kadınların işgücü piyasasında olmadığı örgütlerin kuruluş ve geçiş dönemlerinde birlikte çalışmışlar ve artık o sektör erkeklerin eline geçmiştir (Brass, 1985). Kadınların sayıca erkekleri yakalayamadığı bir sektör olan eğitim sektöründe üst kademelere tırmanamaması, yılların getirdiği erkek egemen ağların üniversitede yerleşik olmasıyla açıklanabilir.

Dolayısıyla, bir örgütte kadınların yükselme oranının artması için “geleneksel kadın alanı” olarak damgalanan sektörlerde çalışılması gereklidir diyebiliriz. Cinsiyet

tabanlı sosyalleşmenin sonucunda, toplumsal olarak kadın alanı şeklinde kabul görecekle mesleklere erkekler dahil olmak istemeyeceklerdir. Kağıt üzerinde “geleneksel erkek” ve “geleneksel kadın alanı” tanımına uymayan nötr bir sektör seçildiğinde (buradaki eğitim sektörü gibi) yine erkekler lehine olan bir tablo ortaya çıkacaktır, çünkü, erkekler, yazında anlatıldığı gibi, sektörün kuruluş zamanlarında kendi ağlarını oluşturacaklar ve kadınların yükselmesi bu ağlara takılacaktır (Higgins ve Kram, 2001). Dolayısıyla analizler sonucu Hipotez 1’in destek bulması normal karşılanmaktadır.

Hipotez 2 analiz sonuçları incelendiğinde, kadının ailesinin eğitim düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, her iki sektörde de ortak sonuç olarak hipotezler desteklenmiştir. Kadınların ailesinin eğitim düzeyi arttıkça, örgütlerde yükselme şansı da artmaktadır, çünkü kadınlar o ailelerde geleneksel kadın rolleri ile sosyalleşmemiştir. Erkekler ile aynı şartlarda, eşit imkanlarla büyümüş, aynı okullarda okumuş, aynı istekler ve idealler ile üniversiteyi kazanmıştır. Bunun tersinin olduğu bir durumda, bireyde oluşacak öğrenilmiş çaresizlik¹ durumu bireyin algısını etkileyecektir. Bireyler kalıp yargıları en çok aileden, daha sonra ise okuldan edinmektedir (Powell ve diğerleri, 2002). Kız çocuğu olduğu düşüncesiyle yetiştirilmiş bir kadının çalışma hayatındaki engellerle daha az başedebilmesi olasıdır (Dryler, 1998). Eğitimli ailelerin geleneksel bakış açısını daha azaltacakları ve kadın-erkek arasında fark olduğunu düşünmeden yetiştirilen çocukların cinsiyet kavramını zihinlerinde nötrleyerek iş hayatına dahil olacağı söylenebilir.

Bu noktada, ailenin maddi durumu da önem kazanmaktadır. Bir çocuğun yetişmesinde, manevi desteğe ek olarak maddi durumun da büyük önemi vardır. Maddi durum elvermediği sürece, manevi desteğin etkisi bir yere kadar olacaktır. Bir çocuğun iş hayatına atılmadan önce iyi bir eğitim almasının önemi büyüktür. Kendine benzer diğer çocuklarla günlerini geçirmesi, benzer hayat beklentileri olan bireylerin birlikte büyümesi anlamını taşıyacaktır. Bu etkileşim, aileden gelen etkinin pekişmesinde faydalı olacaktır. Daha iyi eğitim veren okullarda, daha nitelikli öğretmenler ile kadın, insan sermayesini daha yukarılara taşımayı başaracaktır. Vasıflı öğretmenlerin kız

¹Öğrenilmiş çaresizlik, bir organizmanın davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilmeye gücü olduğu halde olumsuzlukları değiştirecek davranışları yapmaması ve çabayı göstermemesidir.

çocuklarına okul periyodunda daha iyi hamilik yapabilecekleri ve onları gelecekteki kariyerlerine daha donanımlı hazırlayabilecekleri gözardı edilmemelidir.

Cam tavanın önemli bir bölümü de insanın kendi kendine koyduğu zihinsel engellerden oluşmaktadır. Bunun azaldığı durumlarda, sektör ne olursa olsun kadının kendine olan güveni ile beraber cam tavan algısı da azalacaktır. Hipotez 2'nin analizi sırasında ortaya çıkan bir ilginç durum da ailesi ortaokul mezunu olan kadınların cam tavan algılarının ailelerinin eğitim durumu ilkokul olan kadınlara göre fazla olmasıdır. Bunun nedeni olarak ailesi ilkokul eğitimine sahip olan kadınların ailesi ile kendilerini kıyasladıklarında büyük bir çıta atladıklarını düşünmeleri, yükseldikleri pozisyonlardan her ne kadar bir noktada kariyerleri tıkansa bile yine de mutlu oldukları ve bunun onlara yeterli geldiği düşünülebilir.

Araştırma sonucunda, eğitim ve sağlık sektörlerinin her ikisinde de hipotezler 3a ve 3b desteklenmiş, ve kamu sektöründe çalışan kadınların cam tavan algılarının özel sektöre kıyasla daha zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Orta Asya Türkleri'nin bilinen tarihi incelendiğinde, kadın daima güçlü mevkilerdedir. Orhon Kitabeleri'nin içeriğine bakıldığında kadınlar için “devleti bilen kraliçeler”, “hakan ve hatununun buyruğu ile” gibi ifadeler kullanıldığı görülebilir. Buradan eski çağlardaki Türk devlet yönetim geleneğinde kadının da söz hakkının var olduğu anlaşılmaktadır. Cumhuriyet yıllarına gelindiğinde, Mustafa Kemal Atatürk'ün kadının medeni, siyasal ve kültürel haklarda erkek ile eşit tutulmasını sağlayacak modern atılımları gerçekleştirdiği söylenebilir. Devletçi gelenekte kadın-erkek ayrımının olması mümkün değildir. Özel sektör, kadın personele her zaman daha mesafeli yaklaşacaktır. Çünkü ilk işe girişte yapılan mülakatlardan başlamak üzere kadının medeni durumu ve işe verebileceği annelik arası önem arz etmektedir. Özel sektörün kar amacı vardır, bu nedenle bir kadın yöneticinin doğum arası vermesini kabullenebilmesi güçleşmektedir. Kamu sektörü yapısal olarak, kendi yasalarını uygular ve bağımsız geliri vardır. Devletler, kadınların işe verdikleri arada maliyetini değil, bireylere verilecek fırsat eşitliğini ön planda tutar ve bu nedenle kadınların lehine kurumsal bir baskı oluşur (Kelly ve Guy, 1991). Türkiye'de Atatürkçü devlet

geleneğinde, ayırım düşüncesinin oluşması zordur. Erkek ve kadın aynı merkezi sistem sınavlarından geçerek liyakat usulü ile işe başlarlar. Bu durumda, yapılan araştırmada çıkan sonuçlarda kamu sektöründeki kadınların özel sektördekilere kıyasla cam tavan algılarının daha zayıf olması zaten beklenen bir durum olmalıdır.

Kamu sektöründe işe girildiğinde memuriyet hakkı büyük bir problem yaşanmaması durumunda ömür boyu olarak kazanılmış sayılır. Bu da, birey üzerinde gelecek ile ilgili bir güven duygusu oluşmasına neden olur. Bu güven duygusu, kadın için erkekte daha önemlidir çünkü kadının iş hayatında kendini ispat etmesi erkeklere göre daha zordur. Memuriyet hakkını kazanmanın verdiği rahatlık, kadının yaşamında uzun bir müddet maddi sıkıntı yaşamamasını ve kendi ayakları üzerinde durabilmesini sağlayacaktır. Bundan dolayı kadının iş hayatında yaşadığı stres ciddi biçimde azalacaktır. Stres ve sıkıntının azalması sonucunda kadın, kariyerine daha fazla konsantre olabilecek, kendine ve geleceğine duyduğu güven duygusu gayretini de arttırarak ona örgütte yükselme imkanı tanıyacaktır. Bu değerlendirmeler, kamu sektöründe özel sektöre kıyasla kadınların neden cam tavan algısının düşük çıktığı ile ilgili ipuçları vermektedir.

Kamu sektöründe memuriyet hakkını kazanan kadınlar aynı örgütte daha uzun süre çalışma imkanını yakalayacaklardır. Özel sektörde yoğun rekabetin yaşanması nedeniyle, firmalar daha düşük maaş ödemek ve yıllar içinde giderek artan kaliteli üniversite eğitiminin etkisini örgütlerine taşımak için belirli bir yaştan sonra bireyleri işten çıkararak yerlerine yenilerini ikame ederler. Bu tür bir olayda, zaten dezavantajlı olan kadınlar daha da zor bir durumun içine düşeceklerdir çünkü erkekleri fazla ilgilendirmeyen aile ve çocuk ikilemi onların işten çıkarılmasına yol açabilir. Kamu sektöründe bu tür problemler görülmesi olası değildir. Kadın, annelik arası verse de, görevinin başına döner, yaşı ilerlese de çalışmaya devam eder. Böylece, örgüt içinde daha fazla vakit geçirmeye başlar. Bu geçirdiği vakit, onun kendini ispatlayabilmesi için önemlidir. Kadın, bu süre zarfında, erkekler kadar nitelikli ve başarılı olduğunu kanıtlarsa yükselmeye giden yolda önü açılacaktır. Örgütte geçirdiği vakitte kadın, erkeklerle daha fazla vakit geçirerek onların kurduğu ağlara dahil olma ve yükselmede bunu kullanma şansını da yakalayabilir.

Kamu sektöründe giriş sınavlarında, yaş sınırlaması vardır. Eğitimlerini kadın-erkek karışık olarak tamamlayarak genç yaşta işe başlayanlar, örgütte mevcut ağırları henüz tanımadan kendi ile aynı dönemde, aynı okuldan yetişen ve aynı yaşlardaki meslektaşları ile daha çok ilişki içinde olacaklardır. Özellikle sağlık sektöründe asistanlık döneminde bütün bölümlerde çalışıldığı ve bu gruplarda erkek ve kadın karışık olduğu için yeni oluşan ağırlar da artık eski erkek ağırları olmayacaktır. Bu gruplar, gelecek yıllarda birbirlerini kollamaya başlarlar. İçlerinden yükselen kişiler bir pozisyon açığı doğduğunda kendi iç grubundan bir kişinin oraya atanması için çalışacaktır. Bundan dolayı, geçmiş yıllardaki çalışmasıyla kendini göstermiş bir kadın da rahatlıkla yükselme şansı yakalar. Ancak, özel sektör ve rekabetçi ortamda aynı işi yapanlar arasındaki maaş farklılıkları nedenleri ile herkes birbiri ile iyi geçiniyor görünse de aynı kaynaşma mümkün olmayacaktır. Bütün bu gerekçeler, gerek sağlık, gerekse de eğitim sektöründe kamu kurumlarında, özel sektöre kıyasla kadınların neden cam tavan algılarının düşük çıktığının açıklamalarıdır.

Çalışma sonucunda eğitim ve sağlık sektörlerindeki kadınların evli olanlarının cam tavan algılarının evli olmayanlara göre güçlü olduğu ortaya çıkmış ve hipotezler 4a ve 4b yazının gösterdiği yönde desteklenmiştir. Evli olmayan kadınların büyük bölümünün aileleri ile yaşamaya devam eden kişiler olduğu varsayıldığında, geleneksel ev hanımı rollerinin bu kadınlara yüklenmediği düşünülebilir. Evli araştırma görevlileri ile Hacettepe Üniversitesi'nin eğitim sektöründe yaptırdığı araştırmada kadınların %59.4'ü yemek pişirme, %50.5'i bulaşık yıkama, %69.2'si çamaşır yıkama, %41.1'i ütü yapma, %65'i giysileri onarma, %55.8'i yemek hazırlama işlerinin kendilerinin sorumluluğunda olduğunu belirtmişlerdir (Ergöl ve diğerleri, 2012). Dolayısıyla, kadınların kariyerde yükselme için harcayacakları zaman ve çaba sektöre uğrayacaktır. Bekar kadınların anne ve babasıyla yaşama olasılığının yüksek olduğu düşünüldüğünde yukarıdaki sorumlulukların büyük bölümü anne ve babada kalacak ve kadının iş hayatına olan konsantresi artacaktır.

Bu noktada, eşlerin durumunun resmin bütününe görmede önemi büyüktür. Türk aile yapısı, ataerkil bir yapı olduğundan, aileler erkek çocuklarını bu düşünce ile yetiştirir. Bu düşünce yapısıyla yetişmiş bir bireyin, bilinçli veya bilinçsiz olarak,

kendisinin önüne geçeceği endişesi ile, eşinin fazla yükselmesini istemeyeceği durumu ortaya çıkar. Kadın, kendisinden daha önemli pozisyonlara gelirse, hem kıskançlık oluşur, hem de aile büyüklerinden yana sıkıntılar ortaya çıkabilir. Kadının örgütte çok fazla zaman geçirmesinin çocukların yetişmesinde sıkıntı yaratacağı erkeğe empoze ettirilir. Bütün bunlar nedeniyle birçok erkek, eşlerine kariyerlerinde destekleyici davranmazlar. Bunun yarattığı olumsuz durum da, kadınların örgütteki cam tavan algılarına yansır.

Bu nedenlerden dolayı yazını doğrular nitelikte evli olan kadınların eğitim ve sağlık sektöründe cam tavan algılarının evli olmayanlara göre yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur.

Aynı şekilde hipotezler 5a ve 5b'ye gelindiğinde, yukarıda anlatılanlara paralel olarak çocuk sayısı arttıkça kadınların cam tavan algılarının da arttığı ortaya çıkmıştır. Tezin kuramsal bölümünde, kadının her yeni çocuk yaptığında kazancının %7 oranında düştüğünden bahsedilmiştir. Kadınların kariyerlerini yükseltmeye başlayacakları 20'li ve erken 30'lu yaşlar, tıbben çocuk sahibi olmalarının da en uygun olacağı yaşlar ile çakışmaktadır. Böyle büyük bir ikilemin içinde olan kadınların annelik duygularını tatmak istemeleri de en doğal haklarıdır. Ancak, her bir çocukla beraber kadının ailevi sorumlulukları artmakta ve iş hayatına ayırabilecekleri zamanları azalmaktadır. Doğum izinleri ile kariyer bölünmekte, daha sonraları ise çocukların büyümesi için harcanan çaba, çalışma hayatına harcanan çabayı genellikle geçmektedir (Smith, 2002). Bu nedenlerden dolayı, kadınların çocuk sayısının arttığı durumlarda eğitim ve sağlık sektöründe cam tavan algılarının da artacağı çalışma sonucunda desteklenmiştir. İki çocuğu olan kadınların cam tavan algısının üç çocuğu olan kadınlardan güçlü çıkması bir noktadan sonra kadının artık durumu kanıksadığını ve çocuk bakım konusunda kazandığı tecrübenin iş hayatına artık yansımadığını düşündüğünü gösteriyor olabilir.

Tezin hipotezleri oluşturulurken, yazına dayanarak, örgütlerin yaşının büyüdüğü durumlarda, bu eski örgütlerdeki yerleşik erkek egemen örgüt kültürünün ve kadına kalıp yargısal bakış açısının artacağı, bu örgütlerde erkeklerin oluşturduğu formel ve formel olmayan ağların yerleşik olmasından dolayı kadınların hami desteğinin de

kesileceği söylenmiştir. Aynı zamanda, örgütsel ekoloji kuramı gereği (Hannan ve Freeman, 1977), ilk kurulduğunda kadınların çalışma hayatında fazla olmamasından dolayı erkeklerin ilerlettiği yaşlı örgütlerde değişime direncin fazla olması beklenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler, hipotezler 6a ve 6b'yi desteklememiştir. Yazından aykırı çıkan bu sonuç, Atatürk devrimlerinin kuvvetli etkisinin görüldüğü ilk cumhuriyet yıllarında kurulan örgütlerin kadına daha rahat bir çalışma sahası verdiğini ortaya çıkarmış ve tekrar gelenekselleşmeye başlamış Türk kültürünün örgütlere de kadınlar aleyhine yansıdığını göstermiştir. Bu gelenekselleşme, batı kültürü için üretilmiş fikirler ve kuramların, Türkiye için geçerli olmamasına neden olmuştur.

Analiz sonuçları incelendiğinde, anketin son bölümü hariç, diğer bölümlerdeki cevapların ortalamalarının sağlık sektöründeki kadınlarda daha düşük, eğitim sektöründeki kadınlarda ise daha yüksek olduğu görülmektedir. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri, kadınların şu anda mevcut durum çerçevesinde örgütlerinin cam tavan düzeyini anlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu bölümlerde kadınlara, erkek egemen örgüt kültürünün sağlık ve eğitim sektörlerinde görülüp görülmediği, iş ve aile dengesini sağlamakta zorluk yaşayıp yaşamadıkları, hami yardımına ulaşmalarının mümkün olup olmadığı, eski erkek ağlarından dolayı sıkıntıları olup olmadığı, önyargı ve kalıp yargıların örgütlerinde görülüp görülmediği, insan sermayelerinin düşük görülüp görülmediği çerçevesinde kuramsal çerçeveden yola çıkılarak sorular sorulmuştur.

Bu sorulara kadınların verdikleri cevaplardan sağlık sektöründe mevcut durumun cam tavanın oluşumu açısından eğitim sektörüne göre daha zayıf olduğu ortaya konmuştur. Bu sektör, geleneksel kadın alanı olarak kabul edilebileceği için daha çok kadının çalıştığı alandır. Bundan dolayı da, eğitim sektörü ile kıyaslandığında, erkek ağlarının etkisi azalmakta, kadınların kendilerine hami bulabilmesi daha kolay olmakta, kadınların sayısının fazla olması erkek egemen örgüt kültürü oluşmasının yolunu kesmekte, önyargı ve kalıp yargılar daha az görülmektedir. Anketin beşinci bölümünde kadınlara sorulan, örgütler tarafından uygulanabilecek cam tavanı kırma politikalarının sonucu incelendiğinde eğitim sektöründeki kadınların sağlık

sektöründeki kadınlara göre bu parametrede daha düşük ortalamaya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, eğitim sektöründe yer alan örgütlerin kadınları destekleyici politikalara ağırlık vermesi durumunda, geleneksellik açısından nötr bir sektör olan eğitim sektörünün kabuk değiştirerek kadınların rahat yükselebilecekleri bir sektöre dönüşeceği varsayılabilir.

Bu çalışmada, örgütlerdeki kadınların cam tavan algılarından yola çıkılarak seçilen iki sektördeki cam tavan algısı bazı koşul bağımlılıklar için sınıflanmaya çalışılmıştır. Yabancı yazında çok küçük örnekleri görülen, konuyu ele alma açısı bakımından makro ve mikro örgüt kuramlarının harmanını arayan bir yaklaşım ile konuyu erkek gözünden irdeleyen bir araştırma olmasından dolayı çalışma Türkiye için ilk olmaktadır. Türkiye de, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi, kadınların kariyerlerini erkekler kadar ilerletemediği çarkın bir parçası halindedir. Nesiller ilerledikçe kadınların da iş hayatındaki pozisyonları yükselecektir. Bunun yapılabilmesi için akademisyenlere ve medyaya büyük görevler düşmektedir. Mevcut durum ne kadar çok yerde yazılır, ne kadar kamuoyunda tartışılabilir hale gelirse çözüm yolları da o kadar artacaktır. Eğitilmiş genç neslin giderek arttığı düşünüldüğünde, bu yeni neslin önyargılardan arınmış olarak yetiştirdikleri çocukların mutlaka bu çarkı olumlu yönde kıracakları umudu her zaman taşınacaktır.

Konuyla ilgili ileride yapılacak araştırmalarda kadınların cam tavan düzeylerinin yeni koşul bağımlılıklarla sınılanması uygun olacaktır. Bu çalışmada yer verilmemiş olması ve örgütün kuruluş yaşı ile ilgili hipotezlerin benzer varsayımlarından yola çıkabileceği düşünüldüğünde örgütün yapı olarak büyüklüğü yani çalışan sayısı ile kadınların cam tavan algılarının korelasyonunu ölçmek yazına önemli bir katkı sağlayabilir. Aynı zamanda, bu çalışmadaki koşul bağımlılıkların Türkiye'nin doğusu ve batısında iki ayrı iç kültüre sahip şehirlerde karşılaştırmalı olarak ortaya konması yazın açısından önem taşıyacaktır. Üçüncü olarak, ileride yapılacak araştırmalarda, çocukların yaş dönemi gereği anneye bağımlılık durumunda yaşanacak değişimlerin kadınların cam tavan algısı ile korelasyonu ölçülebilir. Son olarak da, kadınların yetiştikleri ailenin gelir düzeyi bir koşul bağımlılık olarak ortaya konabilir çünkü bu

parametre çocukların eğitiminde ve insan sermayelerini yükseltmelerinde büyük bir önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Aaltio, I. 2008. Entrepreneurship in organization-gender and social capital. I. Aaltio, P. Kyro ve E. Sundin (Der.), *Women entrepreneurship and social capital: A dialogue and construction* : 22-38. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Aaltio, I., Kyro, P., ve Sundin, E. 2008. Women entrepreneurs-creators and creations of social capital. I. Aaltio, P. Kyro ve E. Sundin (Der.), *Women entrepreneurship and Social capital: A dialogue and construction* : 13-22. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Adayemi, B., ve Tomkiewicz, J. M. 1996. The attitudes of Nigerians toward women managers. *Journal of Social Behavior & Personality*, 11(5): 133-140.
- Adebowale, A. (1994). The glass ceiling: women and mentoring in management and business. *Employee Counseling Today*, 6(1): 21-29.
- Adler, N. J., ve Israeli, D. N. 1994. Where in the world are the women's executives?. *Business Quarterly*, 59(1): 89-94.
- Adler, P. S., ve Kwon, S. 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27: 17-40.
- Ahl, H. 2008. The problematic relationship between social capital theory and gender research. I. Aaltio, P. Kyro ve E. Sundin (Der.), *Women entrepreneurship and social capital: A dialogue and construction*: 167-189. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Aldrich, H. 1989. Networking among women entrepreneurs. D.Hagan, C.Rivchun & D.Sexton (Der.), *Women owned businesses* : 103-132. New York, Praeger.
- Aldrich, H., Reese, P. R., ve Dubini, P. 1989. Women on the verge of a breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1(4): 339-356.
- Anafarta, N., Sarvan, F., ve Yapıcı, N. 2008. Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15: 111-137.
- Andre, R. 1992. A national profile of women's participation in networks of small business leaders. *Journal of Small Business Management*, 30(1): 66-73.
- Apperson, M., Schmidt H., Moore, S., Grunberg, L., ve Greenberg E. 2002. Women managers and the experience of work-family conflict. *American Journal of Undergraduate Research*, 1(3): 9-16.
- Arat, N. 1993. *Türkiye'de kadın girişimcilik*. Ankara: TES-AR Yayınları.

- Arulampalam, W., Booth, A. L., ve Bryan, M. L. 2004. Is there a glass ceiling over Europe? exploring the gender pay gap across the wages distribution. *IZA Discussion Paper*, 1373: 1-31.
- Atılğan, H., Kan, A., ve Doğan, N. 2009. *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Audia, P. G., Freeman, J. H., ve Reynolds, P. 2006. Organizational foundings in community context: instruments manufacturers and their interrelationship with other organizations. *Administrative Science Quarterly*, 51: 381-419.
- Aydın Tükeltürk, Ş., ve Şahin Perçin, N. 2008. Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 113-128.
- Aytaç, S. 2008. *Çalışma yaşamında kadının kariyer sorunu*. Ankara: TUHİS.
- Baines, S., ve Wheelock, J. 1998. Working for each other: the household and micro business survival and growth. *International Small Business Journal*, 17(1): 17-35.
- Baker, W. E. 1990. Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3): 589-625.
- Barnett, W. P., Baron, J. N., ve Stuart, T. E. 2000. Avenues of attainment: occupational demography and organizational careers in the California civil service. *American Journal of Sociology*, 106(1): 88-144.
- Barrett, M. 1995. Feminist Perspectives on Learning For Entrepreneurship: The View From Small Business. 19 Eylül 2010. <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers95/barrett.htm>.
- Bartol, K. M. 1978. The sex structuring of organizations: a search for possible causes. *Academy of Management Review*, 3: 805-815.
- Baum, J. A. C., ve Shipilov, A. V. 2006. Ecological approaches to organizations. S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, ve W Nord (Der.), *The sage handbook of organization studies second edition* : 55-110. London: Sage.
- Baxter, J., ve Wright, E. O. 2000. The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden and Australia. *Gender & Society*, 14(2): 275-294.
- Berktaş, F. 2004. Kadınların insan haklarının gelişimi ve Türkiye. *Sivil Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 7: 1-30.
- Bertrand, M., ve Hallock, K.F. 2001. The gender gap in top corporate jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 55: 3-21.
- Birley, S., Moss, C., ve Saunders, P. 1987. Do women entrepreneurs require different training. *American Journal of Small Business*, 12(1): 27-35.

