

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLİK SENDROMLARI VE CAM TAVAN  
SENDROMUNUN ÖRGÜTLERDE UYGULANMASINA  
(İSTANBUL VAKIF ÜNİVERSİTELERİ KADIN AKADEMİK  
PERSONELİNE) YÖNELİK BİR UYGULAMA

İŞLETME ANA BİLİMDALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Hülya YENİCİ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İsmail DALAY

İSTANBUL – 2018



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Hülya YENİCİ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yöneticilik Sendromları ve Cam Tavan Sendromunun Örgütlerde Uygulanmasına (İstanbul Vakıf Üniversiteleri Kadın Akademik Personeline) Yönelik Bir Uygulama.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 18.09.2018
- SAYFA SAYISI** : 92
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. İsmail DALAY
- DİZİN TERİMLERİ** : Cam Tavan Sendromu, İşyeri Sendromları, Kadın Akademisyenler, Kadın Yöneticiler.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada, yöneticilik sendromları ve cam tavan sendromunun çalışan kadın akademisyenlerin üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla yapılan Literatür taraması ile kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sendromlar ve cam tavan sendromunun nedenleri açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması ise İstanbul Vakıf Üniversitelerinde çalışan 155 kadın akademisyen üzerinde bir anket çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilip yorumlanarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Hülya YENİCİ

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLİK SENDROMLARI VE CAM TAVAN  
SENDROMUNUN ÖRGÜTLERDE UYGULANMASINA  
(İSTANBUL VAKIF ÜNİVERSİTELERİ KADIN AKADEMİK  
PERSONELİNE) YÖNELİK BİR UYGULAMA

İŞLETME ANA BİLİMDALİ

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Hülya YENİCİ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İsmail DALAY

İSTANBUL – 2018

## BEYAN

Tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hülya YENİCİ

...../...../2018



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hülya YENİCİ 'nin **Yöneticilik Sendromları ve Cam Tavan Sendromunun Örgütlerde Uygulanmasına (İstanbul Vakıf Üniversiteleri Kadın Akademik Personeline) Yönelik Bir Uygulama** adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. İsmail DALAY*  
(Danışman)

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YURTTADUR*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / ..... / 2018

Prof. Dr. Nezir KÖSE  
Enstitü Müdürü



## ÖZET

Son yüzyılda, iş yaşamının içinde kadın çalışan sayısının artması ile birlikte kadın çalışanlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarında da görülmeye başlanmıştır. Ancak kadının iş gücünün içinde bulunduğu oranın giderek artış göstermesinin yanında kadınların üst makamlara gelmesi arasındaki oranda fazla bir artış olmadığı görülmüştür.

Yapılan araştırmalar, kadınların kariyerleri sürecinde üst düzey yöneticilik makamlarına yükselmelerinde “Cam Tavan” olarak adlandırılan, gözle görülemeyen ve aşılamayan engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Cam Tavan, üst kademelerde çalışan kadınların liyakatlerine, başarı ve yeteneklerine bakılmadan yükselmelerinin önüne geçen görünmez engelleri ifade etmektedir.

Bu tez çalışmasında, yapılan Literatür taraması sonucu kadının Türkiye ve dünyadaki yeri, tarihi ve işgücüne katılımı, kadın çalışanların yaşadığı sendrom çeşitleri ve cam tavan sendromu araştırılmış, veriler araştırmaya katılan İstanbul Vakıf Üniversitelerindeki kadın akademik personeli üzerinde bir anket uygulaması ile test edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, İşyeri Sendromları, Kadın Akademisyenler, Kadın Yöneticiler.



## ABSTRACT

In the last century together with increasing number of women in business, women began to be seen as senior executives. However, it has been observed that the percentage of women in business does not have so many differences from the percentage of women becoming executive managers.

Researches demonstrate that women trying to become executive managers face some obstacles called "Glass Ceiling" which is not visible and impassable. Glass Ceiling describes an obstacle for women working as executive managers to get seniority regardless of their qualifications, success and skills.

With this thesis study, as a result of the literature review the place, the history and labor force participation of women in our country and the world, syndromes experienced by working women and Glass Ceiling Syndrome have been researched and acquired data have been tried to be applied to academic women staff of Foundation Universities in İstanbul which have taken part in researches.

**Key Words:** Female academics, female managers, glass ceiling syndromes, workplace syndromes.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>II</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>III</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b>	<b>VI</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>VII</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b>	<b>VIII</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b>	<b>IX</b>
<b>ÖNSÖZ</b>	<b>X</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	<b>3</b>
<b>SENDROM KAVRAMI VE SENDROM ÇEŞİTLERİ, YÖNETİCİLİK VE SENDROM İLİŞKİSİ</b>	<b>3</b>
1.1. SENDROM KAVRAMININ TANIMI VE ÇEŞİTLERİ	3
1.2. KADIN ÇALIŞANLARIN YAŞADIĞI İŞYERİ SENDROMLARI	7
1.2.1. Kraliçe Arı Sendromu	7
1.2.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu	7
1.2.3. Haşlanan Kurbağa Sendromu	8
1.2.4. Stockholm Sendromu	9
1.2.5. Süper Anne Sendromu	9
1.2.6. Kariyer Düzleşmesi	9
1.2.7. Kariyer Sendromu (Orta Yaş Krizi)	10
1.2.8. Kronik Yorgunluk Sendromu	11
1.2.9. Başarı Korkusu	11
1.2.10. Başarısızlık Korkusu	11
1.2.11. İmpostor Sendromu (Aşil Sendromu – Sahtekar Sendromu)	12
1.2.12. Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz - Yıldırma)	13
1.2.13. Sindirella Sendromu	14
1.2.14. Görünmez Kadın Sendromu	15
1.3. YÖNETİCİLİK VE SENDROM İLİŞKİSİ	16
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	<b>19</b>
<b>KARİYER KAVRAMI, DÜNYADA VE TÜRKİYEDE KADIN VE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ, KADINLARIN KARİYERLERİNDE YÜKSELMELERİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE GÜNCEL BİR YAKLAŞIM OLARAK CAM TAVAN</b>	<b>19</b>
2.1. KARİYER KAVRAMI VE KARİYER DEVRELERİ	19
2.2. DÜNYADA KADIN	22
2.3. TÜRKİYE'DE KADIN	25
2.4. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KADIN İŞGÜCÜ	28
2.5. TÜRKİYE'DE KADIN İŞGÜCÜ AYRIMI	29

2.6. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE RAKAMLARLA KADIN VE KADIN İŞGÜCÜ	30
2.7. TÜRKİYE'DE KADIN İSTİHDAMININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER	41
2.8. CAM TAVAN KAVRAMI	43
2.8.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı	43
2.8.2. Cam Tavan Kavramının Üç Boyutu	46
2.8.2.1. Erkek Yöneticiler	46
2.8.2.2. Kadın Yöneticiler	46
2.8.2.3. Kişinin Kendisi	47
2.9. KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN ALGISINA NEDEN OLAN ENGELLER	47
2.9.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	48
2.9.1.1. Çoklu Rol Üstlenme	49
2.9.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	49
2.9.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklı Engeller	50
2.9.2.1. Örgüt Kültürü	50
2.9.2.2. Örgüt Politikaları	51
2.9.2.3. Mentor Eksikliği	52
2.9.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama	52
2.9.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	53
2.9.3.1. Mesleki Ayrım	53
2.9.3.2. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar (Stereotipler)	54
2.10. CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER	54
2.10.1. Cam Tavani Kirmaya Yönelik Bireysel Stratejiler	55
2.10.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi	56
2.10.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	56
2.10.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi	56
2.10.1.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	57
2.10.1.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi	57
2.10.2. Cam Tavani Kirmaya Yönelik Örgütsel Stratejiler	57
2.10.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi	58
2.10.2.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik	58
2.10.2.3. Kariyer Geliştirme Programları Düzenlemek	58
2.10.2.4. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi	58
2.10.2.5. Pozitif Ayrımcılık	59
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	<b>60</b>
<b>CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTLERDE UYGULANMASINA (İSTANBUL VAKIF ÜNİVERSİTELERİ KADIN AKADEMİK PERSONELİNE) YÖNELİK BİR UYGULAMA</b>	<b>60</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	60

3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU	60
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	60
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
3.4.1. Araştırma Hipotezleri	61
3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	62
3.4.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Analizi	62
3.4.3.1. Verilerin Toplanması	63
3.4.3.2. Verilerin Analizi	64
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	64
3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZİ	68
3.6.1. Kadın Akademisyenlerin Yaş Grupları ile Cam Tavan Boyutları Arasındaki İlişki	69
3.6.2. Kadın Akademisyenlerin Medeni Durumları ile Cam Tavan Boyutları Arasındaki İlişki	70
3.6.3. Kadın Akademisyenlerin Çocuk Sayısı ile Cam Tavan Arasındaki İlişki	71
3.6.4. Kadın Akademisyenlerin Eğitim Durumları ile Cam Tavan Arasındaki İlişki	72
3.6.5. Kadın Akademisyenlerin Görev Alanları İle Cam Tavan Arasındaki İlişki	73
3.6.6. Kadın Akademisyenlerin Mesleki Deneyimleri ve Cam Tavan Arasındaki İlişki	75
<b>SONUÇ</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>83</b>
<b>EKLER</b>	-
<b>EK-A</b> “Yöneticilik Sendromları Ve Cam Tavan Sendromunun Örgütlerde Uygulanmasına (İstanbul Vakıf Üniversiteleri Kadın Akademik Personeline) Yönelik Bir Uygulama” Anket Formu	
<b>EK-B</b> Etik Kurul Karar Örneği	

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.Ü</b>	: Anadolu Üniversitesi
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>BMIJ</b>	: İşletme ve Yönetim Çalışmaları: Uluslararası Dergisi (Business & Management Studies: An International Journal)
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer (Yöneticileri Yöneten)
<b>EIGE</b>	: Avrupa Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Enstitüsü
<b>EPA</b>	: Amerikan Çevre Koruma Ajansı
<b>H.Ü</b>	: Hacettepe Üniversitesi
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>İ.İ.B.F</b>	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
<b>KSGM</b>	: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TAEM</b>	: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi
<b>TBB</b>	: Türkiye Barolar Birliği
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TMMOB</b>	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
<b>TUSSAM</b>	: Türkiye Uluslararası Siyasal ve Stratejik Araştırmalar Merkezi
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TÜRKTOB</b>	: Türkiye Tohumcular Birliği
<b>USD</b>	: Amerikan Doları
<b>Üni</b>	: Üniversite
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>WEF</b>	: World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
<b>Y.Y</b>	: Yüz Yıl
<b>YÖK</b>	: Yüksek Öğretim Kurumu

## TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
<b>Tablo-1</b> Türkiye Nüfusunun 2004-2017 İşgücü Durumu .....	32
<b>Tablo-2</b> Kasım 2017 İşgücü İstatistikleri .....	33
<b>Tablo-3</b> Kasım 2017 İşsizlik İstatistikleri .....	33
<b>Tablo-4</b> Kasım 2017 Kadın ve Erkeğin İşteki Durumu .....	34
<b>Tablo-5</b> Kasım 2017 Kadın ve Erkeğin Çalıştıkları Faaliyet Alanına Göre Oranı.....	34
<b>Tablo-6</b> Kasım 2017 İstihdam Edilenlerin Cinsiyet ve Kayıtlılık Dağılımı .....	34
<b>Tablo-7</b> Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	35
<b>Tablo-8</b> Türkiye’de İşgücüne Katılım Oranları .....	37
<b>Tablo-9</b> (YÖK) 2017-2018 Akademik Kadrolara İlişkin Unvan İstatistikleri.....	40
<b>Tablo-10</b> Akademik Unvana Göre 2017-2018 Kadın Öğ. Elemanı Oranları .....	41
<b>Tablo-11</b> 2016-2017-2018 Akademisyen Sayıları.....	41
<b>Tablo-12</b> Eğitim Durumu ve Meslek Ana Grubuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı (2010) .....	45
<b>Tablo-13</b> Kadınların Üst Kademe Yönetici Olmalarının Önündeki Engeller.....	48
<b>Tablo-14</b> Anket Formu 5’li LİKERT Ölçeği Puan Değeri .....	62
<b>Tablo-15</b> Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi .....	64
<b>Tablo-16</b> Demografik Özelliklerin Dağılımı .....	66
<b>Tablo-17</b> Kadın Akademisyenlerin Cam Tavan Ölçeği Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımları .....	66
<b>Tablo-18</b> Cam Tavan Ölçeği Boyutlarının Min. Mak. Ort. ve Standart Sapma Değerleri .....	69
<b>Tablo-19</b> Yaş Gruplarına Göre Cam Tavan Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi .....	70
<b>Tablo-20</b> Medeni Duruma Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi .....	71
<b>Tablo-21</b> Çocuk Sayısına Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi .....	72
<b>Tablo-22</b> Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi .....	73
<b>Tablo-23</b> Unvanlarına Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi .....	75
<b>Tablo-24</b> Mesleki Deneyim Süresine Göre Cam Tavan Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi .....	76

## GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK	SAYFA
<b>Grafik-1</b> Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	35
<b>Grafik-2</b> AB, OECD ve Türkiye’de Kadınların İşsizlik Oranları .....	36



## EKLER LİSTESİ

**EK-A:** Araştırmada Kullanılan Anket Formu..... A-1

**EK-B:** Etik Kurul Karar Örneği ..... B-1





## ÖNSÖZ

İnsanlığın yerleşik yaşama geçişi ile birlikte toprakla uğraşmaya başlamasından beri kadın, iş yaşamı içerisinde bulunmaya başlamış ve 18. yy da sanayi devrimiyle birlikte iş gücüne olan ihtiyacın artması ve aileye katkı sağlama amacı ile ücretli kadın çalışanların sayısı artmaya başlamıştır ve günümüze kadar bu oran artarak devam etmiştir. Ancak, günümüzde çalışan kadın yönetici oranı eskiye göre az oranda artış gösterse de erkek yönetici oranına ulaşamamıştır.

Bu çalışma, kadın çalışanların kariyerlerinde yükselirken karşılaştıkları görünmez engelleri ve İstanbul vakıf üniversitelerinde ki kadın akademik personelinin cam tavan sendromunu algılamalarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu araştırmada bana zaman ayıran ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım sayın Prof. Dr. İsmail DALAY hocama ve tezimi hazırlama sürecinde bana olan desteklerini her zaman hissettiren sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Hülya YENİCİ**

## GİRİŞ

İnsanlığın başladığı tarihlerden itibaren var olan çalışma kavramının içinde kadınlar hep oldu. Taşıyıcı, toplayıcı, köle, ev içi işlerinde ya da evin dışında tarlada, ancak asıl iş hayatına girişleri 18. Y.Y. da İngiltere’de başlayan ve oradan tüm Dünya’ya yayılan sanayi devrimiyle birlikte olmuştur.

Sanayi devrimine yeni buluşların etkisi ve Avrupa’da buhar gücüyle çalışan makinelerin üretimde kullanılması ile geçilmiş, büyük makinelerin evlere sığmamasından dolayı makineler büyük binalara taşınarak işçilerin buraya gelmesi sağlanması ile ilk fabrikaların temelleri atılmıştır. Büyüyen sanayi ile İstihdam açığının ortaya çıkması ile birlikte kadınlar geçimlerini sağlamak, evin artan giderlerine katkıda bulunmak adına bu fabrikalarda düşük ücretlerle çalışmaya başlamıştır. Kadın iş gücünün gelişen ülke ekonomisine sağlayacağı katkı anlaşılınca da kadınların ev içindeki karşılıksız emekçi çalışandan iş hayatının içinde ücretli çalışan olarak yerini alması için çalışmalar başlatılmış, artan oranda kadın, emeğiyle birlikte ücretli çalışan olarak iş hayatının içine dahil olmuştur.

I. ve II. Dünya Savaşları’nda, erkek iş gücünün silahlı altına alınmasıyla birlikte çalışma alanında kadınlar daha fazla görülmeye başlanmıştır. Bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de sanayileşme ile doğru orantılı olarak kadınların çalışma hayatına katılması, gelişme göstermiştir. Fakat kadının ekonomik ve toplumsal hayatta yer almasının temeli, Cumhuriyet döneminde atılmıştır. Kadın işçilere yönelik ilk önemli sayısal veriler, 1927 sanayi sayımı sonuçlarıdır. Bu sayım sonuçlarına göre dörtten fazla işçi çalıştıran sanayi kuruluşlarında çalışan her dört işçiden biri kadındır.

Türkiye’de, kadın istihdam oranındaki artış ile orta ve üst düzey kadın yönetici sayısında paralel bir artış görülmemektedir. Bunun birçok sebebinin olmasıyla birlikte iş yerinde kadına uygulanan engellemeler başlıca sebepler arasındadır. Bu görünmez engellere maruz kalan kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerine neden olarak cam tavan sendromu gösterilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kadın akademisyenlerin üst yönetim kademelerine yükselmelerine engel olan ve “Cam Tavan” olarak adlandırılan görünmez engelleri teorik bir çerçeve altında incelemek ve bir uygulama çalışmasıyla kadın akademisyenlerin bu konudaki algılarını saptamaya çalışmaktır.

Bu tez çalışması üç bölümden meydana gelmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde, kadının tarihteki iş hayatına giriş süreci, dünyada ve Türkiye'de kadın personelin durumu kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütlerde sendromların ortaya çıkışı ve kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları sendrom eşitleri kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışmanın nc ve uygulama bölümünde ise oluşturulan anketle vakıf üniversitelerindeki kadın akademisyenler üzerinde bir uygulama çalışması yapılmış ve cam tavan sendromuna ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### SENDROM KAVRAMI VE SENDROM ÇEŞİTLERİ, YÖNETİCİLİK VE SENDROM İLİŞKİSİ

#### 1.1. SENDROM KAVRAMININ TANIMI VE ÇEŞİTLERİ

Fransızca kökenli bir kelime olan sendrom, Türk Dil Kurumu'nda sözlük anlamıyla belirge, sıkıntı<sup>1</sup> olarak geçmektedir yani “belli bir hastalığı işaret eden belirti ve bulgular bütünü” ve “sorun, mesele sıkıntı” olarak tanımlanmaktadır.

Antik Yunancada ise sun “birlikte” drome ise “koşma” anlamına gelen sundrome sözcüğünden türemiştir ve “birlikte olan, birlikte ilerleyen” anlamı taşımaktadır.<sup>2</sup>

Tıp dilinde sendrom ise, birbirleriyle ilişkisiz gibi görünen, ancak bir araya geldiklerinde tek bir olgu olarak kendilerini gösteren bulguların bütünüdür şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durum kalıtsal da olabilir sonradan olan nedenlerle de ortaya çıkabilmektedir. Tıpta bu durum genellikle, birlikte rastlanılan bulguları tanımlamakta kullanılır. Sendromlar genellikle adını onu ilk tanımlayan bilim adamından almıştır. Böyle olmadığı durumlarda ise, adlarını genellikle coğrafi yer isimlerinden almışlardır. Sendrom tanımlaması tıp alanında çıkmasına rağmen sosyal bilim alanında da kullanılmaktadır.<sup>3</sup>

Psikolojik sendrom, kısaca ve basit olarak, istem-dışı içine düşülen kısır döngü olarak tanımlanabilir. Sendromlar, çalışan kişileri psikolojik olduğu kadar fiziksel olarak da etkilemektedir. Çalışan kişinin yaşadığı bu sıkıntı ve engeller hem ev hayatını hem iş hayatını hem de etrafındakileri etkilemektedir.

Çalışan bireyin, yaşadığı sendrom kaynaklı performansındaki ve odaklanmasındaki düşüş, iş verimine etki etmekte, psikolojik ve fiziksel engeller

<sup>1</sup> TDK, Güncel Türkçe Sözlük, “Sendrom”, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid= TDK.GTS.5b16a0db59c411.40359017](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid= TDK.GTS.5b16a0db59c411.40359017), (Erişim Tarihi:05.12.2017).

<sup>2</sup> Şafak Gündüz, Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, İş Yaşamında Erkeklerde Ortaya Çıkan Ancak Kadını Tehdit Eden Sendromlar, 2018, cilt:37, sayı:37, s.145-157, <http://dergipark.gov.tr/kdeniz/issue/36223/349449>. (Erişim Tarihi:05.01.2018).

<sup>3</sup> Türk Toraks Derneği, 5 Haziran 2015, “Doktorların Sendrom Dediği Nedir”, <http://www.toraks.org.tr/halk/News.aspx?detail=2462>, (Erişim Tarihi:05.12.2017).

yaşayan çalışanın bu hali, iş arkadaşlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Sendromların belirtileri kişisel olduğundan önceden anlamak çok zor olabilmektedir.

Sendrom 3 nedenden dolayı yaşanmaktadır:<sup>4</sup>

- 1- Kişinin Kendisinden Kaynaklanan Sendrom: kişi depresifse, özellikle gelecekle ve belirsizlikle baş edebilme yeteneğine sahip değilse onun için her şey sendrom olabilmektedir.
- 2- İşten Kaynaklanan Sendrom: doktorlar ve hemşirelerde çok daha fazla görülmesinin en önemli nedeni olarak ise doktor ve hemşirelerin her gün hastaların sağlık sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalmaları gösterilmektedir.
- 3- Örgüt Yapısı, Süreçler ve Sistemden Kaynaklanan Sendrom: yükselme, kendini geliştirme, kendini göstermesinin mümkün olmadığı ya da yeni bir fikri üretme ve hayata geçirme konusunda kısıtlanan ve sadece isteneni yapması beklenen çalışanların sendrom yaşama olasılığını arttırmaktadır şeklinde sıralanmaktadır.

Bireyin eğitim, aile, yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerinin yanı sıra, geçmiş yaşantısı, iş deneyimleri, içinde bulunduğu ruhsal durum, ekonomik koşulları, kaygıları, hırsları, beklentileri vb. gibi bireysel faktörler bir takım deforme davranış biçimlerine yol açar ve bu da sendromlara sebebiyet verir. Bu deforme ve anomali gösteren davranış biçimleri de diğer çalışanlar tarafından genellikle fark edilmektedir. Bazen de bireyler bu durumu çok başarılı bir biçimde kamufle edebilmekte, ancak bu durum çevreye daha da zarar verici bir durum oluşturabilmektedir.<sup>5</sup>

Örgütlerde karşılaşılan sendromlar, kişisel olmakla birlikte çok çeşitlilik göstermektedir. Sadece kadın çalışanların yaşadığı sendromlar olabileceği gibi sadece erkek çalışanın yaşadığı sendromlar da olabilmektedir, bazen de her ikisinin de yaşadığı sendromlarla karşılaşılabilir. **İş yaşamında çalışan kişilerin yaşadığı belli başlı sendrom çeşitleri aşağıda sıralanmıştır:**<sup>6</sup>

<sup>4</sup> NLP Haber, "Sizin Sendromunuz Hangisi", <http://wwwnlphaber.com/nlp-haber-198/sizin-sendromunuz-uz-hangisi-html>, (Erişim Tarihi:05.12.2017).

<sup>5</sup> Gündüz, a.g.e., s.81-82.

<sup>6</sup> Fatih Çalı, Sendromlar, Yöneticinin Evrak Çantası, 4 Ekim 2015, <https://fatihcali.wordpress.com/2015/10/04/sendromlar/>, (Erişim Tarihi:16.12.2017).

1. Aptal Puma Sendromu
2. Ay Işığı Sendromu
3. Aile Şirketlerinde İkinci Kuşak Sendromu
4. Amatör Yönetici Sendromu
5. Apollo Sendromu
6. Başarı Korkusu Sendromu
7. Başarısızlığa Koşullanma Sendromu
8. Başarısızlık Korkusu Sendromu
9. Behemot Sendromu
10. Bore Out Sendromu
11. Boş Kulübe Sendromu
12. Cam Tavan Sendromu
13. Cassandra Sendromu
14. Çatışmada Kaçınma Sendromu
15. Çalışan Emekliler Sendromu
16. Çift kariyerli Eşler Sendromu
17. Çift Kariyerlilik Sendromu
18. Çok Yöneticili Olma Sendromu
19. Dinazorlaşma Sendromu
20. Dunnig – Kruger Sendromu
21. Emeklilik Sendromu
22. Engellenme Sendromu
23. Geride Kalan Sendromu
24. Görünmez Kadın Sendromu
25. Gözden Düşme Sendromu
26. Gözlük Sendromu
27. Haşlanan Kurbağa Sendromu
28. Hasta Bina Sendromu
29. Helen Sendromu
30. Hubris Sendromu
31. İkarus Sendromu
32. İmpostor Sendromu (Aşıl Sendromu - Sahtekar Sendromu)
33. İşsiz Kalma Sendromu
34. İşletme Körlüğü ve Silo Sendromu

35. İyi Asker Sendromu
36. Kalabalık Sendromu
37. Kariyer Düzleşmesi Sendromu
38. Kariyer Şoku Sendromu
39. Kariyer Sendromu (Orta Yaş Krizi)
40. Kraliçe Arı Sendromu
41. Kronik Yorgunluk Sendromu
42. Kırık Cam Sendromu
43. Kurumsal Samimiyetsizlik Sendromu
44. Midye Sendromu
45. Mükemmelliyeçilik Sendromu
46. Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz – Yıldırma)
47. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu
48. Pareto Yasası
49. Parkinson Yasası
50. Pazartesi – Cuma Sendromu
51. Peter Pan Sendromu
52. Rastgele Dolanma Sendromu
53. Saray Soytarısı Sendromu
54. Süper Anne Sendromu
55. Sindirella Sendromu
56. Spagetti Yönetim Sendromu
57. Stockholm Sendromu
58. Tek Yol Sendromu
59. Testosteron Zehirlenmesi Sendromu
60. Titanik Sendromu
61. Tükenmişlik Sendromu
62. Ya Kazan Ya Kaybet Sendromu
63. Yönetim Kurulu Sendromu
64. Yöneticinin Kendini Aşırı Değerlendirmesi Sendromu
65. Yüksek Hedef Sendromu
66. Zaman Kapsülü Sendromu
67. Zeigarnik Etkisi (Yarım Kalmışlık) Sendromu.
68. Lima Sendromu

## 69. Diyojen Sendromu

### 1.2. KADIN ÇALIŞANLARIN YAŞADIĞI İŞYERİ SENDROMLARI

Çalışma yaşamında, kadın çalışanların sıklıkla yaşadığı belli başlı sendromlar alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.2.1. Kraliçe Arı Sendromu

Arı kolonilerinde bir kolonide bir kraliçe arı bulunur ve varlığı diğer arılar için hayati bir önem taşımaktadır. Çalışma hayatında genellikle üst yönetimlerde çalışan kadınların kraliçe arı olmak için aynı birimdeki ya da alt birimlerdeki kadınlara yaptığı baskı, ezme, yıldırma, korku salma yoluyla hemcinslerini yönetmelerine ya da kadın yöneticinin diğer çalışan kadınlara yaptığı mobbing'e kraliçe arı sendromu denilmektedir.

