

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMU
ALGILARININ İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

JALE YAŞAR

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMU
ALGILARININ İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

JALE YAŞAR

**DANIŞMAN: PROF. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU
2. DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ SABİHA SEVİNÇ ALTAŞ**

KOCAELİ 2019

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMU ALGILARININ İŞ
TATMİNLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Jale YAŞAR

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:.....26.06.2019/18

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT

KOCAELİ 2019

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
SİMGE VE KISALTMALAR.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. KADINLARIN İŞGÜCÜNE KATILIMI	3
1.1.1. Türkiye’de Kadın İşgücünün Tarihsel Gelişimi.....	3
1.1.2. Türkiye’de ve Dünyada Kadın İşgücünün Genel Durumu	8
1.1.3. Türkiye’de Sağlık Sektöründe Kadınlar	15
1.1.4. Türkiye’de Kadın İşgücü Önündeki Engeller	17
1.1.5. Türkiye’de ve Dünyada Kadın Yöneticiler	19
1.2. CAM TAVAN.....	23
1.2.1. Cam Tavan Kavramı ve Kapsamı	23
1.2.2. Cam Tavan Tarafları ve Tutumları	30
1.2.2.1. Erkek Yöneticiler	30
1.2.2.2. Kadın Yöneticiler	32
1.2.2.3. Kişinin Kendisinin Koyduğu Engeller	34
1.2.3. Cam Tavan Engelleri	37
1.2.3.1. Birey Kaynaklı Engeller	37
1.2.3.2. Örgüt Kaynaklı Engeller	39
1.2.3.3. Toplum Kaynaklı Engeller	42
1.2.4. Cam Tavanı Kırma Stratejileri.....	43
1.2.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi.....	44
1.2.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	45

1.2.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi	45
1.2.4.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi.....	46
1.2.4.5. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	46
1.2.5. Cam Tavan ile İlgili Çalışmalar	47
1.3. İŞ TATMİNİ	53
1.3.1. İş Tatmini Kavramı ve Kapsamı	53
1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	56
1.3.2.1. İçsel Faktörler.....	56
1.3.2.2. Dışsal Faktörler	58
1.3.2.3. Diğer Faktörler	60
1.3.3. İş Tatminine Yönelik Motivasyon Teorileri	61
1.3.3.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	62
1.3.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	63
1.3.3.3. Alderfer'in VİG Teorisi:	64
1.3.3.4. Mc Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı.....	65
1.3.4. İş Tatminin Sonuçları.....	66
1.4. Cam Tavan ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi.....	68
İKİNCİ BÖLÜM	71
2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	71
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	71
2.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	72
2.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	72
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİĞİ.....	72
2.5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	74
2.5.1. Katılımcılar ile ilgili Genel Bilgiler	74
2.5.1.1. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	74
2.5.1.2. Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	74
2.5.1.3. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	75
2.5.1.4. Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	75

2.5.1.5. Katılımcıların Deneyim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	76
2.5.1.6. Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	76
2.5.2. Cam Tavan Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	77
2.5.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	80
2.5.4. Araştırmanın Hipotezleri	82
2.5.5. Korelasyon Analizi	83
2.5.6. Regresyon Analizi.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	105

TEŞEKKÜR

Öncelikle bu tez çalışmasının oluşum sürecine bilgi ve deneyimleriyle ışık tutan kıymetli danışmanım Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU hocama katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tez çalışmama sağladıkları katkılardan ötürü sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sabiha Sevinç ALTAŞ hocama ve sevgili hocam Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yalnızca tez çalışması sürecinde değil, hayatımın her döneminde desteğini esirgemeyen, evladı olmaktan gurur duyduğum sevgili annem Özlem ERÇİN'e verdiği destekten dolayı teşekkür ederim.

Bu süreçte yanımda olan değerli arkadaşım Ezgi GÖRECI'ye desteğini esirgemediği için teşekkür ederim.

Son olarak; özellikle verdiği psikolojik destekten ve yardımlarıyla tez çalışmama sağladığı katkıdan dolayı sevgili yol arkadaşım Recep Burak BALKAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Kadınlar iş yaşamında birçok farklı alanda bulunmakla birlikte çoğunlukla alt ve orta yönetim kademelerinde yer almaktadır. Kadınların üst yönetim kademelerinde temsil oranlarının azlığı, cam tavan araştırmalarının artmasına yol açmıştır. Zira cam tavan, kadın çalışanlar ile üst yönetim kademeleri arasındaki görünmez, yapay ve aşılması oldukça zor engelleri ifade eden bir metafordur.

İş tatmini ise en temel anlamıyla bireylerin işlerinden duydukları hoşnutluk düzeyini ifade etmektedir. Örgütlerde verimlilik temelli araştırmalar iş tatminine verilen önemi artırmıştır. Bu çalışma, kadınlarda cam tavan sendromu algısının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği fikrine dayanarak hızlı değişimin ve yoğun çalışma koşullarının hâkim olduğu sağlık sektöründe gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada öncelikle cam tavan ile iş tatmini kavramlarına ilişkin literatür taranmış, sonrasında da elde edilen bilgiler İstanbul ilindeki 11 sağlık kuruluşundan anket yöntemi ile elde edilen verilerle test edilmiştir. Araştırma sonucunda, kadınların erkek egemen bir kültürde örgüt politikaları tarafından yeterince desteklenmedikleri ve bu yüzden ortalama düzeyde cam tavan sendromu algısına sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca kadınların içsel iş tatminlerinin dışsal iş tatminlerinden daha yüksek olduğu, cam tavan engellerinden toplumsal engellerin kadınların içsel iş tatminlerini, bireysel engellerin ise dışsal iş tatminlerini negatif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ek olarak; yaş, medeni durum, deneyim ve çocuk sayısı değişkenlerine göre kadınların cam tavan sendromu algılarının anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan sendromu, iş tatmini, sağlık sektörü, kadın işgücü, kadın yöneticiler

ABSTRACT

Although women participate in many different fields in business life, they are mostly in lower and middle management levels. The low level of representation of women in upper management levels led to an increase in glass ceiling research. Glass ceiling is a metaphor that represents invisible, artificial and very difficult to overcome obstacles between female employees and top management levels.