- Black, J.H., ve Erickson. L. 2000. Similarity, compensation or difference? a comparison of female and male office seekers. *Women-Politics*, 21(4): 1-38.
- Blum, T. C., Fields, D. L., ve Goodman, J. S. 1994. Organization level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37(2): 241-268.
- Bowen, D. D., ve Hisrich, R. D. 1986. The female entrepreneur: a career development perspective. *Academy of Management Review*, 11(2): 393-407.
- Brass, D. J. 1985. Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28 (2): 327-343.
- Bremer, K., ve Howe, D. A. 1988. Strategies used to advance women's careers in the public service: examples from Oregon. *Public Administration Review*, November/December Issue: 957-961.
- Burgess, Z., ve Tharenou, P. 2002. Women board directors: characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37: 39-50.
- Burke, R. J., ve Mckeen C. A. 1996. Gender effects in mentoring relationships. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(5): 91-104.
- Burns, T., ve Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London:Tavistock.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes*. Cambridge, M.A: Harvard Press.
- Burt, R. S. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42:339-365.
- Burt, R. S. 1998. The gender of social capital. *Rationality and Society*, 10:255-292.
- Burt, R. S. 2000. The network structure of social capital. R.I. Sutton ve B.M. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior* : 345-423. London: Elsevier Press.
- Burt, R. S. 2001. Structural holes versus network closure as social capital (basımda) *Social Capital Theory and Research*.
- Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *The American Journal of Psychology*, 110: 349-399.
- Burt, R. S. 2005. *Brokerage and closure: an introduction to social capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Büyüköztürk, Ş. 2007. *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum 8.baskı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. 2008. *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Caliguri, P. M., Joshi, A., ve Lazarova, M. 1999. Factors influencing the adjustment of women on global assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2): 163-179.
- Caliguri, P., ve Lazarova, M . 2002. A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates cross-cultural adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5): 761-772.
- Cannings, K. 1988. Managerial promotion: the effects of socialization, specialization and gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 42(1): 77-88.
- Carli, L. L. 1989. Gender differences in interaction style and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4): 565-576.
- Carli, L. L. 1990. Gender , language and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5): 941-981.
- Carli, L. L. 1999. Gender, interpersonal power and social influence. *Journal of Social Issues*, 55(1): 81-99.
- Carli, L. L. 2001. Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57(4): 725-741.
- Carlson, S. M. 1992. Trends in race/sex occupational inequality: conceptual and measurement issues. *Social Problems*, 39(3): 268-290.
- Carrier, C., Julien, P. A., ve Menwielle, W. 2008. Gender in entrepreneurship research: A critical look at the literature. I. Aaaltio, P. Kyro ve E. Sundin (Der.), *Women entrepreneurship and social capital: a dialogue and construction* : 39-66. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Cowan, G., Drinkard, J., ve Mc Gavin, L. 1984. The effects of target, age and gender on use of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6): 1341-1348.
- Cromie, S., ve Birley, S. 1992. Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing*, 7(3): 237-251.
- Çelebi, N. 1997. *Turizm sektöründeki küçük işyeri örgütlerinde kadın girişimciler*. Ankara: TC.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Çelikten, M. 2004. Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 91-118.
- Çolak, Ö. F., ve Kılıç, C. 2001. *Yeni sanayileşen bölgelerde kadın işgücü arzı: Şanlıurfa Örneği*. Ankara: TİSK Yayınları.

- Daley, D. M. 1996. Paths of glory and the glass ceiling: Differing patterns of career advancement among women and minority federal employees. *Public Administration Quarterly*, Summer Issue: 143-162.
- Dalkıranoğlu, T., ve etinel, F. G. 2008. Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 277-297.
- Davies-Netzley, S. A. 1998. Women above the glass ceiling: perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender and Society*, 12: 339-355.
- Davis-Kean, P. E. 2005. The influence of parent education and family income on child achievement: the indirect role of parental expectations and the home environment. *Journal of Family Psychology*, 19(2): 294-304.
- De la Rica, S., Dolado, J.J., Llorens, V. 2005. Ceiling and floors: gender wage gaps by education in Spain. *IZA Discussion Paper*, 1483: 1-33.
- Donovan, J. 2009. *Feminist teori*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Dryler, H. 1998. Parental role models, gender and educational choice. *British Journal of Sociology*, 49(3): 375-398.
- Eagly, A. H., ve Johannesen-Schmidt, M. C. 2001. The leadership style, of women and men. *Journal of Social Issues*, 57: 781-797.
- East, J. 2007. Smashing the Glass Ceiling in Public Sector. 31 Mayıs 2010. www.independent.co.uk.
- Ehrich, L. C. 1994. Mentoring and networking for women educators. *Women in Management Review*, 9(3): 4-10.
- Einarsen, S., ve Skogstad A. 1996. Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(2): 185-201.
- Ely, R. J. 1994. The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39: 203-238.
- Ely, R. J. 1995. The power in demography: women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3): 589-634.
- Ergöl, Ő., Ko, G., Eroğlu, K., ve Taşkın, L. 2012. Türkiye'de kadın araştırma görevlilerinin ev ve iş yaşamında karşılaştıkları güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1): 43-49.

- Falk, E., ve Grizard, E. 2005. The glass ceiling persists: women leaders in communication companies. *Journal of Media Business Studies*, 2(1): 23-49.
- Fagenson, E. A. 1989. The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10: 309-320.
- Fain, T. C., ve Anderton, D. L. 1987. Sexual harassment: organizational context and diffuse status. *Sex Roles*, 5(6): 291-311.
- Fajana, S., ve Owoyemi O. 2011. Gender differences: An antecedent for workplace bullying and harassment in Nigeria workplaces. *European Journal of Social Sciences*, 21(3): 448-455.
- Feminist Theory. 14 Ekim 2010. http://en.wikipedia.org/wiki/Feminist_theory.
- Fenwick, T. 2003. Women Entrepreneurs: a Critical Review of the Literature. 19 Eylül 2010. <http://www.ualberta.ca/~tfenwick/ext/pubs/leaders.htm>.
- Ferrari, E. 2004. Raising Awareness on Mobbing: an EU Perspective. 19 Eylül 2010. www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.htm
- Fischlmayr, I. C. 2002. Female self perception as a barrier to international careers?. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5): 773-784.
- Fitzgerald, L. F. 1988. The incidence and dimensions of sexual harassment in academia and the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 32: 152-175.
- Fitzgerald, L. F., ve McInnis, M. H. 1989. The dimensions of sexual harassment: a structural analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 35: 309-326.
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M., ve Drasgow, F. 1995 . Measuring sexual harassment: theoretical and psychometric advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(4): 425-445.
- Forster, N. 1999. Another glass ceiling?: the experiences of women professional and managers on international assignments. *Gender & Work and Organization*, 6(2): 75-90.
- Frankforter, S. A. 1996. The progression of women beyond the glass ceiling. *Journal of Social Behavior & Personality*, 11(5): 121-133.
- Fukuyama, F. 1992. *The end of history and the last man*. New York: Free Press.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gerhart, B. 1990. Voluntary turnover, job performance, salary growth, and labor market conditions. *CAHRS Working Paper*, 90-12: 1-26.

- Gibelman, M. 2003. So how far have we come? pertinent and persistent gender gap in pay. *Social Work*, 48(1): 22-32.
- Gibson, D. E. 2004. Role models in career development: new directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 134-156.
- Goldin, C., ve Rouse, C. 2000. Orchestrating impartiality: the impact of “blind” auditions on female musicians. *The Economic Review*, September Issue: 715-741.
- Goodman, J. S., Fields D. L., ve Blum T. C. 2003. Cracks in the glass ceiling: in what kinds of organizations do women make it to the top. *Group & Organization Management*, 28(4): 475-501.
- Guterk, B. A., Cohen, A.G., ve Konrad, A.M. 1990. Predicting social-sexual behavior at work: a contact hypothesis. *Academy of Management Journal*, 33(3): 560-577.
- Güldal, D. 2006. *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*. Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Günlük-Şenesen, G., ve Özar, S. 2001. Gender-based occupational segregation in the Turkish banking sector. Mine, Ç (Der.), *The economics of women and work in the Middle East and North Africa* : 247 – 267. Amsterdam: Elsevier.
- Gürol, M. A. 2007. Türkiye’de iş yaşamındaki kent kadınının açmazı: kariyer-aile ikilemi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Mayıs Sayısı: 144-150.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Psychology*, 78: 1360-1380.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1: 201-233.
- Gruber, J. E. 1992. A typology of personal and environmental sexual harassment: research and policy implications for the 1990’s. *Sex Roles*, 26(11-12): 447-464.
- Gruber, J. E. 1998. The impact of male work environments and organizational policies on women’s experiences of sexual harassment. *Gender and Society*, 12(3): 301-320.
- Hall, D.T., ve Mirvis, P. H. 1995. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47: 269-289.
- Hannan M. T., ve Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- Hausmann, R., Tyson L. D., ve Zahidi, S. 2011. *The global gender gap report*. Cenevre: World Economic Forum.

- Hausmann, R., Tyson, L. D., ve Zahidi, S. 2012. The Global Gender Gap Report. 30 Ekim 2012. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf.
- Higgins, M. C., ve Kram, K. E. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2): 264-288.
- Hild, C. I. R., Fritz, S. M. , ve King, J. W. 2007. Entrepreneurial career development: using human capital, social capital and distance education to achieve success. *Advancing Women in Leadership Journal*, 23: 1-16.
- Holst, E., ve Busch, A. 2009. Glass ceiling effect and earnings: the gender pay gap in managerial positions in Germany. *SOE Papers*, June Issue: 1-34.
- Ibarra, H. 1995. Race, opportunity and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38: 673-703.
- Ibarra, H. 1997. Paving an alternative route: gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60(1): 91-102.
- Insch, G. S., Mc Intyre, N., ve Napier, N. K. 2008. The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business Ethics*, 83: 19-28.
- İlkkaracan Ajas, I. 2007. Türkiye'nin Dönüşüm Sürecinde 1980' lerden Bu Yana Kadın Hareketi. 23 Mayıs 2010. www.obarsiv.com/e-voyvoda-0607.htm. 1-7.
- Jackson, J. F. L., ve Callaghan, E. M. 2009. What do we know about glass ceiling effects? a taxonomy and critical review to inform higher education research. *High Education Journal*, 50: 460-482.
- Jacobs, J. A. 1992. Women's entry into management: trends in earnings, authority and values among salaried managers. *Administrative Science Quarterly*, 37(2): 282-301.
- Janasz, S. C., ve Sullivan S. E. 2004. Multiple mentoring in academe: developing the professorial network. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 263-283.
- Jellal, M., Nordman, C. J., ve Wolff F. C. 2006. Theory and evidence on the glass ceiling effect using matched workers firm data. *Document de Travail DIAL*, January Issue : 1-28.
- Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ve İhtiyari Protokol: Milletvekilleri İçin El Kitabı.** 2003. Ankara: Birleşmiş Milletler Yayınları.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaptan, S. 1982. *Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri*. Ankara: Olgaç Yayınları.

- Katz, J. A., ve Williams, P. M. 1997. Gender, self employment and weak tie networking through formal organizations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(3): 183-197.
- Kay, F. M., ve Hagan, J. 1995. The persistent glass ceiling: gendered inequality in the earnings of lawyers. *The British Journal of Sociology*, 46(2): 279-310.
- Kellough, J. E. 1990. Integration in the public workplace: determinants, of minority and female employment in federal agencies. *Public Administration Review*, September – October Issue: 557-566.
- Kelly, R. M., ve Guy, M. E. 1991. Public managers in the states: A comparison of career advancement by sex. *Public Administration Review*, 51(5): 402-412.
- Kocacık, F., ve Gökçaya V. B. 2005. Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 195–219.
- Koç, M., ve Uraloğlu Bulut H. 2009. Ortaöğretim öğretmenlerinde mobbing: cinsiyet, yaş ve lise türü değişkenleri açısından incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1(1): 64-80.
- Kophart, P., ve Schumacher, L. 2005. Has the glass ceiling cracked? an exploration of women entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1): 2-15.
- Lent, R. W., Brown, J. O., ve Hackett, G. 2002. Social cognitive career theory. Duane Brown (Der.), *Career choice and development 4t.ed*: 255-312. New York: HB Printing.
- Lewis, G. B. 1986. Gender and promotions: promotion chances of white men and women in federal white collar employment. *Journal of Human Resources*, 21: 406-419.
- Li, L., ve Leung, R. W. 2001. Female managers in Asian hotels: profile and career challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1: 184-196.
- Lin, N. 1999. Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, 25: 467-487.
- Linehan, M., ve Walsh, J. S. 1999. Senior female international managers: breaking the glass border. *Women in Management Review*, 14(7):261-272.
- Linehan, M., ve Scullion, H. 2004. Towards an understanding of female expatriate experience in Europe. *Human Resource Management Review*, 14: 433-448.
- Lipman- Blumen, J. L. 1992. Connective leadership: female leadership styles in the 21st century workplace. *Sociological Perspectives*, 35: 183-203.
- Marsden, F. V. 1994. Selection methods in US establishments. *Acta Sociologica*, 37:287-301.

- McGraht, R. G. 2006. Beyond contingency: from structure to structuring in the design of the contemporary organization. S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, ve W. Nord (Der.) *The sage handbook of organization studies second edition*: 577-597. London: Sage.
- Meglich, P. 2008. Gender effects of interpersonal workplace harassment. *Journal of Applied Business and Economics*, 8(4): 9-24.
- Melamed, J. 1995. Career success: the moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior*, 47: 35-60.
- Mettrick, J., ve Cowan, G. 1996. Gender stereotypes and predictions of performance: women in air combat. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(5): 105-120.
- Metz, I., ve Tharenou, P. 2001. Women's career advancement: the relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 26(3): 312-342.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-63.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., ve Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*. 36: 1175-1195.
- Miech, R. A., Eaton, W., ve Liang, K. Y. 2003. Occupational stratification over the life course: a comparison of occupational trajectories across race and gender during the 1980's and 1990's. *Work and Occupations*, 30(4): 440-473.
- Miles, R. E., ve Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mitchell, L. K., ve Krumboltz, J. D. 1996. Krumboltz's learning theory of career choice and counseling. D. Brown ve L. Brooks (Der.), *Career choice and development (3rd ed)*: 179-232. San Francisco: Jossey Bass.
- Mizrahi, R., ve Aracı, H. 2010. Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 149-156.
- Morrison, A. M., ve Von Glinow, M. A. 1990. Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45: 200-208.
- Morrison, R., Erickson T., ve Dytswald, K. 2006. Managing middleage. *Harvard Business Review*, March Issue: 79-86.
- Murrell, A. J., ve James, E. H. 2001. Gender and diversity in organizations: past, present and future directions. *Sex Roles*, 45(6): 243-256.

- Naff, K. C. 1994. Through the glass ceiling: prospects for the advancement of women in the federal civil service. *Public Administration Review*, 54(6): 507-514.
- Naff, K. C. 1995. Subjective vs objective discrimination in government: adding to the picture of barriers to the advancement of women. *Political Research Quarterly*, 48: 535-557.
- Neuman, W. L. 2006. *Social research methods qualitative and quantitative approaches 6th Ed.* Boston: Pearson.
- Neumark, D., Bank, R. J., ve Van Nort, K. D. 1996. Sex discrimination in restaurant hiring: an audit study. *The Quarterly Journal of Economics*, August Issue: 916-941.
- Nino, L. 2006. Women: feminism, sexuality and equality in the workplace. *Slovakia E-Leader Journal*, 1: 1-9.
- Noe, R. A. 1988. Women and mentoring: a review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1): 65-78.
- O'Connell, C. E., ve Korabik, K. 2000. Sexual harassment: the relationship of personal vulnerability, work context, perpetrator status, and type of harassment to outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56: 299-329.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M., ve Mc Cavley, C. D. 1994. Gender differences in managers developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37(1): 46-67.
- O'Neill, R. M., ve Blake-Beard S. D. 2002. Gender barriers to the female mentor-male protege relationship. *Journal of Business Ethics*, 37: 51-63.
- Önder, Ç., ve Üsdiken, B. 2007. Örgütsel ekoloji: örgüt toplulukları ve çevresel ayıklama. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.) *Örgüt Kuramları* : 133-191. Ankara: İmge.
- Öğüt A. 2006. Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 65(1):55-77.
- Özar, Ş. 2005. *Gap bölgesi'nde kadın girişimciliği*. Ankara: Nurol Matbaa.
- Özbilgin, M., ve Woodward, D. 2004. Belonging and otherness: sex equality in banking in Turkey and Britain. *Gender, Work & Organization*, 11(6): 668– 688.
- Özen, Ş. 2007. Yeni kurumsal kuram: örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları* : 237-331. Ankara: İmge.
- Patton, W. A., ve McMahon, M. L. 2006. The systems theory framework of career development and counseling: connecting theory and practice. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 28(2): 153-166.

- Perry-Smith J.E., ve Blum, T. C. 2000. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107-1117.
- Petersen, T., Saporta, I., ve Seidel, M. 2000. Offering a job: meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*, 106(3): 763-816.
- Petersen, T., ve Saporta I. 2004. The opportunity structure for discrimination. *American Journal of Sociology*, 109(4): 852-901.
- Powell, G. N., ve Butterfield, D. A. 1994. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1): 68-86.
- Powell, G. N., ve Butterfield, D. A. 2002. Exploring the influence of decision makers race and gender on actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, 55(2): 397-428.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., ve Parent, J.D. 2002. Gender and managerial stereotypes: have the times changed. *Journal of Management*, 28(2): 177-193.
- Putnam, R. D. 1993. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6: 65-78.
- Putnam, R. D. 2000. *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Ragins, B. R., ve Sundstrom, E. 1989. Gender and power in organization: a longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 108(1): 51-58.
- Ragins, B. R., ve Cotton, J.L. 1991. Easier said than done: gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34(4): 939-951.
- Ragins, B. R., ve Scandura, T. A. 1994. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37(4): 957-971.
- Ragins, B. R. 1997. Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. *Academy of Management Review*, 22(2): 482-521.
- Ragins, B. R., Townstend, B., ve Mattis, M. 1998. Gender gap in the executive suite. *Academy of Management Executive*, 12: 28-42.
- Roberts, A. 2000. Mentoring revisited: a phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring*, 8(2): 145-170.

- Sargut, A.S. 2006. Sosyal sermaye: yapının sunduğu bir olanak mı, yoksa bireyin amaçlı eylemi mi?. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 12: 1-13.
- Sargut, A. S. 2007. Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları* : 35-75. Ankara: İmge.
- Savickas, M. L., ve Lent, R. W. 1994. *Convergence in career development theories: implications for science and practice*. Palo Alto, CA: CPP Books.
- Sawyer, O. O., ve Mc Gee, J. E. 1998. The Impact of Personal Network Characteristics on Perceived Environmental Uncertainty: an Examination of Owners/Managers of New High Technology Firms.19 Temmuz 2010. [http://www.babson.edu/entrep/fer/papers/94/V/V-A/V-A %20 Text.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers/94/V/V-A/V-A%20Text.htm).
- Scandura, T. A. 1997. Mentoring and organizational justice: an empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1): 58-69.
- Schor, S. M. 1997. Seperate and unequal. *Business Horizons*, 40:51-58.
- Scott-Jones, D., ve Wilkins, W. 1986. Sex equity in parenting and parent education. *Theory Into Practice*, 25(4): 235-247.
- Sevindi, N. 2003. *Girişimci amazonlar*. İstanbul: Alfa Yayın.
- Shallcross, L. 2008. Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion and Transformation.11 Eylül2011
[http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/SHALLCROSS_LINDA1.pdf\(11.9.2011\)](http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/SHALLCROSS_LINDA1.pdf(11.9.2011))
- Sharf, R. S. 2002. *Applying career development theory to counseling (3rd edition)*. Pacific Grove CA: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Shuler, S. 2003. Breaking through the glass ceiling without breaking a nail , women executives in fortune magazine's power 50 list. *American Communication Journal*, 6(2) :1-23.
- Singh, V., Vinnicombe, S., ve Kumra, S. 2006. Women in formal corporate networks: an organizational citizenship perspective. *Women in Management Review*, 21(6): 458-482.
- Silverman, D. 1971. *The theory of organizations: a sociological view*. London: Heinemann.
- Simonetti, J. L., Ariss, S., ve Martinez, J. 1999. Through the top with mentoring. *Business Horizons*, November-December Issue: 56-62.
- Simpson, R., ve Cohen, C. 2004. Dangerous work: The gendered nature of bullying in the context of higher education. *Gender Work and Organizations*, 11(2): 163-186.

- Slack, J. D., Myers, N., Nelson, L., ve Sirk, K. 1996. Women, research and mentorship in public administration. *Public Administration Review*, 56(8): 453-458.
- Smeltzer, L. R., ve Fann, G.L. 1989. Gender differences in external networks of small business owner/managers. *Journal of Small Business Management*, 27(2): 25-32.
- Smith, S. 2002. Family and Work: How the Balancing Act Disadvantages Women in the Workplace . 31 Mayıs 2010. <http://www.socwomen.org/socactivism/factlabor.pdf>.
- Soysal, A. 2010. Türkiye’de kadın girişimciler: engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1): 84-113.
- Spokane, A. R., Luchetta, E. J., ve Richwine, N. H. 2002. Holland’s theory of personalities in work environments. Duane Brown (Der.), *Career choice and development 4th edition*: 373-427. New York: HB Printing.
- Stanford, J. H., Oates, B. R., & Flores, D. 1995. Women's leadership styles: a heuristic analysis. *Women in Management Review*, 10(2): 9-16.
- Stokes, S. M. 2011. In Their Own Words: Academic Mobbing: Is Gender a Factor. 30 Kasım 2011. <http://www.wihe.com/printBlog.jsp?id=18929>.
- Strauss, S. 2007. Quantitative and qualitative analysis of physician abuse as gender harassment to female and male registered nurses in the operating room. *Dissertation Abstracts International*, 68-12 (UMI No.3290679).
- Suseno, Y., Pinnington, A. H., ve Gardner, J. 2007. Gender and the network structures of social capital in professional client relations. *Advancing Women in Leadership Online Journal*, 23: 1-11.
- Takış, T. 2002. Dünya neyi tartışıyor: 2 yeni düşünce hareketleri. *Doğubatı Düşünce Dergisi*, Mayıs/Haziran/Temmuz: 1-4.
- Tam, T. 1997. Sex segregation and occupational gender inequality in the United States: devaluation or specialized training. *American Journal of Sociology*, 102(6): 1652-1692.
- Taşkın, E., ve Çetin, A. 2012. Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *DPUJJS*, 33: 19-34.
- Tesfachew, T., Zahidi, S., ve Ibarra, H. 2010. Measuring the corporate gender gap. S. Zahidi ve H. Ibarra (Der.) *The corporate gender gap* : 3-13. Cenevre:World Economic Forum.
- Tharenou, P., Latiner, S., ve Conroy, D. 1994. How do you make it to the top? an examination of influences on women’s and men’s managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4): 899-931.

- Tharenou, P. 1995. Correlates of women's chief executive status: comparisons with men chief executives and women top managers. *Journal of Career Development*, 21: 201-212.
- Tharenou, P. 1999. Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Review*, 1: 111-132.
- Tong, R. 2009. *Feminist thought: a more comprehensive introduction*. Philadelphia, PA: Westview.
- Tsui, A. S., ve Gutek, B. A. 1984. A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27(3): 619-635.
- Türk, E. 2005. *İş dünyasındaki marka kadınlar: iş dünyası marka patronlardan genç girişimcilere tavsiyeler*. İstanbul: Neden Kitap.
- Türkiye'de Kadının Durumu. Ocak 2009 .8 Nisan 2009 <http://www.ksgm.gov.tr>.
- Türkiye'de Kadının Durumu. Nisan2011. 9 Haziran 2011 <http://www.ksgm.gov.tr>.
- Türkiye'de Kadının Durumu Nisan2012.24 Mayıs 2012.<http://www.ksgm.gov.tr>.
- Underwood, M. K., ve Rosen, L. H. 2011. Gender and bullying: moving beyond mean differences to consider conceptions of bullying. D.L. Espelage ve S.M. Scearer (Der.), *Bullying in North American schools 2nd ed* : 13-23. London: Routledge.
- Üsdiken, B. 2007. Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı Yaklaşımı. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt kuramları* : 77-132. Ankara: İmge.
- Van Vianen, A. E. M., ve Fischer, A. H. 2002. Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(3): 315-337.
- Vertz, L. L. 1985. Women, occupational advancement and mentoring; An analysis of one public organization. *Public Management Forum Journal*, May/June Issue: 415-423.
- Verzat, C. B., ve Wolff, F. C. 2007. Gender wage gap and the glass ceiling effect: a firm level investigation. *International Journal of Manpower*, 29(6): 486-502.
- Wimmer, S. 2009. Views on gender differences in bullying in relation to language and Gender role socialization. *Griffith Working Papers in Pragmatics and Intercultural Communication*, 2(1): 18-26.
- Wood, W., ve Eagly, A. H. 2002. A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128 (5): 699-727.