Çalışan diğer kadınların rekabetini ortadan kaldırmaya çalışma, ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelme ve erkek yöneticilerin tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak kraliçe arı sendromunun özelliklerini oluşturmaktadır. Kraliçe arı, çalışan diğer kadını istenmeyen kişi ilan eder, mutsuz eder, hata yapması için ortam oluşturur, performansının düşmesi için zemin hazırlamaktadır.

İşyerinde söz sahibi olan bu kadınlara göre, "oyunun bazı kuralları" değişmeli ve kadınların bugün geldikleri pozisyondan geri adım atılmamalıdır. Onlara göre, başarısız kadınlar, suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı çıkmalı, ayrıımı ortadan kaldırmak için bireysel olarak gayret gösterilmelidir.<sup>7</sup>

#### 1.2.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu

Çalışan kişinin kendini engellemesi, engelleri aşmak ya da sorunları çözmek için hiçbir şey yapmaması, yapmak istememesidir. Kişi bu durumu daha önce yaşadığı ve başarısızlıkla karşılaştığı eski deneyimlerini ele alarak oluşturur. Ne yaparsam yapayım başarılı olamayacağım, bir şeyleri değiştiremeyeceğim diyerek

---

<sup>7</sup> Uğur Zel, İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 2, Haziran 2002, s.39-48.



içinde bulunduğu durumu kabul etmesi halidir. Öğrenilmiş çağresizlik sendromu literatürdeki kaynaklarda genellikle aşağıdaki örnekle açıklanmaktadır.

Yavru bir fil, sahibi tarafından boynundan iple bir kazığa bağlanmaktadır. Fil kaçmak için defalarca denemiş olsa da yavru fil küçük ve ipi koparacak ya da kazığı sökecek gücü olmadığından birçok başarısız denemenin sonunda, kaçmayı denemekten vazgeçmektedir. Yıllar geçip yavru fil bir yetişkin olduğunda boynunda aynı ip ve aynı kazığa bağlı şekilde hayatını sürdürmeye devam etmektedir. Şartlar çoktan değişmiş olmasına rağmen özgüvenini ve inancını yitirdiği için artık kaçmayı denememektedir. Gerçekten istese bağlı bulunduğu ipi çekip koparması işten bile değil ama buna ne isteği ne inancı kalmıştır.

İşyerlerinde yöneticiler çalışanları kontrol altında tutabilmek için öğrenilmiş çaresizliği kullanarak çalışanlar üzerinde baskı uygulayıp gücün kimde olduğunu gösterme yoluna gidebilmektedirler.

### **1.2.3. Haşlanan Kurbağa Sendromu**

Çalışan bireyin isteği dışında başkaları tarafından, birey farkında olmadan gerçekleştirilen değişimlerdir. Bir kişi kendisini gözetleniyor ve denetleniyor hissettiğinde, gözetlenmeyen bir kişiye göre farklı davranır. Korku yerleşir ve bu kişiler kendilerini özgür hissedemedikleri için fikir özgürlüğü haklarını da kullanmamaya başlarlar. Böylece en temel haklarımızdan birisi olan fikir ve düşünce özgürlüğümüz büyük ölçüde biz farkına olmadan engellenmiş olur.<sup>8</sup> Değişim bir anda olmaz. Değişimin dirençle karşılaşacağı durumlarda başvurulan tekniklerden biridir.

Örnek bir deneyle açıklamak gerekirse ılık su dolu derin bir tencereye kurbağayı koyarlar ve suyu birden ısıtmak için ocağın altını açarlar kurbağa su ısındıkça yavaş yavaş gevşemeye başlar sıçrayıp kurtulması için fırsatı varken kaçmaz suyun içinde gevşer, gevşer suyun derecesi arttıkça kurbağa artık hareket edemez. Şimdi kaçmak istese de kaçamaz, sıçrayamaz ve haşlanır.

---

<sup>8</sup> İlkay Öztürk, "Haşlanan Kurbağa Olmayın Su Isınınca Zamanında Sıçrayın", Yaşam Boyu Öğrenme, 29 Mart Cuma 2013, <https://ilkayozturk.com/2013/03/29/haslanan-kurbaga-olmayin-su-isinmaya-baslayinca-zaman-inda-sicrayin/>, (Erişim Tarihi:24.12.2017).

#### 1.2.4. Stockholm Sendromu

İş yerinde çalışanın kendisine baskı, sözlü taciz uygulayan yöneticisine karşı bağıllık duygusu içinde olması halidir. Geleceğinin işverenin elinde olduğunu düşünen çalışan işverenlerine karşı kendisini bağımlı hisseder, maaşımı ödüyor ve beni işten her an atabilir diye düşünmeye başlar. İşverenin küçük jestlerini gözünde büyütür, işverenin yaptıklarında haklı taraflar bulup kişiyi kendine yakın hisseder. Stockholm sendromunun işareti, bir işyerinde yöneticinin ya da işverenin hem iyilik yapıp hem tehdit etmesi olarak düşünülebilir.

Psikiyatr NİLS BEJEROT tarafından adlandırılan sendrom, banka soyguncusu tarafından altı gün boyunca rehin tutulan bir kadın, soyguncuya duygusal olarak bağlanır. Serbest kaldığında soyguncuyu savunmakla kalmaz, nişanlısını terk ederek kendisini rehin alan banka soyguncusunun hapisten çıkmasını bekler. Stockholm sendromu birçok rehine olayında yaşanmıştır.<sup>9</sup>

#### 1.2.5. Süper Anne Sendromu

Kadınların iş hayatının içinde daha etkin bir şekilde rol sahibi olmalarıyla birlikte İş'te kariyer yapmaya ve patronunun kendisinden beklediği işi yerine getirmeye çalışırken diğer taraftan da eşine çocuklarına anne babasına ve sosyal çevresine yetişmeye çalışması ve bunu yaparken de mükemmeliyetçi bir tutum sergilemesi haline uzmanlar süper anne sendromu ya da zorlanan anne sendromu diyorlar. Kadınlar eğitimleri yükseldikçe çalışmayı daha çok tercih ediyor ve bir süre sonra kendilerini hayatlarının her alanlarına yetişme çabası içerisinde buluyorlar. Buda kadınların hem fiziksel açıdan hem de ruhsal açıdan sağlık sorunları yaşamalarına neden olmaktadır.

#### 1.2.6. Kariyer Düzleşmesi

Bir işyerinde çalışan kişiden kaynaklanan kusurlardan dolayı kariyerinde ilerleyememesi ya da şirketteki pozisyonundan kaynaklı yükselme imkanının

---

<sup>9</sup> İpek Alver Özpehlivan, "İş Yeri Sendromları 4, Yetenek Yönetim, İnsan Kaynakları ve Yönetim Üzerine Notlar", Kurumsal Stockholm Sendromu, 05 Eylül Cumartesi 2015, <http://www.yetenekyonetimi.co/2015/09/isyeri-sendromlari-3.html>, (Erişim Tarihi:26.12.2017).

olmaması ya da kişinin gerekli koşulları sağlamasına rağmen kendinde bu gücü ve isteği bulamayarak gerekli atılımları yapamaması kariyer düzleşmesi ya da kariyer duraklaması olarak ifade edilmektedir. Kişinin kariyerinin belli bir noktasında yükselme kapasitesinin geçici ve ya tamamen yok olmasıdır.

Kariyer düzleşmesi, bireyin yeteneklerinin azalmasından, işyerindeki performansının düşmesinden ve emeklilik yaşına yaklaşılmışından kaynaklanabileceği gibi işletme politikalarındaki değişiklikten de kaynaklanabilmektedir.

Kariyer düzleşmesi dört temel nedenden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenler aşağıdaki şekildedir;<sup>10</sup>

- İlerleme veya yükselme olanaklarının azlığı,
- Transfer ve yükseltme ölçütlerinde değişim,
- Rekabet ve stres,
- Orta yaş krizleri gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

### **1.2.7. Kariyer Sendromu (Orta Yaş Krizi)**

Çalışan bir kişinin kariyerinde gerçekte geldiği nokta ile kişinin gelmek istediği nokta arasındaki uçurumun büyük olmasından kaynaklı, yaşadığı duygusal çöküntü sonucu içine düştüğü duruma kariyer sendromu ya da orta yaş krizi denir. Kişinin kariyer hayatında, içinde bulunduğu mevcut durumun beklentilerini karşılamaması da denmektedir.

Uzun bir süre çalışıp, emek ve çaba sarf ederek kariyerinde belli bir noktaya geldikten sonra durup etrafına bakarak aslında bu geldiği noktanın onun gitmek istediği nokta olmaması kişinin ruh halinin bozulmasına ve kariyer sendromu yaşamasına neden olmaktadır.

---

<sup>10</sup> Serpil Aytaç, Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, 1997, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, s.280.

### **1.2.8. Kronik Yorgunluk Sendromu**

Yoğun çalışma temposuna sahip kişilerin, genellikle orta yaşlarında bulunan iyi eğitim almış çalışan kadınların yaşadığı uzun süreli yorgunluk haline kronik yorgunluk sendromu denir.

İyi ve uzun uyumasına rağmen sabah kalktığında yorgunluğu geçmiyorsa, eklem ve kas ağrıları, bulantı, depresif duygulanım ve unutkanlık yaşıyorsa, kişinin iş yerinde ve sosyal hayatında sorunlar yaşamasına sebep olmaktadır. Genellikle kadınlarda görülen ve otuzlu yaşlarından sonra ortaya çıkan sendrom üst düzey yöneticilerde ve çok çalışan mükemmeliyetçi kişilerde görülmektedir.

### **1.2.9. Başarı Korkusu**

Kişi başarıyı yakaladıktan sonraki dönemde kendisinden daha yüksek bir başarı beklentisi içerisinde olunacağını düşünüp bu beklentileri karşılayamamaktan korkması durumudur.

İsterse başarabileceği halde kendini engellemesi ya da başarılı olurlarsa etraflarındaki insanların kendileriyle sırf başarılı oldukları için ilgilendiklerini düşünmesi hali de denebilir. Başarının kişiye getireceği yükün artması düşüncesi ya da kişi başarıdan sonra yaşayacaklarıyla yüzleşmekten, kendinden istenecekleri yapacak olmaktan korkması ve bu korku yüzünden başarılı olmamak için kendine engeller koyması halidir. Çünkü başarıya giden yola baş koyulduğunda bir şeylerin değişeceği gerçeğini de göze almaları gerekmektedir. Sonucun olumlu ve olumsuz taraflarının olacağı aşıkardır. Bir işi başardıktan sonra meydana gelen etkiye başarı korkusu denmektedir.

### **1.2.10. Başarısızlık Korkusu**

Kişinin yaptığı iş sonunda başarıya ulaşamaması ve tekrar tekrar bu durumu yaşaması sonucu olumsuz duygulara kapılıp istediğini yapmaktan vazgeçmesi, çekinmesiyle başarısızlık korkusu meydana gelir. Başarısızlıkları karşısında diğer insanların ne düşünecekleri de onlar için önemlidir ve bunun sonucundan da korkarlar. Yapmakta oldukları işten ziyade bu korkuya dikkatlerini verirler ve

alacakları tepkiyi düşünürler. Çok basit kararları bile kendi başına alamayan biri en küçük riskleri dahi üstlenemez karşılığında da başarıyı yakalayamaz hale gelir.

Başarısızlık korkusunun göstergelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Yeni şeyler denemekten kaçınma, mücadele gerektiren alanlardan uzak durma.
- Kendini sabote etmek, erteleme alışkanlığı, aşırı kaygı duyma, belirlenen hedefi yerine getirmekte sekte.
- Kendine saygısının düşük olması, kendine güvenmeme – sürekli olumsuz ifadeler içeren cümleler kurma.
- Mükemmeliyetçilik – sadece mükemmel ve başarılı şekilde sonlandırabileceğiniz şeylere başlama ve bitirme isteği duyma, bu eğilimde olma.<sup>11</sup>

Başarısızlık korkusunu yenme yolları aşağıdaki gibidir;

- 1- Korkuyu kabul etme,
- 2- Korkuyu tanıma,
- 3- Korkunun üzerine gitme ve yenme olarak sıralanmaktadır.

### **1.2.11. İmpostor Sendromu (Aşil Sendromu – Sahtekar Sendromu)**

İyi bir kariyer yapmış, iyi bir eğitim almış başarılı insanların buldukları yeri hak etmedikleri ve şans eseri burada olduklarını, etraflarındaki insanların onlardan daha yetenekli ve zeki olduklarını düşünmektedirler. Bir gün gerçek yüzlerinin ortaya çıkacağını ve maskelerinin düşeceği fikri, kendilerine olan güvenlerinin yok olmasına neden olan bu duygu, impostor sendromudur.

Bu sendroma aşil sendromu ya da sözde yetkinlik de denilmektedir. Çoğunlukla kadınlarda görülen bu sendromda kişiler aslında başarılıdır fakat etrafları tarafından bunun böyle anlaşılmamasından endişe duyar ve gizli başarısızlık korkusu yaşamaktadırlar. Amerika'da yapılan bir araştırma da JESSİCA

---

<sup>11</sup> İpek Alver Özpehlivan, "İnsan Kaynakları ve Yönetim Üzerine Notlar, Yetenek Yönetimi, İşyeri Sendromları 3, Başarısızlık Korkusu", 02 Eylül 2015 Çarşamba, <http://www.yetenekyonetimi.co/201/09/isyeri-sendromlari-3.html>, (Erişim Tarihi:26.12.2017).

COLLET ve JADE AVELİS isimli sosyologlar kadın akademisyenlerin çoğunun neden geri adım atıp daha düşük pozisyonlara geçtiklerini 460 doktora öğrencisinin üzerinde incelemişler ve akademisyenlerin impostor sendromu yaşadıkları sonucuna varmışlardır. Başarı beklentisi yüksek ailelerin çocuklarında ve mükemmeliyetçi kişilerde daha sık görülmektedir.

### **1.2.12. Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz - Yıldırma)**

Latince “mobile vulgus” dan türeyen mobbing terimi; işyerinde duygusal taciz ya da bireyi işyerinden ihraç etme amacıyla uygulanan psikolojik baskılar olarak tanımlanmaktadır.<sup>12</sup> Hemen hemen tüm iş kollarında görülmekle birlikte çoğunlukla üst kademelerde daha çok uygulandığı gözlenmiştir. Yönetici veya üstler tarafından uygulanan bu psikolojik taciz yine yönetici veya üst tarafından görmezden gelinmektedir. Genelde kadınların maruz kaldığı bu durum karşısında yıldırma, bezdirme ve sindirme yoluyla kişi işini yapamaz duruma gelmektedir.

Mobbing'e maruz kalan kişilerin zeki, başarılı, duygusal zekası yüksek, dürüst, iyi niyetli ve problem çözme yeteneği gelişmiş olduğu, buna nazaran mobbing uygulayan kişilerin ise korkak, kontrolcü ve güç sahibi olmak isteyen kişiler olduğu saptanmıştır. Daha çok işyerlerindeki disiplini sağlamak, verimi arttırmak amaçlı uygulanan bu psikolojik tacize, çekingen, dürüst, fazla sosyal olmayan ve tartışmaktan kaçınan kişiler maruz kalmaktadır.

Bunun yanında mobbinge maruz kalan kişilerin özgüvenli, kalifiye, çalışkan, kendini ispat etmek zorunda hissetmeyen kişiler olduğu tespit edilmiştir. Hem kişiye hem de işyerine büyük zararlar veren bu durum karşısında yöneticilerin eğitilmesi, bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Psikolojik tacize maruz kalma sonucu kişide ortaya çıkan, iş yerinden nefret etme, işe gelmeme, dikkati toplayamama, asabilik gibi durumları ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda da şirkete zarar verme, iş kaybına uğrama gibi sorunlarla karşılaşılacağından durum iyi analiz edilip, bir an önce engellenmesi ya da böyle bir durum ortaya çıkmaması için bilgili yöneticilerle çalışılması, çalışanların ruhsal ve fiziksel bedel ödemek zorunda kalmaması sağlanmalıdır.

---

<sup>12</sup> TBMM İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, No:6, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Nisan 2011, s.5.

Alman Endüstri Psikoloğu HEİNZ LEYMAN İlk kez 1980'li yılların başında mobbing tanımını duygusal taciz olarak ortaya atmış ve mobbing'in belirtilerini şöyle sıralamıştır;

- Kendini göstermeyi engelleme: sözünü kesmek, yüksek sesle azarlamak
- Sosyal ilişkilere saldırı: çalışanın iş ortamında yokmuş gibi davranılması
- İtibara saldırı: asılsız söylenti, hoş olmayan imalar
- Mesleki Durumuna Saldırı: nitelikli iş verilmemesi, anlamsız işler verilip sürekli yer değiştirilmesi
- Kişinin sağlığına doğrudan saldırı: ağır işler verilmesi, fiziksel şiddet tehdidi, cinsel taciz.

### **1.2.13. Sindirella Sendromu**

Çalışan personel elinden geleni yaptığı halde takdir edilmediğini düşünüp, bir yönetici bu çabamı muhakkak bir gün göreceğim diye bekleyip kendini göstermek için hiçbir şey yapmayarak mucize beklemekte ise Sindirella sendromu içerisinde demektir. Bu sendroma yakalanan çalışanlar külkedisi sindirellanın babasını kaybettikten sonra kötü üvey annesi ve üvey kız kardeşleri ile birlikte yaşamak zorunda kalarak onların tüm kötü muamelelerine boyun eğerek kurtulmak için hiçbir şey yapmayarak beyaz atlı yakışıklı prensinin gelip kendisini kurtarmasını beklediği gibi beklemektedirler.

Sindirella sendromunun bir başka çeşidi ise çalışanların sindirellanın yakışıklı prensini araması gibi iş yaşamında umduğu işi bulamayıp o hayallerindeki işi aramalarıdır.

Günümüzde eğitim ve kariyer olanakları artan kadının kendisinden geleneksel olarak beklenen rollerinde azalma olmamasının yarattığı çelişki sonucu bu tip bir sendrom doğal olarak ortaya çıkabilmektedir. Erkek eşit hatta daha bile iyi eğitim alabilen kadın bu emeğinin karşılığı olarak kariyer beklentisi içine girmektedir. Bu yolda kendisine, evlilik hayatının ve çocuk sahibi olmanın engel olmayacağını ispat çabası da beraberinde gelebilmektedir. Kariyerde mükemmellik, ev işlerinin ve düzeninin yürütülmesinde titizlik ve çocuk eğitiminde bir numara olma hırsı bu sendromun en belirgin özelliğidir. Kadının hem aile bütçesine katkı sağladığı için

çalışmasının değer görmesi, öte yandan da ev işlerini geleneksel anlamda aksatmadan yürütebilmesi beklentisi kadın üzerinde baskı yaratmaktadır.

Toplumsal cinsiyetin büyük oranda faili olan “annelik” rolünü her şeyin önüne koyan kadın bu bağlamda kariyerinin önüne kendisi bir set çekmiş hale gelebilmekte ve yükselme olanakları sunulsa dahi annelik ile bunun zor olacağını düşünerek uzak kalmaya çalışabilmektedir.<sup>13</sup>

#### 1.2.14. Görünmez Kadın Sendromu

İşyerindeki kadınlar kafalarını önlerine eğip sessiz sedasız işlerini yapar, çevrelerindeki de onların çabalarını takdir etmelerini beklemektedirler. Salesforce.com'un platform alanındaki üst düzey yöneticilerinden Hint asıllı Chitra Nayak kadınların bu sakin, kendini öne çıkarma çabasından uzak iş yapış biçimini ‘Görünmez Kadın Sendromu’ olarak tanımlamaktadır.

Kadınlara toplumsal cinsiyet olarak yüklenen bir takım roller bulunmaktadır. Örneğin kadınlar erkekler gibi yüksek sesle konuşamaz, gülemez. Oturmaları kalkmaları erkeklere göre daha dikkatli olmalıdır. İsteklerini dile getirmekte çekimser olmalıdır. İşte bu erkek egemen toplum olmanın bir ürünü olan toplumsal cinsiyet nedeniyle kadına biçilen bu rollerin iş yaşamında da benimsenmesi sonucu ortaya “Görünmez Kadın Sendromu” çıkmaktadır. Bu sendrom tamamıyla toplumsal cinsiyet algısının iş yaşamında yoğun bir şekilde kendisini gösterme biçimi olarak ifade edilebilir.

Bir diğer dikkat çekici nokta da toplumsal rol olarak erkeğin sözünün daha çok geçmesini benimsemiş kadının kendi kendine sessiz kalmayı tercih etmesidir. Ya da erkeğin yaptığı bir davranışı kadın yaptığında bunun daha anormal bir davranış biçimi olarak benimsenmesidir. Örneğin bir erkek görüşlerini net söyleyebilir, daha da ileri gidip kabul görmezse sinirlenip öfkelenebilir. Ancak bunu bir kadının yapması “yakışık almaz” ve kadına hemen “cadı” yaftası yapıştırılabilmektedir.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Şafak Gündüz, Kariyer Basamaklarında Kadının Düşmanı Olarak Kendisi: Süper Anne Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu Ve Külkedisi Sendromu, Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, Yıl 2017, cilt:35, sayı:35 s.78-88, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/346213>, (Erişim Tarihi:30.12.2017).

<sup>14</sup> Gündüz, a.g.e., s.78-88.



### 1.3. YÖNETİCİLİK VE SENDROM İLİŞKİSİ

İş yeri sendromlarının ortaya çıkmasında belli başlı faktörlerin oluşması gerekmektedir, fiziki faktörler ve psikolojik faktörlerin yanında örgüt içerisinde devamlı iletişim halinde bulunulan iş tanımlarının, görevlerin ve emirlerin alındığı alt kademe yönetici, orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici faktörü gelmektedir. Yönetim şeklinin ve yöneticilerin taşıdığı vasıflar, çalışanlara karşı olumsuz davranışları, çalışan personeli ve örgütün kaynaklarını yönetim biçimleri de işyeri sendromlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Yönetim; insanların işbirliğini sağlayarak eldeki kaynaklarla amacı gerçekleştirme faaliyetidir.

Yönetim; bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini kapsayan sosyal bir faaliyettir.<sup>15</sup>

Yöneticilik ise, bir yöneticinin yaptığı işin adıdır. Diğer bir ifade ile yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişi iken, yönetme ya da yöneticilik, bir kuruluşun bütün çalışmalarını, uygulamalarını ve başarılarını artıracak biçimde ahenkleştirmek ve personeli çalıştırarak, onları istenilen hedefe götürebilmek demektir.<sup>16</sup>

Yönetici; bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır. Başka bir deyişle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir.<sup>17</sup>

Başka bir tanımla yönetici, genel olarak "başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi" şeklinde tanımlanmaktadır. Daha geniş anlamda ise, "belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumluluğu altındaki kaynakların verimliliğinden sorumlu kişi" olarak tanımlanmaktadır.<sup>18</sup>

Yönetici; başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir. Başkalarının zihinsel ve fiziksel güçlerinden yararlanarak onlarla gerekli işbirliğini kurarak belirli bir amaca ulaşma faaliyetinde bulunan herkes yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir. Yöneticiler

<sup>15</sup> İsmail Dalay, Yönetim Organizasyon Bölüm 1, Birinci Bölüm Yönetim ve Yönetici, 16 Şubat 2015 Pazartesi, <http://ismaildalay.blogspot.com/2015/02/yonetim-organizasyon-bolum-1.html>, (Erişim Tarihi:09.01.2018).

<sup>16</sup> Nuri Tortop, Kamu Personel Yönetimi, "S" Yayınları, 1985, Ankara s.208.

<sup>17</sup> Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.8.

<sup>18</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 1995, s.33.

işletmeler için en önemli üretim faktörüdür. Bir işletme ne kadar kaliteli yöneticilere sahip olursa o kadar başarılı olurlar.<sup>19</sup>

Örgütün başarısı örgütsel amaçların gerçekleşmesiyle olur. Yönetici örgütsel başarıyı sağlayabilmek içinde örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır. Yöneticinin bunları gerçekleştirebilmesi için bazı özel bilgi ve becerilerinin olması gerekir. Bu bilgi ve beceriler, alt düzey çalışanları motive edebilme, örgüte bağlılıklarını arttırabilme, sorunsuz iletişim kurabilme, altında çalışanları çok iyi tanıma, onların yeteneklerini, becerilerini bilme ve yetenek-becerilerine göre örgütte yer alan işlere yönlendirmedir. Bunların yanı sıra, yöneticilerin çalışanlarının güvenini kazanabilecek bir yapıya sahip olan, saygı gören, değişimlere açık, değişimi destekleyen ve liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir.<sup>20</sup>

Hasta bina sendromu; ısı yalıtımın ön planda olduğu ve iyi havalandırılmayan iç ortamlarda bulunan kişilerde, iç ortam hava kirleticilerinin konsantrasyonlarındaki artışa bağlı olarak görülen semptomlar dizisine hasta bina sendromu denir.<sup>21</sup> Çalışanlarda burun akıntısı, baş dönmesi, baş ağrısı, bulantı, yorgunluk ve halsizlik gibi fiziksel şikayetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu şikayetler çalışanların binaya girmeleriyle başlayıp binadan uzaklaşmalarıyla azaldığı gözlenmiştir. Amerikan Çevre Koruma Ajansı (EPA) verilerine göre hasta bina sendromu mücadele edilmesi gereken ilk on sağlık sorunu sırasında dördüncü sıraya yerleşmiştir.<sup>22</sup>

Çalışanların iş yerlerindeki sağlıksız havalandırma sistemlerinin bu sendromu yaşamalarındaki rolü çok büyük olmakla birlikte teknoloji ile modernleşen binalar bakımsız havalandırmalar, kimyasal ürünlerin kullanımı, bilgisayar, fax, yazıcı ve aydınlatmalardan kaynaklı radyasyona maruz kalma sonucu çalışanların fiziksel ortam koşullarından kaynaklı olarak bu sendromu yaşamalarına neden olmaktadır.

Yukarıda bulunan tüm bu tanımlamalarla birlikte yönetici, çalışan personelin psikolojik olarak daha motive daha bağlı daha çalışkan daha verimli daha başarılı olmalarını sağlamanın yanında çalışma ortamının fiziksel koşullarını da daha

<sup>19</sup> Dalay, a.g.e., <http://ismaildalay.blogspot.com/2015/02/yonetim-organizasyon-bolum-1.html>, (Erişim Tarihi:09.01.2018).