Job satisfaction, in the most basic sense, refers to the level of satisfaction of individuals from their jobs. Efficiency-based research in organizations has increased the importance given to job satisfaction. This study was carried out in the health sector where rapid change and intensive working conditions dominated by the idea that the perception of glass ceiling syndrome in women adversely affected job satisfaction.

In this research, the literature on the concepts of job satisfaction and glass ceilings was firstly searched, and then the data obtained were tested with the data obtained from 11 health institutions in Istanbul. As a result of the research, it was observed that women are not supported by organizational policies in a male-dominated culture and therefore they had an medial perception of glass ceiling syndrome. In addition, it has been concluded that the internal job satisfaction of women is higher than the their external job satisfaction and that the social obstacles from the glass ceiling barriers affect the internal job satisfaction of women and the external disabilities of the individual barriers negatively. In addition; about to age, marital status, experience and number of children, it was observed that women 's perception of glass ceiling syndrome significantly differed.

Key words: Glass ceiling syndrome, job satisfaction, health sector, female labor force, women manager

SİMGE VE KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: İcra Kurulu Başkanı
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
KADEM	: Kadın ve Demokrasi Derneği
TÜRKONFED	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de Kadınların 2017 ve 2018 Yıllarında İşgücüne Katılma Oranları	9
Tablo 2: Seçilmiş Göstergeler İtibariyle 2015 Yılında Kadınlar	10
Tablo 3: Bazı Ülkelerde Kadınların İşgücüne Katılma Oranları	15
Tablo 4: Cam Tavan Engelleri	37
Tablo 5: Herzberg’in Çift Faktör Teorisi	64
Tablo 6: Cam Tavan Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soru Numaraları.....	73
Tablo 7: İş Tatmini Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soru Numaraları.....	73
Tablo 8: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	74
Tablo 9: Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	75
Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	75
Tablo 11: Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	76
Tablo 12: Katılımcıların Deneyim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	76
Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	77
Tablo 14: Cam Tavan Faktörleri ve Değerler	79
Tablo 15: İş Tatmini Faktörleri ve Değerler	81
Tablo 16: Korelasyon Analizi	84
Tablo 17: İçsel İş Tatminine Yönelik Regresyon Analizi.....	86
Tablo 18: Dışsal İş Tatminine Yönelik Regresyon Analizi	87

GİRİŞ

Kadınlar geçmiş dönemlerden bu yana iş dünyasında birçok alanda başarılarıyla kendilerinden söz ettirmektedir. Kadınların iş yaşamının her alanında yer almaları; mikro düzeyde kendi kişisel gelişimleri açısından, makro düzeyde ise ülkelerin kalkınması bakımından önemlidir. Ancak son kırk yılda, neredeyse tüm dünya ülkelerinde kadınların örgüt hiyerarşisinin alt ve orta düzeylerinde istihdamı artarken, hiyerarşinin üst kademelerinde temsil oranları nispeten düşük kalmıştır. Bu durum literatürde cam tavan metaforu ile açıklanmaktadır. Cam tavan, kadınların mevcut yetenek, bilgi ve becerilerine bakılmaksızın üst yönetim kademelerine ulaşmalarını önleyen görünmez ve aşılması zor engelleri ifade etmektedir (Dreher, 2003: s. 542; Ryan ve Haslam, 2005: s. 81).

Bilgi teknolojileri ile insan kaynakları yönetiminde yaşanan hızlı değişimler ile birlikte iş yaşamının dinamikleri de hızla değişmektedir. Küresel rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamayı amaçlayan örgütler için insan kaynağı en temel ve hayatî kaynaktır. Bu bağlamda örgütlerin başarısı, insan kaynağını ne kadar iyi yönetebildiği ve ne kadar mutlu ve işinden memnun çalışanlar yaratabildiği ile yakından ilgilidir (Öge vd 2014: s. 3011). Dolayısıyla iş tatmini davranış bilimleri ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda en çok çalışılan ve tartışılan konular arasında yer almaktadır. Zira çalışanlar günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları da bireylerin iş tatminlerini artırarak çalışan refahını sağlamayı hedeflemektedir (Eyüpoğlu vd 2017: s. 692). Fakat iş yaşamında önemli bir yeri olan ve temsil oranları giderek artan kadınların, üst yönetim kademelerine ilerlemede karşılaştıkları sorunlar, işlerinden duydukları memnuniyet düzeylerini de olumsuz etkilemektedir.