Yoder, J. D., ve Aniakudo, P. 1995. The responses of African American women firefighters to gender harassment at work. *Sex Roles*, 32(3-4): 125-137.

Yoğun Erçen, A. E. 2008. *Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme*.Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Adana.

Zafarullah, H. 2000. Through the brick wall and the glass ceiling: Women in the civil service in Bangladesh. *Gender, Work & Organization*, 7(3): 197-209.

EK- 1

GÖRÜŞMELER

1. GÖRÜŞME

Sorabilir miyim, kaç yıldır aktif olarak çalışma hayatındasınız ve bu örgütte kaç yıldır çalışıyorsunuz?

“..31 yıl o zaman not et. Ben 80 mezunuyum, yurt dışında yaşadım üst ihtisas çalışmaları sırasında. 85-86, 90-91 yılları. Londra’da İngiliz Hükümeti’nin burslusu olarak British Council’s Scholarship Over olarak, Royal Free’de hematoloji-onkoloji ve kemik iliği üzerinde çalıştım, ama baştan itibaren bu kurumdaydım, ben bu kurumun hastası oldum. Ben Ankara Koleji’nde öğrenciyken orta sonda 13 yaşındaydım, o zaman babam Seydişehir Alüminyum Tesisleri’ni yapıyordu, burada annem babam yoklar. Ben bir sabah anjin geçirdim, bir kalktım ki, dizim şiş basamıyorum, arkadan burnum kanamaya başladı. Buraya çocuk kliniğine beni getirdiler. Bu klinikte akut eklem romatizması tanısı aldım, hastası oldum, 6 hafta tedavi oldum. Ondan sonra dedim ki ben bu fakültenin öğrencisi olacağım, ve kliniğin doktoru olacağım dedim, anladın mı? Böyle bir idealizm de var yani, bu sıradan bir seçim değil. Benim babam yüksek mimar-mühendis 81 yaşında ve hala aktif çalışıyor, bu Atakule’yi yaptılar işte sonra ise Afşin-Elbistan Soğutma Küreleri’ni yaptılar, Aydın-İzmir Otoyol Projesi’nin başında Selahattin Tüneli’ni yaptılar yani o projenin başında benim babam, hala gidip geliyor işine. Dolayısıyla bu bir tesadüf değil, hedef konularak seçilmiş bir meslek benim için, annem de kolejli, Arnavutköy Kız Koleji, tabii onun koleji TED Koleji’nden çok daha üstün yani o Sevgi Gönül, Suna Kıraç annemin dönemdaşları, onların yetiştiği dönem Nihat Erim’in kızı Işıl falan. Onların kolej eğitiminin bizden çok daha üstün olduğunu biliyorum, ayrıca o var yani, sonra da Robert Kolej erkekleri de aldı ama o ayrı vizyon, annem evde hep İngilizce konuşurdu çocukluğumuzda, bu o kadar önemli ki, yabancı dil eğitiminin yaygınlaşmasında, yabancı dil eğitiminin yerleşmesinde, onların eğitimi benim kendimi geliştirmemde kesinlikle örnek teşkil etti. Benim ailemin eğitimi beni koleje yönlendirdi, yoksa ben nereden bileceğim koleji...”

Onların eğitimi sizin de kendinizi geliştirmenize örnek teşkil etti diyorsunuz? Bu sayede mi rahat yükseldiniz?

“...Elbette. Deminden beri ne anlatıyorum? Bak benim ailem de burada. Bu babam. İzel, 79 mezunu kolejden, Sibel 82 mezunu ekonomist, kocaları kızları bak bu da kolejli İrem, basketbolcu aynı zamanda, ben dedi sporcu psikoloğu olacağım dedi, çünkü turnuvalarda psikoloğa çok ihtiyaç duyulduğunu söyledi. Bitirdi Bilkent’i şimdi yüksek lisansa başladı, sporcu psikoloğu. Zeynep’te TED İstanbul Koleji’nde okuyor, Sibel’in kızı, annem, babam da İstanbul Teknik Üniversitesi mezunu. Biz medeni bir aileyiz, babam onu söylüyordu sabah, babam 6 erkek kardeşin en büyüğü. Biz Çerkez’iz. Kafkasya’dan gelmişiz Samsun Ladik’te yerleştik, 1984’de Ruslar çok zulmetmiş, geldiklerinde Karadeniz’de sıtma, tifüs salgınmış içerlek yerleşilmiş Karadeniz’de Samsun Ladik ve Kavak kazalarında...”

“...Benim annemle büyük babam kardeş çocukları. Çerkezler dışarıya kız vermediği için, onların yaşadıkları evler müze gibi duruyor, her şeyiyle yaşatılıyor. Şunu söylemek istiyorum, babamlar 6 erkek kardeş, benim dedem CHP’li belediye reisiydi, çok medeni bir adam. Sonra deprem olmuş 1943’te ve Kuzey Karadeniz Fay Hattı’nda bütün evler yıkılmış, babamların da çok büyük kayıpları olmuş o dönemde. Sonra babam önce Samsun Ortaokulu Haydar Paşa Lisesi, sonra İstanbul Teknik Üniversitesi, arkadan bir yaş küçüğü amcam İstanbul’da Tıp Fakültesi okumuş, babam misyon olarak bunu almış, 6 erkeğin hepsi eğitilmiş, hepsi üniversite tahsilli, görmüyor musun bizim aileyi ta en baştan. Benim babamın İzmir’de 1200 öğrencilik bir okulu var, varoşlarda Gümüşpala’da, bilgisayar odaları var yani eğitimle herşey kazanılır, ailede bir kişinin eğitilmiş olması yetmez, bütün aileyi kaldırmak için fert fert eğitilmesi lazım, der babam ve bunu hakikaten sürdürüyor bu yaşında, bu düşüncede hala. Eğitilmemiş toplumların çünkü hala sonu bellidir...”

“...Dediğim gibi, vizyon geliştirilmesinde küçük bir çocuğun bunu bilmesine imkan yok. Bulduğun ortamda her gün besleniyorsun. Yani anne baba sana her türlü eğitimi verecek. Kız çocuğu, kocayı bulmak ya da evlenmek değil konu, eğitim olarak toplumda bir yer edinmek, adıyla sanıyla bilinmek, bu çok önemli, ailede iç huzuru var. Baskı yok, senin önüne set çekerlerse, bizim burada hastalar oluyor, mesela çocuğun gözü tümörlü, çocuğun gözünün alınması lazım, 2.5 yaşında çocuk, babası diyor ki valla ben onu satamam sonra daha çocuk 2,5 yaşında. Satmayı bırak düşünebiliyor musun, öldü yani, bu böyle, toplumun yapısı bu kızı bir an önce iyi bir şekilde satacak, başından gönderecek, yani onu eğiteyim, yetişsin yok. Türkan Saylan’ın o yani o kurguyla o şeyi vardı ya, yani hakikaten kadının eğitimi varsa, kadın eğitilirse yetiştirdiği çocuklar da eğitilmiş olur. Kadınlar eve kapatılırsa, okumazsa, gazete okumazsa, kadın televizyon izlemezse, yetiştireceği çocuğun da dünyası ne olacak,

vizyonu ne olacak, bu böyle bir zincir halinde gidiyor. Annenin eğitimi hatta babadan daha önemli, işte onu söyledim. Babam bana demişti, sen çok iyi okuyorsun, ben seni götürebilirim ama sen burada okuyacaksın, devam edeceksin, senin burada yabancı dil eğitimi alman lazım, ben de ağlıyorum, daha 10 yaşındayım yatılı okumak bana böyle kabus gibi, annemden, kardeşlerimden ayrılacağım, dedi babam hayır sen okuyacaksın, ve ben hiç pişman değilim. Yani bunlar böyle, yani her kesimin yetişmiş her insanın bu adımları atarken değişik etkiler aldığı kesin...”

Sizce bu örgüt bir kadın için çalışılması zevkli bir yer mi? Ya da biraz daha açayım, keşke en baştan beri burada çalışsaydım dediğiniz oluyor mu yoksa neresi olsaydı aynı mı olurdu?

“...Hiç başka bir yer tercihinde bulunmadım. Bir kere alan çocuk hastalıkları, çocuk sağlığı ve hastalıkları, anne pozisyonunda anne olmuş veya olmamış fark etmez. Ama kadının en iyi bilgisini yansıtacağı, duyguları ile birlikte mesleğini en iyi yöneteceği alan bence çocuk sağlığı, hastalıkları alt disiplin olarak. Burası 1945 yılında kurulmuş, öyle bir cinsler arası ayrımcılık yani yok. Bu klinikte 35-30 öğretim üyesi var. Erkek 2 veya 3’tür. 4’tür en fazla, dolayısıyla baskınız burada...”

Örgüte ilk girerken kadınların erkekler karşısında bir dezavantajı olduğu gibi bir hisse kapıldınız mı, yani sanki erkekleri daha fazla tercih etmeye eğilimliler gibi? Bir başka deyişle adil miydi prosedür, sizden daha fazla eğitim, geçmiş performans beklentisi falan var mıydı?

“...Buraya merkezi sınavla giriliyor. Yani sınavla girildiği için cerrahi branşları için erkekleri tercih etme söz konusu olabiliyor, cerrahi branşlarda çünkü hakikaten, gebelik ve doğum ardından gebelik sonrası izin, 6 ay bilmem 2 seneye kadar izin alabiliyor. Devlet memurlarının öyle bir hakkı var. Tabii çalışanlar arasında bir dengesizlik oluyor, iş yükünün paylaşılması açısından ama başka yerle üniversitelerin durumu aynı değil. Üniversitede sınavlara giriliyor, sınavları kazandıktan sonra artık giriyorsun, mülakat falan yok, dolayısıyla senin mesleki bilgin ölçülüyor. Çünkü burada yeni ölçüm metotları önemli...”

“...Biz 40 kişi girdik ben 1 kişi kazandım. O zaman çünkü burada sınav yapılıyordu ama sonra merkezi sistem olunca herkes sınava giriyor. Sınav sonucuna, aldığı puana göre

yerleştiriliyor. Ama şunu parantez açıp söyleyeyim, şu anda Türkiye’de 170 üniversite var, 158’i aktif, hepsinde Tıp Fakültesi yok, ama hemen her ilde üniversite var. Birçok yerde böyle mülakatla belki kadınları eliyor olabilirler. Özellikle daha üst kadrolar için akademik kadrolar için bunları yapıyor olabilirler. Yani işte dağılım problemi olabiliyor, dengesiz bir dağılım oluyor yani dediğim gibi bu bir engel, çalışanlar için nöbetler açısından falan çünkü düzenli nöbet tutuluyor 3 yıl. Dolayısıyla sen olmayınca senin nöbetini de başkası yüklenmiş oluyor. Bu gerçekten bir cins ayrımcılığına yol açar. Sonra Ankara üniversitesi kurumsallaşmış bir yer, merkezde büyük bir üniversite, Dolayısıyla heterojen bir durum, Türkiye’nin standardı olmayabilir kadının tercih edilmediği yerler olabilir, mülakat olmadığına göre burada geçerli değil, burada liyakatla...”

Örgütünüzde kadınların yönetim stillerinin örgüt başarısına negatif etki edeceği, yani başarılı yönetici özelliklerinin erkeklerin özellikleri olduğu gibi bir düşünce olduğu hissine kapıldınız mı?

“...O aslında olumlu bir şey, erkeğin ve kadının beynini kullanma şekli çok farklı. Erkeğin algısı ile kadının algısı çok farklı, kadın daha duyarlı, duyargaları açık, daha fazla dolayısıyla algılıyor ve daha fazla ve hızlı düşünüyor, erkeklere göre. Erkek çok daha radikal yani sonuca ulaşmak onun için daha kolay. Kadın çok parametreyi bir arada düşündüğü için bazen daha duygusal olabiliyor ama mesleki formasyon gereği kararları almakla yükümlüsün...”

“...Şimdi burada bizim ana bilim dalı başkanımız kadın, daha önce de kadın oldu. Yani bu kürsü için, bu konu yok ama genelde erkekler, erkekler ile işi götürmeyi, bağlamayı tercih ediyorlar, kadınların duygusal çıkışları, duygusal parametrelerinin ön plana çıkması kararları olumsuz etkileyebiliyor, geciktirebiliyor, dolayısıyla bu sorunun doğru yanı var. Ama Türkiye’de ve tüm dünyada erkek egemen. Kadın karşısındakini anlıyor, yani karşındakine zaman ayırıyor. Onun düşüncelerini anlamak için empati kuruyor...”

“...Burası bir istisna, ama tabii branş nedeniyle, kadın, ana, çocuk ilişkisi, cerrahi branşlarda, bir erkek cerraha gitmek her zaman tercihtir, erkeğin kas gücü daha fazla...”

Geleneksel kadın alanlarında kadınların şansı daha çok oluyor o zaman?

“...Tabii çocuk branşında geçerli bu. Kişiden kişiye fark var, kadınlarla çalışmanın zorluğu kadınların birbirini çekememesi nedeniyle, hakikaten rekabet çok fazla. Herkes burada birbiriyle iyi geçiniyor görünüyor ama hakikaten bilimsel çekişme çok fazla, akademik ortamdasin, herkes birbiri ile hakikaten çekişiyor, dolayısıyla kadınların kıskançlıkları daha ön plana çıkıyor, erkekler daha saklayabiliyor. Kadınların kıskançlıkları işin yürümesini aksatabilir, bu gerçek...”

“...Kadınların ve erkeklerin beyninin çalışması farklı erkeğin çünkü 3 dürtüsü var. Temelde bir şiddet, öfke bu hakikaten böyle, bir “anger” şeyi giriyor değil mi? Ondan sonra bir cinsel dürtüsü çok ciddi yaygın, kadınlara göre devamlı cinselliği hızla düşünüyor. İşte bir de beslenme ile ilgili dürtüsü, yani bu dürtüler erkekte çok egemen. Yani o futbol fanatikleri de bir takıma bağlı aşırı duygularla yani kombine, erkeğin öyle tatmin olması söz konusu. Kadınlar işte çocuk sevsin, kedi sevsin, köpek sevsin, farklı yani, Mars’la, Venüs hikayesi. Her mesleğe da yansıyor bu...”

İddialı, rekabetçi, ayakları yere sağlam basan kadınlara karşı bir önyargı olduğu hissine kapıldınız mı? Böyle kadınlar olduğunda erkekler tehdit hisseder miydi?

“..Kulis yapıyor olabilirler. Şimdi mesela burada da rektörlükte Türkan Akyol rektör oldu, başka kadın yok, erkekler cerrahlar daha güçlü ve oyla geldiği için seçime tabii onlar iyi kulis yapıyorlar. Bu mümkün, büyük idari görevlere, erkek egemen ağları çok iyi kullanıyorlar. Tabii, tabii...”

Tabii daha çok erkekler çalışıyordur burada. Onlar iş dışında birbirleriyle vakit de geçiriyordur? Toplanıp içmek, maça gitmek vb. Kadınların katılması mümkün olmuyor tabii. Bu vakit geçirmelerin yükselmede erkeklere avantaj sağladığını düşünüyor musunuz? Yani lobcilik falan bayağı oluyordur?

“...Geleneksel yapıda kadınlar kadınlar ile buluşuyor genelde, ancak bizim kolej gibi hakikaten kızlı erkekli okumuş geçmişli olan, çocukluktan beri birbirini tanıyanlar kızlı erkekli aylık toplantılar yapıyor, onun dışında bilmiyorum. Erkek erkeğe yemeğe gidiliyor, erkek erkeğe içmeye gidiyorlar, orada iş bağlıyorlar ama dünyanın her yerinde bu böyledir...”

“...Japonya’da, çok tipik örnek Japonya, evleniyorlar, eğer ilk çocuk erkekse evlendiğinde erkeğin annesi ile oturmak zorunda. Kadınlar, Mr. Morning diyorlar kocalarına, hep erkekler dışarıda iş yemeklerinde, iş bağıyorlar sabaha kadar dışarda geziyorlar, ama kadın hep evde, orada çalışan kadın olmak çok zor. Japon toplumu için söylüyorum, orada toplumun yapısı öyle. Oradaki yani o erkeğin egemenliği o kadar belirgin ki. Türkiye’de tabii Atatürk’ün sağladığı şartlarla kadının eğitim hakları, kadının değişik meslek sektörlerinde görev alması, yükselmesi mümkün...”

Yükselmeye, bekar, çekici ve erkeklere yakın davranan kadınların avantajlı olduğu hissine kapıldınız mı?

“...Ama öyle, erkeğin beyni öyle, erkeğin cinsellik çok yoğun, dolayısıyla cinsel dürtüsü çok önemli. Dolayısıyla belki işe alırken de erkeklerin bir boardı varsa, yönetimi varsa, adaylara bakarken güzel kadını tercih ediyor olabilirler. İşe alırken bu bir avantaj gibi yorumlanabilir. Ama genel anlamda mesleğe göre bu değişiyor. Akademik ortamda tabii böyle bir şey olmaması lazım, olmaz demiyorum olabilir ama olmaması lazım, ama bu maalesef erkeğin dürtüleri ile ilgili yani “evet” bu sorunun cevabı. Etrafına baktığında o kadar çok bu tür şeyler var ki, bilinçaltında bu bir gerçek...”

Bu örgütte kadınların toplumda birincil görevinin çocuk ve aile olduğu düşünüldüğü için dezavantajlı olduğunuzu hissediyor musunuz? Kadınlar her an işe ara verebilir diye önünüzün tıkanıp kaldığını?

“...Yok, her kadın doğurganlık çağında çocuk sahibi olmak istiyorsa, anatomisi, fizyonomisi uygunsa çocuk sahibi olur ve buna göre herkes çalışma düzenini ayarlar. Hemen hemen buradakilerin %90’ı evli, neyse dul ama çocuklu. Doğum dönüsünde aynı yere başlanıyor, asistan olunca, burası şimdi asistanlık döneminde doğurganlığın en fazla olduğu yaşlardır. 23, 25 ne zamansa dolayısıyla evlendiklerinde hemen doğuruyorlar genelde. Zaten asistan olarak bütün bölümler geçiliyor, dolayısıyla 4 yıl çalışıyor, döndüğünde sıraya giriyor, çalışma listesine giriyor. Nerede uygunsa orada çalışıyor. Pozisyon kaybı burada söz konusu değil, burada çünkü sen süre olarak uzmanlık eğitimi tamamlayacaksın, tez yapıp gideceksin. Yani akademik ortamda o nedenle iş kaybı olmaz, diğer kurumlarda olabilir...”

Özel hastaneler ile devlet hastaneleri farklı mıdır?

“...Tabii tabii özel sektör çok farklı. Burada kadrolu çalışıyorsun sen, devlettesin sen, 67 yaşına kadar burada, asistanı düşün sen, süresi bitince gidiyor, ama sonrasında üst ihtisas yapan 2 yıl ya da 3 yıldan sonra gidiyor, akademik kadroya seçilirse kalabiliyor, güvenceli. Özel sektörde doğum iş kaybına yol açabiliyor. Özel sektörde müsamaha göstermezler çünkü orası para kazanmaya yönelik, ticari kuruluş, buradaki gibi değil, üniversite ile farklı devlet ile farklı. Yani özel ve devleti bu yönden ayırman lazım, aynı değil. Çünkü öbürü kazanmaya yönelik, burada sana devletin yarattığı olanaklar var, sen halka hizmet ediyorsun. Sen tıp doktoru yetiştirmek üzere eğitim veriyorsun, sen burada hemşirelerin yetişmesinde, hemşire öğrenciler geliyor, dolayısıyla hizmet halka dönük, halkın hizmetinin en iyi standartlarda yürütülmesi için bu eğitim çabası. Özel sektörün amacı para kazanmak...”

Burada çocuklar için kreş imkanı var mı?

“...Hastanenin kreşi var. Hasta çalışanları, doktorlar, hemşireler orada çocuklarını, 3 yaşından itibaren bırakabiliyorlar. Tabii herkese belki yetmeyebilir sayı ama var. Yani çünkü çocuğunu bırakmak durumunda, herkes bırakacak bir şekilde. Okul öncesi eğitim bakımından öyle bir ortamda bulunmaları lazım. Var bizde...”

“...Kurumun içinde olması avantajlı. Anne her an bir şey olursa diye, gidiyor, bakıyor, o kendi kurumun içerisinde. Çocuk okulu var. Bizim burada dershanemiz var, öğretmen var. Milli Eğitim Bakanlığı'nın görevlendirdiği. Burası Çocuk Hastanesi, şimdi şurada inşaat yapılıyor. 200 yataklı çocuk hastanesi yapılıyor, projemiz çıktı. Planlama onu da çıkardı, burada bizim çocuk hastanemiz yapılıyor dolayısıyla burada yatan hastalar aylarca yatıyor, okula da gidiyorlar. Buranın özelliğinden, çocuk tabii büyüyor, eğitimi devam ediyor, burada eğitime ara vermeden devam etsin istiyoruz...”

Yurt içi ve yurt dışı görev geldiğinde aile nedeniyle kadınların erkeklere göre dezavantajı oluyor herhalde? Bırakıp gitmek zor oluyordur? Belki bu yüzden kadınlar üst pozisyonlara tercih edilmiyordur?

“...Akademik ortamda öyle bir şey yok. Zaten sen kendin seçiyorsun katılacaklarını, alanınla ilgili, ihtisas alanın ile ilgili toplantılara bildiri göndererek, konuşma yaparak, posta yoluyla aktif katılıyorsun ve üniversiteler onu destekliyor parasal olarak...”

Bu noktada herhalde eşin önemi çok büyük. Destekleyici olmayan bir eşe sahip olan kişilerin yükselmesi zor oluyordur?

“...Aile açısından tabii kocası izin vermezse hiçbir yere gidemez. O tabii ki bir gerçek. Bizim burada asistanlar var, ne kıskanç kocalar var. Yani adam geliyor, karısı asistan, doktorla, erkekle konuşuyor telefonda diye neler yaptı burada. Ya da erkek giderken Allahısmarladık, görüşürüz diyor kadına, sen benim karıma nasıl görüşürüz dersin, hepsi asistan, hepsi eğitilmiş...”

“...Tabii canım olmaz olur mu? Asistan erkekler asistan kız nöbette iken orayı arayamıyorlar telefonla, telefonla bile konuşması yasak. İran’ lı doktor, ama bu var yani, bu aile iş dengesi açısından tabii, öyle bir koca ile evliysen geçmiş ola, direkt bitiyor iş. Sen onu öyle kabul ederek, öyle bir evliliği yürütüyorsan, onun koyduğu her türlü seti kabul edeceksin. Katılımlar açısından üniversite destek oluyor. Senin yayınını puanlıyor, para desteği veriyor ama aileler eğer buna baştan engel koyuyorsa hiçbir yere kıpırdayamazsın...”

“...Yurt dışı deneyim hem sosyal hem bilimsel katkıda bulunan bir olay, hem yurtdışına gidiyorsun seyahat ediyorsun, uçağa biniyor, orada başka insanlar ile tanışıyor, yani hepsi görgüyü arttırma açısından çok önemli sosyal ve kültürel etkileşim oluyor...”

Eş çocuğa bakmazsa işler zor yani ?

“...Nereye gideceksin? Hiçbir yere gidemezsin. Erkek gider, ama kadın gidemez. Çocuğu kimseye bırakamaz. Erkek hiçbir zaman ben bakayım da sen git demiyor. Bu doğru, aile iş dengesinde bu engel gerçek. Dolayısıyla işine de olumsuz yansıyor. Yani motivasyonu da azaltan bir faktör...”

Hamilik uygulaması burada var mı?

“...Var. Şimdi kılavuzluk, mentörlük iki farklı şekilde çalışıyor. Birincisi dönem bir öğrencilerinin danışman hocaları olarak belirleniyoruz. Öğrenciler geliyor, bir veya iki öğrenci, eğitimleri süresince gelip sosyalleşme anlamında daha çok, fakülteye uyum, karşılaştıkları problemlerde yardım falan. Onun dışında hepimiz burada asistanlık yapan yani

tıpta uzmanlık öğrencisi genç doktorlara tez veriyoruz. Tez verdiğinde aynı zamanda o senin mentörlük görevin de oluyor. Tez verdiğin kişiyi hasta ile ilgili anket hazırlamakta, hipotezi kurmakta, araştırma fonundan proje yazıp, para almakta, kurula rapor hazırlamakta dolayısıyla o mentörlük görevi oluyor. Üniversite hocalarının bu görevi var...”