<sup>20</sup> Didem Paşaoğlu, Yönetim Ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1900, Anadolu Üni. Web-Ofset, Eskişehir, 2013, s.10.

<sup>21</sup> Zeynep Erdoğan Zeydan vd., Hasta Bina Sendromu. IX. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi, Sempozyum Bildirisi, İzmir, 2009, s.587-595.

<sup>22</sup> Burçin Ağca, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Yayınları, Uluslar Arası Ekonomik Sorunlar Dergisi, İç Hava Kalitesi ve Hasta Bina Sendromu, Ankara, 2004, Sayı XVI,

sağlıklı hale getirmesi gerekmektedir. Çalışma koşullarının kötü ve yetersiz oluşu çalışanları olumsuz yönde etkilemekte, örgüt çalışanları üzerinde fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu duruma çalışma yaşamında karşılaşılan işyerlerinin fiziki ortam koşulları sonucu ortaya çıkan bir sendrom olan ve yukarıda açıklamasına yer verilen hasta bina sendromu örnek oluşturmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMI, DÜNYADA VE TÜRKİYEDE KADIN VE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ, KADINLARIN KARİYERLERİNDE YÜKSELMELERİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE GÜNCEL BİR YAKLAŞIM OLARAK CAM TAVAN

#### 2.1. KARİYER KAVRAMI VE KARİYER DEVRELERİ

Türkçeye “carriere” sözcüğünden geçen kariyer kavramı, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde “cariera” (araba yolu) anlamında kabul görmüştür. Kariyer, Fransızcada “meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen yol, araba yarışı için ayrılmış etrafı çevrili alan” gibi anlamlarda da kullanılmaktadır.<sup>23</sup>

Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır.<sup>24</sup>

Kariyer bir bireyin çalışma hayatı boyunca sürdürmeyi tercih ettiği genel bir eylem rotasıdır. Bir başka tanıma göre kariyer bir kimsenin çalışma hayatı boyunca tuttuğu tüm işlerdir. Bazıları için bu işler dikkatli bir planın, bazıları içinse şansın sonucudur.<sup>25</sup>

Ayrıca kariyer, üst pozisyonlara gelmeyle ilgili bir hareketliliği ifade etmektedir. Bu hareketlilik te kişinin hedeflediği kariyer için bireysel olarak kendi kendine geliştirdiği yol haritası kariyer planlamasıdır.

Kurumca personele, kariyere ulaşabilmesi için yapılan destek programlar, planlar ve faaliyetler ise kariyer geliştirmeyi kapsamaktadır.

Bir işletmede gelecekte ihtiyaç duyulacak personelleri kariyer geliştirme yöntemiyle yetiştirme / hazırlama süreci ise kariyer yönetimini ifade etmektedir.

<sup>23</sup> Adnan Çelik vd, “Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları”, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Gazi Kitabevi, Ankara, Mart 2007.

<sup>24</sup> Binalp Akbay, “Kariyer Kavramı Ve Tarihsel Gelişimi”, 2016, <http://slideplayer.biz.tr/slide/2762670/>, (Erişim Tarihi:27.01.2018).

<sup>25</sup> Ahmet Cevat Acar, “Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 1992, s.68, (Yayımlanmış Doktora Tezi).

Kariyer kavramının Literatüre ilk girişı 1937 yılında Amerikalı sosyolog HUGHES' in, objektif ve sübjektif olarak kariyeri tanımlamasıyla olmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1956 yılında Anna ROE, 1957 yılında Donal E. SUPER, 1961' de WİLENSKY ve GOFFMAN, 1963 yılında TRİEDEMAN ve O' HARA, 1964 yılında Miller, FROM ve BOROWS ve 1966 Yılında John HOLLAND kariyeri farklı yönleri ile ele alan araştırmalar yapmışlardır.<sup>26</sup>

İçinde bulunulan çağın yaşam koşulları, bireylerin bilgi birikiminin artması, telekomünikasyon mucizeleri, kariyer kavramını yaşamımızın doğal bir parçası haline getirmiştir. Kariyer anlayışı, bireyleri yenilik ve ilerlemeye iten bir güç konumuna gelmiştir. Kariyer düşüncesinin ilerlemesini sağlayan faktör ve yönelimler sosyal, kamusal, bireysel ve örgütsel olarak dört grupta incelenmiştir.<sup>27</sup>

#### 1- Sosyal Faktörler;

- İş etiğinin karakteristik değişimi
- Yaşam süresinin uzaması
- Çeşitli yaş gruplarının oranındaki değişiklik
- Eğitim başarısının artması
- “Planlı düşünce”nin evrenselleşmesi
- İş alternatiflerinin ve iş uzmanlığının artması
- İstihdamın yönlendirilmesi

#### 2- Kamusal Faktörler;

- “Eşitlikçi İş Yasaları” ve bu kapsamda yapılan davranış biçimlerinin desteklenmesi,
- Artan kamusal istihdam ve kariyer tekniklerinin kullanılması
- Girişimcilerin devlet tarafından teşvik edilmesi
- Çalışan kadın oranının artması-kadın bağımsızlığı
- Personel araştırmaya yapılan yatırım ve metotlar

<sup>26</sup> Ayşe İpek Koca, “Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2009, s.8, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>27</sup> Elmer H. Burack, Career Management In Organisations:aPractical Human Resources Planning, Brace - Park Press Lake Forest, IL. 1988, s.14.

### 3- Örgütsel Faktörler;

- İşgücü planlamasında ve daha iyi işgücü temininin sağlanmasına duyulan ihtiyaç
- Bireysel memnuniyetin gelişiminin sağlanması
- Gelişmiş enstrüman ve bilgisayarlarla erişim
- Görüşme, gelişim ve terfi sisteminde gönüllülük esasına dayalı ilerleme

### 4- Bireysel Faktörler;

- Bireysel memnuniyeti maksimum düzeyde tutma arzusu
- Çok yönlü kariyer düşüncesinin ortaya çıkması
- Yüksek düzen ihtiyacı önemini artırması
- Çift kariyer düşüncesi
- Artan benlik araştırması
- Gelecek için iş planlamasının zorlaşması

Bu etmenler, kariyer kavramına bakış açısını değiştirmekte ve örgüt içinde bu alanı sağlamlaştırmak için ortaya çıkan gerekliliğin önemini vurgulamaktadır. Kariyer düşüncesi, günlük yaşamda da çeşitli etkenler tarafından kuvvetlendirilmektedir. Günlük yaşamdaki bu etkileyiciler, arkadaşlar, örgüt ilişkileri ve okul deneyimleri de olabilmektedir.

Bireysel olarak kariyer safhalarının gelişim süreci, kişinin yaşam safhalarına paralel olarak gelişir. Çocukluktan yetişkinliğe, hatta olgunluğa kadar böyle devam eder. Kariyer safhaları dört başlık altında toplanmıştır.<sup>28</sup>

1. Keşfetme – Arama (0 - 25 yaş): İş öncesi dönem olarak adlandırılır ve üç başlık altında incelenebilir.
  - a) Çocukluk devresi
  - b) Ergenlik devresi
  - c) İlk yetişkinlik devresi
2. Kurma (26 – 35 yaş): Çıracılık dönemidir. Bu dönem de üç ana başlık altında incelenir.

---

<sup>28</sup> Yeşim Ünver, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri Dönem Projesi" Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara, 2005.

- a) İş arama ve bulma
  - b) İşe başlama ve oryantasyon
  - c) Yerleşme ve ilerleme
3. Kariyer Ortası (36 – 55 yaş): Bu aşamada; kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenmektedir. Sorumluluk ve İnisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir.
  4. Kariyer Sonu (56 – 75 yaş): Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır.

## 2.2. DÜNYADA KADIN

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan canlı olan kadına, İnsan hayatının tarihsel sürecine bakıldığında ilk çağlardan beri, çocuk doğuran, bakan, büyüten, yemek hazırlayan, temizlik yapan, dikiş vs. gibi işlerle ev halkının karnını doyuran, evin içinde yapılması gereken işleri yapan kişi olarak bakılmaktadır.

Tarihsel süreçte erkek ise evin dışarıda yapılması gereken işlerini yapmak, karın doyurmak için avlanmak, tarla ekmek-biçmek, ısınmak için odun kesmek-toplamak, barınmak için ev-baraka yapmayı görev edinmiş, evin içindeki işler ise kadının üzerine vazife olmuştur. Kadın işgücü adı konmasa da eski dönemlerden beri hep var olmuş ancak hak ettiği değeri ve karşılığı bulamamıştır. Yerleşik düzene geçişle birlikte kadın aileye destek olmak amaçlı evin dışına çıkmış ve tarlada çalışmaya başlamıştır. Kadının evin dışında, aynı işte, aynı yerde farklı cinsiyetle birlikte tarlada çalışmasını kadının iş hayatına ilk adım atışı olarak kabul edebiliriz.

Tüm dünyada kadın, evin içinde de evin dışında da her zaman çalışmış fakat gerçek anlamda iş hayatına girişi sanayi devrimiyle olmuştur. 18. Yüzyılda İngiltere’de başlayan sanayi devrimi daha sonra diğer Avrupa ülkelerinde görülmüş ve oradan dünyaya yayılmıştır. Buharın sanayide kullanılmaya başlanmasıyla makineleşme başlamış bu makinelerin fabrika çatısı altında toplanması zorunluluğu ortaya çıkması ile de fabrikaların artışı başlamış ve insan iş gücüne olan ihtiyaç da bununla doğru oranda artmıştır.

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan sosyo-ekonomik dengelerdeki değişimlerle birlikte ortaya çıkan istihdam açığının karşılanması ve şehirleşmenin getirdiği

ihtiyaçların giderilmesi için aileye katkıda bulunmak amacı ile kadınlar, yavaş yavaş iş hayatındaki yerlerini almaya başlamışlardır. Yine bu dönemde kadınlar ve erkekler arasında çalışma koşulları ve ücretler karşılaştırıldığında, erkeklere nazaran kadınların uygun olmayan çalışma koşullarında, düşük ücret ve iş gücü karşılığında çok uzun sürelerle çalıştırıldığı, bu çalışma karşılığında ise emeğinin ve hakkının verilmediği çok ağır işlerde çok ucuza çalıştırıldığı da bilinmektedir.

Ataerkil toplumlarda, kadının iş hayatına geçiş süreci yavaş işlese de sonuç olarak kadın iş hayatının içine girmiş ve her geçen günde kadın iş gücünün artışı, ivmenin yukarı yönlü hareketi ile yavaş da olsa devam etmiştir.

Sanayi devriminden günümüze gelen süreçte kadının iş hayatındaki yerinde çok önemli değişimler yaşanmış, kadın hakları konusunda yapılan düzenlemeler de oldukça gelişme kaydedilmiş, kadınlar için yeni kanunlar çıkarılmıştır.

Kadınların, modern hayattaki konumları toplumların modernleşme ve sanayileşme tecrübeleriyle yakından ilişkilidir. Hem Batı'da hem de Türkiye'de kadınların sosyal, siyasal ve kültürel haklarını elde etmek için modernleşme çabalarıyla eş zamanlı olarak kurumsal yapılara karşı mücadele ettiklerini ve çeşitli kadın hareketlerini başlattıkları görülmüştür.<sup>29</sup>

Tarihsel sürece bakıldığında dünyanın çeşitli ülkelerinde, ailede ve toplumda kadına biçilen değer, kadının toplumdaki yeri ve kadına olan bakış açıları için ise aşağıdaki örnekler verilebilir;

Felsefenin ilâhlarından biri olarak kabul edilen ve yaşadığı çağ olan Antik Çağ'ın şekillendirilmesinde fikirleri ile etkin rol oynadığına inanılan Platon (M.Ö. 427-347), "bir barbar değil, bir Yunanlı, bir tutsak değil özgür, bir kadın değil, bir erkek olarak yaratıldığım için Tanrı'ya şükrediyorum" demiş ve böylece bir erkek olarak yaşama katılmasının ne denli değerli olduğunu vurgulamıştır. Bu, Antik Çağ'da yaşamış bir düşünürün gözünde, kadın olarak dünyaya gelmenin Tanrı'nın bir cezası olarak algılandığını göstermektedir.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Ömer Çaha, Kadının Toplumdaki Yeri ve Önemi, **Açık Toplum Yazıları**, Liberte Yayınları, Ankara, 2004, s.146-160.

<sup>30</sup> Cemiyle Aydın, Akademisyen Kadınların Maruz Kaldıkları Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği; "Cam Tavan" Sendromu, TUSSAM, 29 Temmuz 2017, <http://tussam.org/index.php/ekonomi-ve-istihdam/isgucu-piyasalari/item/96-akademisyen-kadınların-maruz-kaldıkları-toplumsal-cinsiyet-esitsizli-gi-cam-tavan-sendromu.html>, (Erişim Tarihi:30.01.2018).



Eski Hint geleneğine göre kadın erkeğin egemenliği altında yaşıyor, kocası öldüğünde bazı yerlerde kadında beraber yakılıyor ya da dul kalan kadın bir daha hiç evlenmiyordu. Ölen kadının mirası ise kocanın erkek akrabaları arasında pay ediliyordu. Eski Hint din anlayışına göre kötünün sembolü kadındı.

Eski Çin ve Japonya'da da ailede mutlak hakim erkektir. Çin'de kullanılan "madem sabahleyin karını dövdün, öğleyin de neden dövmeyesin ki" atasözü kadına verilen değeri açıkça ifade etmektedir.

İngiltere'de ise yakın zamana kadar evlenen kadının mal varlığı kocasına geçirdi. Kadın ancak kocasının izniyle dava açabilirdi. İngiltere'de kadına mülkiyet hakkı ve akit serbestliği 1870'ten sonra verilmiştir. Evli kadın ancak 1935'de kocasıyla eşit statüye gelebilmiştir.<sup>31</sup>

"Kadınlarla görüşmeye mi gidiyorsun? Kamçını unutma!" sözleri herkesçe bilinen ve belki de en aykırı, anti feminist filozof olan Friedrich Nietzsche (1844-1900)'nin kadınlar hakkındaki görüşleri de Antik Çağdaki meslektaşlarından farklı değildir. "Bilimlerden hoşlanan bir kadının cinsiyetinde genel olarak düzensiz bir şey vardır" ifadesi, kadının bilimle uğraşması halinde cinsel anlamda sağlıklı olduğunu ileri sürmektedir. Aslında Nietzsche'nin bu olumsuz görüşü içinde kadın-bilim ilişkisi açısından olumlu bir nokta bulunmaktadır. Bu da, kadınların artık onlara yüklenen rollerin ötesinde bir şeyler yapmak için çaba içinde olduklarını göstermesidir.<sup>32</sup>

Batı'da kadın hareketlerinin ilk ortaya çıkışı, kadını dışlayan kamusal düzenlemelere karşı bir tepki olarak 18. yüzyılda olmuştur. Bu hareketlerin en temel talebi kadının erkek egemen kamusal yaşam alanında yer almak istemesiydi. Kadının siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşam alanlarında yer almasını sağlamak üzere gelişen kadın hareketleri Batı'da üç aşamadan geçerek günümüze gelmiştir. Özetle kadın hareketleri birinci aşamada ekonomik hayatta var olmayı, ikinci aşamada sosyal hayatta söz sahibi olmayı ve üçüncü aşamada ise her alanda erkeğin düzeyine çıkmayı amaçlamıştır.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Ekrem Buğra Ekinci, Mart 2016, Osmanlıda Kadın Hakları, <http://www.derintarih.com/ozel-dosya/osmanlida-kadin-haklari/>, (Erişim Tarihi:05.02.2018).

<sup>32</sup> Aydın, a.g.e., s.1-14.

<sup>33</sup> Çaha, a.g.e., s.146-160.

### 2.3. TÜRKİYE'DE KADIN

Türkiye'de kadın sorunu incelenirken çoğu kez başlangıç noktası olarak Osmanlı Devleti öncesi göçebe aşiretler dönemi alınmakta ve bu dönemde kadınların bütün toplumsal etkinliklere katıldığı, siyasal kararların alınmasında söz sahibi olduğu, kadın ve erkeğin evlilik ilişkisinde eşit haklara sahip olduğu, tek eşli evliliğin yürürlükte olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir.<sup>34</sup>

Türklerde kadın, Orta Asya'da kurulan devletler de 8.yy. ortasına kadar olan dönemlerde önemli bir yere sahipti. Evli ise kutsal sayılır ona hakaret eden kişiler cezalandırılırdı. Kadın devlet yönetiminde eşi Hakan'ın yanında alır önemli kararlara katılırlardı. Orhun kitabelerinde, "Türk mitinin adı sanı yok olmasın diye babam Kağan'ı, annem Hatun'u yükseltmiş olan tanrı" cümlesi, Türk tarihinde kadına verilen değeri göstermektedir.

Osmanlı imparatorluğu döneminde vakıf kuranların yüzde 36'sının kadın olduğunu görürüz. Bu da Osmanlı cemiyetinde kadınların servet sahibi olduğunu ve servetlerini serbestçe tasarruf edebildiklerini gösterir. Buluğa ermiş kadın serbestçe dilediği kimseyle evlenebilir. Velisi onu zorla evlendiremez. Ancak kadının hayatını alıştığı gibi sürdürülebilmesi için dengiyle evlenmesini ister. Kadın dindarlık, zenginlik, meslek, soy gibi cihetlerden kendisinden aşağı biriyle evlenişse velisi bu evliliğe itiraz edebilir. Burada da gaye kadını korumaktır.<sup>35</sup>

Balkan Savaşlarının ve I. Dünya Savaşı'nın yarattığı işgücü gereksinimi, erkeklerin askerde olması nedeniyle kadın işgücüne olan talebi arttırmıştır.<sup>36</sup> Hatta I. Dünya Savaşı sırasında, kadınlar memur ve müstahdem olarak maaşla hizmete alınmış, terzilik gibi askeri geri hizmetlerde kullanılmışlardır. Savaş sırasında kurulan Kadınları Çalıştırma Cemiyeti İslamiyesin, kadınlar ile ordunun ihtiyaç duyduğu işler arasında aracılık yapan bir dernek olarak faaliyet göstermiştir.<sup>37</sup>

Batı'dakine benzer bir şekilde Türkiye'de de kadınların kamusal hayatla bütünleşme tarihini 18. yüzyıldan başlatmak mümkündür. Türkiye'deki kadın hareketleri de birkaç evreden geçmiştir. Birinci evre, 1700'lü yıllardan I. Meşrutiyetin ilan edilmesine kadar devam eden dönemi kapsar. Bu dönemi "kadınların toplumsal

<sup>34</sup> Oya Çitçi, Kadın Sorunu ve Kamu Kesiminde Kadın, Todaie Yayınları, Yay. No:200, Ankara, 1982, s.86-87.

<sup>35</sup> Ekinci, a.g.e., <http://www.derintarih.com/ozel-dosya/osmanlida-kadin-haklari/>, Erişim Tarihi: 05.02.2018.

<sup>36</sup> Çitçi, a.g.e., s.86-87.

<sup>37</sup> Çitçi, a.g.e., s.122-129.

hayata, özellikle de ekonomik hayata katılım evresi” olarak tanımlamak mümkündür. Osmanlıda kadınların külliyelerin, medreselerin ve camilerin yapımında önemli bir katkısının olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.<sup>38</sup>

Mustafa Kemal Atatürk, Türk Medeni Kanunu’nun kabulünden önce yaptığı konuşmasında şöyle demiştir. “Bir toplum, bir millet, kadın ve erkek denilen iki cins insandan meydana gelir. Kabil midir ki, bir kütlenin bir parçasını ilerletelim, diğerini öylesine bırakalım da kütlenin hepsi yükselme şerefine erişebilsin. Mümkün müdür ki, bir topluluğun yarısı topraklara zincirle bağlı kaldıkça diğer kısım göklere yükselebilsin”.

Türkiye’de ilk olarak Türk Kanunu Medenisi, İsviçre Medeni Kanun’u örnek alınarak 17 Şubat 1926’da TBMM’de kabul edilen ve 4 Ekim 1926 tarihinde yürürlüğe konulan 743 sayılı kanundur.<sup>39</sup> Türk kadını Medeni kanunun kabulüyle ekonomik sosyal ve hukuksal alanlarda erkeklerle eşit haklara sahip olmuştur. Ancak siyasi ve demokratik alanda kadın-erkek eşitliğinin oluşması TBMM’nin daha sonra kabul ettiği farklı yasalarla gerçekleşmiştir. Medeni kanun 1 Ocak 2002 tarihinde Türk Medeni Kanunu’nun kabul edilmesiyle yürürlükten kalkmıştır.<sup>40</sup> Türk Medeni Kanunu’nun kadınlarımıza getirdikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Ailede kadın – erkek eşitliği sağlandı
- Evlilikte resmi nikah zorunluluğu getirildi
- Tek eşle evlilik esası getirildi
- Kadınlara, istedikleri mesleğe girebilme hakkı tanındı
- Mahkemelerde tanıklık yapma, miras ve boşanma konularında kadın – erkek eşit hale getirildi.<sup>41</sup>

Türk kadınının resmi olarak işgücüne katılması ve devamında 20.yüzyıl Türkiye’sindeki sürecin de ana hatlarıyla, Türk kadınının ilkleri şöyledir.

- 1897: Ücretli İşçi
- 1913: Devlet memuru

<sup>38</sup> Çaha, a.g.e., s.146-160.

<sup>39</sup> Resmi Gazete, Türk Medeni Kanunu, Sayı 743, 4 Nisan 1926.

<sup>40</sup> TBMM Başkanlığı, Türk Medenî Kanunu, Kanun No. 4721, Kabul Tarihi: 22.11.2001, s.1. <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html>, (Erişim Tarihi:06.02.2018).

<sup>41</sup> Türk Medeni Kanunu, <http://www.turkpedia.com.tr/?p=383>, (Erişim Tarihi: 06.02.2018).

- 1914: İnas Darülfünunu, kızlar için ilk yükseköğretim kurumu açıldı.
- 1923: Siyasete girdi
- 1924: Tevhidi Tedrisat Kanunu'nun 3 Mart 1924'te çıkarılması ile kadınlarda erkeklerle eşit haklarla eğitim görmeye başladı
- 1926: Türk Medeni Kanun'u kabul edildi
- 1930: Kadınlara seçme ve seçilme hakkı verildi. Belediye Yasası çıkarıldı. Doğum izni düzenlemesi yapıldı
- 1933: Kız Teknik Eğitim Müdürlüğü kuruldu. Köylerde muhtar olma ve ihtiyaç meclisine seçilme hakkı verildi
- 1934: Kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanındı
- 1935: 17 kadın milletvekili meclise girdi
- 1936: İş Kanunu yürürlüğe girdi ve kadınların çalışma hayatına düzenleme getirildi.
- 1945: Doğum yardımı, yaşlılık sigortası
- 1950: İlk kadın belediye başkanı
- 1966: kadın ve erkek işçiler arasında ücret eşitliğini sağlayan ILO sözleşmesi imzalandı
- 1971: İlk kadın bakan
- 1985: Türkiye, BM kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi sözleşmesini imzaladı. Beşinci beş yıllık kalkınma planında bir sektör olarak ilk defa yer aldı
- 1989: İlk kadın Kaymakam. Kadın sorunları araştırma ve uygulama merkezi kuruldu
- 1990: İlk kadın sığınma evi açıldı
- 1991: İlk kadın Vali
- 1993: İlk kadın Başbakan
- 1997: Kocanın soyadı yanında kendi soyadını kullanma hakkı verilmiştir.

## 2.4. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KADIN İŞGÜCÜ

Tarihsel süreçte kadınların işgücüne katılım oranlarının artması, genellikle olumlu bir süreç olarak algılanmıştır ve bu yönde algılanmaya da devam etmektedir. Kendine yeten ve ekonomik özgürlüğe sahip kadınların sayısında meydana gelen artışlar, doğal olarak olumlu gelişmeler olarak nitelendirilebilir. Ancak kadınların işgücüne katılım oranındaki artışlar, tarihsel süreçte ilk etapta, düşük ücretli, güvencesiz, niteliksiz emek gerektiren sektörler çerçevesinde gerçekleşmeye başlamıştır.<sup>42</sup>

Kadınlar, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın getirisinden, erkeklere göre daha az faydalanması ve dolayısıyla kadınların çalışma yaşamında erkeklerden daha geride kalmaları beklenen bir durumdur. Çünkü erkek egemen bir toplumsal yapıda kadına yönelik ayrımcılık baskın bir ideoloji olarak kurumsallaşmıştır.<sup>43</sup>

Kadınların işgücüne katılımı çerçevesinde yapılan çalışmaların genel özelliklerine bakıldığında kullanılan temel değişkenlerin, kadına ilişkin medeni durum, doğurganlık, hane halkı geliri, eğitim düzeyi gibi sosyal ve ekonomik karakteristikler olduğu dikkat çekmektedir. Ancak gelişmiş ülkeler için yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki büyük farkı gözler önüne sermektedir. 1900-1980 yılları arasındaki dönemde gelişmiş ülkelerde beyaz yakalı çalışanlarda kadın/erkek oranı her zaman birin üzerinde gözlenirken mavi yakalılar için bu oran birin altında kalmaktadır. Bunun yanı sıra, söz konusu dönemde tarımda bu oran 0,5'in dahi altında seyretmektedir. Bu farkın en önemli nedenlerinden biri, gelişmiş ülkelerin sanayiye dayalı ve gelişmekte olan ülkelerin tarıma dayalı yapısıdır. Ayrıca, söz konusu veriler incelendiğinde gelişmiş ülkelerin yüz yıl önce geçirdiği sosyal dönüşümün birçok gelişmekte olan ülkede yeni yaşanmaya başladığı ve hatta bazılarında henüz yaşanmaya başlamadığı gözlenmektedir.<sup>44</sup>

Kadınlar arasında işgücüne katılım oranı ülkeler arasında büyük farklılıklar göstermekle birlikte katılım oranı İskandinav ülkeleri arasında %80'ler düzeyine ulaşırken, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerinde %20'ler düzeyinde kalmaktadır. Buna karşılık, son 25 yıllık dönemde gelişmekte olan birçok ülkede kadınların

<sup>42</sup> Guy Standing, "Global Feminization Through Flexible Labor: A Theme Revisited", *World Development*, Vol. 27, No:3, 1999, s.585.

<sup>43</sup> Ayşe Eyüpoğlu ve diğerleri, Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri, *İktisat Dergisi*. 1998, 7, s.39-47.