Tarih boyunca kadınların yoğun olarak yer aldığı ve giderek daha da fazla feminize olan sağlık sektöründe kadın istihdamı oranı %55'tir. Kadınların sağlık sektöründe istihdamının fazlalığı; ebelik, hemşirelik gibi mesleklerin toplumda kadın mesleği olarak görülmesine dayanmaktadır. Sağlık sektörü kadınların yoğun olduğu bir sektör olsa da bu alanda kadınlar mesleki ayrıma ve cam tavan engellerine maruz kalmaktadır (Urhan ve Etiler, 2011). Bu hususta, cam tavan engelleri ile cinsiyet ayrımını azaltıcı çalışmalar, kadınların iş tatminini artırmak açısından önemlidir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; kavramsal çerçeve başlığı altında kadınların işgücüne katılımı, cam tavan kavramı ve kapsamı ile iş tatmini kavramı ve kapsamına ilişkin literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise kavramsal çerçeve başlığı altında ele alınan konular, sağlık sektöründe faaliyet gösteren 11 örgütten elde edilen veriler ile test edilmiştir. Bu kapsamda; öncelikle araştırmanın amacı ve kapsamına değinilmiş, sonrasında sırasıyla araştırmanın sınırlılıkları, evreni ve örneklemi, yöntem ve tekniği ile araştırma bulguları ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Son olarak tüm çalışmanın değerlendirildiği ve çeşitli önerilerin sunulduğu sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KADINLARIN İŞGÜCÜNE KATILIMI

Kadınların iş yaşamında yer almaları kendilerini geliştirmeleri açısından önemli olduğu kadar ülkelerin kalkınması açısından da önemlidir. Kadınların işgücüne katılımının artarak devam etmesi gelişmekte olan ülkelerin gelişmesi, gelişmiş ülkelerin de gelişmişliğini sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat ülkemizde ve dünyada toplam nüfusun yaklaşık olarak yarısını oluşturan kadınların işgücüne katılımı hâlen daha istenen düzeyde değildir (Ünnü, 2014: s. 123). Bu nedenle kadınların işgücüne katılımı ile yönetsel pozisyonlarda temsiline dikkat çekmek amacıyla literatürde birçok çalışma yer almaktadır.

Bu çalışmada kadın işgücü; tarihsel süreçteki gelişimi, genel durumu, kadınların sağlık sektöründeki yeri, kadın yöneticiler ve kadın çalışanların karşılaştıkları engeller başlıkları çerçevesinde açıklanmıştır.

1.1.1. Türkiye’de Kadın İşgücünün Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca kadınlar ile erkekler günlük yaşamlarını sürdürürken her daim iş paylaşımı içinde olmuşlardır. İlk çağlarda yaşamlarını avcılık ve toplayıcılık yaparak sürdüren insanlar işbölümü yaparak avcılığı erkeklerin, toplayıcılığı da kadınların sorumluluğunda gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmalar bu dönemde kadın ve erkeklerin birbirleri ile eşit bir yaşam sürdüklerini, hatta anaerkil bir toplum yapısının var olduğunu göstermektedir. Sonraki dönemlerde tarımın gelişmesiyle yerleşik hayata geçilmiş, kadın emeği yoğun bir şekilde kullanılmasına rağmen erkek emeğinin karşısında ikinci planda kalmıştır. Aynı zamanda kırsal bölgelerde ev işleri ve tarımsal işlerin iç içe olması kadınların tarım sektöründeki emeğinin görülmemesine yol açmıştır. Bu dönemde, miras konusunda kadınlar ikinci planda tutulmuş, tarım toprakları miras yoluyla sadece erkeklere verilmiştir. Bu durumun kadınların daha fazla sorumluluk almalarının önünde bir engel teşkil ettiği söylenebilir. Ücretsiz aile işçisi olarak ya da geçimlik ücretler ile çalıştırılan kadınlar, toprak sahibi olacak kadar gelir elde edememişler, dolayısıyla da emekleri üzerinde söz sahibi olamamışlardır. Kadınların mülkiyet ve emek konusunda söz sahibi

olamamaları, ev hayatında da ikinci planda kalmalarına neden olmuştur. Kadınlar açısından olumsuz sonuçlar doğuran bu durum azalsa da günümüzde hâlen devam etmektedir (Akıncı, 2018: s. 3-4).

Türkiye’de kadınların Osmanlı İmparatorluğu öncesindeki göçebe yaşam süren aşiretler döneminde çeşitli sosyal etkinlikler içinde yer aldıkları, siyasal kararlar konusunda söz söyleme hakkına sahip oldukları ve evlilik ilişkisinde erkeklerle eşit haklara sahip oldukları bilinmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde ise kadınların ücretsiz aile işçisi olarak çalışmalarının dışında işgücüne katılımı kapitalizmin yerleşmesine dayanmaktadır. Kentlerde yaşayan ekonomik durumu yeterli gayrimüslim kadınlar, dışarıda eğitim veren kurumlarda ya da evlerinde aldıkları eğitimle iş yaşamına dâhil olurken, ekonomik durumu iyi olmayan kadınlar kentlerdeki atölye tipi işletmelerde uzun saatler boyunca geçimlerini sağlayabilecek ücretler ile işgücüne katılmıştır. Kırsal bölgelerde yaşayan kadınların birçoğu ise dokuma sektöründe ya da ücretsiz aile işçisi olarak tarım sektöründe üretime katılmıştır. 18. yüzyılda kentlerde yaşayan Türk kadınlarının genel olarak ev işlerinin yapılması ya da ev işlerini yapan kişilerin yönetilmesi ile çocukların bakımı ve yetiştirilmesinden sorumlu oldukları bilinmektedir. Köylerde ve kasabalarda yaşayan Türk kadınlarının ise evdeki erkeklerle beraber üretime destek verdiği bilinmektedir (Önder, 2013: s. 38).