Kız öğrenciler kadın hocalarla, erkekler ise erkek hocalarla mı çalışırlar?

“...Öyle bir şey yok. Sırayla, asistanın giriş sırasına göre eşleştiriyoruz. Bende o komisyundayım. Şimdi şöyle o senin sorduğun erkeğin defektli düşüncesi, yani bir kadınla çalışmak, iş üretmek için beraber oluyorsun, dedikodu çıkaracak bir durum normalde niye olsun yani hayır bu durum kişinin düşünce tarzı ile ilgili bir şey yani...”

Kadınlar birbirini kıskanıyor dediniz ya, dedikodu olur mu?

“...Asistan bölüm değiştirerek çalışıyor, tezde de sıralama ile oluyor. Ben bu kızı beğeniyorum diyerek alma şansın yok. Kurallar öyle işlemiyor. Asistanın giriş tarihine öbür asistanın ayrılma tarihine göre eşleştiriyoruz. Yani öyle yakınlık yok...”

“...Ama tabii birisinin bir hocaya ilgisi vardır. Diyelim ki kıskanır, böyle şeyler olabilir. Olmaz demiyorum ama, burası çocuk kliniği, burada insanlar daha farklı. Cinsiyet ayrımı yapılmaksızın aynı dili konuşmayı başarmak, becermek yani mentörlük yaparken sen ona bir alanda değil mi şu çalışmayı yapalım, çalışma beyinlerin ortak paralel düşüncesi, ortaya bir şey konulması onun göremedikleri senin daha deneyimli olarak ona vermen. Yani mentörün görevi her şeyi ona vermek değil. Yani almayı beklemek değil de, ne yapıyor nasıl düşünüyor, analitik zekası gelişmiş mi, hipotezler, kuramlar kurabiliyor mu, sorusuna gidebiliyor mu makaleyi tartışabiliyor mu, falan. Dolayısıyla bu normal işleyiş. Mesleki ilişki başka şey, özel ilişki başka şey özel ilişki aslında kimseyi ilgilendirmez. Yani ikisi de bekarsa kimseyi ilgilendirmez. Ama bir taraf evli ise tabii o zaman sıkıntı, o zaman gayrimeşru oluyor, yasal olmayan bir ilişki oluyor...”

Hami yanında çalışan kişinin yükselmesine yardımcı olabilir mi?

“...Kulis yapabilir tabii. Bir kadroya birden fazla aday varsa diyelim, o zaman tercih belirtebilir. Eğer etkili ise, o kişi, o tercihte öne geçebilir. Bu ama dünyanın her yerinde var.

İnsanın doğasına bakarsan, bilimsel yeteneği vardır, yabancı dil eğitimi iyidir, beden dilini iyi kullanıyordur, ama bunun dışında da sözüne güvenilir, hakikaten iyi bir referans ise o kişi, o zaman tercih yapılırken o kişinin adayı seçilir. Bu dünyanın her yerinde böyle, torpil de sen buna ne dersen de. Seçimin kriterleri standart uygulandıktan sonra, birden fazla aday varsa, o zaman neye göre seçileceği, batıda gidersen dinine göre, din ayrımcılığı var. Hangi ülkeden geliyor, hangi ülkenin citizeni native citizen mı bunlar bile önemli...”

Örgütün kuruluş yılının eski olması yükselmede dezavantaj teşkil eder mi?

“...Şimdi tabii her sektör için ben bunu ifade edemem. Ancak bulunduğum çalıştığım sektör için söyleyebilirim. Kurumsallaşmış olması, yerleşik bir sisteme sahip olması önemli. Bu kurumun içinden çıkıp da başka şeyleri kurabilir insanlar. Vizyonları buna uygundur. Dolayısıyla eskimişlik en iyidir, en iyi sonuç verir söylemek, öyle bir düz mantık işletmek mümkün değil. 65 yıldır burası mevcut. Branşlara göre de değişir gene de. Kafa olarak yani cerrahlar dahiliyecilere göre daha farklı kulis yaparlar, daima cerrahlar erkektir. Yani gözcüler, ürologlar hep erkektir...”

Gençler, yeni mezunlar, paraları olsa bir hastane açsalar orada kadınların şansı daha mı yüksektir?

“...Şimdi şöyle, özel sektörde anlaşıyorsun kafa olarak, performansı iyi başarılı insanlar bir araya geliyor, para kazanmak amaçlı kuruluyor. Cerrahi yönden eli iyi olacak yani o tip şeylerde erkekler birbirlerini tercih ediyor. Toplumun giderek değişen yüzü nedeniyle kadın doktorlar da barındırmaları gerekiyor. Yeni yapılanma bazında düşünecek olursak, kadın doktoru sırf tercih edip, muayeneye gelenler var. Kadın doğumcular için özellikle geçerli...”

“...Yani yıllar önce tıp öğrencisi başı örtülü idi kızın, ben bir çocuk muayene ettiriyorum 7 yaşında bir erkek çocuk, ben muayene edemem dedi. Dedim ki sen tıp öğrencisisin, hastada kadın erkek ayrımı yok, bu tip ön yargılar var. Ama tabii kurumlarda kadın doktor için oraya gelenler var. Para kazanmak istiyorsa kadın doktor buldurmak zorundalar. Türkiye'nin nüfusu 79 milyon 18 yaş nüfus 24 milyon. Bunu TC geneline yayamazsın, ailenin eğitimi, görüşü, hepsinin aktif interaksyonu var. Erkek çocuğa kız gibi gülme denirmiş mesela, gülmek normal insan davranışıdır. Burada bile o mesaj var. Büyük

şehirlerdeki erkekler yenilikçi kız erkek ilişkileri arkadaşlık düzeyinde rahat yürütebiliyor ama her yerde bu böyle değil...”

“...Ben her zaman şanslı bir insanım, ama şansımı da kendim yaratıyorum. Ben bu fakültenin öğrencisi olmayı hedefledim. Yıllığımda kolejde bile yazar. Yurt dışında çalışırken kadroyu kabul etmedim, ben ülkemde çalışacağım dedim, bu bir seçim...”

2. GÖRÜŞME

Sorabilir miyim, kaç yıldır aktif olarak çalışma hayatındasınız?

“...Tabii 41 yıl, 70’de başladım, 41 yıl 4 senesi dışarıda geçti, yani yüksek lisans doktora yaptım. 41 yıldır çalışıyorum diyebilirim...”

Bu çalıştığınız yerde ne kadardır çalışıyorsunuz?

“...Hepsi aynı yerde. Ortaokul, lise, üniversite hepsi aynı yerde oldu. İlkokuldan sonra girdik, ilkokuldan önce zaten bizim yani, sanat ayrı, konservatuvarlar öyle çalışıyor. Ortaokul, lise, lisans, 4 yıllık üniversite hepsi 10 sene. 10 senede konservatuvardan lisansı bitirerek çıkıyorlar. Her öğrenci öyle...”

Sorabilir miyim, anneniz ve babanızın eğitimi nedir?

“...Tabii annem lise, babam üniversite...”

Onların eğitimi sizin kendinizi geliştirmenizi ve örgütte rahat yükselmenizi sağladı mı?

“...Tabii ben sanatçıyım, babam da sanatçı idi, hem orman mühendisiydi. Üniversiteyi bitirmiş. Bitirdikten sonra İstanbul Belediye Konservatuvarı’nı bitirdi ve opera sanatçılığı da yaptı. Hem orman mühendisliği yaptı hem opera sanatçılığı. Beni 4 yaşında elimden tutup, konservatuvara götürüp, piyanoya başlatan babam. Direkt onların etkisi ile. Tabii, tabii, var mı yok mu, ben ne yapabilirim gerçekten sanatçı olabilir miyim, yoksa sadece 4 yaşından sonra hobi olarak mı piyano çalışabilirim, onları o zaman anlamış olduk. Çalışma hayatında

bunu bilince rahat yükseldim. Ailenin çok büyük desteği, annemin çok büyük desteği, babamın, çünkü babam sanatçı yani konservatuvara gitmek kendisi çok istiyor. Babasından dolayı sıkıntılı da, muhakkak onun orman mühendisi olmasını istiyor. O da üniversiteyi bitirdikten sonra, operacı oluyor. Şan bölümünü bitiriyor ve diyor ki eğer evladım olursa, onu muhakkak küçük yaşta götüreceğim, var mı yok mu yeteneği baktıracağım. İşte o da ben oluyorum, arkasından zaten kız kardeşim de tiyatro sanatçısı, böyle bir sanat şeyinin içindeyiz...”

Sizce bu örgüt bir kadın için çalışılması zevkli bir yer mi? Ya da biraz daha açayım, keşke en baştan beri burada çalışsaydım dediğiniz oluyor mu yoksa neresi olsaydı aynı mı olurdu?

“...İşte sanatçı olunca değişiyor birtakım şeyler yani aynı okulda okudum, 10 sene okudum, aynı okulu bitirdim ve şu anda hocayım, 41 yıldır. Yani ben 51 yıldır aynı okuldayım. Onun için büyük bir alışkanlık, artık o okulun duayeni olmuşum, yani benden daha yaşlı hoca muhakkak var da bizim bölümde yok. Onun için ben çok memnunum, mutluyum. Yalnız biz üniversite değildik, daha önce Kültür Bakanlığı’na bağlı bir okulduk. Sadece bir üniversiteyi bitirmiş oluyoruz. İhsan Doğramacı hocamızdan sonra, ki ona çok saygı duyarım, Doğramacı hocamız, hepimize dedi ki, hodri meydan yarışın akademisyen olun, oradan sonra biz sınavlara girdik, bazılarımız hiçbir şey olarak, sadece öğretim görevlisi olarak ayrıldı. Bazılarımız ünvanlar aldık ve değerlerimizi saptadılar, anlatabiliyor muyum? Sonra’da üniversite olduk yani akademisyen olmamız 83, 82, 83’tür, yani ben yerimden, çalışmamdan son derece memnunum...”

Örgüte ilk girerken kadınların erkekler karşısında bir dezavantajı olduğu gibi bir hisse kapıldınız mı, yani sanki erkekleri daha fazla tercih etmeye eğilimliler gibi? Bir başka deyişle adil miydi prosedür, sizden daha fazla eğitim, geçmiş performans beklentisi falan var mıydı?

“...2 aşamalı bir sınavımız var, bizim. O iki aşamalı sınavda ben İstanbul’da hazır olduğum için, İstanbul Belediye Konservatuarı lisans yaptırmıyordu; onun için Ankara’ya gelmem gerekiyordu. 11 yaşında buradaki sınavlara, yani öyle çok basit bir şekilde girdim ben. Ben başarılı bir öğrenci olduğum için devlet okuttu ve ben yatılı okudum. Yatılı okuduğum için yani eski tabirle leyli-meccani okudum. Leyli-meccani okuduğum için çok

başarılı bitirdim ve beni okula hemen asistan olarak aldılar. Mülakat da yapmadılar, hiçbir şey yapmadılar. Güzel Sanatlar Genel Müdürü odasına çağırıp, bana dedi ki bak sen, şimdi tüylerim diken diken oldu, sen konservatuarda asistan olarak çalışacaksın dedi...”

Siz özelsiniz de diğer girenler?

“...Kura çekilebilir, kura çekiliyordu, meccani okuyanlar belki istediği yer olmuyordu ama hemen kadroya giriyordu, çünkü biz çok az mezun oluyoruz. Mesela benim mezun olduğum yıl 5 kişi mezun olduk piyanodan ve dendi ki 36’dan beri en kalabalık piyano sınıfı. O 70 yılıydı, şimdi kaçtayız, 2011’deyiz. 2010 yılı geçen yıl biz lisans 3’te hiçbir öğrencimiz yoktu. Daha önceki yıl lisans 4’ten hiçbir öğrenci mezun etmedik. Anlatabiliyor muyum? Yani çok az. Biz girerken bir 10 kişi alırız, elene elene onlar 3 kişi 4 kişi ancak bitirir, yani bizde çok azdır. Bizde zaten dersler de çok değişik, teke tek yapılır, özel ders gibi yapılır. Evet derslerimiz öyle şey değildir. Her öğrenci ile öyle tek yaparım ben, odama gelir ben onunla 40 dakika ders yaparım. Bütün dallarda böyle ama tiyatrodaki böyle değil, o çünkü daha şey, gene onlarla teke tek yapılıyor, ama hepsi beraber gibi olur...”

Burada daha çok yöneticiler kadın değil mi?

“...Yok hayır, erkek de var, ama bizim işimiz daha çok kadın. Hatta ben espri yaparım, yani bu kadar tavuk bir arada olmamalı, tabii çok basit olarak. Erkek öğrenci aldığımız zaman çok güzel oldu, odaya bir horoz geldi diye konuşuruz. Hoşumuza da gider. Azdır erkek, neden kaynaklanıyor bilmiyorum, piyanoyu daha kadınsı buluyorlar belki, ben de erkeği severim, o gücü severim. Yani piyanodaki o gücü severim, oturuş, kalkış, yani erkeği severim. Bakarken de, görsel ortamda güzel gelir bana. Belki az olduğu için daha kıymetli gelir bana. Erkek yöneticilerimiz var, ama kadın daha çok. Tabii kadın daha çok, ama erkek de var, şimdi saysak kadın daha çok...”

Örgütünüzde kadınların yönetim stillerinin örgüt başarısına negatif etki edeceği, yani başarılı yönetici özelliklerinin erkeklerin özellikleri olduğu gibi bir düşünce olduğu hissine kapıldınız mı?

“...Burası Türkiye yani ne olursa olsun, ataerkil aile yani bütün bunlar kafadan geçiyordur. Ama biz o kadar birlikte büyüyoruz ki, yani aynı yerde o kadar çok büyüyen

kişiler birlikte çalışıyoruz ki, zaten biz birbirimizin düşüncelerini çok iyi biliyoruz ve tanıyoruz ki yani biz daha değişik bir toplumuz. Çok iyi tanıyoruz birbirimizi, bir de yanında sanatçı olmak var, burada hem insanlar çok kırılğan oluyor hem de çok acımasız oluyor, çok kıskançlık dönüyor, inanılmaz kıskançlıklar dönüyor yani kim kimin ayağına çelme takabilir, o biraz başarılı ise yıllarca çelme takabilir yani. Ben erkekleri daha çok tercih ediyorum, her türlüşünde, ben erkeklerle çalışmayı çok daha rahat yapabilirim, ama kadınlar ile çok zor, kadınları kestirmek zor. Hele hele sanatçı bir kadın düşünemiyorum. Yani o kadar zor. Erkeklerle çalışmak tabii ki kolay çünkü onların art niyetleri daha az. Onların çocuk tarafı daha hoş yani daha saf, kesinlikle öyle...”

O zaman kadın yönetici fazla ise daha mı kötü?

Eğer bu bakımdan bakarsan evet.

Yükselmeye, bekar, çekici ve erkeklere yakın davranan kadınların avantajlı olduğu hissine kapıldınız mı?

“...Her yerde olduğu gibi bizde de vardır ama çok fazla olduğunu sanmıyorum. Yani neden çok fazla olduğunu sanmıyorum, çünkü çok birbirimizi tanıyoruz. Yani bu olsa bile kafasında düşünüp atmaya bakar çünkü hemen ortaya çıkar. Uygulayan da sonuna kadar uyguluyor. Hani saklamıyor. Güzel kadın olması bir avantaj. Güzel olmasa da zaten kadındır, o muhakkak bir şey bulur, düşüncesinde bulur onu yapar, muhakkak yapar, onun için haksız değilsin...”

Bu örgütte kadınların toplumda birincil görevinin çocuk ve aile olduğu düşünüldüğü için dezavantajlı olduğunuzu hissediyor musunuz? Kadınlar her an işe ara verebilir diye önünüzün tıkanığını?

“...Bizde çok daha önemli, neden önemli çünkü biz günde, demin konuştuk 6-7 saat çalışıyoruz. Bir yüksek lisans, doktora günde 8 saat çalışmaya kalksan evlilikle çocukla falan mümkün değil yürümesi. İşe alınırken belki değil ama işimizin bir parçası, bunlar yani çok büyük engeller oluyor. Kesinlikle oluyor. Dünyadaki büyük orkestraların, New York Flarmoni, Boston Flarmoni, Münih Flarmoni, büyük orkestralarda asla kadın çok yoktur, çünkü kadın doğurur diye düşünürler, doğurmak 9 ay, 9 ay’dan sonra onu o şekilde küpler

gibi sahneye çıkarmaz, hiçbir kimse, onun için de erkek ağırlıklıdır. Orkestraların çoğu erkek ağırlıklıdır. Kesinlikle böyle bir Şey var yani. Ben mesela benim doktora öğrencilerime, yüksek lisans öğrencilerime diyorum ki, Allah aŐkınıza ne yaparsanız, yapın ama evlenmeyin, hadi evlendiniz doğurmayın. Orada verim istiyoruz, verim yoksa yapacak bir Şey yok...”

Yurtiçi ve yurtdiŐu görev geldiğinde aile nedeniyle kadınların erkeklere göre dezavantajı oluyor herhalde? Bırakıp gitmek zor oluyordur? Belki bu yüzden kadınlar st pozisyonlara tercih edilmiyordur?

“..Benim doktora öğrencim bana her gün geliyor, kocasından, diyor ki, bugün de beni kaldırmadı ama bana niye çay var diye sormadı, bilmem ne. Hay Allah falan diyorum, bir an kendimi, kadın tarafımı dŐunyorum. Tamam kes, derse baŐla diyorum, ama onun sıkıntısı kafasında o var, bu çok zor. EŞlerin işi çok zor yani desteklemiyor diye biz onları hem suçluyoruz. Desteklesene, işte benim arkamda olsana falan yani böyle bir durumda arkasında olmayı bu kadar çok isteyemezsin. O zaman ne yapacak flört edecek yani haksızlık etmek oluyor, yazık değil mi? Ben erkeklere hiçbir zaman, belki çok fazla yalnız yaŐadığım için fazla kızmıyorum...”

Bu noktada herhalde eşin önemi çok büyük. Destekleyici olmayan bir eşe sahip olan kişilerin yükselmesi zor oluyordur?

“...Evet zor tabii ki zor, çok Şey bir koca varsa, yanında anlayıŐlı bir koca, o da o gittikten sonra dedikodusunu yapıyordur. Kendi kendine kolay iş değil, hiç kolay iş değil. Ben hak veriyorum...”

Tabii daha çok erkekler çalışıyordur burada. Onlar iş dışında birbirleriye vakit de geçiriyordur? Toplanıp içmek, maça gitmek vb. Kadınların katılması mümkün olmuyor tabii. Bu vakit geçirmelerin yükselmede erkeklere avantaj sağladığını dŐunyor musunuz? Yani lobcilik falan bayağı oluyordur?

Bizde hayır yok, hiçbir zaman çünkü kadın daha çok bizde, erkekten daha çok kadın ağırlıklı. Yani kişisel kıskançlıklar hariç yok. Kişisel kıskançlık varsa, onu bilemem ama yok, hayır, hayır.

Hamilik uygulaması, örgütünüzde var mı?

“...Vardır, vardır ama nasıl vardır. Çok enteresan 11 yaşında bir öğrenciyi alıyor hoca, 21 yaşında mezun ediyor. Yani eğer yüksek lisans, doktora yapmak istiyorsa o hocayla 3-6 senede ona ver 16 yıl, bu mentör değil de ne Allah aşkına söylesene. Onun hamisi olmuyor da ne oluyor...”

Çalışılan kişi duayense yükselmede onun getirdiği kişi avantajlı olur mu?

Ağırlıklı ise olur. Yükselmede onun önü kesinlikle açıktır. Ağırlıklı bir hoca ise onun önü açıktır.

Kadınlarla kadınları eşleştirme durumu var mıdır?

“...Yok hayır, hayır öyle bir şey yok. Karşı da olabilir aynı cinste olabilir. Hiç öyle bir şey yok hayır. İhsan Doğramacı da bize kılavuzluk etmiştir, akademik kariyer yapmak için sınavlara girin dedi. Doçent olduğumuz zaman bize kokteyller verdi ve onunla kutladı falan. İhsan Doğramacı hoca bence çok çok özeldi. Keşke onun gibi 3-4 tane daha olsa...”

Burada kadınlar daha çok ön planda. Böyle gelmiş böyle gider mi?

“...Ön planda demedim, daha çok dedim. Onun için kadınlar daha çok önde oluyor. Erkekler arkada diye düşünmeyelim. Tabii yani daha fazla olduğu için mecburen. Kadınların daha çok tercih ettiği bir meslek, öyle gelmiş öyle gider. Çünkü kız çocukları böyle şeylere daha çok kanalize oluyor. 36 yılında kurulmuş, Atatürk demiş ki, bir klasik müzik okulu yok, okul istiyorum ben demiş. Sonra gitmiş, Almanya’dan getirmiş hocaları, Fransa’dan, Almanya’dan, buradakileri dışarı yollamış ve 36 yılında kurulmuş...”

Atatürk’ten itibaren bu sektör geleneksel kadın alanıdır diyebilir miyiz?

“...Kadınların daha çok olduğu diyebiliriz. Tam öyle demeyelim ama kadınlar daha çok. Mesela eskiden bir timpani bölümüne hep erkek seçiliyordu, şimdi kızlar da seçiliyorlar. Ve Senfoni Orkestrasının timpanisini kız alıyor. Erkeklerin de fazla olduğu yerlere kızlar

girmiş durumda. Timpani düşünmezsin fagot düşünmezsin, saksafon düşünmezsin bunlar çok büyük diyafram ve ciğer işi. Onun için çok geleneksel değil ama biraz diyebiliyoruz...”

3. GÖRÜŞME

Kaç yıldır aktif çalışma hayatındasınız?

“...81’den pardon, 83’ten beri aktif çalışma hayatındayım demek ki 28 sene olmuş. Şu anda mensup olduğum üniversite Ufuk Üniversitesi, bir de Harp Okulu...”

Ufuk Üniversitesi yeni bir üniversite, kaç senedir orada ders veriyorsunuz?

“...Ufuk’ta 2 senedir yani emekli olduktan sonra vermeye başladım...”

Kaç senelik okul orası?

“...5-6 sene var galiba, belki de 10 sene...”

Ondan önce?

“...Ondan önce de eğitimle alakam vardı. Gülhane Psikiyatri Kliniği’nde çalışıyordum. 1983 ile 2007 arası, orada Gülhane bünyesinde okullar vardı. Tıp Fakültesi, Hemşirelik Meslek Yüksek Okulu, Sağlık Meslek Yüksek Okulu, buralarda dersler de verdiğim için yine eğitim sektörü içersindeydim...”

TED’den mezun olmuştunuz?

“...Evet TED’den mezun oldum. 1974. Bir sene kaybım var benim, master, doktoram var. Onlar Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün lisansüstü programları. Ankara Üniversitesi’nde master 1979-1983 arasında, doktora 1990-1996 yılları arasında, klinik psikoloji alanında...”

Babanızın ve annenizin eğitim durumu nasıldı, sorabilir miyim?

“...Tabii ki, babam psikiyatri profesörüydü. Annem ise müzik öğretmeni...”

Onların eğitimi size örnek teşkil etti mi?

“...Etti. Yani babamın mesleği özellikle psikolojiyi seçmemde, psikolojinin klinik alanına yönelmemde etkili olmuştur...”

Sizi o mu yönlendirdi?

“...Yani bu şey bir yönlenme değil, ilgim oluştu pederin mesleğinden dolayı büyük ihtimalle. Aslında her genç kız psikolojiye meraklıdır da. Ev kitap doluydu yani psikiyatri kitapları. Konuşurduk babamla filan...”

Bu örgüt çalışması zevkli bir yer mi?

“...Şimdi bir psikiyatri kliniğinde çalışmak istediğim bir mesleği yapma olanağını verdi bana, çok şey öğrendim ve faydalı da olduğumu düşünüyorum hastalara olsun, eğitim alanında olsun, ama tabii Gülhane'nin özel bir konumu var. Bir kere askeri bir kurum. Askeri kurumda sivilsiniz, sivil bir çalışandım ben. O açıdan yani şey olarak yükselme imkanınız yok, pozisyon olarak. Psikolog kadrosunda başladım, orada bitirdim. Kadro olarak farklı bir kadroya yani ne bileyim, devlet dairesinde işte müdür olursun, daire başkanı olursun bizde öyle bir şey yok, o açıdan bir dezavantaj. Ama şey açısından, mesleki doyum açısından, doyumluydu...”