<sup>44</sup> Kılıç ve Öztürk, a.g.e., sayı 1, Mart 2014.

işgücüne katılımında ciddi artışlar görülmüştür. Artışlarda kadınların artan eğitim düzeyi, küresel ekonomik entegrasyon ve değişen toplumsal değerlerin önemli bir payı olduğu açıktır.<sup>45</sup>

## 2.5. TÜRKİYE'DE KADIN İŞGÜCÜ AYRIMI

Türkiye'de kadın işgücü üç ayrı grupta ele alınabilir.<sup>46</sup>

1. Yoğun olarak tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi konumunda çalışan, kırsal alanda yaşayan kadınlar;
2. Kentlerde emek-yoğun işlerde istihdam edilen düşük ücretli eğitimsiz veya kısıtlı eğitilmiş, alt sosyo - ekonomik sınıftan gelen kadınlar;
3. Meslek sahibi, yüksek eğitilmiş, yüksek ya da yüksek orta sınıf kadınlardır.

Ücretli kadın emeğinin bazı niteliklerini kısaca özetlemek gerekirse;<sup>47</sup>

- Ekonomik yapı içinde kadınlar bazı sektörlerde yığılmış, bir başka deyişle ayrıştırılmıştır. Buna, kadınların gettolaşması ve bazı işlerin “kadınlaşması” da denilmektedir. (Örneğin, daha çok hizmet sektöründe, yapım sanayinin bazı dallarında – dokuma, gıda gibi - çalışırlar.)
- Çalıştıkları işyerlerinde de benzer bir yığılma vardır. Kadınlar daha çok bir işyerinin en düşük beceri veya yarı-beceri gerektiren işlerinde çalışırlar. Bunlar sadece az beceri isteyen işler değil, aynı zamanda en rutin, en tekrar gerektiren, en az doyum sağlayıcı, en az inisiyatife bağlı işlerdir. Üstelik her geçen gün ilerleyen teknoloji ve artan otomasyon ile kadınlar becerisiz işlere daha çok sıkışmaktadır.
- Çalışılan işlerde yükselme olanakları zayıftır. Çoğu kez, kadın işçiler ve hizmet elemanları, işe girdikleri pozisyonun üzerine pek az çıkabilirler. Karar alıcı, yönetici, düzenleyici, örgütleyici ve sorumluluk gerektiren işler yapmaktan çok, kararları uygulayan, yönetilen, emir ve görevleri yerine getiren konumdadırlar.
- Ücretleri düşüktür. Ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, genellikle erkeklerin kazançlarının yarısı ile dörtte üçü arasında ücret alırlar. Eşit işe eşit ücret

<sup>45</sup> Tekin Akgeyik, Türkiye’de Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını Etkileyen Faktörler: TÜİK Verileri Üzerine Bir Analiz, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/394276>, s.48, (Erişim Tarihi:10.02.2018).

<sup>46</sup> İpek İkkaracan, Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı, 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler, Tarih Vakfı Yayınları, Ankara, 1998, s.287.

<sup>47</sup> Ecevit Yıldız, 19.08.2006, Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği, <http://www.halkevleri.org.tr/diger/uretim-ve-yeniden-uretim-surecinde-ucretli-kadin-emeqi>, (Erişim Tarihi: 11.02.2018).

yasalarının bu durumu düzeltici fazla bir etkisi olmamıştır. Örneğin İngiltere’de 1975’ten beri bu yasanın yürürlükte olmasına rağmen, hala kadın ücretleri erkek ücretlerinin yüzde 65-70’ine karşılık gelmektedir. Amerika’da ise, bu oran yüzde 58’dir.

- Yarı - zamanlı (part - time) işler, kadın çalışanların çok büyük bir bölümünün yaptığı işlerdir. (sadece İngiltere’de 1975’te bütün yarı - zamanlı işlerin yüzde 75’ini kadınlar yapmaktaydı. 1980’de tüm çalışan kadınların yüzde 40’ı yarı - zamanlı işlerde çalışmaktaydı). Bu işler daha çok temizlik, eğitim, sağlık, hazır yiyecek ve içki alanlarındaki işlerdir ve temel ortak özellikleri, kadının ev içinde yaptığı işlere benzeyen işler olmalıdır. Ayrıca bunlar, düşük ücret veren, kolayca işçi çıkartan, örgütsüz ve sosyal güvensizlik işler olarak tanımlanırlar.
- Eve iş olarak çalışan kadınların oranı –sayıları tam olarak bilinmediği halde- son derece fazla ve bu olay çok yaygındır. Bir kapitalist işletme içinde çalışmadıkları halde evde yaptıkları işi ücret karşılığı yaptıkları için, bu kadınlar da ücretli emekçi kategorisine girerler. Bunların durumu ücretler, sosyal güvenlik, çalışma koşulları vb. açılardan bütün kesilmeden daha kötüdür ve en gizli emek kullanımını bu grupta görürüz.
- Örgütlenmeleri zor ve sendikalaşma oranları düşüktür. Buldukları sendikalar içinde ise, ancak alt kademelerde görev yapabilirler.
- İşsiz kalma olasılıkları daha fazladır. Ekonomik kriz durumlarında ilk önce işten çıkartılan kadın işçiler olmakta, istihdam politikalarındaki değişimlerden en önce onlar etkilenmektedir.

## **2.6. DÜNYA’DA VE TÜRKİYE’DE RAKAMLARLA KADIN VE KADIN İŞGÜCÜ**

2017’de AB üyesi 28 ülkenin 15-74 yaş arası işsizlik oranı yüzde 7,6 oldu. Avrupa genelinde 33 ülkenin işsizlik oranı yüzde 2,7 (İzlanda) ve yüzde 22,4 (Makedonya) arasında değişim gösterdi.

Türkiye’de 2017 yılında işsizlik oranı yüzde 10,9 olarak belirlendi.

AB üyesi ülkelerin 2017 yılı istihdam oranı yüzde 53,5, işsizlik oranı yüzde 7,6 olarak belirlendi. Avrupa'da istihdam oranı en yüksek ülke yüzde 80,6 ile İzlanda, istihdam oranı en düşük ülke ise yüzde 40,9 ile Yunanistan oldu.<sup>48</sup>

Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi, cinsiyete dayalı ayrımların büyüklüğünü ve kapsamını göstermek ve sürecini izlemek için bir çerçevedir. 144 ülkenin yer aldığı küresel cinsiyet uçurumu endeksinde, 2017 yılında ilk sırada 0,878 ile İzlanda yer almaktadır. Yemen ise, 0,516 ile en düşük endeks değerine sahip ülkedir. Türkiye, 0,625 endeks değeri ile 144 ülke arasında 131. sırada yer almaktadır.<sup>49</sup>

Avrupa Komisyonunda üst düzeydeki kadınlar; Avrupa Komisyonu, görev süresi sonuna kadar (2019) Komisyonun orta ve üst düzey yöneticilerinin en az %40'ının kadın olması yönünde Başkan Jean-Claude Juncker tarafından ortaya konulan hedefi gerçekleştirme yönünde istikrarlı ve kararlı bir şekilde ilerlemektedir. 1 Ocak 2018 itibariyle tüm düzeylerde kadın yönetici oranı Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu toplamda %37'ye ulaşmıştır (Komisyonun göreve geldiği 2014'te bu sayı %30 idi). Üst yönetim seviyelerinde ise 1 Kasım 2014'te %27 olan oran %35'e ulaşmış bulunuyor. Orta düzeyde, Juncker Komisyonu'nun göreve geldiği ilk dönemde %31 olan kadın yönetici oranı %38'e çıkmıştır. Bu ilerleme, öncelikle yetenekli kadınların tespiti, geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik sarf edilen çabaların; hedefi belirli eğitimlerin ve kılavuzluk çalışmalarının; özel yönetici programlarının; mevcut ve yeni kadın ağlarına verilen desteklerinin ve orta düzey yönetime ilk defa kadın atayacak olan Komisyon birimleri için ayrı ayrı hedeflerin tespitinin ardından gelmektedir.<sup>50</sup>

EIGE verilerine göre Ekim 2017'de Üye Devletlerde kayıtlı en büyük halka açık şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin yalnızca dördte biri (%25.3) kadınlardan oluşmaktaydı. Fransa, % 43.4 ile yönetim kurulu seviyesinde en az %40 oranında erkek ve kadının bulunduğu tek üye devlet olmuştur. Bu seviyeye, Ocak 2017'ye kadar şirketlerin %40 hedefine ulaşmalarını şart koşan bir yasal kotanın 2011 yılında kabul edilmesiyle ulaşılmıştır. Dokuz ülkenin (Belçika, Danimarka, Finlandiya,

<sup>48</sup> Timeturk Haber, Avrupa'da İstihdam Verileri Açıklandı, <https://www.timeturk.com/avrupa-da-istihdam-verileri-aciklandi/haber-888397>, (Erişim Tarihi:13.02.2018).

<sup>49</sup> Dünya Ekonomik Forumu (WEF), Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi, 2017, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf), (Erişim Tarihi:13.02.2018).

<sup>50</sup> Avrupa Komisyonu, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, Brüksel, 8 Mart 2018, s.4-5, [https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality\\_B\\_C.pdf](https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality_B_C.pdf), (Erişim Tarihi:10.03.2018).



Almanya, İtalya, Letonya, Hollanda, İsveç ve İngiltere) şirket yönetim kurullarında asgari %25 kadın üye bulunmaktaydı.<sup>51</sup>

Türkiye nüfusunun 2004 ve 2017 tarihleri arasındaki işgücü durumunu gösteren tablo-1 aşağıdaki gibidir.<sup>52</sup>

**Tablo-1 Türkiye Nüfusunun 2004-2017 İşgücü Durumu**

15+ yaş Yıl	(Bin kişi)		İşgücüne katılma oranı (%)
	15 ve daha yukarı yaştaki nüfus	İşgücü	
<b>Toplam</b>			
2004	47 544	22 016	46,3
2005	48 359	22 455	46,4
2006	49 174	22 751	46,3
2007	49 994	23 114	46,2
2008	50 772	23 805	46,9
2009	51 686	24 748	47,9
2010	52 541	25 641	48,8
2011	53 593	26 725	49,9
2012	54 724	27 339	50,0
2013	55 608	28 271	50,8
2014 <sup>(1)</sup>	56 986	28 786	50,5
2015 <sup>(1)</sup>	57 854	29 678	51,3
2016 <sup>(1)</sup>	58 720	30 535	52,0
2017 <sup>(1)</sup>	59 893	31 643	52,8
<b>Erkek</b>			
2004	23 251	16 348	70,3
2005	23 673	16 704	70,6
2006	24 094	16 836	69,9
2007	24 513	17 098	69,8
2008	24 917	17 476	70,1
2009	25 369	17 898	70,5
2010	25 801	18 257	70,8
2011	26 320	18 867	71,7
2012	26 951	19 147	71,0
2013	27 411	19 597	71,5
2014 <sup>(1)</sup>	28 145	20 057	71,3
2015 <sup>(1)</sup>	28 573	20 453	71,6
2016 <sup>(1)</sup>	29 031	20 899	72,0
2017 <sup>(1)</sup>	29 649	21 484	72,5
<b>Kadın</b>			
2004	24 293	5 669	23,3
2005	24 686	5 750	23,3
2006	25 080	5 916	23,6
2007	25 480	6 016	23,6

<sup>51</sup> Avrupa Komisyonu, a.g.e., s.6.

<sup>52</sup> TUIK, Toplumsal Yapı Ve Cinsiyet İstatistikleri, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068), (Erişim Tarihi:10.03.2018).

2008	25 855	6 329	24,5
2009	26 317	6 851	26,0
2010	26 740	7 383	27,6
2011	27 273	7 859	28,8
2012	27 773	8 192	29,5
2013	28 197	8 674	30,8
2014 <sup>(1)</sup>	28 841	8 729	30,3
2015 <sup>(1)</sup>	29 281	9 225	31,5
2016 <sup>(1)</sup>	29 689	9 637	32,5
2017 <sup>(1)</sup>	30 244	10 159	33,6

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2004-2017

(1) 2014 yılından itibaren yapılan yeni düzenlemeler nedeniyle seri önceki yıllarla karşılaştırılabilir değildir. Tablodaki rakamlar, yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

TÜİK Kasım 2017 Temel İşgücü Göstergeleri veri tabanına göre ülkede 15 yaş ve üzeri toplam nüfus 60 milyon 223 bin dir. Bu nüfusun 30 milyon 399 bini kadınlar ve 29 milyon 824 bini de erkeklerden oluşuyor. İşgücü olarak nitelendirilen nüfus ise 31 milyon 790 bin; bu sayınının 10 milyon 287 binini kadınlar ve 21 milyon 503 binini erkekler oluşturuyor. İstihdam edilen nüfus içerisinde ise toplam 8 milyon 904 bin kadın ve 19 milyon 612 bin erkek var. Bu sayıları oransal olarak değerlendirdiğimizde büyük bir eşitsizlik gözümüze çarpıyor; çünkü 15 yaşın üzerindeki toplam nüfus içerisinde istihdam oranı erkeklerde %65,8 olmasına rağmen kadınlarda bu oran %29,3 seviyesinde kalıyor.<sup>53</sup>

**Tablo-2** Kasım 2017 İşgücü İstatistikleri<sup>54</sup>

(Bin Kişi)	Toplam	Kadın	Erkek
15 Yaş üzeri Nüfus	60.223	30.399	29.824
İşgücü	31.790	10.287	21.503
İşgücüne Katılım Oranı	%52.80	%33.8	%72.1
İstihdam Oranı	%47.3	%29.3	%65.8

Kaynak:TÜİK Kasım 2017 İşgücü İstatistikleri

**Tablo-3** Kasım 2017 İşsizlik İstatistikleri

(Bin Kişi)	Toplam	Kadın	Erkek
İşsizlik Oranı	%10.3	%12.6	%8.8

Kaynak:TÜİK Kasım 2017 İşgücü İstatistikleri

<sup>53</sup> Doğruluk Payı Bülten, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>, (Erişim Tarihi: 17.03.2018).

<sup>54</sup> Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye İşgücü İstatistikleri, [http://www.tuik.gov.tr/Pre\\_Haber\\_Bultenleri.do?id=24630](http://www.tuik.gov.tr/Pre_Haber_Bultenleri.do?id=24630), (Erişim Tarihi:17.03.2018).

**Tablo-4** Kasım 2017 Kadın ve Erkeğin İşteki Durumu

İşteki Durum	Toplam	Kadın	Erkek
15 Yaş üzeri Nüfus	23.470	9.808	13.662
İşgücü	1.271	125	1.146
İşgücüne Katılım Oranı	4.854	829	4025
İstihdam Oranı	2.922	2.142	780

Kaynak:TUIK Kasım 2017 İşgücü İstatistikleri

**Tablo-5** Kasım 2017 Kadın ve Erkeğin Çalıştıkları Faaliyet Alanına Göre Oranı

Ekonomik Faaliyetler	Toplam	Kadın	Erkek
Tarım	%18.6	%26.8	%14.9
Sanayi	%19.2	%14.7	%21.2
İnşaat	%7.6	%0.9	%10.6
Hizmetler	%54.6	%57.6	%53.3

Kaynak:TUIK Kasım 2017 İşgücü İstatistikleri

**Tablo-6** Kasım 2017 İstihdam Edilenlerin Cinsiyet ve Kayıtlılık Dağılımı

Faaliyet Alanı	Toplam	Kadın	Erkek
TARIM	5.297	2.382	2.915
Kayıt Dışı Çalışan	4.461	2.232	2.228
Kayıt Dışlılık Oranı	%84.2	%93.7	%76.4
TARIM DIŞI	23.218	6.522	16.697
Kayıt Dışı Çalışan	5.118	1.608	3.510
Kayıt Dışlılık Oranı	%22	%24.7	%21

Kaynak:TUIK Kasım 2017 İşgücü İstatistikleri

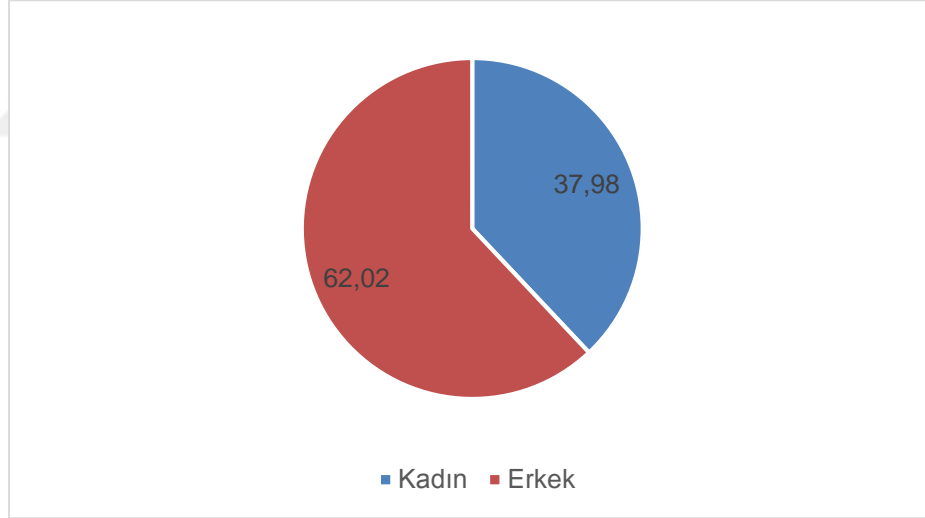
Türkiye'deki kamu personelinin Mart 2018 tarihli verileri kamu personelinin cinsiyetlerine göre dağılımı aşağıdaki Tablo 7'te gösterilmiştir.<sup>55</sup>

**Tablo-7** Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (\*)

Başbakanlık, Bakanlıklar, Üniversiteler, Kuvvet Komutanlıkları, Müsteşarlıklar, Başkanlıklar, Genel Müdürlükler, Üst Kurullar ve Diğer Statülü Kurumlar, Kit'ler, Kamu Sermayeli Kuruluşlar	Toplam Çalışan	Çalışan Oranı (%)
Kadın	1.188.382	37,98
Erkek	1.940.922	62,02
TOPLAM	3.129.304	100,00

(\*)TSK Askeri Personel sayıları bu tablodaki toplam sayıya dahil edilmemiştir.

- Mit Müsteşarlığı kadro ve pozisyonları, Jandarma Hizmetleri Sınıfı, Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı bu tablodaki toplam sayıya dahil edilmemiştir.

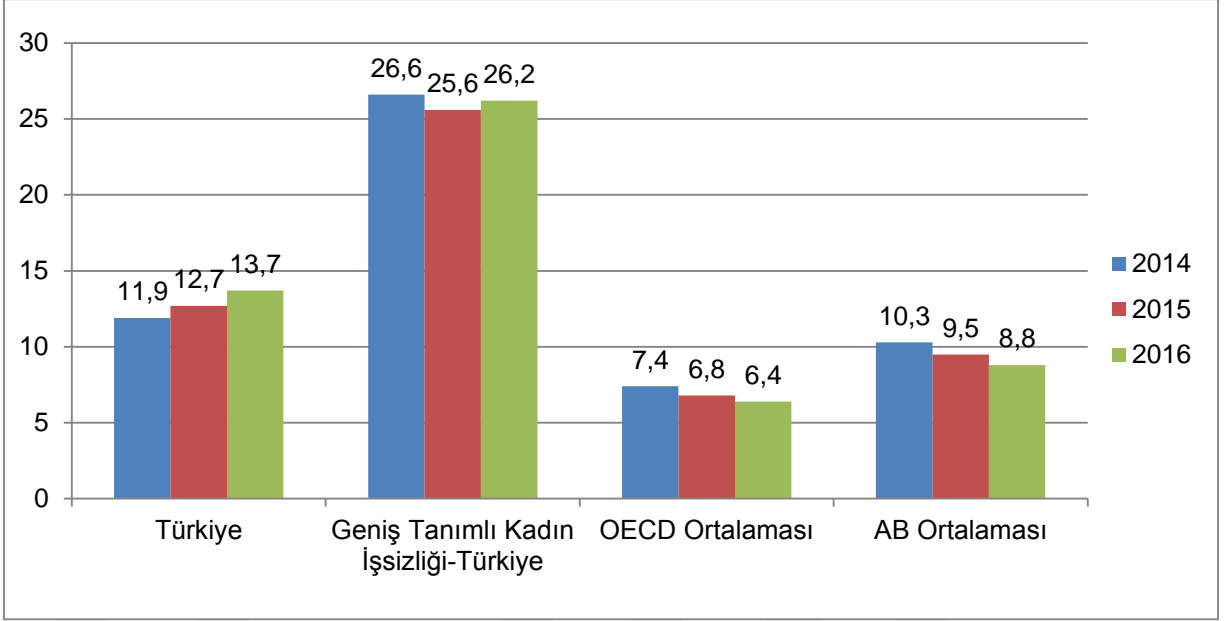


**Grafik-1** Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

AB, OECD ve Türkiye'de 2014 – 2015 - 2016 Kadınların İşsizlik Oranları Grafik 2'te gösterilmiştir.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Devlet Personel Başkanlığı, Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı, <http://www.dpb.gov.tr/tr-istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>, (Erişim Tarihi:18.03.2018).

<sup>56</sup> Sendika Org, Türkiye'de İstihdam Edilen Kadınların Yarıya Yakını Kayıt Dışı Çalışıyor, <http://sendika62.org/2018/03/turkiyede-istihdam-edilen-kadınların-yarıya-yakını-kayıt-disi-calisiyor-478777/>, (Erişim Tarihi:18.03.2018).



Kaynak: OECD, EUROSTAT, TÜİK, (2017).

**Grafik-2** AB, OECD ve Türkiye'de Kadınların İşsizlik Oranları

2016 yılında Türkiye nüfusunun %49,8'ini kadın nüfus oluşturdu. Türkiye'de 2016 yılında, erkek nüfus 40 milyon 43 bin 650 kişi olurken, kadın nüfus 39 milyon 771 bin 221 kişi oldu. Diğer bir ifadeyle nüfusun %50,2'sini erkekler, %49,8'ini ise kadınlar oluşturdu. Kadınlar ile erkekler arasındaki bu oransal denge, kadınların daha uzun yaşaması nedeniyle 65 ve daha yukarı yaş grubunda kadınların lehine değişmektedir. Bu yaş grubundaki nüfusun %43,9'unu erkekler, %56,1'ini ise kadınlar oluşturmaktadır.<sup>57</sup>

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Ocak 2015'te yayınladığı "İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporuna" göre (ILO Global Report 2015), kadınlar iş hayatının %40'ını teşkil ediyorlar. Aynı zamanda dünyadaki şirketlerin %30'una sahipler. Fakat sahip olunan şirketlerin ölçeğine bakıldığında kadınlar çoğunlukla küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelere sahiptirler.

Dünya'da kadınların üst yönetime katılma oranları incelenecek olursa;

ILO'nun 2015 yılında 126 ülkede yaptığı araştırmaya göre; dünyada sadece üç ülkede kadın yönetici oranı erkeklerden fazladır. Bunlar; sırası ile Jamaika, %59,3, Kolombiya, %53,1 ve Saint Lucia, %52,3'tür. Bu üç ülkeyi, bütün

<sup>57</sup> TÜİK Haber Bülteni, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24643>, Sayı.24643, 07 Mart 2017, (Erişim Tarihi:18.03.2018).

yöneticilerinden yüzde 47,6'sının kadın olduğu Filipinler, yüzde 47,4 ile Panama ve yüzde 46 ile Belarus takip ediyor. Son sıradaki üç ülke ise Ürdün %5,1, Cezayir %4,9 ve Pakistan %3,0'dır. Aynı rapora göre; Türkiye'de üst (tepe) yönetici olan kadınların (CEO) oranı %2'dir. Türkiye bu oranla Avrupa Birliği ortalamasını yakalamış durumdadır. Ancak tüm kademe yöneticileri (alt- orta ve üst) dikkate alındığında %12,2'lik payla Türkiye, 126 ülke arasında 95. sırada yer almaktadır. Türkiye, bu kategoride İran (%14,6), Malezya (%21,5) ve Uganda (%20,2) gibi ülkelerin de gerisinde yer alıyor. Dünya genelinde ortalama (özel ve kamu sektörü) kadın yönetici (üst, orta ve alt düzey) oranı %24 olup, bu oran ile kadınlar erkeklerin gerisinde kalmaktadırlar.<sup>58</sup>

Türkiye'de 1991 yılından 2017 yılına kadar olan erkek ve kadın işgücüne katılım oranları ile bunların ortalamasını gösteren Tablo 8'den de anlaşılacağı gibi kadınların işgücüne katılım oranının yıllara göre artması gereken durumda aksi yönde düşüş olduğu gözlenmektedir.<sup>59</sup>

**Tablo-8** Türkiye'de İşgücüne Katılım Oranları

Yıllar	Erkek	Kadın	Ortalama
1991	80,1	34,0	56,4
1995	77,4	30,8	53,4
2000	72,7	26,3	48,8
2005	70,3	23,4	46,1
2006	69,5	23,6	45,9
2007	69,5	23,6	45,9
2008	70,0	24,5	46,5
2009	70,5	26,1	47,6
2010	70,7	27,6	48,5
2011	71,5	28,8	49,5
2012	70,8	29,4	49,4
2013	71,5	30,8	58,8
2014	71,3	30,3	50,5
2015	71,3	31,6	51,2
2016	71,9	32,7	52,1
2017	72,5	33,6	52,8

Kaynak: Tuik 1991-2017

<sup>58</sup> İrem Ceylan, Türkiye'de Kadın Yönetici Oranı Geriledi, 10 Mart 2014, <http://www.kariyer.net/ikbl/og/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/>, (Erişim Tarihi:20.03.2018).

<sup>59</sup> TÜİK, Türkiye İşgücü İstatistikleri Merkezi Dağıtım Sistemi, 1991-2015-2017, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=102&locale=tr>, (Erişim Tarihi:20.03.2018).