Osmanlı’da erkek egemen toplum içerisinde kadınların iş yaşamına önemli oranda girişinin ancak 19. yüzyıl itibariyle gerçekleştiği söylenebilir. Ancak bu durum, 19. yüzyıl öncesinde kadınların tamamen istihdam dışı olduğu anlamına gelmemektedir. Oranlar düşük olsa da kadınlar iş yaşamında eski dönemlerde de var olmuştur. Bu dönemlerde berber, bahçıvan, çalgıcı, keresteci, kuyumcu gibi farklı unvanlar ile çalışan kadınlar aynı zamanda da zanaatkâr veya girişimci olarak da iş yaşamına dâhil olmuştur. Ancak bu örneklerin oldukça nadir olması sebebiyle bu dönemde kadınların iş yaşamındaki yerinin çok zayıf olduğu söylenebilir. Bunun en önemli sebebi, Osmanlı’da kırsal kesimde yaşayan insanlar ile tarım sektörünün ağırlıkta olmasıdır. Sanayinin gelişmemiş olması kadınların ücretli bir şekilde iş yaşamında yer almalarının önünde önemli bir engel oluşturmuştur. Kadınların iş yaşamında yer almasında bir diğer engel ise toplumun geleneksel bir yapıya sahip olması ve toplumda kadının çalışmasına sıcak bakılmamasıdır. 19. yüzyıl sonlarına

kadar devam eden bu yapı, bu dönemden sonra yumuşamaya başlamakla birlikte hâlen daha toplumumuzda kendini hissettirmektedir (Yıldırım, 2017).

1913-1915 yılları arasındaki dönemi kapsayan Osmanlı sanayi istatistiklerinden elde edilen verilere göre, büyük şehirlerde yaşayan kadınların imalat sektöründe yer alma oranı yaklaşık olarak %30 civarındadır. Özellikle dokuma sanayinde kadın çalışanların oranının %90 ile ciddi bir düzeyde olduğu görülmektedir. Kadınların yoğun olarak yer aldığı bir diğer sektör ise %50 oranla tütün imalatı sektörüdür. Kadınların bu sektörlerde yoğun olarak yer alırken birçok sektörde üretime katılımlarının düşük düzeylerde olması, işlerin cinsiyete dayalı bir ayrıma dayandığını göstermektedir. Ayrıca kadınların ucuz işgücü olarak görülmeleri imalat sektöründe yer almalarını kolaylaştırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Önder, 2013: s. 38).

19. yüzyılda tekstil ve tütün sektöründe yaşanan gelişmeler ile birlikte iş yaşamında yer alan kadın sayısında artış yaşanmaya başlamıştır. Bu dönemde Bursa'daki ipek fabrikalarında çalışan kişilerin neredeyse tamamını kadınlar oluşturmaktaydı. Yine Kastamonu çevresi, Tokat, Selanik gibi kentlerde bulunan fabrika ve atölyelerde kadınlar yoğun olarak istihdam edilmiştir. Ancak kadınların bir kısmının bu dönemde işgücüne katılımı Avrupa'dakinden farklı olarak yoksulluktan kaynaklı bir zorunluluktan değil, boş zamanın değerlendirilmesi ve ücret elde etme niyetinden kaynaklanmıştır. Avrupa'da kentlerde yaşayan kadınlar ise eşlerinin evi geçindirmeye yetecek kadar maaş alamamalarından dolayı iş yaşamına zorunlu bir giriş yapmak durumunda kalmışlardır. Bununla birlikte, Osmanlı'da sanayileşmenin zayıflığı ve ailelerin kırsal kesimden kopamama durumunun, kadınların iş yaşamındaki yerini olumsuz etkilediği de bir gerçektir (Yıldırım, 2017).

Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte kadınların iş yaşamına daha aktif bir şekilde katılımını sağlamaya yönelik çalışmalara başlanmıştır. 1930 yılında çalışan kadınlar ile kız çocuklarının haklarının korunması amacıyla çalışma koşullarını düzenleyen Umumi Hıfıssıha Kanunu yürürlüğe girmiştir. Ayrıca 1945 yılında yürürlüğe giren annelik sigortası kanununa ilişkin hükümlerle, kadınların anneliği güvence altına alınırken, ücretler konusunda da kadını koruyucu hükümlere yer

verilmiştir. Bu dönemde, dört ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeleri kapsayan 1927 Sanayi Sayımı'ndan elde edilen verilere göre kadın istihdamı oranı %25 civarındadır (Önder, 2013: s. 39-40).

Kırsal bölgelerde aile içerisinde yapılan tarım faaliyetlerinde ücret almaksızın çalışan kadınlar, Sanayi Devrimi ile birlikte kentleşme ve kırdan kente göçün hız kazanmasıyla kentte eğitim ve tecrübe yetersizliğinden dolayı istihdam dışı kalarak, eşleri çalışırken ev işlerinden ve çocuklarının bakımından sorumlu ev kadınları olarak ücretsiz bir şekilde emek vermeye devam etmişlerdir. Kadınların bu şekilde istihdamın dışında kalmaları da çalışma yaşamının getirdiği birçok sosyal haktan mahrum kalmalarına neden olmuştur. Ayrıca kadınlar çalışan eşlerinin aldıkları ücretlerin evi geçindirmeye yeterli gelmediği durumlarda, kadınlara özgü olarak nitelendirilen ev temizliği, çocuk ve hasta bakımı gibi düşük statülü işlerde çalışmak zorunda kalmış ve kişisel gelişimlerini tamamlayamamışlardır. Sonraları sanayileşmenin getirdiği işgücü ihtiyacı kadınların evlerinden çıkarak belirli bir ücret karşılığı iş yaşamında yer almalarının yolunu açmıştır. Bunun yanı sıra I. ve II. Dünya savaşlarının patlak vermesi sonucu askere alınan erkek işgücünün açtığı boşluğu doldurmada kadınlar önemli bir araç olarak devreye girmiştir (Berber ve Eser, 2008: s. 3).