Orada daha çok kadınlar mı yoksa erkekler mi vardı, nasıl bir kombinasyondur?

“...Psikologların hemen hemen hepsi kadındı. Yani erkek şöyle psikologlar oldu, asteğmenliğini yapan psikologlar hani bizim klinikte çalıştı, bizlerle birlikte falan yani öyle gelip geçici şeyler oldu. Psikoloji zaten kadınların yöneldiği bir meslek olduğu için o şey değil yani benim çalıştığım yere özel bir şey değil. Ama yani yakın meslekler, psikiyatri mesela yani psikiyatri kliniğinde onlar hepsi erkek, askeri yer yani...”

Yani aslına burada kadro olmadığından dolayı yükselmemiş oluyorsunuz?

“...Tabii tabii aynen. Sivilleri yükseltmiyorlar yani...”

Ufuk Üniversitesi için ne söyleyebilirsiniz?

“...Ufuk Üniversitesi için yani tabii burada da mesleğim farklı. Eğitim açısından doyumlu geliyor bana. Burada elbette yükselme imkanları var, ama benim özel durumumu soracak olursan, ben artık ununu elemiş, eleğini asmış birisiyim. Ben kendi doyumum için gidiyorum oraya ders veriyorum, yani part-time çalışıyorum, yani yükselme imkanı da var orada, yani full time kadroda bulunanlar için...”

İşe alınırken kadınların erkekler tarafından elenmesi durumu var mıdır?

Hayır, hayır.

Yönetim kademesi orada nasıl oluşuyor? Kadınlar için içinde mi yoksa erkeklere mi bırakılmış?

“...Bölüm başkanı kadın. Orada bir erkek profesör var, onun dışındaki yardımcı doçent seviyesindeki bütün öğretim görevlileri kadın. Yani kadınların orada akademik açıdan, idari açıdan yükselmeleri mümkün, bir şey yok yani bir engel yok...”

Fakültenin tamamı?

“...Fakültenin tamamı için karışık. Yani fakülte dekanı erkek. Diğer bölümler de mesela istatistik var, bize yakın, psikiyatriye yakın konumlanan bölümlerden bir tanesi, orada sanırım erkek ağırlığı var ama mesleki tercihlerle ilgili yani bu kadının yükselmesinin önüne geçtiği anlamında değil...”

Yani geleneksel olarak bazı meslekler ayrılmış, onun getirdiği bir şey. GATA’da nasıldı? Tamamen erkekti herhalde?

“...Şimdi mesela başka yerlerden de örnekler vereyim. Mesela Ankara Tıp’ta orada da psikiyatri kliniği var, orada da psikologlar çalışıyor. Orada kadrolar verildi ve ilerlemelerine imkan sağlandı, psikologların. Mesela profesörler doçentler ama mesela şeyi, bir kliniği

elbette ki, klinik şefi mi denir, klinik direktörü psikolog olmuyor. Mesleki bir şey yani cinsiyetle alakası yok çünkü yani kimlik dediğin hekimden sorulur, oradan kaynaklanan bir şey. O da doğal bir şey onların durumu...”

Kadınların tecrübe eksikliği olduğu, zorlayıcı görevleri almakta isteksiz oldukları gibi önyargılar var mı?

“...Ufuk'ta böyle bir önyargı olduğunu düşünmüyorum, yok böyle bir önyargı. Şimdi Gülhane'de olur muydu? Bizim klinikte 80'li yılların sonunda, bir sivil öğrenci de asistan olarak alındı. Onlardan ikisi kadındı. Onlar mezun oldular ama sivil kadındı yani askeri öğrenci değildi onlar. Ama mesela radyolojide filan galiba kadınlar vardı. Onlarda çok emin değilim yani bir sıkıntı olabilir ama bu şey ile ilgili daha ziyade, ordunun erkek egemen bir ortam olması ile ilgili. Kadınları ikinci sınıf görüyorlar o ayrı mesele ama zaten ordu öyle bir ortam. Yani, kadınları ciddiye falan almazlar orada pek...”

Kadınları yükseltmemek için mi sivilleri almıyorlar?

“...Tabii çok iddialı bir şey olur ama altında böyle bir düşüncenin yattığı da belki söylenebilir. Çünkü sivil üniversitelerde kadrolar verilmiş...”

GATA'da psikologlar, psikiyatristler bir arada mı çalışıyordu?

“...Babamın zamanında öyle idi tabii ama psikologlar belli bir tarihte 1970'lerin ortalarında falan galiba alınmaya başlandı. Babam da psikologlarla çalıştı mesela idari odaları hep yan yana idi hocaların, psikologların tamam mı? Ama nasıl diyeyim, belli bir tarihten sonra 1990'dan itibaren bu ayrışım daha belirginleşti. Yani ikisi diyebilirim hem sivil asker ayrışması hem de psikiyatrist psikolog ayrışımı yani özellikle bizim klinikte erkek olan hekimler kendilerini çok yetkin ve kendi dışındaki meslekleri kendi yardımcılarını falan gibi görmeye başladılar, yani bu bir politika sonucu oldu diye düşünüyorum ben...”

Geçmişte olmuş böyle şeyler yani, sonra nasıl toparlandı?

“...Toparlanmadı hala öyle, giderek daha ayrıldı yani. Kadın erkek hem de sivil-asker şeyinden yani. 1990'lı yıllardan itibaren böyle bir eğilim başladı. Aslında sivil ortamlarda da

şöyle bir şey oldu. Psikolog-psikiyatrist didişmesi başladı. Psikiyatristler başlattı yani. Hatta babamla konuşmuştuk bunu, biliyor musun? 1990'lı yıllarda başladı dedim ya, babam 95'te vefat etti, onun yorumu şu olmuştu: Aman yani hiç şey yapma, üzülme etme nasıl demişti bakayım yani rakip görüyorlar sizi, onun için yani dışta tutmak istiyorlar yetkisizleştirmeye çalışıyorlar falan. İlaç yazma gücü kendi ellerinde olduğundan yardımcı gibi görmek istiyorlar. Oysa ki ortak alanlarımız var, psikoterapi yöntemlerini kullanmak gibi ama çok ayrı farklı bakış açılarımız ve herkesin kendine özelleşen alanları da var. Mesela bir psikolojik test uygulamak ve oradan bir sonuç çıkarmak bir birey hakkında bir psikoloğun yetkisi ve görevidir. İlaç yazmak değil tabii. Tıp Fakültesi mezunu değilsin ki tıbbi bir işe tabii ki yetkin değil o. Onlar yani bir böyle hastalık kapsamına almaya başladılar yani insan problemlerini anlatabiliyor muyum yani. Aslında herkes problem yaşayabilir bazı dönemler daha yoğun yaşayabilir yardıma ihtiyaç duyabilir. Ama şimdi öyle bir hava var ki bir insanla görüşüp de bu hasta ya da bu hasta değil demeden kimse onunla konuşup görüşemez, teraletik ilişki içine giremez, biz karar vereceğiz diyorlar. Ben sana uygula ya da uygulama diyeceğim falan gibi bir hava yaratıyorlar. Tabii onlar istediği kadar yaratsın, dünyanın gittiği, takip ettiği bir şey var ama böyle bir hava var şu anda...”

Böyle bir hava yaratılmasında psikologluğu hep kadınların seçmesinin etkisi varmı?

“...Güzel bir soru. Olabilir, çünkü psikiyatri bir sürü kadın psikiyatrist olmakla birlikte aslında erkek egemen bir alan, psikologlar da kadınların çoğunlukta olduğu bir alan dolayısıyla çok güzel bir noktaya değinmiş bulunuyorsun...”

Bekar, çekici kadınlar yükselmede avantajlı mıdır?

“...Şimdi Gülhane'yi baz alırsak benim meslek grubumun yükselmek gibi bir olanağı olmadığı için böyle bir şey diyemem ama yine de yükselmeyi bir kenara koyarsak daha değer verilmek daha bir özel konuma konmak, bu bahsettiğim dişilik şeyleri ile bir miktar alakalı gibi geliyor bana. Biraz daha avantajlar elde eden özel bir konuma konabilir...”

Kadının birinci görevinin aile olduğu algısının iş hayatında onu zorladığını düşünüyor musunuz?

“...Düşünüyorum. Kadının yani toplum derken bir dakika kadının kendine biçtiği rolleri göz önüne alarak konuşacağım. Kadın kendisini eğer temelde çocuk yetiştirmek görevi içerisinde olan biri olarak tanımlıyorsa ve bunu ön plana alıyorsa o zaman iş hayatında zorluklar yaşayacağını düşünüyorum...”

O peki ailenin yetiştirme tarzından mı kaynaklanıyor?

“...Herhalde yani en açıklayıcı şey ailenin sosyo-ekonomik durumu...”

Ailedeki sosyalleştirme öyle olmasa bile kadının çocuğu olması problem yaratır mı?

“...Yaratır. Kadının enerjisi, belli bir gücü var. 24 saat içine hangi işi ne kadar dağıtacak gibi bir şey var. Çocuk annenin çok büyük bir enerjisini alan bir varlık. Dolayısıyla başka işlere vakit ayıracak ne enerji ne de vakit kalır diye düşünüyorum. Kadın açısından düşündüğümde de tabii çevremde birebir görüyorum. Mesela sekreter hanımlar var evleniyorlar çocuk sahibi oluyorlar, ondan artık hayır gelmez havası var...”

İşe ara verince geri dönmek mümkün oluyor mu?

“...Muhtemelen iş gidiyor yani. Benim gördüklerimin çoğu gidiyor çünkü zaten doğumla bitmiyor ki iş, kaç sene en azından ilkokula kadar falan şey yapıyor. Ama bu bahsettiğim profesyonel sınıftaki insanlar değil daha çok sekreterlerde falan ben bunu görüyorum. Çocuk doğuruyor, çocuğa kendisi bakıyor ediyor falan. O sırada zaman geçiyor tabii, ondan sonra tekrar başlasa bile işyeri onu bekleyecek hali yok ki, başka birisi gelip dolduruyor onun yerini, ondan sonra bulursa artık...”

Üniversitede nasıl oluyor?

“...Bekliyor. Şimdi oradaki yardımcı doçent hanımlardan ikisi doğum yapmışlar hiç yani öyle pozisyonu kaybetme gibi bir durum yok, hatta bölüm başkanı kadın olduğu için onlara destek olmuş yani göz yummuş, daha ne bileyim saatleri, daha az saatlerde çalışması söz konusu olmuş kadınların. İşte izin istediği zaman kolaylık sağlamışlar yani daha toleranslı...”

İşe alırken kadınlar doğum yapıp ayrılır diye almama durumu oluyor mu?

“...Pek olmaz neden biliyor musun çünkü eğitim kadrosu alacakları insanları zaten epey bir tanıyor takip ediyor oluyorlar. Yani oranın akademik kadrosu zaten çalışacak ve mesleğe inanan mesleğe sarılan insanları alıyorlar yani kriter orada kadın doğurur mu falan değil. Kriter orada bu insan bu işleri yürütür mü, stabil bir şekilde, anlatabildim mi bilmiyorum?...”

Doktor olsa daha mı zordu?

“...Doktor olsaydı. GATA’da, şimdi GATA özel bir yerdi. Devlet hastanesiyle üniversite hastanesini düşünürsek üniversite hastaneleri akademik kadroya alacakları kadın ve erkek adaylar var diyelim, hani kadıncağz doğurur eder falan diye bir önyargı ile yaklaşmazlar çünkü doğursa da etse de yeri kolayca doldurulmayacak kişidir o ve şeyi sürdürür yani akademik sorumluluklarını sürdürebilir. Ama devlet hastanesine yeni alacakları doktor eğer bütün mesaisini hasta bakmakla geçirecek birisi ise işte o zaman dediğin doğru olabilir yani doğum yapar hastalar ne yapacak onun yerine başka bir doktorun bakması lazım yeni o izinli olduğu sürece. Yani akademik dünya ile akademik olmayan dünyanın böyle farklılıkları var...”

Erkek egemen ağlar var mı?

“...Evet, öyle bir şey olabilir. Olabilir ama şimdi birçok devlet kadrosunda kadınlar da var erkekler de var hani öyle bir tercih yapabilecek pozisyon olabiliyor mu benim kendi tecrübelerimde bilmiyorum...”

Eşin desteğinin olmaması kadınların yükselmesine engel teşkil eder mi?

“...Çok haklısın, tabii ki yani erkek eşini yani kendi kontrolü altında bir yönetilecek daha subordinant bir yaratık olarak görüyorsa o zaman tabii çok zorluklar çıkar. Yani yükselmesini de engeller. Dediğim gibi bir mesleği gereği içinde olması gereken ortamlarda da engellenir...”

Kendinizden düşünürseniz mesela?

“...Tabii hala bana diyor ki: Bu saatte şimdi sen hala ders veriyorsun, nerede ise diyecek ki bir ayağın çukurda yani benim eşim aslında çok modern görünür ama altta var öyle bir şeyi, yani onu hissediyorum sanki hani onun onaylaması gerekiyormuş gibi bir hisse kapılıyorum kendi kendime. Bunun kayda değer bir dezavantajını çalışma hayatında hissetmedim zannediyorum şöyle bir şey karışmak istiyor ama tutuyor biraz da kendisini. Arada bir ettiği laflardan öyle bir şey sezinliyorum yani...”

Yurt içi, yurt dışı görevlere gitmek zor oluyordur?

“...Şöyle oluyordu. Şimdi kongrelere gidiyordum. Devlet bizim harcırahımızı ödemiyor veya çok az bir şey ödüyor tamam mı? Mesela senede bir kere çok az harcırah ödüyor tabii cepten harcıyorsun. Kongreler falan çok pahalıya mal olan şeyler, masrafını karşılamıyor devlet. Orada haklı imiş gibi görünüyor ama altındaki neden başka, buradan giriyor konuya anlatabiliyor muyum mantıklı bir nedenden giriyor konuya itiraz edemeyeceksin. Ben asla gitmem devlet paramı ödemezse falan gibi lafları çok işittim. Ama hem güzel ortamlardı kongreler hem de bir sürü yeni şeyler öğrenirsin yani çok sık gidersen yani bir şey olmadığını da görürsün ama hani arada bir gidersen yeni şeyler görürsün. Mesleki bir şeyin var ortak konun var yani severdim ben yani gitmeyi. Bazen eşimi de götürüyordum. Son yıllarda bir iki götürdüm Orhan’ı da. O da kolay ilişki kuran bir insandır o zaman daha rahat ediyor yani gözünün önünde oluyorsun falan. Yani ben bunu evlendikten sonra fark ettim. Biz yedi sene falan flört ettik...”

Hamilik uygulaması var mı çalıştığınız yerde?

“...O yeni başlayanlar için daha tecrübeli şeyler tabii ki ne olup bittiğini öğretmek için, o anlamda mı söylüyorsun? Öyle işler yaptık yapıyoruz yani. GATA’da çok yaptık özellikle. Hep üniversitelerden stajyerler gelirdi. Klinik psikoloji uygulama alanını görmek için, ne yaptığımızı görmek için. Hem onları öğrenmek açısından hem de yeni başlayan psikologlar olurdu, onlara biz öğretiyorduk...”

Hamilik hep aynı cinsler arasında mı olur?

“...Yok yani benim çalıştığım ortamlarda olmaz. Erkek öğrenciler de geliyordu. Dedikodu olmaz ama mesela bizim oradaki hocalarla biz girdiğimizde asistan olanlar sonra hoca oldular, klinik direktörü falan oldular biz orada hala psikolog kaldık. Onlar bizim de samimiyetimize güvenerek ben ve diğer psikologların. Mesela erkek öğrenci gelince aman bu adam da ne biçim erkektir, ne işi var psikologların arasında espri ile, ciddi bir şey yok ortada ama espri yaparlardı hep...”

Yani psikologluk geleneksel kadın alanı diyebilir miyiz?

“...Yani öyle görmek istiyorlar. Yani gerçeği de öyle gibi görünüyor ama mesleğin kadını erkeği olmaz. Başka faktörler belki erkeklerin tercih etmemesini sağlıyor. Maddi açıdan çok avantajlı bir meslek değil filan falan yani başka açılardan...”

Örgütün yaşının arttığı durumlarda kadınların yükselmesi daha mı zor olur?

“...Türkiye öyle acayip bir yer ki tam hani kadın erkek eşitliği bilmem ne modernleşiyoruz, çağdaşlaşıyoruz derken al başına din meselesi. Şimdi ben nereye gittiğimizi tamamen şaşırılmış durumdayım. Onun için eski kurum yeni kurum bilmiyorum. Bugün olan bir şey bölüm sekreteri ile işim var onunla konuşuyorum. Bir öğrenci geldi türbanlı ben şöyle bir gördüm, kendi işimle meşgulüm, kızı gönderdi sekreter. Dedi ki işte hocam dedi başımıza şimdi iş çıktı gene dedi. Ne işi dedim türbanlı öğrenci geldi dedi şimdi derse alacak mıyız, almayacak mıyız? Bize bir talimat vermediler şimdi rektör alın dese ayrı problem. Kanuna aykırı, almayın dese başka türlü bir sıkıntı, hocaların üstüne kalacak bu işi alıp almama meselesi falan yani öyle acayip durumlar var ki. İşte Ufuk Üniversitesi daha çağdaş bir yapılanma diyelim orada böyle bir sıkıntı yaşadık, yaşandı yani. Şimdi kadın derken hangi kadından bahsediyorsun bu türbanlılar aptotta bekliyor aslında. Girip de orada şey yapmak için, bana sorarsanız hem olay çıkarmak hem de gelecekte kadrolara geçmek için filan. Onların öyle bir durumu var yani. Türkiye'nin çağdaşlaşması demek kadının ön plana veya daha eşit konuma geçmesi mi demek, bana sorarsanız o çok farklı bir boyut senin kast ettiğinle farklı ama bunlar yaşanıyor. Üniversite için onu söyleyemem. Yani Ankara'daki üniversiteler için. Mesela Dil Tarih köklü bir üniversitedir, Dil Tarih'te bütün kürsü başkanlarının çoğu kadındır. Ankara Üniversitesi köklü üniversite, geleneksel. Ufuk ise en yenilerden, böyle bir şey söyleyemem. Üniversite için söyleyemem. Doğuda moğuda bir sürü üniversite var orada çok yakından bilmiyorum doğrusu...”

Bölümler kadın erkek alanı diye mi ayrılmış üniversitelerde?

“...ODTÜ için öyle değil. Elektrik elektronik bölümünün başkanı bir kadın. Yakından da tanıyorum bizim gibi bir hatun. Bizim yaşlarımızda, bizim gibi bir dünya görüşü olan. Elektrik-elektronik bölümü tamamen erkeklerin ilgi duyduğu, yöneldiği bölümlerden biri. Sektör daha önemli. Üniversite için böyle, bilmiyorum iş dünyası için nasıl? Hastanede ise devlet hastanelerinde biraz erkek egemenliği var gibi geliyor bana. Bir sürü tabii kadın doktorlar falan var ama pek başhekim seviyesinde çok tanımıyorum. Benimki kişisel bir gözlem. Yani, geneline bakarsak bir erkek egemenliği var ama üniversite için o kadar fazla diyemeyiz iş dünyasında tabii erkekler ön planda gibi gözüküyor...”

İş yerinde bezdiri başınıza geldi mi?

“...Taciz de var, şey açısından da mobbing var yani amirin kişiliğine de çok bağlı. Mesela manyak bir başasistan vardı. Adam bana taktı, benimle uğraşiyor. Güç gösterisi yapıyor yani ben senin amirimin demeye çalışıyor. Yani amirimsen amirimsin secdeye mi geleceğim senin önünde. Kiminle nasıl ilişkim varsa, seninle de var öyle acayip şeyler var tabii ki. Mesela bir keresinde saat 5’te bitiyor mesaimiz. Gülhane’de mesai 8-5. 16.30’da emekli olan bir arkadaşımızın yakınının kaza geçirdiğini ve ölüm kalım durumunda olduğunu Hacettepe’de yattığını haber aldık ve iki psikolog ikimiz gittik adama dedik ki yani izin istedik biz, dört buçukta çıksak olur mu dedik. Öbür kadına izin verdi, bana sen gidemezsin dedi. O sırada odalar taşınıyor, ortalık karışık, bu oda toparlanmadan hiçbir yere gidemezsin dedi bana, o sırada 40-45 yaşlarında yok belki. Ben 50 yaşındayım, emekli olmadan bir iki sene önceki hadise. Bir şey demedim çektim gittim tabii ki 4-5 saat zaten millet 16.30’dan itibaren çıkmaya başlıyor. Kendisinin çok iyi tanıdığı birisinin kızı. Ondan sonra yol boyunca zır zır benim cep telefonum çaldı, bölüm sekreteri arıyor. bey derhal açmanızı istiyor Zeynep hanım ne diyeceğim ben. Ha ararım canım dedim ondan sonra o adam kliniği birbirine katmış nasıl olur diye. Tabii, kendi arayamıyor beni dalga geçeceğim diye sekretere aratıyor. Kız 5’te servislere yetişecek, tutmuş orada benim peşimde beni aratıyor. Bundan daha iyi mobbing olur mu? Amirler yapardı daha çok. Mesai arkadaşlarından haddini bilmeyen olursa haddini bildiriyorsun, savunabiliyorsun kendini ama amir yapınca tabii olmuyor. Cuma günü oldu bu olay, millet teyakkuz halinde pazartesini bekliyor. Yandın sen dediler...”

4. GÖRÜŞME

“...Erkekler çok yüksek makamlara geldiler, hanımlar ise yok gibi, şeyde bir tek bu Bölgesel Gelişme kısmında var hanım gördüğüm kadarıyla hep erkelere yer açıyorlar, bu devir böyle bir devir, tamamen erkek egemen bir şey içerisinde. Yönetici olacaksa erkek olur, müdür olacaksa erkek olur, başkan olacaksa erkek olur, kadınlar da çalışan olabilir, olmasalar daha iyi çünkü evlilik görevini ihmal ediyorlar. Kafa bu, bu bir şekilde geçerli, yani bir şekilde geçerli kılınıyor bu dönemde, ama daha evveli için düşünürsek kadınların yükselmesi ki benim 40 seneye yakın bir bürokrasi hayatım, devlet içerisinde çalışma hayatım oldu. Daha evvelini düşünürsek o zamanlarda da kadınların yükselmesi hep zordu yani biz bunun farkında değildik. Ben de öyle yetiştirilmemişim, pek çok insan da öyle yetiştirilmemişti yani sırası gelince muhtemel adaylar içerisinde en iyi olarak seçilebiliriz diye düşünüyorduk. Ama hiçbir zaman benim hayatımda bu böyle olmadı. Bir tek şey zamanında oldu, Turgut Özal zamanında oldu. Turgut Özal zamanında oldu ki, benim eşim farklı bir partiden, muhalif bir partiden bilmem nerden falan. Turgut Özal kendisi şey bir insandı, yani ne olursa olsun bir insan iyi bir iş yapabiliyorsa liyakat esasına göre ona o işi veriyor ondan sonra onun görüşlerini falan da dinliyor. Birşeyler yapılsın istiyorsa şunu şunu da yapıver falan diyor, yetki veren daha demokratik daha sonuç almaya yönelik falan bir adamdı. İş verir bırakır falan filan, benim iki tane yükselmem oldu, ikisi de Turgut Özal zamanında. Onun kişiliğinden kaynaklanan bir şekilde, ben de Turgut Özal’ın odasına çok sık giden bir kişi değilim bilakis yani onun kendi çevresi var. Öyle torpilli falan da değildim, ama oluyor, bunların arasından kim yapabilir onu çağırıyor, şu konularda ne düşünüyorsun diyor, ondan sonra da bakıyor düşüncelerin ötekinden daha iyi hemen görev veriyor. Tamamen kişilikten, ikisi de farklı farklı zamanlarda, ki kendisi bizim başımızda olmadığı zamanlar oldu. Bunlar, yani üst yöneticinin kişiliğinden kaynaklanan şeyler var. Ötekilerde sol eğilimliler olsun sağ eğilimliler olsun ki sağ eğilimliler dindarlığa daha yakın olanlar, milliyetçileri de katıyorum solcular olsun bunların hepsi kendi aralarında gruplanıyorlar ve paylaşımı öyle yapıyorlar. Solcular kafayı çekerken akşamleyin bunu yapıyorlar, ötekiler namaza durunca bunu yapıyorlar. Yani gruplaşmalara kadınların giremediği ortamlar bunlar, onların bunları rahatça konuştuğu ortamlarda bulunamıyorsunuz, birey olarak eğer eşiniz de onlarla arkadaşsa olabilir, ama anne olmuyor o da tabii, hanımını o ortam içerisine götürüp de anlatmak falan şeklinde olmuyor. Bu şekilde oldu yükselmelerim Turgut Özal’ın başımıza gelmesi ile ilgili, talihim ile ilgili, onun dışında kimse bu çok değerliymiş onu da biliyormuş aman yükseltiyim

folan demedi. Onun zamanında pozitif değişimler oldu. Bir de devlette yükselmek için, mülkiyelilik esas. Başka bir okuldan, başka bir çevreden falan insanı marke etme şeyi. Bir de köylüler var. Köyden gelmiş, taşradan gelmiş, çok küçük bir yerden gelmiş olan insanlar sadece yükselme amacı ile geliyorlar. Bu Milli Eğitim’de de böyle idi Gazi’de de. Sadece yükselme amacı ile gelmiş bunlar ve kendilerine Anadolu çocuğu diyorlar. Tek amaç yükselmek olduğu için bu Anadolu çocukları hiç kimseye şans tanımazlar, kadınlara hiç tanımazlar. Yani işini iyi yapmak, görevini iyi yapmak, iyi bir uzman olmak öyle bir şey yok, nasıl yükselebilirim. Bu kıskançlık vesilelerinden bir tanesi de bu oluyor. Bu kadın erkek ayrımının temellerinden biri de köylü kentli. Bu köylüler niteliği ne olursa olsun çok şey kazanacakları halde burjuvaları istemiyorlar...”