Avrupa Birliği İlerleme Raporunda kadınların kamu hizmetinde 2017’de %37,1 oranında ve üst düzey kadın yönetici oranının (2016’da %7,6)<sup>60</sup> 2017’de %7,8 olduğu belirtilmiştir. Bakanlık teşkilatının en üst hiyerarşik amiri olan müsteşarlık görevine Türkiye Cumhuriyeti tarihinde sadece iki kez kadın müsteşar atanmıştır.<sup>61</sup> Yine Türkiye Cumhuriyeti tarihinde 81 ilde sadece dört kez kadın vali atanmıştır; halen 3 kadın vali görev yapmaktadır. Merkez Bankası meclisinde kadın üye sayısı ya bir tanedir ya da hiç yoktur.<sup>62</sup> 2017 yılı itibariyle kadın hakim ve savcıların erkeklere oranı yüzde 31,52’dir.<sup>63</sup> Buna karşılık sadece bir tane kadın yüksek mahkeme başkanı bulunmaktadır. Akademiye baktığımızda 2017 yılı itibariyle kadın akademisyenlerin erkeklere oranı yüzde 44’tür.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından ilk kez 2006 yılında yayımlanmaya başlayan “Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Endeksi” ile kadınlar ve erkekler arasındaki cinsiyet ayrımı dört temel kategoride (ekonomik katılım ve fırsat, sağlık ve hayatta kalma, eğitime katılım ve politik güçlenme) incelenmektedir. Veriler, cinsiyete dayalı ayrımların büyüklüğünü, kapsamını ve ülkelerin bu dört kategoride cinsiyet eşitsizliğini ne oranda kapatabildiklerini göstermektedir. 144 ülke içinde kadın ve erkek arasındaki eşitsizliğin en az olduğu ülke İzlanda, eşitsizliğin en fazla olduğu ülke ise Yemen olmuştur.

Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi sıralamasında; 2016 yılında 0,623 endeks değeri ile 130’uncu sırada yer alan Türkiye, Kasım 2017’de yayımlanan raporda 0,625 endeks değeri ile 144 ülke arasında 131’inci sırada yer almaktadır. 2017 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %33’ten %33,6’ya çıkmış olsa da Türkiye’de kadınların, karşılığı ödenmeyen ev bakım işlerinde yer alması, çalışan kadınlar ve erkekler arasındaki ücret eşitsizliği Türkiye’nin cinsiyet eşitsizliği sıralamasında geçen yıla göre bir sıra daha geri düşmesinin önündeki en büyük sebeplerdendir.<sup>64</sup>

2016 ve 2017 yılları arasında üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kadınların Türkiye verileri incelenecek olursa;

<sup>60</sup> AB 2016 Türkiye İlerleme Raporu, [https://www.ab.gov.tr/files/pub/2016\\_ilerleme\\_raporu\\_tr.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/pub/2016_ilerleme_raporu_tr.pdf), s.15, (Erişim Tarihi:22.03.2018).

<sup>61</sup> Kamile Türkoğlu Üstün, Kadın ve Hukuk, “Kamu Hizmetine Girişte ve Yükselmeye Kadınlara Pozitif Ayrımcılık Yapılması”, *TBB Dergisi*, 26.12.2017, ISSN:1304–2408, Özel Sayı, s.103.

<sup>62</sup> TÜİK, Merkez Bankası Meclis Üyeleri Sayısı, 1980, 1990, 1995, 2000-2016, [http://www.tuik.gov.tr/Ust\\_Menu.do?metod=istgosterge](http://www.tuik.gov.tr/Ust_Menu.do?metod=istgosterge), (Erişim Tarihi:23.03.2018).

<sup>63</sup> TÜİK, İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımı, Eylül 2017, [http://www.tuik.gov.tr/Ust\\_Menu.do?metod=istgosterge](http://www.tuik.gov.tr/Ust_Menu.do?metod=istgosterge), (Erişim Tarihi:23.03.2018).

<sup>64</sup> TAEM, Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi, Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2017, [http://tmseveta.com/media/web\\_content/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-cinsiyet-ucurumu-endeksi-2017pdf\\_None\\_9XJU.pdf](http://tmseveta.com/media/web_content/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-cinsiyet-ucurumu-endeksi-2017pdf_None_9XJU.pdf), (Erişim Tarihi:25.03.2018).

Üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kadınların oranı 2016 yılında %13 iken bu oran 2017 yılında %15,1 seviyesine yükselerek 144 ülke arasında Türkiye 107'inci sırada yer almaktadır. 2016 yılında Türkiye bu alt endekste 110'uncu sırada yer almıştı.

Mesleki ve teknik çalışan kadın sayısının yer aldığı bir diğer alt endeks verilerine göre 2017 raporunda kadın çalışan oranı %39'dur ve bu oranla Türkiye sıralamada küresel anlamda 104'üncü sırada yer almaktadır. Ekonomik katılım kategorisinde bugünkü koşulların devam etmesi durumunda işyerlerindeki kadın ve erkek arasındaki eşitsizliğin yok olması diğer bir ifade ile kadın ve erkeğin eşit işe eşit ücret almasının 2016 yılında ki raporda 170 yıl sonra gerçekleşebileceği öngörülürken, 2017 yılına gelindiğinde bu süre 217 yıl olarak raporda yer almıştır.

2016 raporunda kadınların eğitim oranı ile küresel çapta 109'uncu sırada olan Türkiye 2017 yılında 8 sıra ilerleyerek 101'inci sıraya yükseldi. 2017 yılı raporunda Türkiye'de en az ilkokul mezunu olan kadınların oranı %93,7, erkeklerin oranı da %94,6 olarak yer almış ve eğitime katılımın bu alt endeksinde 140 ülke arasında 97'inci sırada yer almaktadır. Cinsiyet eşitsizliği farkının azaldığı eğitim kategorisinde ise eşitsizliğin mevcut koşullarda 13 yıl sonra sona ermesi öngörülmektedir.

Sağlık ve hayatta kalma kategorisinde geçen yıl ki rapora göre 1 tam puan üzerinden 0,980 puan alarak bu alanda neredeyse eşitsizliğin kapandığı Türkiye, 2017 yılında aynı kategoride 0,977 puan alarak sıralamada 59'uncu sırada yer almaktadır.

2016 yılında kadınların politikaya katılım kategorisinde 113'üncü sırada yer alan Türkiye, bu yıl 5 sıra gerileyerek kendisine 118'inci sırada yer buldu. Parlamentodaki kadın milletvekili sayısı ile 2016 yılındaki raporda 144 ülke arasında 100'üncü sırada yer alan Türkiye 2017 yılındaki raporda 108'inci sırada yer almaktadır. Şuan da Türkiye'deki milletvekillerinin %14'ünü kadınlar (76 vekil) oluştururken erkeklerde bu oran %86'dır (467 vekil). Eşitsizliğin en çok hissedildiği kategori olan politikaya katılımında eşitsizliğin boyutunda az da olsa bir düzelme söz konusu olsa da eşitsizlik, mevcut durumların devam etmesi halinde ancak 99 yıl sonra ortada kalkmış olacaktır. Dünya genelinde parlamentoda en fazla kadının bulunduğu ülke cinsiyet eşitliği sıralamasında 4'üncü sırada yer alan Ruanda'dır.



Türkiye’de akademik yaşamda kadın istihdamı 1940’lı yıllarda gerçekleşmiştir. Türk yükseköğretim kurumlarında 1940’lı yıllarda yer alan kadınların öğretim üyesi kadrosundaki önemli artışlarına ise 1993 yılı sonrası dönemlerde rastlanmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki bu artış farklı bilimler arasında aynı oranda gerçekleşmemiştir.<sup>65</sup>

Yükseköğretim Kurulunca (YÖK) açıklanan 2017-2018 öğretim dönemine ait yükseköğretim istatistiklerine göre, Türkiye’de geçen yıl 151 bin 763 olan akademisyen sayısı bu yıl 158 bin 98 oldu. Akademisyenlerin 24 bin 640’ı profesör, 14 bin 456’sı doçent, 37 bin 520’si doktor öğretim üyesi, 35 bin 484’ü öğretim görevlisi, 45 bin 998’i araştırma görevlisi olarak çalışıyor. Akademisyenlerin 70 bin 235’i kadın, 87 bin 863’ü ise erkek öğretim üyelerinden oluşuyor. Üniversitelerde görev yapan kadın akademisyenlerin 7 bin 696’sını profesörler, 5 bin 611’ini doçentler, 15 bin 932’sini doktor öğretim üyeleri, 17 bin 806’sını öğretim görevlileri ve 23 bin 190’ını da araştırma görevlileri oluşturuyor. Erkek akademisyenlerin 16 bin 944’ü profesör, 8 bin 845’i doçent, 21 bin 588’i doktor öğretim üyesi, 17 bin 678’i öğretim görevlisi ve 22 bin 808’i ise araştırma görevlisi olarak hizmet veriyor.<sup>66</sup>

**Tablo-9** (YÖK) 2017-2018 Akademik Kadrolara İlişkin Unvan İstatistikleri

İstihdam Şekli	Kadın Sayısı %44	Erkek Sayısı %56	Çalışan Sayısı
Araştırma Görevlisi	23.190	22.808	45.998
Dr. Öğretim Üyesi	15.932	21.588	37.520
Profesör	7.696	16.944	24.640
Öğretim Görevlisi	17.806	17.678	35.484
Doçent	5.611	8.845	14.456
Toplam	70.235	87.863	158.098

Kaynak YÖK 2017-2018

<sup>65</sup> Özlem Özkanlı, “Türkiye’de Kadın Akademisyenlerin Durumu”, *Eğitim ve Bilim*, 2007, Cilt:32, Sayı:144, s.59-70.

<sup>66</sup> YÖK, 2017–2018 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri, <https://istatistik.yok.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 03.04.2018).

**Tablo-10** Akademik Unvana Göre 2017-2018 Kadın Öğ. Elemanı Oranları

Unvanlar	Kadın Akademisyen Oranı (%)
Profesör	11
Doçent	8
Dr. Öğretim Üyesi	22
Öğretim Görevlisi	25
Araştırma Görevlisi	34

Kaynak YÖK

**Tablo-11** 2016-2017-2018 Akademisyen Sayıları

Dönem	Kadın	Erkek	Toplam
2016 - 2017	66805	84958	151763
2017 - 2018	70235	87863	158098

Kaynak: TÜİK, 2016-2017-2018 Akademisyen Sayıları

Son iki eğitim yılında akademik personel sayısındaki artış, kadın ve erkekler arasındaki makası etkilememiştir. Kadınların oranı yüzde 44, erkeklerinse yüzde 56 olarak kalmış ve değişikliğe uğramamıştır. Bu yıl 2 bin 905 erkek akademik personel göreve başlarken, kadınlarda bu sayı 3 bin 430 olmuştur.

## 2.7. TÜRKİYE'DE KADIN İSTİHDAMININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Ülkemizde geleneksel aile yapısı, toplumsal değer yargıları, cinsiyet temelli iş bölümü, kadın emeği talep yapısının zayıflığı, ekonominin istihdam kapasitesi yetersizliği, kırsal kesimden kente yönelen göç hareketi, tarımsal üretim yapısındaki çözümlenme, genel ve özellikle mesleki alanda kadın eğitim düzeyinin düşüklüğü, kadının doğurganlığı, ev işleri ve çocuk bakımının kurumsallaşamamasıdır.

Ekonomide izlenen politikalar da istihdamın düşmesi açısından önemli bir faktördür.<sup>67</sup>

Yükseköğretim kurumlarına baktığımızda ise cam tavan sendromu, bireysel, toplumsal ve örgütsel üç faktör etrafında toplanmıştır. Yükseköğretim kurumlarında da diğer kurumlarda olduğu gibi bu faktörler kadın akademisyenler ile üst düzey pozisyonlar arasında görünmez bir bariyer oluşturmaktadır.<sup>68</sup>

Kadınlar iş yaşamında artan sayılarına karşın sürekli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Cinsiyete dayalı ayrımcılık “kadınların sadece kadın olmaları nedeniyle erkeklerden farklı muamele görmeleridir” şeklinde özetlenebilir. Kadına yönelik ayrımcılık iş yaşamının farklı noktalarında karşımıza çıkabilmektedir. Örneğin ayrımcılık kadının ev işi emeğinin önemsenmemesi ya da yetersiz değerlendirilmesi olarak ortaya çıkabilmektedir. Kadın dışarıda çalışıyor olsa bile ev işleri yine kadının üstündedir.<sup>69</sup>

Başlıca ayrımcılık uygulanan alanlar şöyle sıralanmaktadır;

- 1) İşe alınma
- 2) Ücretlendirme
- 3) Terfi koşulları
- 4) Tayin
- 5) Cinsel istismar ve cinsel tacizdir.

Cinsiyet ayrımcılığı, doğrudan ve dolaylı cinsiyet ayrımcılığı olmak üzere iki biçimde ortaya çıkmaktadır.<sup>70</sup>

1. Doğrudan cinsiyet ayrımcılığı, bir bireyin bir kadına cinsiyetini esas alarak bir erkeğe davrandığı ya da davranacağından daha olumsuz davranması veya daha az olumlu davranmasıdır.

2. Dolaylı cinsiyet ayrımcılığı ise biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratmasıdır.

<sup>67</sup> Hukuk ve Ekonomi, “Türkiye’de Kadın İstihdamı”, 29 Eylül 2017, <https://www.hukukveekonomi.com/2017/09/29/turkiyede-kadin-istihdami/>, (Erişim Tarihi:04.04.2018).

<sup>68</sup> Hava Tahtalıoğlu, “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, **Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Nisan 2016, Cilt:9, sayı:2, s.99.

<sup>69</sup> Gözde Narman, “Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Ankara, 2006, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>70</sup> Tmmob, Cinsiyet Ayrımcılığı Hakkında, <https://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi-hakkinda>, (Erişim Tarihi:04.04.2018)

## 2.8. CAM TAVAN KAVRAMI

### 2.8.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı

Cam tavan sendromunun açıklanmasında sıklıkla tercih edilen tanımlama şekli “pire deneyi”dir. Bu deney aşağıdaki gibi açıklanmaktadır;

Bilim adamları 30 cm yükseklikte bir cam fanusun içine birkaç tane pire koyarlar, fanusu da metal bir zemin üzerine yerleştirirler, fanusun üzerini de cam ile kapatırlar ve zemini ısıtmaya başlarlar, zemin ısındıkça pireler zıplamaya başlar ve zıpladıkça da başlarını tavandaki cama çarparak aşağı düşmektedirler. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden zıplamalarına neyin engel olduğunu da anlayamamaktadırlar. Zeminden ayakları yanan pireler tekrar zıplarlar fakat başlarını tekrar cama vururlar. Kafalarını defalarca cam tavana vuran pireler sonunda 30 cm’den fazla zıplamamayı öğrenirler. Artık bütün pirelerin 30 cm zıpladığı görülünce deneyin ikinci kısmına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır, zemin tekrar ısıtılır, bütün pirelerin eşit olarak 30 cm zıpladığı görülür artık tavanda bir engel yoktur ve daha yükseğe zıplama imkanları vardır fakat bunu hiç denemezler. Başlarını tavana vura vura öğrendikleri bu durumla yaşamaya başlarlar. Pireler isterlerse kaçma imkanına da sahiptirler ama kaçamazlar çünkü artık engel pirelerin zihinlerindedir.

Cam tavan sendromu, “kadın çalışanların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez kariyer engellerini” ifade etmektedir<sup>71</sup>

Cam tavan kavramı, 1991 yılında ABD kongresinin de gündemine gelmiş ve yürürlüğe konulan “Cam Tavan Yasası” ile birlikte Cam Tavan Komisyonu kurulmuştur. Komisyon 1995 yılında yayınladığı raporda cam tavanı kadınları ve azınlıkları, nitelik ve başarılarına bakılmaksızın, kariyer merdiveninin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan, görünmeyen ve ulaşılamayan bir engel olarak tanımlamıştır. Komisyonun yaptığı tanım hem kavrama kurumsal bir yaklaşım

---

<sup>71</sup> Adem Ögüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2006, s.55-77.

getirmesi, hem de kadınların yanı sıra azınlıkları da kapsamı bakımından önem taşımaktadır.<sup>72</sup>

Cam tavan, kişilerin tutumları ve örgütlerin ön yargılarından doğan, kadınların yeterliliklerini dikkate almaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıklanamayan ama etkisi hissedilen görülmeyen ve geçilemeyen engellerdir. Bu engeller zamanla kadınların yöneticilik konusunda kendilerini yetersiz hissetmelerine, kadınlarda başaramama korkusuna neden olmaktadır.<sup>73</sup>

Cam tavan kavramı, “kadınların ve azınlıkların gelişmesine konulmuş yapay bariyerler” olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle cam tavan, “görülmeyen, azınlıkları ve kadınları, yetenekleri ve başarılarını göz önüne almaksızın şirketin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan kırılmaz engel”dir.<sup>74</sup> Türkiye ve dünyada, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak bütüncü bir bakış açısıyla, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler etrafında toplanabilmektedir.<sup>75</sup>

Yönetim literatüründe cam tavan kavramı, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmeleri önündeki görünmez ve yapay engeller olarak tanımlanmıştır.<sup>76</sup>

Literatürde cam tavan kavramının varlığına karşı çıkan görüşler de bulunmaktadır. LOCKWOOD (2004) cam tavan kavramına karşı üç farklı görüşün var olduğunu belirtmektedir.<sup>77</sup> Bu görüşler şöyledir;

---

<sup>72</sup> Alev Sökmen ve Semra Akar Şahingöz, “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/1, 2017, s.114.

<sup>73</sup> Yusuf İnandı ve Binali Tunç, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası E-Dergi, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/137938-20130521133556-2-2---13.pdf>, (Erişim Tarihi:04.04.2018).

<sup>74</sup> David J. Maume, Jr., Cam Tavan Eşsiz Bir Biçim mi, Yönetimsel Kazanç Rasgele Etkiler Modelinden Kanıtlar, Sage Journals, <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0730888404263908>, Cilt:31 sayı:2, s.250-274, Yayınlanma Tarihi:1 Mayıs 2004, (Erişim Tarihi:05.04.2018).

<sup>75</sup> George F. Dreher, Cam Tavanı Kırma: Cinsiyet Oranları ve İş-Yaşam Programlarının Kadın Liderlik Üzerine Etkileri, Sage Journals, Cilt: 56 sayı: 5, sayfa (lar).541-562, Yayınlanma Tarihi:1 Mayıs 2003, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726703056005002>, (Erişim Tarihi:05.04.2018).

<sup>76</sup> Linda Wirth, Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management, International Labour Office, Geneva, 2001, s.1.

<sup>77</sup> Nancy Lockwood, “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, HR Magazine, 2004 Haziran, “Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açıları”, *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat 2009, s.10.

- Kadınlar üst düzey pozisyonlara eğer isterlerse, sıkı çalışmak, hırs ve örgüte değer katmak yoluyla, kendi haklarıyla gelebilirler. Ancak bazı kadınların kariyer hedefleri için fazla hırslı olmamaları, üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini engellemektedir.
- Kadınların ilerlemesinin önündeki engel, örgütsel engellerden ya da üst yönetim tarafından konulan engellerden ziyade, iş ve yaşam dengesi mücadelesidir. Pek çok kadın üst kariyer merdivenlerini tırmandığında, ailenin daha önemli olduğunu ve çocuklarının hayatında önemli anlarını paylaşma fırsatını kaçırdığını fark etmektedir.
- Cam tavan Literatürü küçük işletmeleri dikkate almama eğilimindedir. Oysa kadın girişimciler, geleneksel büyük işletmelerdeki üst yönetim pozisyonlarına kıyasla, daha az değerli gibi görünen küçük işletmelerde başarılı olmaktadır.

Türkiye’de 2010 yılına ait eğitim durumu ve meslek ana grubuna göre cinsiyete dayalı ücret farkı aşağıdaki tabloda Tablo 12’de gösterilmiştir.<sup>78</sup>

**Tablo-12** Eğitim Durumu ve Meslek Ana Grubuna Göre Cinsiyete Dayalı Ücret Farkı (2010)

	Yıllık ortalama brüt ücret (TL)			Cinsiyete dayalı ücret farkı (%)
	Toplam	Erkek	Kadın	
Toplam	17 884	17 837	18 029	-1,1
<b>Eğitim Durumu</b>				
İlkokul ve altı	12 237	12 597	10 519	16,5
İlköğretim ve ortaokul	12 192	12 571	10 470	16,7
Lise	15 117	15 531	13 969	10,1
Meslek lisesi	18 759	19 442	15 647	19,5
Yüksekokul ve üstü	31 486	33 574	28 184	16,1
<b>Meslek Ana Grubu</b>				
Yöneticiler	43 825	43 073	46 201	-7,3
Profesyonel meslek mensupları	31 520	34 549	27 861	19,4
Teknisyenler, teknikerler ve yard. profesyonel meslek mensupları	22 082	22 536	20 865	7,4
Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar	18 875	19 383	18 203	6,1
Hizmet ve satış elemanları	12 922	13 167	12 188	7,4
Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	14 091	(*)	(0)	(*)
Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	15 278	15 586	13 004	16,6
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	13 336	13 851	10 518	24,1
Nitelik gerektirmeyen meslekler	12 075	12 449	10 713	13,9

<sup>78</sup> TÜİK, Haber Bülteni, “Kazanç Yapısı Araştırması”, 2014, Sayı:18861, 17 Aralık 2015, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18861>, (Erişim Tarihi:06.04.2018).

## 2.8.2. Cam Tavan Kavramının Üç Boyutu

İş yaşamlarında kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromuna yol açan engeller üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar;

- Erkek yöneticiler,
- Kadın yöneticiler,
- Kişinin kendisi.

### 2.8.2.1. Erkek Yöneticiler

Erkek yöneticilerin kadınlar hakkındaki üst yönetimde başarılı olamazlar önyargısından kaynaklanan engellerdir. Kadın yöneticilerin üst yönetimlerde azimli başarılı olup kararlılıklarını sürdüremeyeceklerini düşünmektedirler. Ve yine kadınlarla iletişim kurmak zordur düşünceleri ve erkek egemenliğini kaybetmeden gücü ellerinde bulundurmak istemelerinden kaynaklanan engellerdir.

Cam tavan literatüründe erkekler tarafından konulan engellerden dört şekilde bahsedilmektedir.

- a. Tarafsızlık İlkesi: Cinsiyetler arasındaki fark kabul edilirken bir üstünlüğün olmadığı kabul edilmesi durumu.
- b. Cinsiyet Körlüğü: Kadın-erkek farkı yok; insan görüşü hâkim.
- c. Koruma, Kollama İçgüdüğü (iyi niyetli ayrımcılık): Kadın birtakım mazeretlerle (Ailesi çok önemli, çok iş vermeyelim gibi) kollanır.
- d. Kadınlara Yönelik Önyargılar: Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler<sup>79</sup>

### 2.8.2.2. Kadın Yöneticiler

Üst düzey yönetici pozisyonundaki kadının bulunduğu pozisyonda tek kadın olma isteği ve başka bir kadınla bu alanı paylaşmayarak tek olmak istemesinden kaynaklanan engellerdir. Kadınlar arasındaki bu rekabetin, kıskançlığa neden

---

<sup>79</sup> Nurbetül Şimşek, "Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Engelleyen Önyargı ve Diğer Faktörlerin İncelenmesi", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.42, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

olmasından dolayı ortaya çıkan sonuç “Kraliçe Arı Sendromu” dur. Kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin erkeklere özgü tutum ve davranışlarını sergileyerek kendi hemcinslerini rekabet konusunda gözlerini korkutup caydırmaya çalışmalarıdır. Bunu yaparken de kadın ve erkek ayrımını göz ardı etmektedir.

### 2.8.2.3. Kişinin Kendisi

Kadınların ben yükselemem düşüncesinden kaynaklı özgüvensizlik, ailelerine yetememe endişesi, yükselme gereği hissetmemesi veya yükselmeyi düşünmemesi ve çalışan kadınları kendine rakip görmesi gibi tutumlar kadının kendi kendine koyduğu engelleri oluşturmaktadır.

RUFFİNO, Kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için bazı önerilerde bulunmuştur:

- Geleneksel örgütsel hiyerarşi ile özellikle kadınları etkileyen daha esnek modelleri karşılaştırın.
- Bir işin öncelikli iş, orta yönetimin işi veya üst düzey yönetici işi olup olmadığını anahtar işlere bakarak tespit edin.
- Nasıl iletişim ağlarının ve farklı iş kadrolarının olduğunu ve bunların kariyerinizde yükselmek için nasıl etkisi olduğunu bilin.
- Hızlı yükselme yolları ve potansiyel kör noktaları ayırt edin ve bu kör noktaları nasıl aşabileceğinizi bilin.
- Örgütlerde güçsüzlüğe neden olan ve tipik kadın davranışlarına yol açan fırsat eksikliklerini tespit edin.
- Organizasyonel gücün anahtar tiplerini ve kaynaklarını tanımlayın.
- Organizasyonel gücü kazanmanın yollarını ve bir pozisyonun potansiyel gücünü nasıl değerlendireceğinizi bilin.<sup>80</sup>

## 2.9. KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN ALGISINA NEDEN OLAN ENGELLER

Örgütlerde üst yönetim kadrolarına ulaşamamaları için kadınlara yönelik uygulanan cam tavan engelleri üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller

<sup>80</sup> Norma Cary Ruffino, The Promotable Woman (Second edition), Belmont, California: Wadsworth Publishing, 1993, s.28.



- Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller
- Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerdir.

Kadınların üst kademe yönetici olmalarının önündeki engeller aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Kadının statüsü genel müdürlüğünün yayınladığı tablo 13'de gösterilmiştir..<sup>81</sup>

**Tablo-13** Kadınların Üst Kademe Yönetici Olmalarının Önündeki Engeller

<b>Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	<b>Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>	<b>Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoklu Rol Üstlenme</li> <li>• Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt Kültürü</li> <li>• Örgüt Politikaları</li> <li>• Mentor Eksikliği</li> <li>• İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki Ayrım</li> <li>• Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)</li> </ul>

Kaynak: KSGM Yayınları, Ankara, 1998

### 2.9.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın yöneticinin, çocukları ve eşi için istenen yer ve zamanda hazır olmayı benimsemiş olması, kendi zamanını ve sınırlarını tanımlayamamasına yol açmaktadır. Bu nedenle zaman zaman kariyerde yükselmenin getireceği sorumlulukları göze alamamaktadır.<sup>82</sup>

Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller iki başlık altında toplanmıştır. Birincisi çoklu rol üstlenme ve ikincisi kadınların kişisel tercih ve algılarıdır.

<sup>81</sup> KSGM Yayınları, Ankara, 1998, [kadininstatusu.gov.tr](http://kadininstatusu.gov.tr), (Erişim Tarihi:10.04.2018).

<sup>82</sup> İsmet Barutçugil, "İş Hayatında Kadın Yönetici", Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.58.