Kadınlar ücretli bir şekilde iş yaşamına dâhil olsalar da “ev kadını” sıfatının getirdiği ev işleri, aile ve çocuk ihtiyaçlarının giderilmesi gibi sorumluluklardan kurtulamamışlardır. Bu da kadın çalışanlar için çift taraflı bir iş yükü ve sorumluluk altında zorlu bir yaşamın başlangıcını oluşturmaktadır. Aynı zamanda Sanayi Devrimi, ardı sıra gelen savaşlar ve yerleşen kapitalizmin yol açtığı gelir dağılımındaki eşitsizlikler ve kötü çalışma koşulları ile kadınların zorlu yaşam koşullarına ardı ardına yenileri eklenmiştir (Akıncı, 2018). Sonraları toplum yapısında meydana gelen değişimlerle birlikte bilinçlenmeye başlayan kadınlar, eğitim düzeylerini arttırmaya ve imalat sektörü dışındaki sektörlerde özellikle de hizmet sektöründe kendilerini göstermeye başlamışlardır. Ancak Türk toplumunun kadının iş yaşamında yer almasına karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olması iş yaşamında kadın haklarının fiilen uygulanmasını yavaşlatmıştır (Berber ve Eser, 2008: s. 3).

1950'den sonra kentleşme ve buna bağlı olarak aile ve toplum yapısındaki değişimler ile birlikte iş yaşamındaki yeri 2002 yılına kadar artan kadın çalışanların sayısı 2001 kriziyle bağlantılı bir şekilde 2002'den itibaren azalmaya başlamıştır. Ancak ilk zamanlarda tarım sektöründe yoğunlaşan kadın istihdamı sonraları hizmet sektörü ile sanayi sektörüne doğru kaymaya başlamıştır (Berber ve Eser, 2008: s. 12-13). Tarım ile hizmet sektöründeki kadın istihdam oranları arasındaki fark yıllar geçtikçe kapanmış, hatta hizmet sektöründeki kadın istihdamı tarım sektörünü geçmiştir. 2000 yılında tarım sektöründe çalışan kadınların oranı yaklaşık %59 iken 2014'te bu oran yaklaşık %33'e gerilemiştir. 2000 yılında hizmet sektöründeki kadın çalışan oranı ise yaklaşık %27 iken 2014'te bu oran yaklaşık %50'dir. Yani çalışan kadınların yarısı hizmet sektöründe yer almaktadır (TÜİK, 2015)

Türkiye'de 1950'lerden itibaren başlayan kadın istihdamının sonraki dönemlerde düşük düzeyde seyretmesinde ekonomideki istihdam ve istikrar politikalarının önemi büyüktür. 1980'li yıllarda ithal ikameci büyüme modelinden ihracata dayalı büyüme modeline geçiş yapılmıştır. Neoliberal politikalar doğrultusunda serbest piyasa ekonomisinin önem kazanmasıyla birçok kamu işletmesini özelleştirme yolunda adımlar atılmıştır. Özel sektöre yapılan yatırımların artmaması sonucu, işgücü talebi artmadığından işsizlik meydana gelmiştir. İşgücü piyasasını sarsan bu durum kadınların istihdamını da olumsuz yönde etkilemiştir (Dirik, 2016: s. 10).

Türkiye AB'ye uyum sürecinde kadın erkek eşitliği kapsamında birtakım düzenlemelere yer vermiştir. Öncelikle 2002'de kabul edilen Türk Medeni Kanunu'nda kadın erkek eşitliğini bozan maddeler iptal edilerek cinsiyet eşitliğini temel alan yeni maddelere yer verilmiştir. Boşanma durumunda evlilikte elde edilen malların eşit olarak paylaşılması, aile reisi ifadesinin kaldırılması gibi düzenlemeler bunlara örnektir. Sonraki yıllarda ise anayasaya kadınlar ile erkeklerin birbirleri ile eşit oldukları, devlete düşen görevin ise bu eşitliği hayata geçirmek olduğu maddesi eklenerek kadınların lehine önemli bir adım atılmıştır. Bu bağlamda 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında kişilerin cinsiyetlerine göre bir ayrıma tabi tutulmaları reddedilerek ücretlendirmede eşitlik ilkesi benimsenmiştir. Ancak uygulamada durumun bu ilkedeki farklı olduğu görülmektedir. Ayrıca kanun günlük ücretli şekilde ev işlerinde çalışan kadınları kapsamamakla birlikte; işe alım, mesleki

eğitim ve terfi konularını da dışında bırakmaktadır. Sonuç olarak Türkiye’deki kadın erkek eşitliğine dayanan politikaların uygulamada kadın istihdamını geliştirmekten uzak olduğu söylenbilir (Dedeoğlu, 2009).