İşe alınırken cam tavanı hissettiren uygulamalarla karşılaştınız mı?

“...Devlette uzun süreler işe alırken giriş imtihanları çok sıkı oldu. KPSS’den geçmiş olacak sonra ÖSYM’ye verildi. Şu şu konularla ilgili soruları siz hazırlayın. İlk elemeler iki kere öyle oldu, ÖSYM’de yaptırılmış olarak geldi. 2 misli, mesela 20 kişi alınacaksa 40 kişi, 30 kişi alınacaksa 60 kişi olarak geliyor, ondan sonra ne kadar olabildiyse mülakatlarda olmuştur diye tahmin ediyorum. Eskiden bu da olmuyordu. Şimdi olmuşsa da şöyle tahmin ediyorum, yeni giren uzman yardımcıları yönlendirme eğitimini veren gruptaydım. Onlara iki gün tam gün şeye gidiyordum, izlenimim şu mesela 20-22 kişi arasında bu seneki belki 3 kişi oluyor. Benim arkam sağlam falan havası olan 2-3 kişi oluyor o kadar başarabilmişler anladığım kadarı ile. Gerisi niteliğine göre kişiler fakat bu niteliğine göre gelen kişilerin de şöyle bir psikolojileri var ya bu devirde bizi bunlar kabul ederler veya etmezler diye imtihana bile müracaat etmemiş olanlar var. Bir de nasılsa bizim parti iktidarda bizi bunlar kabul ederler diye bol bol müracaat etmiş olanlar. Daha başlangıçta müracaat ederken başvururken kendilerinin iktidar algısı var. Girişte devlette her zaman üniversitelerdeki kız-erkek oranını karşılayan bir oran oldu bizde. Kızlar %25 idi, öğrenciler arasında erkekler %75. Hep böyle ¼ gibi kız alınır oldu. Sonra bu oran %33’e çıktı, sonra 1/3 alınır gibi oldu, hala öyle. Sonra kadın erkek oranı bozulmadı teşkilatta, o şekilde alırlar. Fakat ilk girişteki bu şey yükselmelerde gözüküyor yani herkes kendi tezini veriyor, savunmasını yapıyor, uzman olabiliyor yani juriyle olduğu için mesela 8 kişilik jüri kuruluyor, o şekilde oluyor, dışarıdan çağrılıyor, o şekilde oluyor, ondan sonra yükselmelerde tamamen grup ilişkileri ile oluyor, erkeklerin kendi siyasi eğilimlerine göre kurduğu gruplar, hatta son zamanlarda tarikat diyebiliriz buna. 1993’ten sonra Türkiye’de siyasi partilerden bir şey bekleme eğilimi azaldı,

toplumda siyasi partiler ile iletişim kuramama durumu başladı Türkiye’de. O zaman tarikatlara yöneldiler. Sonra tarikatlar siyasi partiler içinde etkin olmaya başladılar, onlar vasıtası ile şey yaptılar, tek tarikattan almıyorlar tabii oy aldıkları çeşitli tarikatlardan alıyorlar fakat bu ilişkiler çok önemli hale geldi günümüzde...”

Kadınların yöneticilik yapamayacağı algıları çalıştığınız yerde var mıydı?

“...Şimdi bu algı vardı. Fakat bu bir kalıp olarak vardı akıllarında ve kadınlar yöneticiliğe geldiği zaman deneme çok daha sertti yani erkekler yönetici oldukları zaman personelin onu sınaması sertti yani sık sık mesela zorlamak, tongaya bastırmak, kızdırıp bağırttırmak, kadınlar çok çabuk feveran eder falan fikri de var bunların içersinde. Buna zorlamak çok fazlaydı, nasıl feveran ettireceğim nasıl bağırtacağım falan diye bir takım olaylar çıkarılır falan bunlar vardı. Fakat şöyle oldu, benim kendi tecrübem başa çıkabileceğin anlaşıldığı andan itibaren erkekler daha sessiz ve daha efendice bunu gözlüyorlar, gözlemliyorlar, ondan sonra şapkayı çıkardık, bu da oluyor deyip işine devam ediyor veyahut uzakta duracaksa uzakta duruyor. Kadınlar cayırtıya devam ediyorlar. Kıskançlık var, kadın kıskançlığı o oldu ben olamadım diye kadınlarda yönetici olarak. Kadının feveran edeceği fikri aslında o kadınların kendi akıllarında ve feveran etmeye devam ediyorlar. Orada soğukkanlı davranmak lazım, soğukkanlı davrandıktan sonra kişilerin kendi özellikleri ön plana çıkıyor. Eğer çalışkan ve işine bağlı bir insansa o şekilde davranıyor yani o özelliği öne çıkıyor, yok değil tembellik edip kaytaran bir insansa o özelliği ortaya çıkıyor, yok kıskanç onun bunun ayağına çelme taklan bir kadınsa ki bu evlerde de oluyor mahallelerde oluyor bu tip kadınlar, orada da öyle devam ediyor, bir şekilde idare etmeye çalışacaksınız onları...”

Bezdiri başınıza geldi mi?

“...Şu şekilde oluyordu, kişinin işini yani yapacağı işini bazı gruplar kendilerine bir iş geldiği zaman başkaları ile görüşüp, başkaları ile istişare edip onu senin önüne getirmek gibi şeyler oluyordu, kendileri yapmıyorlar, onu bilerek başkasına götürüyorlar, bunlar teşkilatın içerisindeki kendi grupları veya hizipleri onu önüne getirmek gibi bir şey oluyordu. Orada ben akıllıca şey yapıyordum, çalıştığım kurumlarda sorgulama geleneği olduğu için onu sorgulatıp tartıştırmak bu noktaya getiriyordum, hiç anlamamış gibi mesela bana şöyle bir şey yapıldı ve buna sekreter alet edilmişti. Benim telefonum çaldığı zaman benden başka birkaç kişinin de telefonu çalıyor ve onlar da aynı telefonu kaldırıyorlar ve bunu sekreteri alet ederek yapmışlar

ve telefonu 5 kişiye bağlamışlar. Bu psikolojik tacize girer mi bilmiyorum ama bana yaptılar bunu. Ondan sonra ben hangi işleri yapıyorum, nasıl çalışıyorum falan gibi, bir grup bunu yaptı yani klikleşmenin gücünü gösteriyor bu içeride acaba aykırı bir şey mi yapıyorum, bir şeyler konuşup bir şeyler tezgahlıyorum gibi güvensizlik, başka gruplara karşı güvensizlik oldu. Ne anlatıyordum, evet 5 kişiye bağlama olayı. Sekreteri çağırdım benim haberim yok dedi. Ondan sonra dedim ki senin nasıl haberin olmaz bunlar buralarda yakın odalarda oturuyorlar ve bu konuları oralarda da çalışıyorlar biraz zorlayınca çıktı ki, gelmiş tabii telefon teknisyeni elektrik teknisyeni ona yaptırmışlar bunu sen dedim benim sekreterimsin bu bana yapılıyor, bu durumda benim sana güvenmem lazım. Sekreterim de hanım, benim güvenimi istismar etmiş oluyorsun, adın da sekreter yani sır saklayan, sırları bilen kimse oluyor benim güvenimi istismar etmiş oluyorsun benim aklıma gelmedi böyle bir şey. Biraz kem küm etti falan ben bir yazı yazdım sekreterim değişsin diye, çünkü artık beraber çalışamayacağımız anlaşılmıştı. O sırada da yine sicil zamanına denk geliyor, öyle bir ayarlayın ki dedim sicilini gittiği yer versin. Yani hiç olmazsa sicilinde falan bozulma olmasın diyerekten ona da belki baskı yaptılar diyerekten telefonu da kestirdim. Genel Müdür olan kişi o da o grubun arkadaşıydı, bunu yapan grubun arkadaşıydı. Bundan dolayı bana soruşturma açtı. Niye benim haberim olmadan telefon şeyleri ile oynuyorsunuz. Başka telefonları başka yere bağlamış. Bu şekilde olmaz diye bana soruşturma açtı. Soruşturmamda teşkilatta daha güvenli çalışma ortamı olması gerektiğine dair şeyler yazdım. İnsanların birbirine güvenmesi falan. Ondan sonra bana bir tane ihtar verdiler ve bu ceza benim terfilerimi durdurdu. Bu telefonların bağlanmasından amirin haberi olmamasının imkanı yok. Ben bunun hiç üzerinde durmadım. Benim aşırı para, getiri, mevki eğilimim fazla değil, iş yürüsün titizliğim daha fazladır. İşte ondan sonra bu gitti, seneler sonra 1985'te mi ne bir af çıkmış, sicil affı, ben bunun farkında değilim, o sayede sicilim temizlendi. Yani böyle idarenin sert bir direnciyle, idaredeki erkeklerin sert bir direnciyle karşılaştım. Diğerleri mesai arkadaşlarımla çalışma üslubu, çalışkan insan yine çalıştı, ben geldim diye çalışmamazlık etmedi, onun kişiliği o 30-35 yaşına gelmiş bir insanın kişiliğini yönetici değiştiremez o öyledir. İçine sinmiyor işini yapıyor o, bazısı zaten tembel zaten kaytaracak, o her devirde kaytarmayı arıyor, o da öyle yapıyor sadece bir fark olarak kadın olarak kıskançlık gösterenler oluyor. Onlar şey yapıyor yani onlardan bireysel olarak kıskançlık tavırları ortaya koyanlar oldu. Eğer psikolojik tacizse bu..."

ODTÜ'ye gelirsek?

“...Üniversitede de bölüm başkanlarının hepsi erkek ODTÜ’de. ODTÜ’ye gidiyorum, TODAİE’ye gidiyorum, Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Enstitüsü’ne gidiyorum, hepsi erkek bölüm başkanlarının. Oralarda daha ziyade, görüş ayrılıkları falan var ama siyasi ayrışma günümüzde o kadar çok kalmamış, bir de bilimsel, akademik olarak bunları kazanmışlar. Farklı jürilerden, jüriler farklı üniversitelerden kuruluyor, YÖK kuruyor, kendi adamlarını oturtup yaptırıyorlar eskisi gibi öyle gelmişler her nasıl oluyorsa gene hep erkekler. Bu da kadınların algısı, erkeklerin algısı ile oluşuyor zannediyorum. Erkekler yönetici olunacaksa ben olurum havasında, kadınlar da yönetici erkekler olur havasında, yetişme tarzından kaynaklanan. Şimdi ilk defa TODAİE’de genel müdür yardımcısı bir hanım oldu, Eyüp İsbir genel müdür ve bu devirde genel müdür yardımcısı olarak bir hanımı teklif etti ve atattı. Zannediyorum onun da emekliliği yaklaşmıştır onun için. Yani bir kamu yöneticisi olarak kamu yönetimi bilim dalının hocası olarak bu dengesizlikleri en iyi bilenlerden bir tanesi kendisi. Zamanında bunu düzeltti, düzeltmek istedi, şu anda daha tayini çıkmamış vaziyette ama bakalım tayini çıkarken ne yapacaklar? Bakalım çıkacak mı çıkmayacak mı dedi hanım geçen gün tebrike gittim, çıkar mı çıkmaz mı bilmiyorum dedi. ODTÜ’de yalnız onu da söylemeden geçmeyeyim, ODTÜ’de bundan evvelki dekan hanımdı, dekan seçimle geliyor biliyorsun. Hanımlar da çoğunlukta herhalde hanımı seçmişler, İngilizcesi iyi bilmem ne diye, dekanlık 2 dönem yaptı yani 8 sene yaklaşık yaptı. Fakat şunu söylemem lazım çok sulhle, iyi ilişkilerle idare etti orasını fakat hiçbir ilerleme, atılım yapmadı sadece günü kurtardı. Ve bundan dolayı, o sekiz sene az bir zaman değil fakülte sıkıntıya girmeye başladı. Atılım yapılması lazım, yeni kadrolar alınması lazım, yeni bölümler açılması lazım, birtakım bilimsel faaliyet, toplu araştırma hiçbiri yapılmıyor sadece program iyi yürüyor, törenler yapılacağı günlerde yapılıyor falan. Ondan dolayı hanımların idaresinden hanımların şikayetçi olduğu bir durum oldu...”

Kadınların yönetim stillerinin yumuşak olduğu algısı var mıydı?

“...Agresif de bir şey istenmedi ama ilişkilerin olsun ve bunlardan sonuç alsın istendi. Rektörlükte de YÖK ile olması gerekiyor bu şeylerin odasından çıkmadı, bir bakıma kötü örnek oldu. Ben ODTÜ’de uzun süredir bulunuyorum. Şöyle bir şey var, doktora derecesi aldığınız zaman 657’ye göre size haftada 9 saat talep olduğu takdirde, ders verme hakkı vermesi gerekiyor. Çünkü devletin vermiş olduğu birikimi oluyor, bundan da faydalandırıyor. Doçent olduğunuz zaman bu 12 saate çıkıyor. Yol zamanı ile düşündüğünüz zaman 4 yarım gün ediyor. Ben ODTÜ’ye senelerdir gidiyorum, bu devri yaşadım. Orada eğitimciler daha

demokratikler, grupları kadın erkek karışık oluyor, eğilimlere göre siyasi eğilimlere veya fikri eğilimlere göre kadın erkek karışık oluşumları var orada. Eğitimciler demokratik onu söyleyebilirim. Milli Eğitim Bakanlığı'nda 83 kişilik bir grup kuruldu oralarda da yöneticilerin hepsi erkek. Milli Eğitim Bakanlığı'nda çok tutucu olduğumu bildiğim bir adam, hanım öğretmen tayin edildiyse ona eşitlikle muamele ediyor, hoca hanım falan şeklinde. İlişkileri şeyli yani aynı şekilde kadınlarla odalara giriyorlar, beraber oturuyorlar, toplantılara giriyorlar falan beyle bizde olan bir dışlama, hanımla geldiği zaman susar mesela, öyle bir şey olmuyor orada. Hoca hanım dedikleri zaman öğretmen olarak kendi sınıfı ile ilişkileri olarak girdiği sınıflarda dersle ilişkili olarak eşit haklara sahip olduğu biliniyor. Fakat yükselme geldiği zaman yükselme olmuyor. Gene yükselemiyorlar çünkü orada da o algı kadınlarda da var, erkekler yönetici olur, benim evde çocuklarım da var, benim daha fazla yüküm olmasın, o kadında da var, erkeklerde de yani. Milli Eğitim Bakanlığı'nda ODTÜ'de rastlamadım. Ama mesela Gazi'ye gidiyorsun buna rastlıyorsun, Gazi'de ders verirken. Yani bu makamlar erkekler içindir, erkeklerin hakkıdır. Niye kadınlar bunları elimizden alıyorlar? Bizim fırsatlarımız azalıyor bu şekilde diye tavırları var. Milli Eğitim Bakanlığı'nda da vardı Gazi'de de, okul müdürlüklerinde de. Kadınlar okul müdürü oldukları zaman erkeklerin müdür olma fırsatları azalmış oluyor havası orada da var. Kendi çevrelerini devreye sokuyorlar, sonra kadınların siyasetçilere ulaşması daha zor. Siyasetçiler daha yerel, daha halkın içerisinde ve eğitim seviyesi daha düşük olduğu için siyasetçiler genelde. Kadının çok fazla ortada dolaşmasını farklı niteleyenler oluyor, kötü şeyler de söyleyebiliyorlar. Onun için kadınların siyasetçilerin arasında dolaşması, derdini anlatması kötü karşılanıyor. İdarede seni biliyorlar zaten kimsin nesin, ne yaparsın ne yapmazsın, siyasetçi öyle değil, tanımadığı birisi geldiği halde bu acaba öyle midir sorusu olmuyor, açık söylemedim ama anlaşıldı zannedersen. Hemen sıfatlar takılıyor, o bilmem nereye tayin oldu ama onunla bununla fazla görüştü ilişkileri vardır şeklinde biraz abartarak anlatabiliyorlar. Erkek olunca hakkı ile olmuş oluyor kadın olunca ya cinselliği ile olmuş oluyor yahut ta aileden bir forsu vardır...”

Kadınlar kendi de yükselmek istemiyor dediniz ya, sosyalleşmeden dolayı mı oluyor bu?

“...Kadınlar arasında yaygın, hepsi böyle değil ama kadınların ama yaygın. Bu iki şekilde oluyor, bir yetişme şeysiyle daha ataerkil bir aileden yetişme olduğundan dolayı bunu öyle algılamış oluyor, hiç sesini çıkarmıyor, böyle bir talebi yok, yani gelmiş işini yapıyor, paramı da alırım tamam mı havasında. Bir de hayatında bulunduğu aşamadan dolayı oluyor,

çocuklarının küçük olması evde bakıcı kadın bulunmaması, evde hasta insan bulunması falan gibi hakikaten onu zorlayan şeyler oluyor. Bir de ilaveten bu yükü almayayım diyor. Burada kocasının destek olmadığı durum da var, bir de bu en çok yaygın, bende de bu oldu. Kocamın önüne geçmeyeyim, yani kocasının bulunduğu makamın önüne geçmeyeyim diyor. Yani ona verilen sıfattan daha ileri bir makam sıfatı benim üzerimde taşınmasın, o alınmasın. Bu işte geleneksel kalıp, toplumsal baskıyı bu şekilde içselleştirmiş olması hatta bazen bana daha önde yerler vermek istiyorlar sırf eşim siyasetçi olduğu için onu hırpalamak için, ben onları kabul etmedim. Yani sırf Mehmet'i hırpalamak için bana bir yer verilmesi, bu tip teklifler geldi, bunları kabul etmedim. Mesela bana TEK genel müdürlüğünü teklif ettiler, ben dedim ki TEK genel müdürü olmak için bu memlekette yetişmiş son derece layık mühendisler var niye beni oraya getiriyorsun, Mehmet'i hırpalamak için, iki çeşit hırpalamak için. Bir o sırada Mehmet genel başkan yardımcısı idi partide, ondan daha ileri makam, bir unvan, arabalar, özel kalem falan vermek, bir de yolsuzluğun olduğu bir yer orası, bunu benim üzerimden yaptırarak beni ona zorlayarak onu hırpalamak işi vardı. Bu geçici işçiler alınması, bir takım ihaleler verilmesi, benim bilmediğim bir alanda olacağı için ben onlara muhtaç olacaktım, Mehmet hırpalanacaktı. TEK'in bütçesi neredeyse hükümet bütçesi kadar, belki daha bile büyüktür. Yani burada insan kadın da olsa erkek de olsa kendini idare etmesi lazım...”

Anne ile babanın eğitilmiş olması, kendini nitelikli görmesi, ben bu yöneticiliği yapabilirim demesinde bir rol oynar mı?

“...Tabii tabii o kesin yani çünkü ailede bir şeyi görmüş olmak onu zaten kolay içselleştirmiş olmak ve bireyin hayatındaki olağan olaylardan birisi oluyor. Onun için hayatında yeni bir aşama yeni bir bakış açısı atlaması falan gerekmiyor, öyle giriyorsun zaten. Normal diyorlar eğer bir çocuk evinde annesi ve babasını kitap okurken görüyorsa bu çocuk kitap okur bir insan oluyor. Eğer bunu görmüyorsa olmuyor, aynı şekilde annesi babasını okumuş olarak gören, annesini babasını önemli görevler alarak gören bir çocuk da hayata girdiği zaman öyle görüyor. Benim annem Hukuk Fakültesi mezunuydu fakat evleneceği zaman ona çalışmaması tavsiye edilmiş ve babam bunu istediği için buna çok pişman olmuş bir kadındı. Ben bu telkinle büyüdüm yani yapmış olduğun çalışman, emeğin boşa gitmesin, mümkün olduğu kadar onu vermeye çalış şeklinde oldu...”

Kendinize rol model olarak annenizi mi aldınız?

“...Annemin yapmış olduğu hataları yapmadım ve bu annem tarafından sözlü olarak söylenerek telkin de edildi çünkü buna pişman olmuş. Hem ayrılamamış, çocuklarından, tahsilini kullanamamış olmaktan dolayı haksızlığa uğradığı fikrini taşırdı. Onu ben içselleştirmişim, bu ailedeki durum çok tabii ki geçiyor. Bir de bir şey daha söyleyeceğim, artık böyle ilerledik, böyle bürokraside eskidik değilim. Bakanlardan bir tanesi bana Milli Eğitim Bakanlığı müsteşar yardımcılığını teklif etti, bu erkek grupları tarafından engellendi. Burada benim görüşüm liyakatım ve siyasi görüşüm hiç etkili olmadı, sadece onların gruplarının içinde bulunmamış olmam. Ondan sonra hükümette de tamamen kadın olduğum için tasfiye oldum. Bunlar da beni tanıyorlar, biliyorlar. Teşkilatın içinden bir grup ismim geçmeye başlayınca o da kim oluyormuş şeklinde beni tasfiye ettiler ve gelenlerin hepsi uzman ve memur statüsündeler yani uzmanlıktan müsteşar yardımcılığına, müsteşarlığa falan fırladılar. Bizler genel müdürlük falan da yaptığımız halde kim oluyormuş olduk, tamamen kadın olduğumuz için...”

Kamu sektöründe kadınlar daha kolay yükselebilir derler, özel sektörde daha mı beterdir?

“...Özel sektör daha beterdir, orada da şu oluyor: iş sahiplerinin eksik olması dolayısıyla kendileri işe alıyor ve kendi kalıpları ile alıyorlar işe. Ama orada biraz para da söz konusu oluyor. Erkekler daha yüksek paraları hak ettikleri zaman bunu talep ediyorlar, onlar da onları işten çıkarıyorlar. Kadınlar da kocam da çalışıyor falan deyip daha düşük ücrete razı oluyorlar yani böyle oluyor. Kadınlara şans verilmiyor. Üniversitelerde daha demokratik bu iş, seçmeler falan filan üniversitelerde daha demokratik, herkes kendi liyakatiyle ve kendi alanındaki bilimsel gücü ile yükseliyor, fakat bürokraside özel kesimde kesinlikle değil. Özel sektörde bir de para işi giriyor, devlette böyle bir şey yok, baremin nerede ise herkes aynı parayı alıyor, para hesabı yok ama işle siyasi görüş ve bağlı olduğu gruplar ilişkisi var...”

Daha yeni kurulan üniversitelerde cam tavan algısı daha mı az görülür?

“...Vallahi hükümetin bu tavrı, yönetimin de kadınların dışlanmasını teşvik eden bir tavrı. Bundan dolayı geri gidiyoruz. Üniversitelerde, benim bulunduğum üniversitelerde geri gitmiyoruz ama yeni üniversitelerde duruma bağlı. Eğer erkekler ile kadınlar eşit oranlarda gelmişlerse veya erkekler kadınlardan daha fazla ise erkekler öne geçiyorlar o kesin. Eğer üniversite öğretim üyesi sıkıntısı çekiyorsa bulunduğu bölge itibariyle falan o zaman kadına

da yer veriliyor. Yani özetleyecek olursak kadının yükselmesi için mutlaka erkeklerden daha iyi olması lazım. Erkekle daha iyi olmasalar da, zorla olmasa bile seçimde çok daha kolay tercih sebebi olabiliyorlar diğerleri tarafından. Kadın zorla geliyor, tırnakları ile zorla geliyor. Ondan sonra çok da kuvvetli olması gerekiyor, verilmediği zaman kırılmaması, alınmaması ondan sonra bunu çok içselleştirip kendi hayatını karartmaması gerekiyor. O da kolay mı oluyor bilmiyorum...”