### 2.9.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Çoklu Rol Üstlenme: kadının; işyerinde işçi, evinde anne ve eş olarak üç farklı rolünün olması, çoklu rol üstlenmesi, kadın için üç ayrı gerilim ve çatışmaya yol açmaktadır:<sup>83</sup>

- Zaman baskısına dayalı gerilim
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim
- Her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim

Toplumun kadına yüklemiş olduğu rol gereği işinin dışında sorumlu olduğu bir eş ve çocuk ya da çocukları da vardır. İşinin dışında eviyle ve ailesiyle de ilgilenmesi, ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Evdeki sorumlulukları yanında işyerinde yöneticilik gibi sorumluluk gerektiren bir işte çalışıyor olması kadını zorlamakta işini tam ve doğru olarak yapması konusunda sıkıntı yaşamasına neden olmaktadır. Kadının erkeğe oranla üstlendiği rol açısından sorumluluğu daha fazla olmakta hem eve hem işe yetismeye çalışmasından kaynaklı mesainin başlamasıyla erkeğin işe adaptasyonu ve verimiyle kadının adaptasyonu ve verimi arasında fark oluşmakta kadın yorgun olarak işe başlamaktadır.

Geleneksel değerlerin, toplum içindeki iş bölümünde kadının rollerini eş ve analık olarak belirlemesi iş yaşamına giren kadını bir yandan geleneksel ev kadını diğer yandan eş ve annelik rollerini yürütmek durumunda bırakmaktadır. Çalışma hayatı nedeniyle kadının ev sorumluluklarını aksatması eşler arasında sorunlara neden olmakta ve kadını iş ile ev arasında seçim yapmaya itebilmektedir.<sup>84</sup>

### 2.9.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Kadınların kendi tercih ve algılarından kaynaklı olarak kadın, üst kademe yönetici olmasından önce bir annedir. İçgüdüsel olarak evinden, eşinden ve çocuklarından ayrılmak, uzaklaşmak istememekte, uzun saatler boyunca çalışmak ve iş seyahatlerine çıkmak istememeleri gibi kişisel tercihleri kariyerlerini engellemelerine neden olmaktadır. TAVRİS 'in "Yönetmel Davranışlar" konusunda 2000 erkek ve kadın üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, kadınların çalışma

<sup>83</sup> Serpil Aytaç, "Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri", Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2001, s.75.

<sup>84</sup> Nilgün Anafarta vd, Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (15), 2008, s.111-137.

hayatında başarılı olamamalarının nedenlerini kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı %48 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %45’de kadınların kabiliyetlerini ispatlamak suretiyle cinsiyet ayrımının üstesinden gelebileceklerine inandıklarını belirtmişlerdir.<sup>85</sup>

## 2.9.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklı Engeller

Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve İnfomal iletişim ağlarına katılamama olarak dört başlık altında toplanmıştır.

### 2.9.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgüt içinde çalışanların dışarıya karşı sergiledikleri tutum ve davranışları oluşturmakta ve tüm çalışanları kapsamaktadır. Mevcut örgüt üst yönetiminde erkek egemenliği hakim ise bu kadın çalışanların karşısına bir engel olarak çıkmakta potansiyellerini göstermeleri konusunda sıkıntı yaşamalarına neden olmaktadır. Kadınlar işe alınırken kariyerlerinde yükselmelerinin ve kendilerini göstermelerinin mümkün olamayacağı pozisyonlarda işe başlatılmasıyla cam tavanın zemini oluşturulmaya başlanmaktadır. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirilmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir.<sup>86</sup>

KNUTSON kadınların ilerlemesini engelleyen örgüt kültürlerinde aşağıdaki koşulların ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu koşullar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- Erkekler kadın meslektaşlarını ciddiye almazlar.
- Erkekler kadınlara karşı üstünlük kurmaya çalışırlar.
- Erkekler bir kadın için çalışmaktan rahatsız olurlar.
- Kadınlar biçimsel olmayan gruplardan ve iletişim ağlarından dışlanırlar.
- Kadınlar kendilerine yardımcı olacak bir mentora sahip olamamaktadırlar.

<sup>85</sup> Münevver Katkat “Özçelik, Çalışma Hayatında Kadının Yeri Ve Kariyer Gelişim Engelleri”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl:5, Sayı:52, Eylül 2017, s.49-70.

<sup>86</sup> Azize Ergeneli ve Ceren Akçamete, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, H.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ankara, 2004, s.89.-

- Kadınlar yeterince tecrübe kazanamamaktadırlar.
- Şirketler kadınların taleplerine karşı duyarsızdır.
- Örgüt kültürü kadınlara karşı açık fikirli değildir.
- Pozitif ayrımcılık politikaları etkin bir şekilde uygulanmaz.
- Müşteriler kadınlarla görüşmekten rahatsız olurlar.<sup>87</sup>

Buna rağmen, bazı şirketlerin uyguladığı örgüt politikaları ve örgüt kültürüne göre çalışan kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlerken performans dayalı, insan odaklı, cinsiyet eşitliğini hedef almış örgütlerde daha kolay bir şekilde kariyerlerinde yükselebilmektedirler. Örgütün cinsiyete ilişkin sahip olduğu değerlere göre çalışanların görevleri, davranışları ve değerleri şekillenmektedir.

### 2.9.2.2. Örgüt Politikaları

Örgütler, kadına toplum tarafından biçilen roller gereği işe alımlarda veya önemli görevlerin verilmesi konusunda her zaman bir engelinin çıkacağı düşüncesiyle işin erkeklere verilmesi konusunda tercih yapmaktadırlar. Kadın çalışanların üst düzey yönetici olabilmeleri için öncelikle bu pozisyonlara alınmaları ve deneyim kazanmaları için görev fırsatları verilmesi gerekmektedir. Aksi tutumla kadın çalışan için cam tavan oluşmaya başlamaktadır. Kadınların örgüt içinde varlığı artmakla birlikte, yöneticiler tarafından onlara erkeklerle farklı koşullar ve ortamlar sunulmaktadır. Örneğin iş seyahatleri daha çok erkeklerden beklenmektedir. Çünkü evli olsa da olmasa da kadın için bunun sorun yaratacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kısa veya uzun süreli görevlendirmeler, daha çok erkek çalışanlardan talep edilmektedir.<sup>88</sup>

Örgüt politikaları kadınların kariyer süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bazı örgütler uyguladıkları politikalar doğrultusunda kadınların kariyer gelişimlerinde onlara fırsatlar sunarken, bazı örgütler ise uyguladıkları politikalar ile engeller ortaya koyabilmektedir.

---

<sup>87</sup> John Bonnie Knutson ve Raymond S.Schmidgall, “Konaklama Endüstrisinde Cam Tavan Boyutları”, *Sage Journals*, 1 Aralık 1999, Yayınlanan sayı:6, cilt:40, s.64-75, <https://doi.org/10.1177/001088049904000618>, (Erişim Tarihi:10.04.2018).

<sup>88</sup> Aytaç, a.g.e. s.70.

### 2.9.2.3. Mentor Eksikliği

Mentor; danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (teacher), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol modeli (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuzdur.”<sup>89</sup>

MACGREGOR 'a göre mentor, işyerinde deneyimli bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyerinde yol gösteren, tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişidir.<sup>90</sup>

Cinsiyet ayrıştırmadan çalışanlar için artı bir kazanım olmakla birlikte mentorlük, kadın çalışanlar için karşılaştıkları engelleri aşmak ve deneyimlerinin farkına varmak adına daha bir önem kazanmaktadır. Kadınların üst yönetim kadrolarındaki azlığı, kadın mentorlerin azlığını da beraberinde getirmektedir. Kadın yönetici ve kadın mentor eksikliği de kadının kariyer planına eksi olarak yansımaktadır.

Kadınların çırak olarak istenmemesinde, onların beceriksiz, Motivasyonu düşük çalışanlar olarak algılanması ya da evlilik veya çocuk gibi nedenlerle işten ayrılacakları yönündeki inançlar etkili olmaktadır.<sup>91</sup>

### 2.9.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama

Örgütlerde oluşturulan iletişim ağları ile örgüt içi politikaların farkında olmak, üst yönetimin ağırlık verdiği ve özendiği konuları, ücret politikalarını, görev ve yetki değişimleri gibi konuları iletişim ağlarındaki üyeler ile paylaşmakta bu da kariyerinde yükselmeyi hedefleyen çalışanlar için iletişim ağlarının önemini göstermektedir. Bu gruplar genellikle erkekler tarafından oluşturulmakta kadınlar bu yapının dışında kalmaktadır.

Örgütlerde kurulan şebekeler (iletişim ağları) sayesinde insanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin yukarıda ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin baskın olduğunu

<sup>89</sup> Canan Ceylan, Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, <https://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yl=2004>, Yıl:2004, Cilt.6, Sayı.1, Sıra.14, No.203.

<sup>90</sup> Kubilay Özyer ve Ufuk Orhan, “Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Volume 5 Issue 8, December 2012, p.971-987.

<sup>91</sup> Andrea Lewis ve Ellen A.Fagerson, “Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?”, *Journal of Management Development*, 14 (2), 1995, s.39-53.

ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadırlar. Örgüte başarılı bir çalışan olarak katkıda bulunabilmek için, bir yöneticinin örgütün içindeki ve dışındaki politik ve toplumsal yaşamın bir parçası olması gerekmektedir. Bu ise ancak bir şebekeye katılmakla sağlanabilmektedir.<sup>92</sup>

### **2.9.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Kadın yöneticilerin cam tavan algısına neden olan bir diğer faktör ise toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Bu engeller, mesleki ayırım ve cinsiyetle bağdaştırılmış kalıplaşmış ön yargılar (stereotipler) olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.9.3.1. Mesleki Ayırım**

Aytaç'a göre, kadınlara yönelik ayrımcılık, cam tavanın temelini oluşturmaktadır. ITZİN ve NEWMAN'ın gerçekleştirdiği bir araştırma, kadınları üst yönetim pozisyonlarına ilerlemede başarısız kılan engellerden birinin ayrımcılık olduğunu ortaya koymuştur.<sup>93</sup>

Meslekler cinsiyetlerine göre yatay ve dikey olarak ayrıştırılmaktadır. Yatay mesleki ayırımda, mühendislik, yöneticilik, genel müdürlük gibi işler erkek işi olarak sınıflandırılırken, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işler kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Dikey mesleki ayırım ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayırım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerlemek konusunda erkeklere göre daha çok çalışmalarını ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Margaret Palmer ve Beverly Hyman, Yönetimde Kadınlar, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayıncılık, 1993, İstanbul, s.19-20.

<sup>93</sup> Anafarta vd, a.g.e., s.111-137.

<sup>94</sup> Ayşe Karaca, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

### 2.9.3.2. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar (Stereotipler)

Kadınların fiziki yapılarının erkeklere oranla daha zayıf oluşunun, toplum tarafından kadın zayıftır, yöneticilik güç ister algısına kapılmasına neden olmuştur. Kadınlar erkek yöneticiler tarafından izlenmekte, hata yapması beklenmekte ve yaptığı hatanın kadın olmasından kaynaklandığını düşünmektedirler. Erkek yöneticiler her zaman negatif ön yargılarla hareket etmeyebilir. Bazen kadının ailesiyle ilgili sorumluluklarını gözeterek kadını koruyup kollamak adına çok iş vermeme düşüncesi de kadının örgütte sağlam bir yer edinemeyerek kariyerine engel olabilmektedir.<sup>95</sup>

Kadınlara yönelik ön yargılar şu şekilde sıralanabilir;<sup>96</sup>

- Kadınlar çalışmak istemezler
- Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olamazlar
- Yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler
- Mesai saatleri dışında çalışmazlar
- Karar verme kapasiteleri yoktur
- Çok duygusaldırlar
- Yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar
- İş yaşamı ile birlikte aile, ev işleri, çocuk büyütme gibi sorumlulukları bütünlendiremezler
- Kadınlarla iletişim kurmak zordur
- Gücü elde tutma istekleri vardır şeklinde sıralanmaktadır.

## 2.10. CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Kadınların örgütlerde üst kademelere yükselememelerinde ki önlerine çıkan cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler uygulamaktadırlar. Kadın yöneticilerin bu stratejileri uygulamalarının kariyerlerinde yükselmelerinde etkili olduğu çalışmalarda saptanmıştır. Bu çalışmalardan KNUTSON ve SCHMİDGALL (1999)'un Amerika'da

<sup>95</sup> Okan Fettahlıoğlu vd., "Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları", Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, Yayın No:2.

<sup>96</sup> Selma Acuner ve Songül Sallan, "Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar", *Amme İdaresi Dergisi*, C.26, No.3, 1993, s.77-92.

yaptıkları çalışmaya göre kadınların yönetimde yükselmeleri için cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejileri şöyle belirlemişlerdir;

- Hükümetlerin cinsiyet ayrımcılığını gidermeye yönelik yasal yapı ve mekanizmaları düzenlemesi.
- Eşit, iş kanunlarının uygulanması ve işletmelerin, kurumların ve hükümetin personel haklarını ve sorumluluklarını tanımaları açısından uygun plan ve programların belirlenmesi.
- İşe alma terfi ettirmede kurumların veya işletmelerin kadınlara eşit fırsat ve yaklaşımlar sergilemesi.
- Kadınların profesyonel yeteneklerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini sağlamak için danışmanlık.
- Kadın yatırımcılara erkeklerle eşit fırsatlar.
- Kurumların ve işletmelerin cinsiyet körlüğünden kurtularak liyakate göre ve önyargısız bir şekilde terfi uygulamaları<sup>97</sup> olarak sıralanmaktadır.

Cam tavanı kırmaya yönelik olarak çalışan kadınlar, bireysel stratejiler ve örgütsel stratejileri kullanmaktadır.

### **2.10.1. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Bireysel Stratejiler**

Cam tavanı aşabilmek için kadınların kullandığı sıklıkla rastlanan bireysel stratejiler beş bölüme ayrılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Üniversite ve mesleki eğitim edindirme stratejisi,
- Mentordan yardım alma stratejisi,
- Sosyal ilişki geliştirme stratejisi,
- Yüksek performans gösterme stratejisi,
- Rol çatışmasını çözme stratejisi olarak sıralanmıştır.

---

<sup>97</sup> Hatun Korkmaz, "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu", Asos Journal, *The Journal of Academic Social Science*, Yıl:2, Sayı:5, ISSN:2148-2489, Eylül 2014, ss.1-14.



### **2.10.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi**

Kadınların iş yaşamında üst kademelere gelebilmeleri için çıkacakları yolda üniversite eğitimi almaları, erkeklerle yarışabilmelerinde ve erkeklerin iş yaşamındaki egemenliğini kırmaları yolunda önemli bir adım oluşturur. Üniversite eğitiminin yanı sıra alanlarıyla ilgili mesleki eğitimler almaları kendilerini yenileyip geliştirmeleri de gerekmektedir.

### **2.10.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi**

Kadın yöneticilerin nasıl bir yol izleyeceklerini belirleme konusunda mentordan alacakları yardım uzun vadede ki hedeflerini daha kolay bir şekilde oluşturmalarını sağlamaktadır.

LEWIS ve FAGENSON 'a (1995) göre, özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada da önemli yararları söz konusudur. Ancak, bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentor bulmaktan, kadınlara yönelik önyargılar yüzünden, daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar.<sup>98</sup>

### **2.10.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi**

İşletmelerde hem işletme içi hem işletme dışı sosyal ağlar güçlendirilerek işletme içinde ve dışında oluşabilecek sorunları çözmek beklentileri karşılamak amacıyla ilişkiler kurulur ve bilgi paylaşımı sağlanarak çalışanların özellikle kadın çalışanlar açısından erkeklerinde içinde bulunduğu bu ağa girmeleri oldukça faydalı olacaktır.<sup>99</sup>

Kadınlar, erkeklerin egemen olduğu iş dünyasına uyum sağlayabilmek için sosyal ilişkilerini geliştirmek zorundadırlar. Erkek egemen iş dünyasında kabul gören

---

<sup>98</sup> Lewis, a.g.e., s:39-53.

<sup>99</sup> Naide Jahangirov, "Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Enstitüsü, Dış Ticaret Eğitimi, Ankara, 2012, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

üslup ve davranış şeklinin farkına varan ve buna göre hareket eden kadınlar kariyer gelişimlerinde daha az sorunla karşılaşacaklardır.<sup>100</sup>

#### **2.10.1.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi**

Kadın çalışanlar özel yetenek ve beceri geliştirme yoluyla, beklenenden çok çalışma yoluyla ve diğer adaylardan daha çok çalışma yoluyla cam tavanı aşma stratejisi oluşturmaktadırlar. Kadınlar örgüt içerisinde zor görevler üstlenerek hem deneyim ve tecrübelerini arttırıyorlar hem de erkek rakiplerinin bir adım önüne geçerek üst kademedeki yöneticileri ben buradayım üst kademedeki görevler için hazırım mesajı vermektedirler.

#### **2.10.1.5. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi**

Kadın yöneticiler özel yaşamlarından verdikleri tavizlerle yaşadıkları iş ve aile arasındaki çatışmaları olası en aza çekmek adına oluşturdukları stratejiler ise;

- 1- Kadın yöneticiler aile kurmayı reddedip kendilerini kariyerlerine adanmaktadır,
- 2- Az çocuk sahibi olmakta ve sosyal ilişkilerini kısıtlamaktadırlar,
- 3- Önce çocuklarını büyütmekte sonra iş hayatına girmektedirler,
- 4- Çocuk ve aile sorumluluklarını yerine getirirken eş, aile fertleri ya da profesyonel yardımcılardan destek almaktadırlar.

#### **2.10.2. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Örgütsel Stratejiler**

Cinsiyete dayalı ayrımcılığı önleyebilmek ve cam tavan sendromunu aşmak için izlenebilecek örgütsel stratejiler: Erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme stratejisi, aile dostu işyeri ve esneklik, kariyer geliştirme programları düzenleme stratejisi, sosyal haklardan yararlanılma stratejisi, pozitif ayrımcılık olarak beşe ayrılmıştır.

---

<sup>100</sup> Aslı Öztürk, "Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği", Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2011, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

### **2.10.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değişirme Stratejisi**

Örgüt kültüründe oluşturulacak değişimlerle kadın yöneticilerin önündeki engeller bir ölçüde aşılmış olacaktır. Ancak erkek egemen kültürene sahip işyerlerinin kadınlara yönelik örgütte değişim yapmak yerine kadınların erkek kültürüne uymalarını beklemeleri cam tavanı aşmada olumsuzluk olarak kadın yöneticilerin karşısına çıkmaktadır.

### **2.10.2.2. Aile Dostu İşyeri ve Esneklik**

Kadınların çalışması örgütlerin yüksek potansiyele sahip kadınları belirlemek ve onlara yardım etmek için iş ve aile rollerini uyumlaştırıcı politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu soruna yönelik birçok ülkede, işyerinde gündüz çocuk bakım merkezlerinin (kreşlerin) kurulması, çocuk ve evlilik yardımlarının sağlanması, doğum ebeveynlik ve aile izinlerinin yasallaştırılması, esnek çalışma programları gibi politikalar geliştirildiği gözlenmektedir.<sup>101</sup>

### **2.10.2.3. Kariyer Geliştirme Programları Düzenlemek**

Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Söz konusu programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Programların kadının kariyer yaşamındaki olumlu etkileri LEWIS ve FAGENSON tarafından da teyit edilmiştir.<sup>102</sup> Yönetici adayları kadınlar, kariyer geliştirme programları ile ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Yapılan bir araştırmada, kadının iş değiştirme nedenleri arasında, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ilk amaç olarak yer almaktadır.<sup>103</sup> Aslında ilerleme potansiyeli olan kadın yönetici adayların, işletme tarafından sağlanacak eğitim ve beceri geliştirme programları sayesinde şirketten ayrılmasının da önüne geçilmiş olmaktadır. Böylece işletme hem yönetici adayları olan kadın çalışanını kaybetmemekte hem de çalışanından daha yüksek verim alabilmektedir.<sup>104</sup>

### **2.10.2.4. Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi**

<sup>101</sup> Canan Kaya, "Çalışma Yaşamında Kadın İş Gücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri", Dokuz Eylül Üni., SBE, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Programı, İzmir, 2009, s.87, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>102</sup> Lewis, a.g.e., s.39-53.

<sup>103</sup> Knutson ve Schmidgall, a.g.e., s.64-75.

<sup>104</sup> Lockwood, a.g.e., s.64-75.

Sosyal haklar kapsamında genel olarak sendikal örgütlenme hakkı, sosyal güvenlik hakları, kadın çalışanlar analık ve doğum izni gibi yasal izinlerini kullanabilme yer almaktadır. Sendikalar kadın yöneticilerin, üst yönetim kademelerine yükselmelerinde karşılarına gelen cam tavan engeline karşı kendi başlarına başa çıkmada aciz kaldıkları durumlarda hem yasaları arkalarına alarak hem de örgüt üzerinde kurabilecekleri kuvvetli baskılarla kadınlara destek olabilecektir.<sup>105</sup>

#### 2.10.2.5. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık, ekonomik, sosyal ve politik alanlardan doğuştan taşıdıkları özellikler nedeniyle dışlanmış gruplara, dışlanma sebeplerine göre farklı haklar ve öncelikler vererek, mevcut durumu iyileştirmeye ve uzun vadede eşitliği sağlamaya yönelik politikaları işaret eden bir kavramdır.<sup>106</sup> Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla iş gücüne katılmak ya da yükselmek isteyen kadınlar sayısını artırabilmek için, her bir işe alım ve yükselme sürecinde bir ilan Prosedürü geliştirilebilir. Böylece kadınlar iş ve yükselme fırsatları hakkında geniş çaplı bilgiye sahip olarak biçimsel olmayan ağlara girememekten kaynaklanan dezavantajlarını yok edebilirler.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Ayfer Çetin ve Ercan Taşkın, "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:33, Ağustos 2012, s.49-66.

<sup>106</sup> Deniz Yalım, "İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler", Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.275.

<sup>107</sup> Buket Akdöl, "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTLERDE UYGULANMASINA (İSTANBUL VAKIF ÜNİVERSİTELERİ KADIN AKADEMİK PERSONELİNE) YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın veri toplama aracı ve analizi, verilerin toplanması, anket sonuçlarının değerlendirilmesi, araştırmanın bulguları başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Örgütlerde günümüz çalışan kadınların sayısı fazla olmakla birlikte üst düzey yöneticilik pozisyonunda çalışan kadınların sayısının yine üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan erkeklere sayısına oranla daha düşük olmasının sebebi olarak cam tavan görülmektedir.

Bu çalışmanın konusu, kadın çalışanların kariyerlerinde üst yönetime gelememelerinin nedeni olarak gösterilen cam tavan Sendromunun etkili olup olmadığı ve cam tavan algıları araştırması oluşturmaktadır.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu bölüm, çalışmanın birinci ve ikinci kısmında bulunan teorik bilgilerin, yapılan anket çalışması ile desteklenmesini sağlayarak uygulama ile toplanan verilerin değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenlerde cam tavan olgusunun var olup olmadığını belirlemek ve kadın akademisyenlerin üst yönetime yükselmelerine engel olan cam tavan algılarını ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın önemi, literatüre bakılarak yapılan araştırmalar incelendiğinde cam tavan ile ilgili çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Ayrıca yapılan

araştırmaların neredeyse hepsi özel ve kamu sektöründe çalışan kadın yöneticiler üzerine olduğu görülmüş, kadın akademisyenler üzerine sadece üç çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada İstanbul Vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenlerin cam tavan algılarının olup olmadığı incelenecektir. Literatürde kadın akademisyenlerin cam tavan algıları ile ilgili çok fazla çalışmaya rastlanmaması sebebiyle bu araştırma literatüre sağlayacağı katkı bakımından önem kazanmaktadır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın ilk aşaması olarak literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili kaynaklara ulaşılmıştır. Ulaşılan kaynaklarla ilgili değerlendirme yapılmış ve anket çalışmasına geçilmiştir. Anket, İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenlerin anket sorularını cevaplamaları yolu ile gerçekleştirilmiştir.

#### **3.4.1. Araştırma Hipotezleri**

Vakıf Üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenlere uygulanan bu araştırmanın hipotezleri şöyledir.

**H1:** Vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenlerle cam tavan algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Kadın akademisyenlerin yaşları ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Kadın akademisyenlerin medeni durumu ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Kadın akademisyenlerde çocuk sayısı ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Kadın akademisyenlerin eğitimleri ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** Kadın akademisyenlerin görev alanları ile ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** Kadın akademisyenlerin deneyimleri ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada evrenin büyüklüğünden dolayı bir çalışma evreni belirlenmiş İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinin tamamına ulaşılmasının çok geniş bir alanı kapsamından kaynaklanan güçlük ve sınırlı zaman göz önüne alınarak vakıf üniversitelerinin bir bölümü çalışma evreni olarak seçilmiştir.

Araştırmanın anket uygulaması aşamasında karşılaşılan sınırlılığı ise gidilen bazı üniversite ve yerleşkelerden ders yoğunluğu ya da kadın personel azlığı gerekçesiyle, üniversiteye giriş için izin alınamamasıdır.

Aynı zamanda izin alınıp girilen üniversitelerden birçoğunda kadın akademik personelinin derste ya da derslerinin olmamasından kaynaklı üniversite dışında ya da diğer yerleşkede olmalarından dolayı istenilen çoğunlukta ulaşılamamıştır.

### 3.4.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Süreçteki yol anket soruları, anketin uygulanacağı üniversiteler ve yerleşkelerinin belirlenmesi, anket uygulaması ve elde edilen verilerin yorumlanması şeklindedir.

Anket soruları beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneği için 4, "Katılıyorum" seçeneği için 3, "Kararsızım" seçeneği için 2, "Katılmıyorum" seçeneği için 1, "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneği için 0 puan verilmiştir.

**Tablo-14** Anket Formu 5'li LİKERT Ölçeği Puan Değeri

Ölçek Sıralaması	Ölçek Puan Değeri
Kesinlikle Katılmıyorum	0
Katılmıyorum	1
Kararsızım	2
Katılıyorum	3
Kesinlikle Katılıyorum	4

Kadın ve erkek yöneticilerin toplam tutum puanlarının hesaplanmasında ise olumsuz tutum ifadelerinin ters kodlanması yöntemine başvurulmuştur. Buna göre “1,3,4,5,9,10,12,13,14,15,18,20,22,23,24,26,27,28,30,31,32,33,35,36,37,38” maddeler olumsuz bir tutumu nitelediği için, bu maddelerin puanlanması ters kodlama ile gerçekleştirilmiştir.

#### **3.4.3.1. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. İlk olarak Ayşe KARACA'nın 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmakta ve ankette toplamda 44 soru bulunmaktadır. Birinci bölümde demografik içerikli 6 soru da yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, unvan ve mesleki deneyimleri sorulmuştur. İkinci bölümde ise kadın akademisyenlerin cam tavan algılarını ölçme amaçlı 38 soru sorulmuş ve anket, araştırma veri aracı olarak kullanılmıştır.