Türkiye gelişmekte olan bir ülke olarak, ekonomik anlamda gelişmişliğine oranla ciddi düzeyde cinsiyet eşitsizliğinin yaşandığı bir ülke olarak dikkat çekmektedir. 2011 yılında yapılan bir araştırmaya göre; cinsiyet eşitsizliği hususunda ülkemiz 135 ülke içerisinde, aldığı 0,5954 puanla 122. sırada yer alarak durumun ciddiyetini gözler önüne sermektedir. Ülkemiz, cinsiyet eşitsizliğinin en belirgin olduğu ülkeler sıralamasında da 13. sırada yer almıştır. Ancak cinsiyet eşitsizliği, ekonomik gelişmişlikle doğru orantılı bir faktör olarak değerlendirilmemelidir. Zira Japonya, İtalya gibi ekonomik gelişmişliği ortalamanın üzerinde olan ülkelerde dahi önemli oranda kadınların aleyhine cinsiyet eşitsizliği söz konusudur (Deniz ve Hobikoğlu, 2012: s. 124-127).

Kadın istihdamındaki artışın toplum refahı açısından önemi yadsınamaz. Günümüzde çok farklı sektörlerde yüksek statü ve yüksek ücretler ile çalışan kadınların tarihsel süreç içerisinde bu duruma gelmesi hiç kolay olmamıştır. Bununla birlikte, tüm dünyada yaşanan olumlu gelişmelere rağmen kadınlar hâlen daha iş yaşamında erkeklerle eşit düzeye gelebilmiş değildir (Kılıç ve ztrk, 2014: s. 111).

1.1.2. Türkiye’de ve Dünyada Kadın İşgücünün Genel Durumu

Türkiye’de olduğu gibi, dünyadaki ülkelerin hemen hemen hepsinde erkeklerin işgücüne katılımı kadınlarınkinden daha fazladır (Erten ve Metzger, 2019: s. 296). Aradaki fark son yıllarda önemli lde kapanmakla birlikte kadınların işgücüne katılımı hl beklentinin çok altındadır. Bu bağlamda, kadınların işgücüne katılımıyla ilgili güncel ve genel bazı bilgiler şu şekildedir (Ortiz-Ospina and Tzvetkova, 2017):

- Birçok ülkede erkeklerin işgücüne katılma eğilimi kadınlarınkinden daha fazladır.
- Dünyadaki tüm ülkelerde çalışma çağındaki kadınların işgücüne katılımı geçen yüzyılda önemli lde artmıştır.

- Dünyada bazı bölge ve ülkelerde kadınların işgücüne katılımı önceki dönemlere kıyasla son yıllarda yavaşlamıştır.
- Dünyanın her yerinde kadınlar, ekonomik faaliyet kapsamına girmeyen birçok faaliyete önemli düzeyde zaman ayırmaktadır. Kadınlar bu faaliyetlere ayıracakları zamanı başkaları ile paylaştıklarında işgücüne katılma oranları artma eğilimindedir.

Tablo 1’de, Türkiye’de 2017 ve 2018 yıllarında işgücüne katılma oranları verilmektedir. Buna göre, 2018 yılında erkeklerin işgücüne katılma oranı %73,5 iken kadınların işgücüne katılım oranı %34,9’dur. Her iki oran da 2017 yılının oranlarına göre 0,4 puanlık artış göstermiştir.

Tablo 1: Türkiye’de Kadınların 2017 ve 2018 Yıllarında İşgücüne Katılma Oranları

	Toplam	Erkek	Kadın
2017	53,6	73,1	34,5
2018	54	73,5	34,9

Kaynak: TÜİK, 2018.

TÜİK verilerine göre, cinsiyete göre seçilmiş göstergeler itibariyle 2015’te kadınların durumu Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre, Türkiye’de 25 yaşın üzerinde okuma yazması olmayan kişilerin oranı toplamda %5,4’tür. Bu oran kadınlarda %9 iken erkeklerde %1,8’dir. Dolayısıyla okuma yazma bilmeyenler içerisinde kadınların oranının çok yüksek olduğu dikkat çekmektedir (TÜİK, 2017).

Kadınların iş yaşamında üst kademelere ilerlemelerinde eğitim faktörünün önemi yadsınamaz. Zira TÜİK’e göre eğitilmiş kadınların işgücüne katılma oranları eğitim almamış olanlara göre daha yüksek olmaktadır. Ancak okuma yazma bilmeyen kadınlar okuma yazma bilmeyen erkeklerden beş kat daha fazladır. Okuryazarlık konusunda kadın ve erkekler arasında var olan uçurum lise ve üniversite düzeyinde az da olsa kapanmıştır. Zira 25 yaş üstü toplam nüfus içinde üniversite mezunu olan toplam nüfus oranı %15’tir. Erkeklerde %17,9 olan bu oran, kadınlarda %13,1’dır. Yine 25 yaş üzeri toplam nüfus içinde lise mezunu olanların oranı %19,5’tir. Lise mezunu olan erkeklerin oranı %23,5 iken lise mezunu kadınların oranı ise %15,6’dır.