Üniversitelerde de bazı meslekler kadın alanı mı oluyor?

“...Evet ben bu yönetim bilimlerinde de ders veriyorum. İşte İktisadi ve İdari Bilimler’de orada hemen silme hepsi erkek. Bir de Eğitim Bilimleri Fakültesi’nde ders veriyorum orada kadın ile erkek yarı yarıya ama bölüm başkanlıkları erkeklerin elinde. Bir dekanları vardı, kadın işte 8 sene onu anlattım, o da pasifliğinden dolayı kadınların bile tenkitini aldı. Yani kadın olduğun zaman bir makama geldiğin zaman faaliyeti düşürmemen lazım, faaliyetlerin hızla artması lazım...”

Kadınların yükselmesinde güzel olması avantaj mı?

“...Şimdi o da çok ilginç bir konu. Bunu ben sonra sonra çözebildim. Erkeğin kendi karısını nasıl gördüğü ile ilgili. Kendi karısını etkin görüyor ve etkin görmekten memnun oluyor yani bir erkek olarak çok fazla bir erkeklik tahakkümü falan göstermiyorsa kadınların çalışmaları yükselmeleri falan konusunda bir ters tutumu olmuyor. Ama eğer kadın baskı altında olmalı veya geride yürümeli falan şeklinde oluyorsa bu tavır çalışma hayatına da yansıyor, liyakatı olan kadınların da şey yapmasını engelliyor. Bir de karısının güzel olup olmaması, kendi karısı güzel ise başka kadınların güzel olmasından çok fazla şey yapmıyor, dertlenmiyor, kendi karısını güzel bulmuyorsa tabii ki güzeldir karısı ama güzel bulmuyorsa veya şöyle düşünüyorsa bu güzel kadın benim etrafımda benim çalışma kadromda bulunduğu sürece bana söz gelir, ondan sonra bununla ilişkisi mi var denir diye tutucular böyle düşünüyor. Ötekiler de kendi karısı niye daha güzel değil diye. Halbuki bir şey yapmaması lazım kendi karısı ile çok derin bir ilişkisi var ötekisi ile yok. Güzel olmasa ne fark eder değil mi birisi ile derin bir ilişki kurabilir misin, ötekisinin belki yüzü güzelde kendi güzel değil, evde güzel değil, belki bunu bilmiyorsun, bunları düşünemiyor yalnız erkekler. Fakat kadınlar da şöyle bir şey ile karşılaştım, çok ilginç oldu bu ben genel müdür olduğum zaman benden evvel genel müdür olmuş kimse de hanımdı kendisinin oraya nasıl geldiğini hiç hesaba

katmadı ki kendisi için de böyle bir şey düşünülmesi tabii bu işleri elde ederken cinsellik falan da kullanılıyor dedi bana ve benim yakın bir arkadaşımды bu, çok kırıldım. Bunu bana söyledi yani ben sonradan tabii aklı selim ile düşündüğüm zaman bu kendisi ile ilgili bir şey söylediği, kendisi böyle yapmıştır demiyorum ama beni oraya layık görme konusundaki onun tutumu ile ilgili bir şey. Bana geleneksel bir kalıp çıkardı. Kendi olduğu zaman hiç böyle bir şey olmamış ben olduğum zaman olabilirmiş. Yani ne kadar tuhaf. Buna da kırıldım o arkadaşıma. Evet o tip şeyler de oluyor, güzellik konusu yani güzel olmak da önemli değil cinselliğini kullanmış olmak önemli böyle şeylerde. Cinselliğini kullanmaya başlayınca insan insana güzel görünüyor yani garip olay o. Tabii bu çok var ama şöyle söyleyebilirim bugün Amerika'yı da biliyoruz, diğer ülkeleri de biliyoruz, Türkiye'yi de gene bu cinselliğin aleyhe kullanılması, tavizler alınıp bu şekilde karşılıklar verilmesi çok daha az. Yani erkekler hem kendi ailelerine hem de diğer kadınların ailelerine karşı çok daha hürmetkarlar. Hürmet etmeyen erkek sayısı benim çalıştığım şeyde süre içerisinde bu ikiyi aşmaz. Yüzlerce binlerce kişi ile çalıştım, orada avantaj oluyor hemen istersen mesafeyi koyabiliyorsun falan. Makamlar yükseldikçe bu cam tavan kalınlaşmaya başlıyor. Mesela şube müdürlükleri, daire başkanlıkları falan yükün taşındığı yerler, buralara daha kolay gelebiliyor kadınlar çünkü kadınların üzerine yük yükleyebiliyorsun. Oraları vermek istemiyorlar, onun için de layık görmüyormuş, yapamazmış falan...”

Kadına karşı önyargılar çalışma hayatında rastladığınız bir şey mi?

“...Erkekler sert olduğu zaman bu otoriteden olmuş oluyor, kadınlar sert olduğu zaman bu cadılıktan olmuş oluyor. Hemen cadıdır diye yapıştırıyorlar. Halbuki sen de aynı şeyi yapıyorsun. Öyle ki televizyona bakıyorum, aynı tonda bir erkek aynı konuyu anlatıyor bu onun liyakatını gösteriyor, aynı tonda bir kadın bir şey anlatıyor, bu onun cadılığını gösteriyor ve toplum böyle düşünüyor...”

5.GÖRÜŞME

Kaç yıldır aktif çalışma hayatındasınız?

“...İhtisas sürem sayılmazsa eğer 16 yıldır. Ufuk Üniversitesi'nde ise son 6 yıldır...”

Nereden mezunsunuz?

Hacettepe'den.

Anne ve babanızın eğitimi nedir?

“...Benim annem de, babam da hekim. Kadın doğumcu ikisi de. Dolayısıyla ben hiçbir zaman çalışmayacak bir durumda olunacağını hiç düşünmemiştim. Mutlaka hanımların çalışacağına inanmıştım ve o yüzden de çalışacağım bir mesleğin olması gerektiğine zaten inanıyordum. Böyle bir alternatif bile olduğunun farkında değil olabilirim ve sonra yıllar sonra bana eğer çok sıkıldınsa, çocuğumu doğurduktan sonra dinlenebilirsin, ara verebilirsin dediğinde bile o kadar şaşırıdım ki o kadar olur. Hiç böyle bir şeyim yoktu, etrafta böyle bir hanım görmediğim için çalışmamak nasıl bir şey olabilir diye doğrusu oturtamadım. Ama yapım da, biraz ona müsait olabilir. Annem de hiperaktiftir ben de zannediyorum ki hiperaktifim o bakımdan genetik bir şey de olabilir bizde...”

Onların eğitimi size rol model olarak örnek teşkil etti yani?

“...Annemlerin açtığı yoldan dolayı ben bir insanın tıp fakültesini ya da ne bileyim doktor olarak para kazanmasının mümkün olduğunu bilerek başladım bu işe ve dolayısıyla bunu becerebildim...”

Bu çalıştığınız yer bir kadın için çalışılması zevkli bir yer mi? Herhangi bir engel var mı?

“...Hayır, bizim için yok. Cerrahi branşlar için olabilirdi belki bilmiyorum. Yani normalde hekimlerde kadın-erkek ayrımı pek olmaz, TUS'la giriyoruz biz. Fakat genel olarak bazı cerrahi branşlar için hanımların zorlanabildiklerini özellikle bir jenerasyon için biliyorum. Yetenek ve beceri açısından hiçbir eksiklikleri yoktur kadınların sadece erkeklerin kabulleri açısından aslında toplumun da böyle bir algısı var. Harvard'ın da böyle bir çalışması var. Mesela en çok para kazanan hekimler uzun boylu, kalın sesli erkek hekimler yani bu Harvard'ta yapılmış bir çalışma hekimler arasında. Dolayısıyla insanların algısı da aslında böyle olabilir ve bu cerrahi branşlar için belki daha söz konusu. Yani hasta belki onu tercih edebilir ameliyat olurken. Becerebilir mi bu hanım diye düşünebilir yani. Ama fakültede yok öyle bir şey...”

İşe girerken mülakat aşamasında erkeklerin kayırılması var mıydı?

“...Benim başıma hiç gelmedi ama bazı branşlarda oluyor. Benim bildiğim şeyler var ama benim başıma gelen yok. Annemden çok sene sonra şimdi bile oluyor. Yani bazı branşlara gene söylüyorum, kardiyoloji, genel cerrahi belki hekim alırken kadın olmamalarını tercih ediyor olabilirler. Onun özrü olarak da çocuk sahibi olunduğunu, çok uzun aylar boyunca tempodan uzak kaldığını diğerlerini yalnız bıraktığını söylüyorlar. Sonuçta doğuruyor kadınlar ne yapabilirsiniz? Ama böyle şeyler olduğunu biliyorum. Ya da mesela şunu kesin biliyorum, üst ihtisas yapmasına izin veriliyor hanımların ama bu süre boyunca çocuk doğurmamaları kaydı koyuluyor mesela, onu gayri resmi koyuyorlar, böyle bir hakkı yok ama bunu açık bir şekilde söyleyen bölüm başkanları var biliyorum...”

Bazı branşlar için mi bu geçerli?

“...O bizim branş için bile geçerli olabilir, çocuk doğurmayacaksın ihtisas bitene kadar gibi bir şey. Bizim branşımızda bile eleman eksikliği olan branşlarda böyle bir şey söylüyorlar. Aslında böyle bir hakları var mı çok tartışılır tabii...”

Çalıştığınız örgütte kreş imkanı var mı?

“...Yani şöyle söyleyeyim ben bunu Ufuk Üniversitesi’nde oldu diye söylemiyorum ama kreşten ziyade annenin doğum yapmadan önceki birkaç ayı ağırlaşmış oluyor, hani polikliniğe, ameliyata falan giremiyor. Ondan sonra birkaç ay emzirme mecburiyeti oluyor. Yani altı ay kadar bir iş gücü kaybı oluyor diye düşünülüyor. Ama bu tabii aslında biyolojik düşünmenin karşıtı bir şey, birilerinin çocuk doğurması lazım değilmi? Buna göre bir ayırım yapılamaz ama bu dönemi bu altı aylık periyodu burada üst ihtisas yaparken lütfen yapma dediğini biliyorum...”

Destekleyici olmayan bir eş kariyeri baltalar mı?

“...Eşinin destekleyici olmaması bir felaket fakat bunun iş yerine çok bir yansıması yok, çünkü eşiniz sizin işinize gelip sizin işinizi yapamaz zaten ama evde de maalesef onların yardım etmemesi sıkıntı oluyor olabilir, işe çok yansımıyor. Bana bile bazı zamanlarda, o da

benim iyiliğim için bile olsa söylenmiştir. Bence eşlerin çoğu eşlerinin çok yükselmesini istemezler. Zaten akıllı kadınlar da her zaman eşlerinin önce ilerlemesine müsaade ederler. Yani böyle bir genel inanış vardır. Çünkü, öbür türlü fevkalade ciddi tatsızlık çıkarıyor, arkadaşlarımızın da örneklerinden bu tatsızlıkları gördük. Onu erkek kendisi hazmedemiyor, mesela hanım bölüm başkanı olup da, erkek henüz yeni daha doçent olmuş yada olmamış falan durumda ise bölümleri farklı bile olsa aynı bölümde olmaları hiç icap etmiyor erkeklerde bunun bir yetersizlik algısı olarak hissedildiğini ben biliyorum. Kocasının çok çeşitli biçimlerde köstek olabileceğini söylemek istiyorum. Yurt dışındaki bir yere de yollamayabilir. Ama yollamasına rağmen yükselmesini çok arzu etmiyor da olabilir. Özellikle kendi pozisyonuna çok bağlı olabilir erkeğin...”

Doğumdan sonra işe ara verilince aynı pozisyondan mı başlanır?

“...Aynı pozisyondan başlatılıyor. Devlet Üniversitelerinde ve Ufuk Üniversiteleri'nde başlatılır. Ama şöyle söyleyeyim ben, muayenehane çalıştırmış birisi olarak söyleyeyim yani o aynı olmaz. Hasta bizi 6 ay aradığında bulamazsa ciddi biçimde fark edebilir...”

Üst yönetim kademesi çalıştığınız örgütte hep erkeklerin mi?

“...Yok, bizde yani yönetim kurulu erkeklerden daha dominanttır. Tıpta bölüm başkanlarında genel olarak erkek kadar kadınlar da vardır. Branşına bağlıdır ama erkek egemenliği yoktur...”

Kadınların yönetim stillerinin yumuşak olduğu, örgütü başarıya götüremeyeceği inanışları var mıdır örgütünüzde?

“...Bazı branşlarda böyle şeyler vardır, cerrahi branşlarda genellikle erkekler bölüm başkanıdır dediğim gibi erkekler o branşları tercih eder ve onlar hanımların daha çok çocuk doktoru, cilt doktoru benim gibi ya da ne bileyim ben daha hafif branşlar fizik tedavi filan gibi şeyleri seçmesi gerektiğinin iyi olacağını düşünürler. Mesela cerrahi branşlarda ne işi var kadınların falan gibi düşünürler. Anestezistlerle özellikle ciddi anlaşmazlıkları olur. Buna inanan ciddi bölüm başkanları vardır. Sadece benim bölümümde yok, zaten ben öyle bir bölümde değilim. Benimki geleneksel kadın işi aynen öyle. Kadınların çoğunlukta olduğu branş, benim tercihim de aynen öyle...”

İş dışındaki ağlar?

“...Ben size bir sır vereyim hatta bu yurt dışında da böyledir. Bunu bizzat gözlerimle gördüğüm için konuşuyorum. Bizde yayın yapmak çok önemlidir ve yayın yaptığınızda da yurt dışında bazı dergilerde, prestijli dergilerde sizin yayınınızın çıkması, şimdi siz bir kongre esnasında o dergilerden herhangi birinin editorial boardunda olan veya editörlerinden birisi ile tanışsanız, bu tanışıklık bir şekilde bir ahbablığa dönerse bir süre sonra yolladığınız yayınların çok daha kolay kabul edildiğini editorial board tarafından görebilirsiniz. Yurt dışında da vardır yani. Aslında bence bu insanların girdiği her yerde vardır, çünkü o insanla yemiş içmişsiniz, geçmiş dolaşmışsınız, doğal olarak sen yolladın bu yayını, bunu düzelt de halledip yayınlayıverelim falan, anlatabiliyor muyum? Yani bu insanların olduğu her işte olur ve bizim işte de vardır...”

Erkekler kendi aralarında gruplaşıyor yani?

“...Bu da mümkündür. Yani ben bunu teklif eden bir kadın görmedim. Aslında bence yani benim gördüğüm kadınlar bizim işte çok daha dişli çok daha hemcinsleri dahi olsa daha uğraşan tiplerdir yani böyle kayıran tipler ben görmedim. Erkekler sanki bu tür muhabbete daha açık olabiliyorlar ama belki hanımlar da vardır, bakın yani ben sadece insan ilişkileri olarak konuşabilirim...”

Güzel ve çekici kadınlar yükselmede avantajlı mıdır?

“...Olabilir, böyle bir örnek birebir görmedim ama şöyle söyleyeyim, flörtöz hanımlardan bahsetmiyorum. Ama güzel gözüken, güzel davranan, güzel konuşan, yumuşak konuşan, böyle sakın sakın işini hallettirmeye çalışan hanımların kesinlikle reddedilme olasılığının daha düşük olduğunu biliyorum. Flörtöz kadınlarda fazla tecrübem yok, belki onları tasvip etmediğim için olabilir. Onlar da kendi yollarını buluyorlar, pek öyle değil o tür hanımların ben daha çok harcandığını gördüm...”

Hamilik uygulaması çalıştığınız yerde var mı?

“...Bizim işimiz tamamen budur. Yani doktorlukta bana öyle geliyor. Benim fakülteye girmek isteme sebebim Aysel hocayı çok sevmemdir. Aysel hoca benim fakültede tez hocamdı, burayı da o kurunca ve bölüm başkanı olarak beni de isteyince, fevkalade memnun oldum. Başıma gelen birtakım ters şeyler de olmasına rağmen Aysel hoca ile çalışıyor olmaktan çok memnunum. Çünkü Aysel hoca hem tecrübeli, hem kişilik hem de davranış tarzı bakımından bize hep bir hoca şöyle davranır, bir hoca şöyle olur, sınava girdiğimiz zaman öğrencilere şöyle davranırsınız, derse girdiğiniz zaman şöyle olur dedi artı bizim işte tecrübe de çok önemlidir. Mesela 20 yıl önce biz buna benzer bir hasta görmüştük, sonucu şöyle çıkmıştı, bizim işte o kadar önemlidir ki. Dolayısıyla tecrübe, yetiştirme bizde çok mümkün. Bizim asistanlara yapmaya çalıştığımız şey bu zaten. Yoksa aynı kitabı okumakla bitmiyor yani...”

Erkekler erkekleri mi yanına alır, yoksa kadın-erkek karışık mıdır hamilikte?

“...Alır. Cinsiyet problemi olmaz. Sevdiği, uygun gördüğü, beğendiği bir insanı yetiştirir...”

Dedikodu olmaz mı?

“...Bizde o mümkün değil. O kadar yaş farkı var ki herkesin birbiriyle. Her bir kademedede çok yaş farkı var yani...”

Ufuk Üniversitesi’nden önce devlet kurumunda görev yaptınız mı?

“...Çok kısa süre, 1.5 yıl kadar...”

Devlet kurumu ile özel kurumu karşılaştırsak?

“...Bir defa mentalite farklı, yani şöyle söyleyeyim. Ben daha önce ihtisasta Ankara Üniversitesi’nde idim, dolayısıyla Ankara Üniversitesi’nin sistemini biliyorum, bir de Dışkapı Hastanesi’nde mecburi hizmetten dolayı kaldım, orayı biliyorum. Devlet ile üniversitenin mantığı çok farklıdır. Yani bana asla özelin mantığı uygun gözükmedi. Şöyle devlet hastanesinde herkes doçent olsun, ne olursanız olun, klinik şefi değilseniz herkes aynı koşullarda hasta bakar, bunda bir sorun yok fakat klinik şefinin dediği her şeyi yapmak

zorunda kalırsınız. Devlet Hastanesi'nde hepiniz uzmansınız, eşitsiniz, devlet mantığı var. Özel hastanelerde para için itişme kakışma başlar ne kadar çok hasta bakarsanız ne kadar çok işlem yaparsanız onun üzerinden prim alırsınız. Dolayısıyla bu aynı pozisyondaki iki hekimin itişmesine sebep olabilir ve bu durumda erkekler avantajlı olur. Özel daha rekabetçi, birbirine daha nezaketten uzak şeyler yapılacak bir sektör olabilir...”

“...Sonuç olarak bence cam tavan kesinlikle var. Ben bunu kendi algıladığım şekliyle neden olduğunu söyleyeyim. Bence kadınları hem batı toplumu hem de doğu toplumu değişik şekillerde oyalıyor. Batı toplumu güzel gözükmeleri gerektiği fikrini veriyor, kadınlar onunla meşgul oluyorlar işleri ya da beyinleri ile meşgul olacaklarına kadınlar da sürekli çok seksi gözükmek çok genç gözükmek daha da atraktif olmakla ilgili bir çırpınış var. Bu adeta yetersizlik duygusu veren bir şey. Doğu toplumlarında ise kadınlara verilen bir his sağınızı kapatın solunuzu kapatın aman günah aman yapmayacaksınız, kadınlar bununla meşgul oluyor. Bu yüzden, kadınlar beyinlerini asla kullanamıyorlar. Ama bunun farkında olmayabilirler. Bu öyle bir toplumsal gerçek olmuş ki, bunun içine doğuyorsunuz, büyüyorsunuz, küçük çocuklar bile tırnaklarına oje sürüyorlar, bu kızın günün birinde saatleri manikürcüde geçecek. Halbuki bu kızın belki de çok iyi çalışan bir beyni var. Şimdi bu kız bir defa aynı koşullarda erkekle dünyayı algılamıyor. Dolayısıyla kesinlikle yetiştirilmekten gelen bir şey var ama öte yandan evlendiğimiz andan itibaren erkeklerin eşlerin kendilerinden üstte görmek istememek gibi bir özellikleri var. Yüzde yüz maddi ya da pozisyonel olarak bu kötü olduklarından değil işlerinden dolayı böyle geliyor. Genel olarak erkekler hanımların kendilerinden önde çok dikkat çeker, tepelerde bir yerde olmasını tolere edemiyorlar. Mesela çocuğu doğurduğunuz anda ona bakmak sizin vazifeniz oluyor. Bu nasıl bir şey yani ben annemin evinden getirmedim bu çocuğu, ikimizin çocuğu. Bu asla kabul edilebilir bir şey değil, çocuğun ayakkabısı bozuk mesela sen nasıl bunu fark etmezsin. Ben de eve saat 19.30'da girdim, önemli bir şey değil çocuk annenin sorumluluğundadır. Şimdi zaten bu sizin yükünüzü arttırıyor, bir de sizden çirkin olmayıp hem de çok da günahkar olmamanız gerekiyor. Bütün bunların içinden sıyrılıp da siz nasıl yükseleceğinize kafa yoracaksınız? Dünyanın gidişatı bu şekilde...”

EK- 2
İLK ANKET

Cam Tavan Algısı Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı öğrencilerinden Numan Aksoy'un Prof. Dr. A. Selami Sargut danışmanlığında yürüttüğü "Koşul Bağımlılıklar Çerçevesinde Örgütlerin Cam Tavan Düzeyinin Sınıflandırılması: Eğitim ve Sağlık Sektörü Karşılaştırmalı Örneği" isimli tez çalışması için geliştirilmiştir. Toplam 115 soru sorulmaktadır. Eğitim ve sağlık sektöründeki kadın personelin cam tavan algısı ile ilgili kapsamlı bir çalışmanın parçasıdır. "Cam Tavan" çok kısaca, yazında, kadınların örgütte üst kademelere ulaşmasını engelleyen görünmez engellerdir. Bu çalışmada elde edilecek bilgiler hiçbir ticari amaca hizmet etmeyecek, sadece adı geçen öğrencinin tezi için kullanılacaktır. Bu yüzden, bütün bilgilerinizin gizliliği açısından lütfen herhangi bir şüpheye düşmeyiniz. İsminizi anket formuna yazmanız dahi gerekmemektedir çünkü anket açısından önem taşımamaktadır. Sadece "kadın" olmanız ve belirtilen sektörlerde yer almanız anketör için yeterlidir. Anketin cevaplama süresi 7-8 dakikayı geçmemektedir. Vakit ayırıp cevaplamayı lütfederseniz, doktora tezimi bitirebilmem ve bilime ufak da olsa bir katkıda bulunabilmem için yardımcı olmuş olacaksınız.