Yüz yüze uygulamada toplam 51 kişiye anket elden teslim edilmiş, toplanan anketler tek tek kontrol edildiğinde 4 tanesi eksik ve hatalı olduğundan çıkarılmış tam ve doğru şekilde elden doldurulan 47 anket dikkate alınarak analize dahil edilmiştir.

Anket uygulaması sırasında kadın akademisyenlere yüz yüze ulaşılmamasında yaşanan sıkıntılar nedeni ile anket, akademisyenlerin üniversitelerin web sitelerine girilerek akademik kadro bölümlerinden a-mail adresleri bulunarak a-mail gönderilmiştir. Toplamda 1174 kadın akademik personeline a-mail yoluyla ulaşılmış gönderilen a-maillerden 145 geri dönüş alınmış ve doldurulan anketler incelendiğinde 37 adet eksik ve hatalı olan çıkarılarak a-mail yoluyla 108 adet anket dikkate alınarak analize dahil edilmiştir.

Anket uygulaması için yüz yüze 11 Üniversite 8 yerleşke olmak üzere toplamda 19 üniversiteye gidilmiştir. Mail yolu ile de 10 üniversiteye ulaşılmış toplamda İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinden 29'unda bulunan kadın akademisyenlere anket uygulaması yapılmıştır.



Genel toplamda elden ve a-mail yoluyla tam ve eksiksiz olarak kadın akademik personelin doldurduğu 155 ankete analiz uygulanmıştır.

**Tablo-15** Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi

<b>Cam Tavan Boyutları</b>	<b>Soru No</b>
1- Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
2- Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	6-7-8-9-10-11-12
3- Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
4- İnfomal İletişim Ağları	21-22-23
5- Mentörlük	24-25
6- Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
7- Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

#### **3.4.3.2. Verilerin Analizi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics 22 (IBM SPSS, Türkiye) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilks testi ile değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart sapma, frekans) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Oneway Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey HDS testi ve Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Anlamlılık  $p < 0.05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### **3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu kısımda araştırmamıza konu olan yöneticilik sendromları ve cam tavan sendromunun örgütlerde uygulanmasına (İstanbul Vakıf Üniversiteleri kadın akademik personeline) yönelik bir uygulama ya ilişkin problemlerin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunların yorumları bulunmaktadır. Çalışma, İstanbul Vakıf Üniversitelerinde çalışan 155 kadın akademisyene uygulanmıştır.

Araştırmada kadın akademisyenlerin demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 16'te gösterilmiştir. Buna göre;

Kadın akademisyenlerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, akademisyenlerin %7.1'i 25 yaş altında iken, %49'u 26-35 yaş arasında, %27.7'si 36-45 yaş arasında, %9.7'si 46-55 yaş arasında ve %6.5'i 56 yaş ve üstündedir.

Kadın akademisyenlerin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde akademisyenlerin %44,5 bekar iken, %45,8 evli, %9,7'si dul veya boşanmıştır.

Kadın akademisyenlerin çocuk sayısına göre dağılımı incelendiğinde, akademisyenlerin %60.6'sının çocuğı yok iken, %25.8'inin 1 çocuğı, %10.3'ünün 2 çocuğı ve %3.2'sinin 3 çocuğı vardır.

Kadın akademisyenlerin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde, akademisyenlerin %10.3'ü lisans mezunu iken, %34.2'si yüksek lisans ve %55.5'i doktora mezunudur.

Kadın akademisyenlerin unvanlarına göre dağılımı incelendiğinde, akademisyenlerin %30.3'ü araştırma görevlisi iken, %23.2'si öğretim görevlisi, %27.1'i doktor öğretim üyesi, %7.1'i doçent ve %12.3'ü profesördür.

Kadın akademisyenlerin mesleki deneyimlerine göre dağılımı incelendiğinde, akademisyenlerin %44.5'inin mesleki deneyimi 1-5 yıl arasında iken, %15.5'i 6-10 yıl arasında, %12.9'u 11-15 yıl arasında, %10.3'ü 16-20 yıl arasında ve %16.8'i 21 yıl ve üzerindedir.

**Tablo-16** Demografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Yaş Grup	25 ve altı	11	7,1
	26-35 yaş	76	49
	36-45 yaş	43	27,7
	46-55 yaş	15	9,7
	56 ve üstü	10	6,5
Medeni Durum	Bekar	69	44,5
	Evli	71	45,8
	Dul veya Boşanmış	15	9,7
Çocuk Sayısı	Çocuğu Yok	94	60,6
	1	40	25,8
	2	16	10,3
	3	5	3,2
Eğitim Durumu	Lisans	16	10,3
	Yüksek Lisans	53	34,2
	Doktora	86	55,5
Görev Alanı	Araştırma Görevlisi	47	30,3
	Öğretim Görevlisi	36	23,2
	Doktor Öğretim Üyesi	42	27,1
	Doçent	11	7,1
	Profesör	19	12,3
Meslek Deneyimi	1-5 yıl	69	44,5
	6-10 yıl	24	15,5
	11-15 yıl	20	12,9
	16-20 yıl	16	10,3
	21 ve üzeri	26	16,8

Kadın akademisyenlerin cam tavan ölçeği maddelerine katılım durumları Tablo 17' de görüldüğü gibi dağılım göstermektedir.

**Tablo-17** Kadın Akademisyenlerin Cam Tavan Ölçeği Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımları

Anket Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	72 (%46,5)	51 (%32,9)	9 (%5,8)	21 (%13,5)	2 (%1,3)
Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	6 (%3,9)	1 (%0,6)	3 (%1,9)	46 (%29,7)	99 (%63,9)
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	72 (%46,5)	56 (%36,1)	15 (%9,7)	11 (%7,1)	1 (%0,6)
Kadın akademisyenlerin evli yada çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	47 (%30,3)	62 (%40)	21 (%13,5)	22 (%14,2)	3 (%1,9)

**Tablo-17** Kadın Akademisyenlerin Cam Tavan Ölçeği Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımları (devamı)

Şu anda yada gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi Kadın akademisyenlerin kariyer hedeflerini sınırlar.	38 (%24,5)	52 (%33,5)	21 (%13,5)	40 (%25,8)	4 (%2,6)
Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	1 (%0,6)	11 (%7,1)	22 (%14,2)	86 (%55,5)	35 (%22,6)
Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	-	4 (%2,6)	13 (%8,4)	71 (%45,8)	67 (%43,2)
Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.	-	1 (%0,6)	8 (%5,2)	48 (%31)	98 (%63,2)
Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	34 (%21,9)	57 (%36,8)	33 (%21,3)	28 (%18,1)	3 (%1,9)
Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	66 (%42,6)	67 (%43,2)	15 (%9,7)	6 (%3,9)	1 (%0,6)
Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	1 (%0,6)	7 (%4,5)	12 (%7,7)	76 (%49)	59 (%38,1)
Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	64 (%41,3)	75 (%48,4)	8 (%5,2)	8 (%5,2)	-
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	3 (%1,9)	25 (%16,1)	31 (%20)	58 (%37,4)	38 (%24,5)
Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	4 (%2,6)	18 (%11,6)	17 (%11)	61 (%39,4)	55 (%35,5)
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konularda çalıştırılmaktadır.	4 (%2,6)	29 (%18,7)	36 (%23,2)	57 (%36,8)	29 (%18,7)
Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	17 (%11)	26 (%16,8)	51 (%32,9)	53 (%34,2)	8 (%5,2)
Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	12 (%7,7)	33 (%21,3)	31 (%20)	70 (%45,2)	9 (%5,8)
Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	99 (%63,9)	36 (%23,2)	11 (%7,1)	4 (%2,6)	5 (%3,2)
Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	10 (%6,5)	21 (%13,5)	51 (%32,9)	59 (%38,1)	14 (%9)
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	10 (%6,5)	35 (%22,6)	34 (%21,9)	50 (%32,3)	26 (%16,8)
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	3 (%1,9)	10 (%6,5)	17 (%11)	89 (%57,4)	36 (%23,2)
Erkekler genellikle kurum dışı resmi olmayan ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışlarda bulunurlar.	8 (%5,2)	26 (%16,8)	44 (%28,4)	63 (%40,6)	14 (%9)
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	10 (%6,5)	37 (%23,9)	29 (%18,7)	71 (%45,8)	8 (%5,2)
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	8 (%5,2)	43 (%27,7)	18 (%11,6)	67 (%43,2)	19 (%12,3)

**Tablo-17** Kadın Akademisyenlerin Cam Tavan Ölçeği Maddelerine Verdikleri Cevapların Dağılımları (devamı)

Kurumda mentorlük ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	6 (%3,9)	29 (%18,7)	67 (%43,2)	46 (%29,7)	7 (%4,5)
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.	5 (%3,2)	27 (%17,4)	15 (%9,7)	74 (%47,7)	34 (%21,9)
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	9 (%5,8)	45 (%29)	31 (%20)	56 (%36,1)	14 (%9)
Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	4 (%2,6)	25 (%16,1)	38 (%24,5)	66 (%42,6)	22 (%14,2)
Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.	14 (%9)	70 (%45,2)	37 (%23,9)	31 (%20)	3 (%1,9)
Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	122 (%78,7)	27 (%17,4)	2 (%1,3)	3 (%1,9)	1 (%0,6)
Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	99 (%63,9)	36 (%23,2)	9 (%5,8)	9 (%5,8)	2 (%1,3)
Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir.	79 (%51)	50 (%32,3)	16 (%10,3)	10 (%6,5)	-
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	99 (%63,9)	44 (%28,4)	9 (%5,8)	2 (%1,3)	1 (%0,6)
Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	1 (%0,6)	1 (%0,6)	7 (%4,5)	51 (%32,9)	95 (%61,3)
Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	70 (%45,2)	51 (%32,9)	17 (%11)	16 (%10,3)	1 (%0,6)
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	90 (%58,1)	49 (%31,6)	10 (%6,5)	3 (%1,9)	3 (%1,9)
Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	40 (%25,8)	48 (%31)	33 (%21,3)	32 (%20,6)	2 (%1,3)
Kadın akademisyenlerin yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	113 (%72,9)	33 (%21,3)	5 (%3,2)		-

### 3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZİ

Çoklu rol üstlenme cam tavan boyutu puanları 1.2 ile 4 arasında değişmekte olup, ortalaması  $3.03 \pm 0.68$ 'dir.

Kadın akademisyenlerin kişisel tercih algıları cam tavan boyutu puanları 2 ile 4 arasında değişmekte olup, ortalaması  $3.15 \pm 0.47$ 'dir.

Örgüt kültürü ve politikaları cam tavan boyutu puanları 0.5 ile 3.63 arasında değişmekte olup, ortalaması  $1.95 \pm 0.69$ 'dur.

İnformal iletişim ağları cam tavan boyutu puanları 0.33 ile 4 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.14 \pm 0.7$ 'dir.

Mentorluk cam tavan boyutu puanları 0 ile 4 arasında değişmekte olup, ortalaması  $1.91 \pm 0.85$ 'dir.

Mesleki ayırım cam tavan boyutu puanları 0.67 ile 3.83 arasında değişmekte olup, ortalaması  $2.24 \pm 0.54$ 'dür.

Stereotipler cam tavan boyutu puanları 1 ile 4 arasında değişmekte olup, ortalaması  $3.3 \pm 0.63$ 'dür.

**Tablo-18** Cam Tavan Ölçeği Boyutlarının Min. Mak. Ort. ve Standart Sapma Değerleri

Cam Tavan Boyutları	Minimum	Maksimum	Ort±SS
Çoklu Rol Üstlenme	1,2	4	3,03±0,68
Kişisel Tercih ve Algıları	2	4	3,15±0,47
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,5	3,63	1,95±0,69
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	0,33	4	2,14±0,7
Mentorluk	0	4	1,91±0,85
Mesleki Ayırım	0,67	3,83	2,24±0,54
Stereotipler	1	4	3,3±0,63

### 3.6.1. Kadın Akademisyenlerin Yaş Grupları ile Cam Tavan Boyutları Arasındaki İlişki

Kadın akademisyenlerin yaş grupları ile cam tavan boyutları arasında Tablo 19'daki istatistik sonuçlara göre çoklu rol üstlenme, Kadın akademisyenlerin kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorlük, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyutları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo-19** Yaş Gruplarına Göre Cam Tavan Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi

Cam Tavan Boyutlar	Yaş Grupları					p
	25 ve altı	26-35 yaş	36-45 yaş	46-55 yaş	56 ve üstü	
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	
Çoklu Rol Üstlenme	3,18±0,59	2,94±0,7	3,08±0,64	3,13±0,67	3,14±0,79	<b>0,606</b>
Kişisel Tercih ve Algıları	3,21±0,65	3,13±0,43	3,17±0,46	3,05±0,6	3,31±0,34	<b>0,692</b>
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1,84±0,61	2,04±0,64	1,88±0,69	1,65±0,68	2,08±1	<b>0,251</b>
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	2,27±0,74	2,22±0,72	2,05±0,66	2±0,67	2±0,83	<b>0,529</b>
Mentorluk	1,86±0,55	1,95±0,88	1,76±0,85	2,07±0,78	2,1±0,94	<b>0,619</b>
Mesleki Ayrım	2,06±0,42	2,27±0,57	2,21±0,57	2,26±0,46	2,33±0,5	<b>0,781</b>
Stereotipler	3,36±0,71	3,27±0,67	3,27±0,62	3,38±0,47	3,51±0,4	<b>0,776</b>

Oneway ANOVA test

### 3.6.2. Kadın Akademisyenlerin Medeni Durumları ile Cam Tavan Boyutları Arasındaki İlişki

Kadın akademisyenlerin medeni durumları ile cam tavan arasında Tablo 20'deki sonuçlara göre informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı **farklılık bulunmaktadır** ( $p:0.028$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda, bekar akademisyenlerin informal iletişim ağları puan ortalamaları, dul veya boşanmışlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde **yüksek** bulunmuştur ( $p:0.027$ ;  $p<0.05$ ). Bekar akademisyenler ile evli akademisyenler arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Evli akademisyenler ile dul veya boşanmış akademisyenler arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Medeni durumlar arasında çoklu rol üstlenme, Kadın akademisyenlerin kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyut puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-20** Medeni Duruma Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi

Cam Tavan Boyutları	Medeni Durum			P
	Bekar	Evli	Dul veya Boşanmış	
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	
Çoklu Rol Üstlenme	3,03±0,69	2,99±0,66	3,16±0,73	<b>0,691</b>
Kişisel Tercih ve Algıları	3,13±0,48	3,18±0,48	3,13±0,39	<b>0,793</b>
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2±0,67	1,92±0,67	1,79±0,86	<b>0,517</b>
İnformel İletişim Ağları (Networklar)	2,27±0,74	2,1±0,64	1,76±0,7	<b>0,028*</b>
Mentorluk	2±0,85	1,86±0,8	1,77±1,03	<b>0,484</b>
Mesleki Ayırım	2,25±0,56	2,26±0,54	2,12±0,5	<b>0,675</b>
Stereotipler	3,37±0,62	3,2±0,66	3,49±0,4	<b>0,150</b>

Oneway ANOVA test

\* $p<0.05$

### 3.6.3. Kadın Akademisyenlerin Çocuk Sayısı ile Cam Tavan Arasındaki İlişki

Kadın akademisyenlerin çocuk sayısı ile cam tavan arasında Tablo 21'deki sonuçlara göre çoklu rol üstlenme puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı **farklılık bulunmaktadır** ( $p:0.048$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; 1 çocuğu olanların çoklu rol üstlenme puan ortalamaları, 2 ve üzerinde çocuğu olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde **yüksek** bulunmuştur ( $p:0.049$ ;  $p<0.05$ ). Diğer çocuk sayısı grupları arasında çoklu rol üstlenme puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).



Çocuk sayısı grupları arasında kadın akademisyenlerin kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyutları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-21** Çocuk Sayısına Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi

Cam Tavan Boyutları	Çocuk Sayısı			p
	Yok	1	2 ve üzeri	
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	
Çoklu Rol Üstlenme	2,99±0,66	3,23±0,59	2,8±0,82	<b>0,048*</b>
Kişisel Tercih ve Algıları	3,16±0,44	3,16±0,49	3,07±0,56	<b>0,726</b>
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2±0,66	1,92±0,75	1,74±0,66	<b>0,290</b>
İnformel İletişim Ağları (Networklar)	2,22±0,72	2,07±0,66	1,94±0,7	<b>0,184</b>
Mentorluk	1,96±0,86	1,96±0,78	1,6±0,9	<b>0,182</b>
Mesleki Ayırım	2,24±0,57	2,26±0,53	2,19±0,48	<b>0,896</b>
Stereotipler	3,34±0,65	3,33±0,51	3,1±0,71	<b>0,286</b>

Oneway ANOVA test \* $p<0.05$

Not: 3 çocuğu olanların sayısı azlığı nedeniyle 2 ve üzeri şeklinde gruplanmıştır.

#### 3.6.4. Kadın Akademisyenlerin Eğitim Durumları ile Cam Tavan Arasındaki İlişki

Kadın akademisyenlerin eğitim durumları ile cam tavan arasında Tablo 22'deki sonuçlara göre informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı **farklılık bulunmaktadır** ( $p:0.009$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Yüksek lisans mezunlarının informal iletişim ağları puan ortalamaları, Doktora mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde **yüksek** bulunmuştur ( $p:0.014$ ;  $p<0.05$ ). Diğer eğitim durumları arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Eğitim durumları arasında çoklu rol stlenme, Kadın akademisyenlerin kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentorlük, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyutları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-22** Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi

Cam Tavan Boyutları	Eğitim Durumu			p
	Lisan	Yüksek Lisans	Doktora	
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	
Çoklu Rol stlenme	2,86±0,86	3,03±0,73	3,05±0,61	<b>0,585</b>
Kişisel Tercih ve Algıları	3,17±0,5	3,22±0,45	3,1±0,47	<b>0,359</b>
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1,81±0,47	2,09±0,6	1,88±0,76	<b>0,142</b>
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	1,94±0,66	2,38±0,76	2,03±0,64	<b>0,009*</b>
Mentorluk	1,66±0,87	2,01±0,87	1,9±0,83	<b>0,340</b>
Mesleki Ayırım	2±0,49	2,32±0,56	2,23±0,53	<b>0,116</b>
Stereotipler	3,02±0,72	3,4±0,5	3,3±0,67	<b>0,101</b>

Oneway ANOVA test \* $p<0.05$

### 3.6.5. Kadın Akademisyenlerin Görev Alanları İle Cam Tavan Arasındaki İlişki

Kadın akademisyenlerin unvanları ile cam tavan arasında Tablo 23'teki sonuçlara göre çoklu rol üstlenme puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.028$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Doçentlerin oklu rol üstlenme puan ortalamaları, araştırma görevlilerinden, ğretim görevlilerinden, doktor ğretim üyelerinden ve profesörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p_1:0.000$ ;  $p_2:0.002$ ;  $p_3:0.000$ ;  $p_4:0.022$ ;  $p<0.05$ ). Araştırma görevlileri, ğretim görevlileri, doktor ğretim yeleri ve profesörler arasında çoklu rol üstlenme puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Kadın akademisyenlerin unvanları arasında informal iletişim ağıları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.034$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Öğretim görevlilerinin informal iletişim ağıları puan ortalamaları, profesörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.045$ ;  $p<0.05$ ). Diğer görev alanları arasında informal iletişim ağıları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Kadın akademisyenlerin unvanları arasında mesleki ayırım puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.042$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Öğretim görevlilerinin mesleki ayırım puan ortalamaları, Araştırma görevlilerinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.038$ ;  $p<0.05$ ). Diğer görev alanları arasında mesleki ayırım puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Kadın akademisyenlerin unvanları arasında stereotipler puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.028$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Doçentlerin stereotipler puan ortalamaları, doktor öğretim üyelerinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p:0.032$ ;  $p<0.05$ ). Diğer görev alanları arasında stereotipler puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Kadın akademisyenlerin unvanları arasında kadın akademisyenlerin kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları ve mentorluk alt boyutları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-23** Unvanlarına Göre Cam Tavan Boyutları Puanlarının Değerlendirilmesi

Cam Tavan Boyutları	Unvanları					p
	Araş.Gör.	Öğ. Gör.	Dr.Öğ. Ü.	Doçent	Profesör	
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	
Çoklu Rol Üstlenme	2,93±0,69	3,01±0,78	2,97±0,58	3,65±0,31	3,05±0,66	<b>0,028*</b>
Kişisel Tercih ve Algıları	3,14±0,44	3,22±0,48	3,06±0,46	3,4±0,46	3,12±0,52	<b>0,221</b>
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1,98±0,49	2,17±0,73	1,79±0,69	2,06±1	1,7±0,7	<b>0,061</b>
İnformel İletişim Ağları (Networklar)	2,2±0,65	2,41±0,81	2,01±0,6	2,03±0,86	1,86±0,58	<b>0,034*</b>
Mentorluk	1,87±0,77	2,14±0,98	1,7±0,79	1,95±0,65	2,03±0,95	<b>0,229</b>
Mesleki Ayrım	2,11±0,46	2,44±0,59	2,17±0,53	2,41±0,68	2,25±0,51	<b>0,042*</b>
Stereotipler	3,35±0,54	3,38±0,54	3,06±0,77	3,66±0,47	3,36±0,56	<b>0,028*</b>

Oneway anova test \*p<0.05

### 3.6.6. Kadın Akademisyenlerin Mesleki Deneyimleri ve Cam Tavan Arasındaki İlişki

Kadın akademisyenlerin mesleki deneyimleri ve cam tavan arasında Tablo 24'deki sonuçlara göre örgüt kültürü ve politikaları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.012$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların örgüt kültürü ve politikaları puan ortalamaları, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p_1:0.031$ ;  $p_2:0.041$ ;  $p_3:0.016$ ;  $p<0.05$ ). Diğer mesleki deneyim grupları arasında örgüt kültürü ve politikaları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Mesleki deneyim grupları arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.007$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların informal iletişim ağları puan ortalamaları, 1-5 yıl ve 16-20 yıl arasında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p_1:0.034$ ;  $p_2:0.005$ ;  $p<0.05$ ). Diğer mesleki deneyim grupları arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Mesleki deneyim grupları arasında mesleki ayırım puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p:0.043$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın tespiti için yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda; Mesleki deneyimi 21 yıl ve üzerinde olan akademisyenlerin mesleki ayırım puan ortalamaları, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ( $p_1:0.018$ ;  $p_2:0.019$ ;  $p_3:0.039$ ;  $p<0.05$ ). Diğer mesleki deneyim grupları arasında mesleki ayırım puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

Mesleki deneyim grupları arasında çoklu rol üstlenme, kadın akademisyenlerin kişisel tercih algıları, mentorluk ve stereotipler alt boyutları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-24** Mesleki Deneyim Süresine Göre Cam Tavan Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi

Cam Tavan Boyutları	Mesleki Deneyim					p
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üzeri	
	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	
Çoklu Rol Üstlenme	2,92±0,69	3,03±0,67	3,1±0,59	2,96±0,71	3,28±0,67	<b>0,221</b>
Kişisel Tercih ve Algıları	3,12±0,47	3,2±0,39	3,14±0,45	3±0,58	3,28±0,47	<b>0,383</b>
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1,9±0,58	2,36±0,62	1,79±0,69	1,68±0,73	1,98±0,84	<b>0,012*</b>
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	2,1±0,65	2,57±0,81	2,02±0,5	1,79±0,72	2,17±0,73	<b>0,007*</b>
Mentorluk	1,9±0,76	2±1,01	1,83±0,86	1,69±0,81	2,08±0,92	<b>0,633</b>
Mesleki Ayırım	2,17±0,51	2,39±0,63	2,09±0,37	2,11±0,66	2,47±0,51	<b>0,043*</b>
Stereotipler	3,29±0,61	3,14±0,78	3,34±0,62	3,21±0,67	3,52±0,44	<b>0,252</b>

Oneway anova test \* $p<0.05$

## SONUÇ

Kadınların kariyer hayatlarında ilerlerken neden üst kademe yönetici konumuna gelemedikleri sorusu ortaya çıkmış ve erkeklerle aynı işi aynı derecede yaparken neden bir türlü tepe yönetime gelemediklerinin sonucu olarak cam tavan engeli gösterilmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan çok fazla çalışma olmadığından Üniversitelerdeki akademisyenlerin yarısına yakını kadınlar oluştururken tepe yönetimlerde ki sayılarının erkeklerden çok daha düşük oluşunun nedenini araştırmak için bu çalışma yapılmıştır. İstanbul da bulunan vakıf üniversitelerindeki kadın akademisyenlerin karşılaştıkları cam tavan algıları için çalışmaya önce kuramsal çerçeve çizilerek başlanılmış ve literatür taraması yapılmış uygulama kısmında 155 kadın akademisyene ulaşılarak anket uygulaması yapılmıştır.

Yukarıdaki istatistik veriler ışığında, bilimsel olarak araştırmaya katılan İstanbul vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenler ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada, kadın akademisyenlerin kariyerlerinde yükselirken karşılaştıkları görünmez engeller (cam tavan) ile kadın akademisyenlerin yaşı, medeni durumu, çocuk sayısı, eğitim durumu, akademik unvanı ve mesleki deneyimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucuna varılmıştır. Ancak;

Kadın akademisyenlerin medeni durumları arasında informal iletişim ağları (networklar) puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Evli akademisyenler ve dul/boşanmış akademisyenler arasında bekar akademisyenlerin informal iletişim ağları puan ortalamaları, dul veya boşanmışlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda bekar kadın akademisyenlerin informal iletişim ağlarına katılma konusunda cam tavan engeliyle karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin çocuk sayısı ile cam tavan arasında çoklu rol üstlenme puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1 çocuğu olanların çoklu rol üstlenme puan ortalamaları, 2 ve üzerinde çocuğu olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda 1 çocuğu olan kadın akademisyenlerin çoklu rol üstlenme konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin eğitim durumları ile cam tavan arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının informal iletişim ağları puan ortalamaları, doktora ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda yüksek lisans mezunu kadın akademisyenlerin informal iletişim ağları (networklar)'na katılma konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin unvanları ile cam tavan arasında çoklu rol üstlenme puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Doçentlerin çoklu rol üstlenme puan ortalamaları, araştırma görevlilerinden, öğretim görevlilerinden, doktor öğretim üyelerinden ve profesörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda doçent kadın akademisyenlerin çoklu rol üstlenme konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin unvanları ile cam tavan arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretim görevlilerinin informal iletişim ağları puan ortalamaları, profesörlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda kadın öğretim görevlilerinin informal iletişim ağlarına katılma (networklar) konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin unvanları ile cam tavan arasında mesleki ayırım puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretim görevlilerinin mesleki ayırım puan ortalamaları, Araştırma görevlilerinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda kadın öğretim görevlilerinin mesleki ayırım konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin unvanları ile cam tavan arasında stereotipler puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Doçentlerin stereotipler puan ortalamaları, doktor öğretim üyelerinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda kadın doçent akademisyenlerin stereotipler konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin mesleki deneyimleri ve cam tavan arasında örgüt kültürü ve politikaları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların örgüt kültürü ve

politikaları puan ortalamaları, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda kadın akademisyenlerin örgüt kültürü ve politikaları konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Kadın akademisyenlerin mesleki deneyim grupları arasında informal iletişim ağları puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki deneyimi 6-10 yıl arasında olanların informal iletişim ağları puan ortalamaları, 1-5 yıl ve 16-20 yıl arasında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda kadın akademisyenlerin informal iletişim ağlarına katılmama konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Mesleki deneyim grupları arasında mesleki ayırım puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki deneyimi 21 yıl ve üzerinde olan akademisyenlerin mesleki ayırım puan ortalamaları, 1-5 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında olanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Buda kadın akademisyenlerin mesleki ayırım konusunda cam tavan engeli ile karşılaştıklarını göstermektedir.