Tablo 2: Seçilmiş Göstergeler İtibariyle 2015 Yılında Kadınlar

Seçilmiş Bazı Göstergeler	Toplam (%)	Erkek (%)	Kadın (%)
Okur-yazar olmayan nüfus oranı (25 yaş üzeri)	5,4	1,80	9,0
Üniversite (2 ve 4 yıllık) mezunu nüfus oranı (25 yaş üzeri)	15,5	17,9	13,1
İstihdam oranı (15 yaş üzeri)	46,0	65,0	27,5
İşgücüne katılım oranı (15 yaş üzeri)	51,3	71,6	31,5

Kaynak: TÜİK, 2017.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan 2018-2019 yılı Küresel Ücret Raporu verilerine göre, ücretler konusunda cinsiyet temelli ayrımcılık devam etmektedir. Yetmiş ülkede çalışan kişilerin eğitim durumu, yaş, çalışma saatleri gibi faktörler açısından değerlendirildiği rapora göre, cinsiyet temelli ücret eşitsizliği küresel boyutta yaklaşık olarak %19 civarında gerçekleşirken bu oran Türkiye’de %12, İngiltere’de %16,6; Fransa’da %13,3; Belçika’da %2,7 ve Norveç’te %11,7’dir (ILO, 2018).

Ücret eşitsizliğinin temelinde, büyük oranda eğitim farklılıklarının yattığı genel inancına karşın, söz konusu raporda eşitsizliğin daha çok açıklanamayan sebeplere dayandığı belirtilmektedir. Zira kadın ve erkeklerin farklı eğitim seviyelerine sahip olmaları ücret eşitsizliğini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Ücret eşitsizliğinin diğer bir boyutunu ise annelik faktörü oluşturmaktadır. Rapora göre, çalışma hayatına ara vermek durumunda kalınması, çalışma saatlerinin kısılması, esnek ve az çalışma saati olan işlerin tercih edilmesi, işe alım ve terfi konusunda karşılaşılan adaletsizlikler gibi nedenlerden dolayı çalışan anneler, anne olmayan kadınlara oranla daha az ücret almaktadır. Çeşitli ek ödemeler nedeniyle babalar ise, baba olmayan erkeklere göre daha fazla kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kadınlar anne oldukları için ücret konusunda cezalandırılırken, erkekler baba oldukları için ödüllendirilmektedir. Türkiye ekonomik açıdan üst ve alt seviyede bulunan ülkeler arasında yaklaşık %30’luk bir oranla annelik ücret farkının en yüksek olduğu ülkedir. Yani anne olan kadınlar ülkemizde anne olmayan kadınlara göre %30 daha az ücret almaktadır. Daha kötüsü, uygun koşullar sağlanmadığı için özellikle 25-35 yaşları arasında ilk kez anne olan kadınların işgücüne katılımı azalmaktadır. Bu yaşlarda anne olduktan sonra iş yaşamından çekilen kadınların birçoğu iş yaşamına geri dönmemektedir (ILO, 2018).

Tüm dünyada II. Dünya Savaşı'ndan sonra artan kadınların işgücüne katılma oranı Türkiye'de 1980'lerden sonra gerilemeye başlamıştır. Bunun en önemli sebebi kırsal kesimde tarım işçisi olarak çalışan kadınların kırdan kente göç ile birlikte kentlerde ev hanımı olarak istihdam dışı kalmalarıdır. Daha sonra eğitim seviyesindeki artış ve aile yapısındaki değişimler ile hanede yalnızca erkeğin çalışmasının büyük şehirlerde geçimi zorlaştırması nedenleri ile kadın istihdam oranlarında tekrar artış yaşanmıştır. Gelişmiş ülkelerde kadınların istihdam oranındaki artış hükümetlerin kadın erkek eşitliğini temel alan politikalarına bağlı olarak artarken, Türkiye için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Çünkü Türkiye'de kadın erkek eşitliğini temel alan politikalar 1995 yılından sonra devreye girmiştir. Dahası Türkiye'de yapılan kadın istihdamını artırıcı çalışmaların sayısı, gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalara göre çok daha düşük düzeyde kalmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2014: s. 108).

Kadınlar dünya nüfusunun da yaklaşık olarak yarısını oluşturmaktadır. Bu orana bakıldığında işgücüne katılımın da aynı oranda fazla olacağı beklenebilir. Ancak dünyadaki kadın nüfusunun pek azı belirli bir ücret karşılığında ekonomiye katılım göstermektedir. Özellikle erkek nüfusun ekonomiye katılımıyla karşılaştırıldığında kadınların iş yaşamındaki yerinin çok daha küçük bir boyutta olduğu görülmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: s. 195).

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde özellikle kadınlara ve azınlıklara karşı ayrımcılık yaygındır. Bununla birlikte, gelişmiş ülkelerde de ayrımcılık vakalarıyla karşılaşıldığı bir gerçektir. Ancak söz konusu ayrımcılık, çeşitli şekillerde ve alanlarda, ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre değişen bir yapı göstermektedir. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları ayrımcılık, mesleklerin ülkeden ülkeye kadın mesleği ya da erkek mesleği olarak farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Yani, bir meslek bir ülkede kadın mesleği olarak görülürken başka bir ülkede erkek mesleği olarak görülebilmektedir. Ya da bir ülkede kadınlar genel olarak ücret ayrımcılığından muzdaripken başka bir ülkede terfi konusunda ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Kadınların ve azınlık grupların yaşadığı ayrımcılık gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha fazla hissedilmektedir. Gelişmiş ülkelerde de ayrımcılığın varlığından söz edilse de elli yıla yakın bir süredir kadınlar erkek

mesleği olarak kabul edilen mesleklerde istihdam edilmektedir (Özkan, 2010: s. 92-93).