Derin saygı ve teşekkürlerimle,

Numan AKSOY
Başkent Üniversitesi

1.BÖLÜM															
1. Örgüt tipi:	<input type="checkbox"/> Kamu Sektörü <input type="checkbox"/> Özel Sektör														
2. Çalıştığınız örgütün kuruluş yılı:															
3. Çalıştığınız örgütteki pozisyonunuz:	<table border="0"> <tr> <td>SAĞLIK SEKTÖRÜ</td> <td>EĞİTİM SEKTÖRÜ</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Hekim</td> <td><input type="checkbox"/> Okutman</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Uzman Hekim</td> <td><input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent</td> <td><input type="checkbox"/> Doktor</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doçent</td> <td><input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Profesör</td> <td><input type="checkbox"/> Doçent</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Profesör</td> </tr> </table>	SAĞLIK SEKTÖRÜ	EĞİTİM SEKTÖRÜ	<input type="checkbox"/> Hekim	<input type="checkbox"/> Okutman	<input type="checkbox"/> Uzman Hekim	<input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent	<input type="checkbox"/> Doktor	<input type="checkbox"/> Doçent	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent	<input type="checkbox"/> Profesör	<input type="checkbox"/> Doçent		<input type="checkbox"/> Profesör
SAĞLIK SEKTÖRÜ	EĞİTİM SEKTÖRÜ														
<input type="checkbox"/> Hekim	<input type="checkbox"/> Okutman														
<input type="checkbox"/> Uzman Hekim	<input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi														
<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent	<input type="checkbox"/> Doktor														
<input type="checkbox"/> Doçent	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent														
<input type="checkbox"/> Profesör	<input type="checkbox"/> Doçent														
	<input type="checkbox"/> Profesör														
4. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> 66 ve üstü														
5. Çalışma hayatınızdaki mesleki kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri														
6. Çalıştığınız örgütteki çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri														
7. Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul														
8. Sahibi olduğunuz çocuk sayısı:	<input type="checkbox"/> Çocuğum yok <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 ve üzeri														
9. Babanızın eğitim durumu:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora														
10. Annenizin eğitim durumu:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora														
11. Örgütünüzde çalışan sayısı (büyüklüğü):	<input type="checkbox"/> 100 ve altı <input type="checkbox"/> 101-500 <input type="checkbox"/> 501-1000 <input type="checkbox"/> 1001-5000 <input type="checkbox"/> 5001 ve üstü														
12. Çalıştığınız örgütte yurtiçi/yurtdışı görevlere gitmeniz isteniyor mu?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır														

2. BÖLÜM “ Örgütünüz ile ilgili genel hükümlere” ne ölçüde katıldığınızı “x” işareti ile belirtiniz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım örgütten memnunum.					
2	Bir kez daha işe girecek olsam, yine bu örgütte çalışmayı isterim.					
3	Çalıştığım örgütte yaptığım işten memnunum.					
4	Bu örgütte yaptığım iş beni tatmin ediyor.					
5	Çalıştığım örgütü arkadaşlarıma tavsiye ederim.					
6	Çalıştığım örgüte gönülden bağlıyım.					
7	Çalıştığım örgütteki kazancımdan memnunum.					
8	Çalıştığım örgütte kadın ve erkekler adil ücret almaktadır.					
9	Çalıştığım örgüt, işe alım esnasında kadın ve erkeğe adil davranmaktadır.					
10	Çalıştığım örgütte kadınların daha kolay işlerde görevlendirildiğini düşünüyorum.					
11	Çalıştığım örgütte kadın ve erkekler eşit oranda saygı görürler.					
12	Çalıştığım örgütte kadın ve erkek için eşit oranda örgüt içi eğitim ve kariyer geliştirme imkanları vardır.					
13	Çalıştığım örgütte kadınlar daha çok personel, hizmet gibi sektörlere yerleştirilirler.					
14	Çalıştığım örgütte operasyonel ve teknik pozisyonlar erkeklerin kontrolü altındadır.					
15	Çalıştığım örgüt kadınların üst pozisyonlara ulaşması için gerekli fırsatları sağlamaktadır.					
16	Çalıştığım örgütte her geçen yıl hiyerarşinin üst basamaklarındaki kadın sayısı artmaktadır.					
17	Çalıştığım örgütte gelecek yıllarda ben de en yüksek pozisyonlara çıkabilirim.					
18	Çalıştığım örgütte kadınların erkeklerle aynı pozisyona yükselmesi için daha yüksek performans göstermesi gerekmektedir.					
19	Çalıştığım örgütte kadınların erkeklerle aynı pozisyona yükselmesi için daha yüksek düzeyde eğitime sahip olması gerekmektedir.					
20	Çalıştığım örgütte erkek egemen bir örgüt kültürü vardır.					
21	Çalıştığım örgütün yapı ve uygulamaları erkekleri kayırmaktadır.					
22	Çalıştığım örgütte yükselemeyeceğim işlere yönlendiriliyorum.					
23	Çalıştığım örgütte bana verilen işler örgüt için önemsiz işlerdir.					
24	Çalıştığım örgütte başarılı yönetici özellikleri erkeklerin sahip olduğu özellikler olarak görülür.					
25	Çalıştığım örgütte yükselebilmek için erkek gibi davranmak gerekmektedir.					
26	Çalıştığım örgütte iddialı, rekabetçi ve ayakları sağlam basan kadınlardan hoşlanılmaz.					
27	Çalıştığım örgüt ayrımcılık karşıtı yasa ve düzenlemelere yüksek düzeyde bağlıdır.					

3.BÖLÜM "Kadınların kariyer gelişmesini hızlandıran unsurlara" ne ölçüde katıldığınızı "x"işareti ile belirtiniz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yüksek düzeyde eğitim					
2	İşyerinde yüksek düzeyde örgüt içi eğitim					
3	Yüksek düzeyde iş tecrübesi					
4	Yöneticilik ile ilgili kurslara katılmak					
5	İyi bir üniversiteden mezun olmak					
6	Üniversiteden sonra yüksek lisans/doktora yapmak					
7	Bir veya birden fazla yabancı dil bilinmesi					
8	Annenizin sahip olduğu eğitimin kendinize yaptığınız yatırıma etkisi					
9	Babanızın sahip olduğu eğitimin kendinize yaptığınız yatırıma etkisi					
10	Zor işleri yapma yönünde güçlü istek göstermek					
11	Önceki işlerde yüksek düzeyde başarı göstermiş olmak					
12	Ailevi sorumlulukları örgütteki sorumluluklardan daha alt sıraya yerleştirmek					
13	Ailede bakıma muhtaç bir ferdin olmaması					
14	Kariyer ilerletmede destekleyici bir eş					
15	Eşin maddi imkanının iyi olup çocuk bakımını kolaylaştırması					
16	Örgütün çocuk bakımı için sunduğu imkanlar					
17	Çocuk bakımında anneanne/babaanne gibi aile büyüklerinin desteği					
18	Örgütün esnek çalışma saatleri sunması					
19	Örgütün kreş imkanı sunması					
20	Yurt içi ve yurt dışı görevlere gidebilmek					
21	Örgüt istediği zaman başka yere gidebilmek					
22	Göreve gidildiğinde eşin de birlikte gelebilmesi					
23	Yurt içi/yurt dışına gidildiğinde anavatanına benzer bir kültür olması					
24	Yurt içi/yurt dışına gidildiğinde bireye destek olan arkadaşlar					
25	Örgütte çalışan diğer kişilerle zaman geçirmek					
26	Örgüt dışında önemli kişilerle zaman geçirmek					
27	Eski erkek ağlarına (Erkeklerin oluşturduğu formal olmayan ağlar) katılmak					
28	Doğru bağlantılara sahip olmak					
29	Karışık cinsiyetli çalışma gruplarında faaliyetlere katılmak					
30	Genç kadın olmak					
31	Bekar kadın olmak					
32	Fiziksel çekicilik					
33	Erkeklerle yakınlaşmak					
34	Girişimci ruha sahip olmak					
35	Rekabetçi, agresif ve baskın bir yönetim stiline sahip olmak					
36	Erkek kılavuzuna sahip olmak					
37	Kadın kılavuzuna sahip olmak.					
38	Örgütte kılavuzluk uygulamasının benimsenmesi					
39	Kılavuzun yetiştirdiği kişiye sahip çıkması ve onu benimsemesi					
40	Kılavuzun yetiştirdiği bireyin yükselmesine harcadığı zaman					
41	Kılavuzun yetiştirdiği bireyin yükselmesine harcadığı çaba					
42	Çırağın kılavuzuna duyduğu güven					

4.BÖLÜM “Örgütlerde kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere” ne ölçüde katıldığınızı “x”işareti ile belirtiniz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kadınların yumuşak, kendine güvensiz ve çekingen olduğuna dair algılar					
2	Toplumsal olarak kadınların erkekler üzerinde otorite kuramayacağına dair algılar					
3	Kadınların yönetim stillerinin örgütü başarıya götüremeyeceğine dair algılar					
4	Kadınların tecrübe eksikliği olduğunun düşünülmesi					
5	Erkek çalışanları kayıran örgüt yapısı					
6	Kadınların önemli işleri yapmaya yetkin olmadığına dair algılar					
7	Kadınların zorlayıcı görevleri almakta istekli olmadığına dair algılar.					
8	Kadınların toplumsal olarak birinci görevinin aile, çocuk ve yaşlı bakımı olduğuna dair algılar					
9	Erkek yöneticilerin yükselen kadınlardan memnuniyetsizlik duymaları ve bunun getirdiği tehdit algısı					
10	Kadınların hassas ve kırılğan oldukları için yöneticilik yapamayacakları algısı					
11	Toplumsal olarak kadınların bazı meslek kollarında başarılı olamayacaklarına dair algılar					
12	Kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle her an işi bırakabileceğine yönelik algılar					
13	Kadınların iş ve aile dengesini sağlayamaması					
14	Örgüt politikalarının kadınların iş ve aile dengesini sağlamasına yardımcı olmaması					
15	Aile nedeni ile yer değiştirememek					
16	Aile nedeniyle yurt içi/yurt dışı görevlere gidememek					
17	Örgütte çocuk bakım imkanlarının olmaması					
18	Kariyer ilerletme açısından destekleyici olmayan bir eşe sahip olmak					
19	Kadınların insan sermayelerinin düşük olması					
20	Kadınlardan terfi için erkeklere oranla daha fazla performans beklenmesi					
21	Eski erkek ağlarına girememenin getirdiği olumsuz durumlar					
22	Kılavuz yardımına sahip olamamak					
23	Örgütte kılavuzluk uygulamasının olmaması					
24	Örgüt kültürünün ayrımcılık karşıtı uygulamalara yeterince bağlı olmaması					

5.BÖLÜM:“Kadınların yükselmesini sağlayabilecek örgütsel uygulamalara” ilişkin ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı “x”işareti ile belirtiniz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kadınların iş dışında eski erkek ağlarına katılmasına imkan tanımak					
2	Kadınların kendi ağ düzeneklerini oluşturabilmesine imkan tanımak					
3	Liyakata dayalı ve erkekleri kayırmayan işe alım ve işe yerleştirme politikaları					
4	Kadınların kılavuz desteği almasına imkan hazırlamak					
5	Kadınların iş ve aile dengesini sağlayabilmeleri için yol gösterici seminer ve programlar düzenlemek					
6	Örgütte çocuklar için bakım imkanlarının sağlanması					
7	Gerekli durumlarda esnek çalışma saatlerinin oluşturulabilmesi					
8	Doğum nedeni ile işe ara veren kadınların döndükleri zaman aynı işe devam edebilmelerini sağlanması					
9	Kadınların iş tecrübelerini geliştirmesine fırsat verilmesi					
10	Medya ve yasaların kadınların yükselebilmeleri için gereken desteği vermesi.					

EK-3**ÖLÇEK MADDELERİNİN FAKTÖR YÜKLERİ**

Madde No	Faktör Yüğü	Faktörler
m79	0,869	Faktör 1
m80	0,859	
m77	0,857	
m75	0,848	
m74	0,847	
m72	0,824	
m71	0,816	
m83	0,806	
m81	0,788	
m78	0,772	
m85	0,749	
m84	0,735	
m76	0,734	
m70	0,717	
m82	0,698	
m73	0,686	
m89	0,683	
m86	0,670	
m102	0,532	
m99	0,531	
m88*	0,453	
m101*	0,431	
m103*	0,388	
m61*	0,334	
m96*	0,305	

Madde No	Faktör Yüğü	Faktörler
m2	0,716	Faktör 2
m3	0,708	
m4	0,673	
m6	0,665	
m1	0,650	
m29	0,644	
m30	0,639	
m5	0,631	
m23*	-0,618	
m11	0,614	
m31	0,599	
m33	0,586	
m43	0,561	
m38	0,548	
m32	0,495	
m22*	-0,494	
m37	0,486	
m47	0,484	
m12	0,460	
m48*	0,448	
m34*	0,447	
m46*	0,431	
m28*	0,419	
m21*	-0,357	
m7*	0,301	
m27*	0,211	

Madde No	Faktör Yüğü	Faktörler
m54	0,724	Faktör 3
m13	0,669	
m25	0,664	
m59	0,645	
m57	0,640	
m26	0,597	
m58	0,589	
m24	0,589	
m49	0,579	
m18	0,576	
m15*	-0,568	
m10	0,558	
m20	0,553	
m19	0,528	
m60	0,513	
m16*	-0,496	
m53	0,480	
m9*	-0,478	
m14	0,477	
m41	0,469	
m42	0,469	
m56	0,462	
m52*	0,449	
m63*	0,446	
m51*	0,416	
m35*	0,414	

Madde No	Faktör Yüğü	Faktörler	
m62*	0,388	Faktör 3	
m17*	-0,383		
m90*	0,377		
m44*	0,374		
m64*	0,371		
m8*	-0,347		
m36*	0,324		
m39*	0,267		
m65	0,833		Faktör 4
m66	0,807		
m68	0,758		
m67	0,710		
m69	0,646		
m92	0,606		
m100	0,529		
m97	0,526		
m91	0,525		
m87	0,505		
m95	0,495		
m98	0,479		
m94	0,461		
m45*	0,385		
m55*	0,356		
m93*	0,323		
m50*	0,306		
m40*	0,249		

EK- 4**FAKTÖR YÜK DEĞERLERİ**

	Faktörler			
	Kadının aile ve iş yaşamındaki rolüne ilişkin görüşler	Kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlara ilişkin görüşler	Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere ilişkin görüşler	Kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin görüşler
4.10	0,863			
4.11	0,863			
4.8	0,857			
4.6	0,856			
4.5	0,848			
4.2	0,824			
4.3	0,824			
4.14	0,812			
4.12	0,796			
4.9	0,784			
4.16	0,754			
4.7	0,746			
4.15	0,741			
4.1	0,737			
4.13	0,703			
4.4	0,694			
4.20	0,685			
4.17	0,668			
5.9	0,522			
5.6	0,520			
2.3		0,712		
2.2		0,708		
2.6		0,697		

2.1		0,694		
3.2		0,669		
2.4		0,664		
3.3		0,664		
2.5		0,648		
3.4		0,625		
2.11		0,597		
3.6		0,583		
3.16		0,540		
3.11		0,522		
3.20		0,518		
2.12		0,487		
3.10		0,486		
3.5		0,467		
2.25			0,731	
3.30			0,731	
3.27			0,698	
3.32			0,680	
3.31			0,669	
2.13			0,656	
2.26			0,654	
2.24			0,653	
2.20			0,646	
3.22			0,637	
2.18			0,615	
2.19			0,581	
2.10			0,556	
3.29			0,518	
2.14			0,513	
3.15			0,504	
3.26			0,488	

3.33			0,486	
3.14			0,461	
3.38				0,842
3.41				0,826
3.39				0,802
3.40				0,735
3.42				0,664
4.23				0,637
5.4				0,556
4.22				0,541
5.2				0,527
4.18				0,503
5.5				0,497
5.7				0,490
5.1				0,488

EK-5**MADDE TOPLAM KORELASYONLARI**

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Güvenilirlik katsayısı
4.1	0,652	0,962
4.2	0,772	
4.3	0,762	
4.4	0,645	
4.5	0,834	
4.6	0,857	
4.7	0,786	
4.8	0,831	
4.9	0,785	
4.10	0,855	
4.11	0,845	
4.12	0,727	
4.13	0,685	
4.14	0,801	
4.15	0,768	
4.16	0,788	
4.17	0,639	
4.20	0,692	
5.6	0,455	
5.9	0,471	

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Güvenilirlik katsayısı
2.1	0,733	0,902
2.2	0,762	
2.3	0,690	
2.4	0,667	
2.5	0,656	
2.6	0,681	
2.11	0,517	
2.12	0,439	
3.2	0,644	
3.3	0,621	
3.4	0,571	
3.5	0,474	
3.6	0,553	
3.10	0,418	
3.11	0,431	
3.16	0,481	
3.20	0,344	

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Güvenilirlik katsayısı
2.10	0,513	0,921
2.13	0,686	
2.14	0,542	
2.18	0,653	
2.19	0,589	
2.20	0,722	
2.24	0,698	
2.25	0,746	
2.26	0,729	
3.14	0,465	
3.15	0,504	
3.22	0,486	
3.26	0,519	
3.27	0,631	
3.29	0,369	
3.30	0,668	
3.31	0,580	
3.32	0,615	
3.33	0,494	

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Güvenilirlik katsayısı
3.38	0,784	0,899
3.39	0,707	
3.40	0,580	
3.41	0,757	
3.42	0,586	
4.18	0,494	
4.22	0,548	
4.23	0,674	
5.1	0,537	
5.2	0,595	
5.4	0,581	
5.5	0,523	
5.7	0,470	

EK- 6
İKİNCİ ANKET

Cam Tavan Algısı Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı öğrencilerinden Numan Aksoy'un Prof. Dr. A. Selami Sargut danışmanlığında yürüttüğü "Koşul Bağımlılıklar Çerçevesinde Örgütlerin Cam Tavan Düzeyinin Sınıflandırılması: Eğitim ve Sağlık Sektörü Karşılaştırmalı Örneği" isimli tez çalışması için geliştirilmiştir. Toplam 70 soru sorulmaktadır. Eğitim ve sağlık sektöründeki kadın personelin cam tavan algısı ile ilgili kapsamlı bir çalışmanın parçasıdır. "Cam Tavan" çok kısaca, yazında, kadınların örgütte üst kademelere ulaşmasını engelleyen görünmez engellerdir. Bu çalışmada elde edilecek bilgiler hiçbir ticari amaca hizmet etmeyecek, sadece adı geçen öğrencinin tezi için kullanılacaktır. Bu yüzden, bütün bilgilerinizin gizliliği açısından lütfen herhangi bir şüpheye düşmeyiniz. İsminizi anket formuna yazmanız dahi gerekmemektedir çünkü anket açısından önem taşımamaktadır. Sadece "kadın" olmanız ve belirtilen sektörlerde yer almanız anketör için yeterlidir. Anketin cevaplama süresi 6-7 dakikayı geçmemektedir. Vakit ayırıp cevaplamayı lütfederseniz, doktora tezimi bitirebilmem ve bilime ufak da olsa bir katkıda bulunabilmem için yardımcı olmuş olacaksınız.

Derin saygı ve teşekkürlerimle,

Numan AKSOY
Başkent Üniversitesi

I. BÖLÜM															
1. Örgüt tipi:	<input type="checkbox"/> Kamu Sektörü <input type="checkbox"/> Özel Sektör														
2. Çalıştığınız örgütün kuruluş yılı:															
3. Çalıştığınız örgütteki pozisyonunuz:	<table border="0"> <tr> <td>SAĞLIK SEKTÖRÜ</td> <td>EĞİTİM SEKTÖRÜ</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Hekim</td> <td><input type="checkbox"/> Okutman</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Uzman Hekim</td> <td><input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent</td> <td><input type="checkbox"/> Doktor</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doçent</td> <td><input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Profesör</td> <td><input type="checkbox"/> Doçent</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Profesör</td> </tr> </table>	SAĞLIK SEKTÖRÜ	EĞİTİM SEKTÖRÜ	<input type="checkbox"/> Hekim	<input type="checkbox"/> Okutman	<input type="checkbox"/> Uzman Hekim	<input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent	<input type="checkbox"/> Doktor	<input type="checkbox"/> Doçent	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent	<input type="checkbox"/> Profesör	<input type="checkbox"/> Doçent		<input type="checkbox"/> Profesör
SAĞLIK SEKTÖRÜ	EĞİTİM SEKTÖRÜ														
<input type="checkbox"/> Hekim	<input type="checkbox"/> Okutman														
<input type="checkbox"/> Uzman Hekim	<input type="checkbox"/> Araştırma Görevlisi														
<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent	<input type="checkbox"/> Doktor														
<input type="checkbox"/> Doçent	<input type="checkbox"/> Yardımcı Doçent														
<input type="checkbox"/> Profesör	<input type="checkbox"/> Doçent														
	<input type="checkbox"/> Profesör														
4. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> 66 ve üzeri														
5. Çalışma hayatınızdaki mesleki kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri														
6. Çalıştığınız örgütteki çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri														
7. Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Dul														
8. Sahibi olduğunuz çocuk sayısı:	<input type="checkbox"/> Çocuğum yok <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 ve üzeri														
9. Babanızın eğitim durumu:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora														
10. Annenizin eğitim durumu:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans/Doktora														
11. Örgütünüzde çalışan sayısı (büyüklüğü):	<input type="checkbox"/> 100 ve altı <input type="checkbox"/> 101-500 <input type="checkbox"/> 501-1000 <input type="checkbox"/> 1001-5000 <input type="checkbox"/> 5001 ve üzeri														

2.BÖLÜM Aşağıda belirtilen hükümlerin, örgütünüzde var olduğunu düşünüyor musunuz?		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kadınların kendine güvensiz olduğu algısı					
2	Kadınların erkekler üzerinde otorite kuramayacağı algısı					
3	Kadınların yönetim stillerinin örgütü başarıya götüremeyeceği algısı					
4	Kadınların tecrübe eksikliği olduğunun düşünülmesi					
5	Erkek çalışanları kayıran örgüt yapısı					
6	Kadınların önemli işleri yapmaya yetkin olmadığı algısı					
7	Kadınların zorlayıcı görevleri almakta istekli olmadığı algısı					
8	Erkek yöneticilerin yükselen kadınlardan tehdit hissi duyması					
9	Kadınların hassas oldukları için yöneticilik yapamayacağı algısı					
10	Kadınların bazı meslek kollarında başarılı olamayacakları algısı					
11	Kadınların toplumsal olarak birinci görevinin aile olduğu algısı					
12	Kadınların ailevi sorumluluklar nedeniyle her an işi bırakabilecekleri algısı					
13	Kadınların iş ve aile dengesini sağlayamaması					
14	Örgüt politikalarının kadınların iş ve aile dengesini sağlamasına yardımcı olmaması					
15	Kadınların aile nedeniyle farklı şehirlere gidememesi					
16	Kadınların aile nedeniyle yurt içi görevlere gidememesi					
17	Kadınların aile nedeniyle yurt dışı görevlere gidememesi					
18	Örgütte çocuk bakım imkanlarının olmaması					
19	Kadınlardan terfi için erkeklere oranla daha fazla performans beklenmesi					
20	Kadınların iş tecrübelerini geliştirmesine fırsat verilmemesi					

3.BÖLÜM Aşağıda “bir örgütte kariyer yükselmesini hızlandıran unsurlar” sıralanmıştır. Bu unsurları taşıyan bir kadının örgütünüzde yükselmesi mümkün müdür?		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yüksek düzeyde örgüt içi eğitim almak					
2	Yüksek düzeyde iş tecrübesine sahip olmak					
3	Yurt içi görevlere gidebilmek					
4	Yurt dışı görevlere gidebilmek					
5	İyi bir üniversiteden mezun olmak					
6	Üniversiteden sonra yüksek lisans/doktora yapmak					
7	Önceki işlerde yüksek düzeyde başarı göstermek					
8	Yöneticilik kurslarına katılmak					
9	Zor işleri yapma yönünde güçlü istek göstermek					
10	Örgütün çocuk bakımı konusunda sunduğu imkanlara sahip olmak					

4.BÖLÜM Kadınların yükselmesine engel teşkil eden faktörlere kendi tecrübeleriniz ışığında ne oranda katılıyorsunuz?		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Genç kadın olunmaması					
2	Bekar kadın olunmaması					
3	Fiziksel olarak çekici olunmaması					
4	Erkeklerle yakınlaşma kurulamaması					
5	Kadınların daha kolay işlerde görevlendirilmesi					
6	Kadınların daha çok hizmet sektörlerine yerleştirilmesi					
7	Teknik pozisyonların erkek kontrolünde olması					
8	Kadınların erkeklerle aynı pozisyona yükselmesi için daha yüksek performans göstermesi gerekmesi					
9	Kadınların erkeklerle aynı pozisyona yükselmesi için daha yüksek eğitilmiş olması gerekmesi					
10	Başarılı yönetici özelliklerinin erkeklerin sahip olduğu özellikler olarak görülmesi					
11	Kadınların yükselebilmek için erkek gibi davranması gerekmesi					
12	İddialı kadınlardan hoşlanılmaması					
13	Kariyer ilerletmede destekleyici bir eş olmaması					
14	Eşin maddi imkanının yetersizliğinin çocuk bakımını zorlaştırması					
15	Dış görevlere gidildiğinde eşin birlikte gelememesi					
16	Kadınların örgüt dışında önemli kişilerle zaman geçirememesi					
17	Kadınların erkek ağlarına katılamaması					
18	Örgütte erkek egemen örgüt kültürünün olması					
19	Kadınların karışık cinsiyetli çalışma gruplarına katılamaması					

5.BÖLÜM Aşağıda belirtilen “kadınların yükselmesi ile ilgili yapılabilir örgütsel uygulamalar” örgütünüzde uygulansaydı kadınların yükselmesi mümkün olur muydu?		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kadınların iş dışında eski erkek ağlarına katılmasına imkan tanınması					
2	Kadınların kendi ağ düzeneklerini oluşturabilmesine imkan tanınması					
3	Örgütte hamilik uygulamasının benimsenmesi					
4	Kadınların hami desteği almasına imkan hazırlanması					
5	Haminin yetiştirdiği bireye sahip çıkması ve onu benimsemesi					
6	Haminin yetiştirdiği bireyin yükselmesine zaman harcaması					
7	Haminin yetiştirdiği bireyin yükselmesine çaba harcaması					
8	Çırağın hamiye güven duyması					
9	Kadınların iş ve aile dengesini sağlayabilmeleri için yol gösterici seminer ve programlar düzenlenmesi					
10	Örgütte gerekli durumlarda, esnek çalışma saatlerinin oluşturulması					