Mesleki ayırım puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmasının deneyimlerinin 21 yıl ve üzeri olanlarda yüksek çıkması düşündürücüdür. Kadın akademisyenlerin deneyimlerinde en olgun ve mevki almaya aday kişiler oldukları düşünüldüğünde mesleki deneyimi 21 yıl ve üzeri olan kadın akademisyenlerde görünmez cam tavan algısı ile çok daha fazla karşılaştıklarını göstermektedir.

Yapılan istatistiksel sonuçların ışığında yapılan incelemede en fazla cam tavan engelinin informal iletişim ağına katılmama maddesinden 4 farklı grubun etkilendiği saptanmıştır. Bu gruplar incelendiğinde bekar kadın akademisyenler, yüksek lisans mezunu kadın akademisyenler, öğretim görevlisi kadın akademisyenler ve mesleki deneyimleri 6-10 yıl arasında olan kadın akademisyenlerin olduğu anlaşılmıştır. Bu şunu göstermektedir ki kadın akademisyenlerin meslek hayatına başladıkları daha ilk yıllarda cam tavan engeliyle karşılaşmaya başladıkları anlaşılmaktadır. Kadın akademisyenlerin engellenmesi informal iletişim ağlarına katılmalarına ve sosyal iletişimi sağlamalarına olanak vermeyerek yükselmeleri yolundaki gerekli bilgi ve haberi almalarının engellenmesi yoluyla kariyerleri yolundaki cam tavan engelinin oluşmaya başladığını göstermektedir.



Hipotezler	Anlamlı Bir İlişki Vardır	Anlamlı Bir İlişki Yoktur
H1: Vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenlerle cam tavan algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H2: Kadın akademisyenlerin yaşları ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H3: Kadın akademisyenlerin medeni durumu ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H4: Kadın akademisyenlerde çocuk sayısı ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H5: Kadın akademisyenlerin eğitimleri ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H6: Kadın akademisyenlerin görev alanları ile ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓
H7: Kadın akademisyenlerin deneyimleri ile cam tavan arasında anlamlı bir ilişki vardır.		✓

Türkiye’de gerek kadın istihdam oranındaki artışın gerekse üst kademe kadın yönetici istihdamındaki artışın oluşması ve kadın istihdamının erkek istihdamında olduğu gibi yukarı yönde paralellik göstermesi için potansiyel işgücü kaynağının (kadınların) önündeki görünür ya da görünmez engeller kaldırılırsa, içinde bulunduğu örgüte büyük oranda katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

İngiltere’de sanayi devrimiyle başlayan kadın işgücünün ekonomiye olan katkısı yadsınamayacak oranda büyüktür. Kadın istihdamının yüksek olduğu batı ülkelerine bakacak olursak Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin kadın işgücünü üretime dahil ederek çok daha güçlü bir ekonominin olmasına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalara öneriler ise aşağıdaki gibidir.

Türkiye’de yapılan araştırmalar içerisinde cam tavan sendromu ile ilgili çok fazla bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Bu araştırmanın konusunun literatürde fazla olmamasından dolayı bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatüre katkısının yanında, kadın yöneticilerin kariyerlerinde ilerlerken karşılaştıkları görünmez engellerle mücadelelerinde fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerde üst yönetimlerde çalışan kadınlar, kariyerlerinde karşılarına çıkan engelleri aşip üst yönetici konumuna geldiklerinde kendisi gibi kariyer engellerini aşmaya çalışan kadınların önünü açmalı, karşılaştıkları engeller de onları yüreklendirmeli, yetenekli, eğitilmiş, istekli ve donanımlı kadın çalışanları kariyer yollarında desteklemeleri gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada cam tavan sendromunun vakıf üniversitelerinde çalışan kadın akademisyenler üzerindeki algısı araştırılmıştır. Cam tavan kavramı devlet üniversitelerinde, devlet ilköğretim okullarında ve devlet liselerindeki kadın öğretmenler ve kadın yöneticilerle ayrıca, özel okullardaki kadın öğretmenlerle ve kadın yöneticilerle ilgili de araştırma konusu olabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca örgütlerin uyguladıkları politikalara kadın iş gücünü dahil ederek, önyargısız tutumlarla, eşit işe eşit ücret ilkesiyle, cinsiyet eşitliğine duyarlı ve aynı pozisyondaki çalışanlarla ortak bir sosyal ağ kurulup iletişim ağlarına dahil olmasını sağlayarak kadın yöneticileri ve kadın üst düzey yönetici adaylarının hedeflerini belirlemede ibreyi daima yukarıya döndürme konusunda itici güç olmaları yolunda bir politika izlenebileceği düşünülmektedir.

Örgüt kültürünün kadın yöneticileri kariyerlerinde yükselmelerini destekleyecek şekilde daha fazla kadına üst makamlarda yer açılması olarak oluşturulması düşünülmektedir.

Üst kademe yöneticiler kadınlara mentor olma konusunda yüreklendirilerek, kadınların örgüt içi mesleki eğitimlerle desteklenip gelişimlerinin sağlanabileceği düşünülmektedir.

Üst kademe yönetici konumuna gelmiş kadın yöneticiler bu yolda mücadele veren kendisi ile çalışan kadınları motive etmeli hevesli, hırslı ve yetenekli olanlarının önü açılabilirliği düşünülmektedir.

Kadınlar öncelikle bir eş ve bir anne'dir. Ancak; ev ve iş arasındaki dengeyi iyi kurabilirlerse örneğin profesyonel yardım alırlarsa evdeki dengenin oturması ile bunun işe otomatik olarak yansıtacağı artan motivasyonlarının ve verimliliklerinin sonucu kararlılıklarını açık şekilde göstermiş olacaklarından işyerinde daha görünür olacakları düşünülmektedir.

Kadınların ev yaşamı ile iş yaşamlarını birbirine kesinlikle karıştırmamaları gerektiği düşünülmektedir.

Kadın yöneticilerin mesai bitimi sonrası çalışmalara kalmaları, daha zor ve uzun görevlere istekli olmaları sadece erkeklerin yapabileceği düşünülen şehir dışı gibi görevlere talip olmaları bu görevleri tereddütsüz kabul edip kadınlarında bu görevleri yapabileceklerinin üstlerine gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Cam tavan algısı ile yapılacak çalışmalarda bu engelin ilk olarak nereden ve nasıl başladığı ile ilgili bir çalışmanın örgütler açısından sorunun başlamadan çözmek adına çok faydalı olacağı düşünülmektedir. Alınacak veriler doğrultusunda kadınların kariyer planlarını yaparken örgüt içi destekleyici programlarla bu engellerle karşılaşmadan hedefleri doğrultusunda daha kolay yol alabilecekleri düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ÇELİK Adnan, ŞİMŞEK M. Şerif, AKATAY AYTEN, **Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, Mart 2007.

YALIM Deniz, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Editör: Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.

PAŞAOĞLU Didem, **Yönetim Ve Organizasyon**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1900, Anadolu Üni. Web-Ofset, Eskişehir, 2013.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 2011.

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

WIRTH Linda, **Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management**, International Labour Office, Geneva, 2001.

PALMER Margaret ve HYMAN Beverly, **Yönetimde Kadınlar**, (Çev:Vedat Üner), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

TORTOP Nuri, **Kamu Personel Yönetimi**, "S" Yayınları, Ankara, 1985.

FETTAHLIOĞLU Okan, ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÖZER Pınar SÜRAL, ÖGE Serdar, ZERENLER Muammer, ÇELİK Adnan, BAKAN İsmail, BASIM H. Nejat, BEDÜK Aykut, SOYSAL Abdullah, KESİCİ Burcu, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

ÇİTÇİ Oya, **Kadın Sorunu ve Kamu Kesiminde Kadın**, Todaie Yayınları, Ankara, Yayın No:200, 1982.

ÇAHA Ömer, **Kadının Toplumdaki Yeri ve Önemi**, Açık Toplum Yazıları, Liberte Yayınları, Ankara, 2004.

DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, Marmara Üni. İ.İ.B.F. Yayını, İstanbul, 1995.

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

AYTAÇ Serpil, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, Kasım 2001.

## MAKALELER

BURACK Elmer H., **Career Management In Organisations:aPractical HumanResources Planning, Brace** - Park Press Lake Forest, IL. 1988.

İLKKARACAN İpek, Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı, **75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**, Tarih Vakfı Yayınları, Ankara, 1998, s.287.

ÖZYER Kubilay ve ORHAN Ufuk, “Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi var mıdır.? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, Volume 5 Issue 8, December 2012, p.971-987.

NRUFFINO Norma Cary, **The Promotable Woman** (Second Edition), Belmont, California: Wadsworth Publishing, 1993, s.3–354.

ÖZKANLI Özlem, “Türkiye’de Kadın Akademisyenlerin Durumu”, **Eğitim ve Bilim**, 2007, cilt:32, sayı:144, s.59-70.

AKGEYİK Tekin, Türkiye’de Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımını Etkileyen Faktörler: **TÜİK Verileri Üzerine Bir Analiz**, s.48.

## DERGİLER

ÖĞÜT Adem, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2006, cilt 1, sayı 1, s.55-77.

SÖKMEN Alev ve ŞAHİNGÖZ Semra Akar, “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2017, 9/1, s.114.

ÇETİN Ayfer ve TAŞKIN Ercan, “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Ağustos 2012, sayı:33, s.49–66.

EYÜPOĞLU Ayşe, T. TANRIÖVER Hülya, ÖZAR Şemsa, “Kentli Kadınların Çalışma Koşulları ve Çalışma Yaşamını Terk Nedenleri”, **İktisat Dergisi**, 1998, 377, s.39-47.

ERGENELİ Azize ve AKÇAMETE Ceren, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ankara, 2004, s.89.

DREHER George F., Cam Tavanı Kırma: Cinsiyet Oranları ve İş-Yaşam Programlarının Kadın Liderlik Üzerine Etkileri, **Sage Journals**, Yayınlanma Tarihi:1 Mayıs 2003, cilt:56, sayı:5, s.541-562.

KORKMAZ Hatun, “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu”, **Asos Journal, The Journal of Academic Social Science**, Eylül 2014, yıl:2, sayı:5, issn:2148-2489, ss.1-14.

TAHTALIOĞLU Hava, “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Nisan 2016, cilt:9, sayı:2, s.99.

ÜSTÜN TÜRKOĞLU Kamile, Kadın ve Hukuk, “Kamu Hizmetine Girişte ve Yükselmeye Kadınlara Pozitif Ayrımcılık Yapılması”, **TBB Dergisi**, 26.12.2017, Özel sayı, issn:1304–2408, s.93-124.

KATKAT ÖZÇELİK Münevver, “Çalışma Hayatında Kadının Yeri Ve Kariyer Gelişim Engelleri”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Eylül 2017, yıl:5, sayı:52, s.49-70.

ANAFARTA Nilgün, SARVAN Fulya, YAPICI Nuray, “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 8 (15), 2008, s.111-137.

LOCKWOOD Nancy, “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, HR Magazine, 2004 Haziran, “Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açıları”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat 2009, s.10.

ACUNER Selma ve SALLAN Songül, “Türk Kamu Yönetiminde Kadınlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, c:26, no:3, 1993, s.77-92.

GÜNDÜZ Şafak, Kariyer Basamaklarında Kadının Düşmanı Olarak Kendisi: Süper Anne Sendromu, Görünmez Kadın Sendromu Ve Külkedisi Sendromu, **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, 2017, sayı:35, s.78-88.

GÜNDÜZ Şafak, İş Yaşamında Erkeklerde Ortaya Çıkan Ancak Kadını Tehdit Eden Sendromlar, **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, 2018, cilt:37, sayı:37, s.145-157.

ZEL Uğur, İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve “Kraliçe Arı Sendromu”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2 Haziran 2002, cilt:35, sayı:2, s.39–48.

İNANDI Yusuf ve TUNÇ Binali, Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi, Uluslararası E-Dergi**, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/137938-20130521133556-2-2---13.pdf>, (Erişim Tarihi:04.04.2018).

## TEZLER

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

ÖZTÜRK Aslı, Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2011, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KARACA Ayşe, Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

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

AKDÖL Buket, Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul 2009, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KAYA Canan, Çalışma Yaşamında Kadın İş Gücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Programı, İzmir, 2009, s:87, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

NARMAN Gözde, *Kadının İş Yaşamına Katılımı ve Kadın Yöneticilik Modelleri*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Ana Bilim Dalı, Ankara, 2006, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

JAHANGIROV Naide, Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dış Ticaret Eğitimi, Ankara, 2012, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ŞİMŞEK Nurbetül, Kadın Öğretmenlerin Yönetici Olmalarını Engelleyen Önyargı ve Diğer Faktörlerin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).



## RAPORLAR

**Avrupa Birliği 2016 Türkiye İlerleme Raporu**, [https://www.ab.gov.tr/files/pub/2016\\_ilerleme\\_raporu\\_tr.pdf](https://www.ab.gov.tr/files/pub/2016_ilerleme_raporu_tr.pdf), s.15, (Erişim Tarihi: 22.03.2018).

**TBMM, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu No:6**, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Nisan 2011, s.5.

## BÜLTENLER

Türkiye İstatistik Kurumu, Haber Bülteni, 07 Mart 2017, Sayı:24643, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24643>, (Erişim Tarihi:18.03.2018).

Türkiye İstatistik Kurumu, Haber Bülteni, “Kazanç Yapısı Araştırması”, 2014, sayı:18861, 17 Aralık 2015, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18861>, (Erişim Tarihi: 06.04.2018).

## PROJELER

ÜNVER Yeşim, İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara, 2005.

## RESMİ YAYINLAR

AĞCA Burçin, Türkiye Cumhuriyeti Dışışleri Bakanlığı Yayınları, İç Hava Kalitesi ve Hasta Bina Sendromu, **Uluslar Arası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, Ankara, 2004, sayı XVI.

Devlet Personel Başkanlığı, Kamu Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımlı, <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>, (Erişim Tarihi:18.03.2018).

KSGM Yayınları, Ankara, 1998, [kadininstatusu.gov.tr](http://kadininstatusu.gov.tr), (Erişim Tarihi:10.04.2018).

Resmi Gazete, Türk Medeni Kanunu, sayı 743, 4 Nisan 1926.

Türk Medeni Kanunu, <http://www.turkpedia.com.tr/?p=383>, sayı 743, 4 Nisan 1926, (Erişim Tarihi: 06.02.2018).

TBMM Başkanlığı, “Türk Medenî Kanunu”, Kanun No. 4721, Kabul Tarihi:22.11.2001, s.1, <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html>, (Erişim Tarihi:06.02.2018).

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, “Sendrom”, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b16a0db59c411.40359017](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b16a0db59c411.40359017), (Erişim Tarihi:05.12.2017).

YÖK, 2017–2018 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri, <https://istatistik.yok.gov.tr/>, (Erişim Tarihi:03.04.2018).

## İNTERNET KAYNAKLARI

Avrupa Komisyonu, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, Brüksel, 8 Mart 2018, s.4-5, [https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality\\_BC.pdf](https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality_BC.pdf), (Erişim Tarihi:10.03.2018).

AKBAY Binalp, “Kariyer Kavramı Ve Tarihsel Gelişimi”, 2016, <http://slideplayer.biz.tr/slide/2762670/>, (Erişim Tarihi:27.01.2018).

KNUTSON Bonnie J., SCHMİDGALL Raymond S., “Konaklama Endüstrisinde Cam Tavan Boyutları”, *Sage Journals*, 1 Aralık 1999, Yayınlanan sayı:6, cilt:40, s.64-75, <https://doi.org/10.1177/001088049904000618>, (Erişim tarihi:10.04.2018).

CEYLAN Canan, Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, <https://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, yıl:2004, cilt:6, sayı:1, sıra:14, no.203.

AYDIN Cemiyle, Akademisyen Kadınların Maruz Kaldıkları Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği; "Cam Tavan" Sendromu, TUSSAM, 29 Temmuz 2017, <http://tussam.org/i>

[index.php/ekonomi-ve-istihdam/isgucu-piyasalari/item/96-akademi\\_syen-kadinlarin-maruz-kaldiklari-toplumsal-cinsiyet-esitsizligi-cam-tavan-sendromu.html](http://index.php/ekonomi-ve-istihdam/isgucu-piyasalari/item/96-akademi_syen-kadinlarin-maruz-kaldiklari-toplumsal-cinsiyet-esitsizligi-cam-tavan-sendromu.html). (Erişim Tarihi:30.01.2018).

Doğruluk Payı Bülten, 2018'de Kadın İstatistikleri, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>, (Erişim Tarihi:17.03.2018).

MAUME David J. Jr., Cam Tavan Eşsiz Bir Biçim mi, Yönetimsel Kazanç Rasgele Etkiler Modelinden Kanıtlar, <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0730888404263908>, Sage Journals, cilt:31 sayı:2, s.250-274, Yayınlanma Tarihi:1, Mayıs 2004, (Erişim Tarihi:05.04.2018).

YILDIZ Ecevit, Üretim ve Yeniden Üretim Sürecinde Ücretli Kadın Emeği, 19.08.2006, <http://www.halkeveri.org.tr/diger/uretim-ve-yeniden-uretim-surecinde-ucretli-kadin-emeği>, (Erişim Tarihi:11.02.2018).

EKİNCİ Ekrem Buğra, Derin Tarih, “Osmanlıda Kadın Hakları”, Mart 2016, [http://www.derin\\_tarih.com/ozel-dosya/osmanlida-kadin-haklari/](http://www.derin_tarih.com/ozel-dosya/osmanlida-kadin-haklari/), (Erişim Tarihi:05.02.2018).

ÇALI Fatih, Yöneticinin Evrak Çantası, “Sendromlar”, 04 Ekim 2015, <https://fatih.cali.wordpress.com/2015/10/04/sendromlar/>, (Erişim Tarihi:16.12.2017).

Hukuk ve Ekonomi, “Türkiye’de Kadın İstihdamı”, 29 Eylül 2017, <https://www.hukukveekonomi.com/2017/09/29/turkiyede-kadin-istihdami/>, (Erişim Tarihi:04.04.2018).

CEYLAN İrem, “Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı Geriledi”, 10.03.2014, <http://www.karier.net/ikblog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/>, (Erişim Tarihi:20.03.2018).

ÖZTÜRK İlkay, “Haşlanan Kurbağa Olmayın Su Isınınca Zamanında Sıçrayın”, Yaşam Boyu Öğrenme, 29 Mart Cuma 2013, <https://ilkayozturk.com/2013/03/29/haslanan-kurbağa-olmayin-su-isinmaya-baslayinca-zamaninda-sicrayin/>, (Erişim Tarihi:24.12.2017).

ÖZPEHLİVAN İpek Alver, “İşyeri Sendromları” 3, Başarısızlık Korkusu, Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları ve Yönetim Üzerine Notlar, 02 Eylül 2015 Çarşamba,

<http://www.yetenekyonetimi.co/2015/09/isyeri-sendromlari-3.html>, (Erişim Tarihi: 26.12.2017).

ÖZPEHLİVAN İpek Alver, İşyeri Sendromları 4, Stockholm Sendromu-Yetenek Yönetimi, İnsan Kaynakları ve Yönetim Üzerine Notlar, 5 Eylül Cumartesi 2015, <http://www.yetenekyonetimi.co/2015/09/isyeri-sendromlari-3.html>, (Erişim Tarihi: 26.12.2017).

DALAY İsmail, Yönetim Organizasyon Bölüm 1, Birinci Bölüm Yönetim ve Yönetici, 16 Şubat 2015 Pazartesi, [http://ismaildalay.blogspot.com/2015/02/yonetim-org\\_anizasy\\_on-bolum-1.html](http://ismaildalay.blogspot.com/2015/02/yonetim-org_anizasy_on-bolum-1.html), (Erişim Tarihi:09.01.2018).

Nlp Haber, "Sizin Sendromunuz Hangisi", <http://www.nlphaber.com/nlp-haber-198/sizin-sendromunuz-hangisi.html>, (Erişim Tarihi:05.12.2017).

Sendika Org, Türkiyede İstihdam Edilen Kadınların Yarıya Yakını Kayıt Dışı Çalışıyor, <http://sendika62.org/2018/03/turkiyede-istihdam-edilen-kadinlarin-yariya-yakini-kayit-disi-calisiyor-478777/>, (Erişim Tarihi:18.03.2018).

TAEM, Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi, Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2017, [http://tmseveta.com/media/web\\_content/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-cinsiyet-ucurumu-endeksi-2017pdf\\_No\\_ne\\_9XJU\\_.pdf](http://tmseveta.com/media/web_content/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-cinsiyet-ucurumu-endeksi-2017pdf_No_ne_9XJU_.pdf), (Erişim Tarihi:25.03.2018).

Timeturk Haber, Avrupa'da İstihdam Verileri Açıklandı, <https://www.timeturk.com/avrupa-da-istihdam-verileri-aciklandi/haber-888397>, (Erişim Tarihi:13.02.2018).

Tmmob, Cinsiyet Ayrımcılığı Hakkında, <https://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimci-ligi-hakkinda>, (Erişim Tarihi: 04.04.2018).

Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye İşgücü İstatistikleri Merkezi Dağıtım Sistemi, 1991-2015-2017, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=102&locale=tr>, (Erişim Tarihi:20.03.2018).

Türkiye İstatistik Kurumu, Türkiye İşgücü İstatistikleri, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24630>, (Erişim Tarihi:17.03.2018).

Türkiye İstatistik Kurumu, Merkez Bankası Meclis Üyeleri Sayısı, 1980, 1990, 1995, 2000-2016, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=istgosterge>, (Erişim Tarihi:23.03.2018).

Türkiye İstatistik Kurumu, İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımı, Eylül 2017, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=istgosterge>, (Erişim Tarihi:23.03.2018).

Türkiye İstatistik Kurumu, Toplumsal Yapı Ve Cinsiyet İstatistikleri, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068), (Erişim Tarihi:10.03.2018).

Türk Toraks Derneği, 5 Haziran 2015, "Doktorların Sendrom Dediği Nedir", <http://www.toraks.org.tr/halk/News.aspx?detail=2462>, (Erişim Tarihi:05.12.2017).

WEF, Dünya Ekonomik Formu, Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi, 2017, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf). (Erişim Tarihi:13.02.2018).

## AKTARMALAR

STANDING Guy, "Global Feminization Through Flexible Labor: A Theme Revisited", *World Development*, vol. 27, no:3, 1999, s.585.

LEWIS Andrea E ve FAGERSON Ellen A., "Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?", *Journal of Management Development*, 14 (2), 1995, s.39-53.

## BİLDİRİLER

ZEYDAN Zeynep Erdoğan, ZEYDAN Özgür, YILDIRIM Yılmaz, Hasta Bina Sendromu, *IX. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi, Sempozyum Bildirisi*, İzmir, s.587-595.

## EKLER

**EK-A: “YÖNETİCİLİK SENROMLARI VE CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTLERDE UYGULANMASINA (İSTANBUL VAKIF ÜNİVERSİTELERİ KADIN AKADEMİK PERSONELİNE) YÖNELİK BİR UYGULAMA” ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,  
Söz konusu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılmakta olan YÖNETİCİLİK SENROMLARI VE CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTLERDE UYGULANMASINA (İSTANBUL VAKIF ÜNİVERSİTELERİ KADIN AKADEMİK PERSONELİNE) YÖNELİK BİR UYGULAMA konulu yüksek lisans tezinin uygulamasıdır. Sorulara vereceğiniz gerçekçi yanıtlar bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve gizli kalacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

<p><b>Prof. Dr. İsmail DALAY</b> İstanbul Gelişim Üniversitesi <a href="mailto:ismaildalay@gmail.com">ismaildalay@gmail.com</a></p>	<p><b>Hülya YENİCİ</b> İstanbul Gelişim Üniversitesi <a href="mailto:hulyaarsal@hotmail.com">hulyaarsal@hotmail.com</a> 0532 5985524</p>
---	--

**1. BÖLÜM**

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

- 1) Yaş Grubunuz  
a) 25 ve altı      b) 26-35      c) 36-45      d) 46-55      e) 56 ve üstü
- 2) Medeni Durumunuz  
a) Bekar      b) Evli      c) Dul veya Boşanmış
- 3) Çocuk Sayınız  
a) Çocuğum yok      b) 1      c) 2      d) 3      e) 4 ve üzeri
- 4) Eğitim Durumunuz  
a) Ön Lisans      b) Lisans      c) Yüksek Lisans      d) Doktora
- 5) Unvanınız / Görev Alanınız  
.....
- 6) Mesleki Deneyiminiz  
a) 1 - 5      b) 6 - 10      c) 11 – 15      d) 16 – 20      e) 21 ve üzeri

## 2. BÖLÜM

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

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve İnisiyatife sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					



SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

## EK-B: Etik Kurul Karar Örneği



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
Etik Kurul Başkanlığı

## ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 13.06.2018  
TOPLANTI SAYISI : 2018-14

**KARAR NO:2018-14-10** : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Hülya YENİCİ'nin "Yöneticilik Sendromları Ve Cam Tavan Sendromunun Örgütlerde Uygulanmasına (İstanbul Vakıf Üniversiteleri Kadın Akademik Personeline) Yönelik Bir Uygulama" konulu tezi hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 28.05.2018 tarih ve 2018-13 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU  
Rektör Yardımcısı