II.Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'de meydana gelen ve sonraki dönemlerde tüm dünyaya yayılan fordist üretim sistemi, vasıfsız orta sınıf elemanların açık ve net bir şekilde belirlenmiş iş tanımları çerçevesinde çalıştıkları bir üretim sistemidir. Standart ürünlerin geniş pazarlara dağıtılmasını temel alan bu sistemin verimliliği uzun süre devam etse de küreselleşmeye bağlı olarak 1970'den sonra uluslararası ticaretin artması ve standart ürünlerin yerini nitelikli ürün talebine bırakması sonucu cazibesini kaybetmiştir. Sonrasında ortaya çıkan esnek üretim şekli fordist üretim sisteminin yerini almıştır. Esnek üretim şeklinin fordist üretim sisteminden farkı, temelde çalışanların iş yerinde geçirdiği sürenin sabit olmamasıdır. Yani işletmeler çalışma saatleri konusunda çalışanlara belli bir aralık vermekte, çalışanlar bu saatler aralığında hangi saatlerde çalışacaklarına kendileri karar vermektedir. Ayrıca bu üretim şeklinde fordist üretim sistemindeki gibi katı bir iş bölümü görülmemektedir. İş bölümü ve çalışma saatlerindeki esnekliğin yanı sıra üretimde de esneklik sağlanmıştır. Buna göre, ürünler kitle üretimi şeklinde değil küçük partiler halinde ve standart değil çeşitlendirilmiş biçimde üretilmeye başlanmıştır. Esnek üretim biçiminin yaygınlaşması; yarı zamanlı çalışma, fason üretim ve belirli süreli çalışan kavramlarının ortaya çıkmasına ve bunların uygulanmasına zemin hazırlamıştır. Bu sayede ev içi sorumluluğu fazla olan kadınlara önemli bir şans doğmuştur. Bu açıdan esnek üretim biçiminin kadın istihdamı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Özer ve Biçerli, 2003: s. 59-60).

Ancak, 19. yüzyılda Batıda çalışma sürelerini sınırlandırıcı politikalar benimsenmesi ve kadınların bazı sektörlerde çalışmasının yasaklanması gibi durumlar kadın istihdamını olumsuz etkileyen faktörlerdendir. Yine aynı dönemde toplum tarafından çoğunlukla erkeklerin çalışması gereken sektörler olarak görülen otomotiv, metalürji, kimya gibi sektörlerin gelişmesi de kadın istihdamının artmasını önleyen bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Korkmaz vd 2013: s. 1849).

Günümüzde gelişmiş ülkelerdeki kadın istihdamına bakıldığında, kadınların daha çok hizmet sektöründe yer aldığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri kadınlara uygun olarak nitelendirilen işlerin daha çok hizmet

sektöründe yer almasıdır. Kadınların hizmet sektöründe yoğunlaşmasındaki bir diğer neden ise 1950'lerden sonra hizmet sektörünün büyümesi ve bu sektörde işgücü ihtiyacının artmış olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde ise bundan farklı olarak, kadın istihdamı daha çok tarım sektöründe yoğunlaşmış durumdadır. Bu da kadınların kırsal bölgelerde ücretsiz aile işçisi olarak çalıştığı sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla gelişmiş ülkelerdeki kadınlar ekonomik özgürlüğünü kazanmış bireyler olarak karşımıza çıkarken, gelişmekte olan ülkelerde bulunan kadınlar çoğunlukla ücret almaksızın emek veren kişilerden oluşmaktadır (Tiryaki, 2018: s. 26).

Ancak gelişmiş ülkelerin tamamında kadınların iş yaşamında yer almasına ilişkin görüşlerin olumlu olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Örneğin, 1990'ların başında Japonya'da yapılan bir çalışma göstermektedir ki hem kadınların hem de erkeklerin geneli geleneksel olarak erkeklerin iş yaşamında olmaları, kadınların ise evde kalmaları gerektiği inancına sahiptir. Buna göre, 1987'de erkeklerin %50'si ile kadınların %38'i bu geleneksel düşünce yapısına sahipken, 1990'larda bu oranların erkekler için %36'ya, kadınlar için ise %24'e gerilediği görülmektedir. Yani kadınların iş yaşamında yer alma durumuna zaman geçtikçe daha sıcak bakılır hâle gelmiştir (Wirth, 2001: s. 2).

Kadın istihdamının dünyadaki genel durumunu ele aldığımızda, tarih boyunca kadınların işgücüne katılımının genel olarak artış gösterdiği söylenebilir. Kadın istihdamının aksine erkek istihdam oranları genelde sabit kalmakta, değişse bile kadınların istihdam oranları kadar değişmemektedir. ABD ve İngiltere'de II. Dünya Savaşı öncesinde kadınlar çalışmayı tercih etmediklerinden kadın istihdamı oranı daha düşüktür. II. Dünya Savaşı ile birlikte meydana gelen işgücü açığını kapatmak için kadınların çalışmasını özendirici bazı politikalar devreye sokulmuştur. Savaş sonrasında erkek işgücünün göreve devam etmesi, söz konusu ülkelerde kadınların istihdam oranlarında artış yaşanmasına neden olmuştur. Evli kadınların çalışmasının uygun görülmediği II. Dünya Savaşı dönemi İngiltere'sinde evli kadınların istihdamındaki bu artış bir devrim niteliğindedir. Kadın istihdamında yaşanan bu artış savaş sonrasında neredeyse dünyadaki tüm ülkelere yansımıştır (Kılıç ve Öztürk, s. 2014: 109-110).

Kadın istihdamındaki artışı yalnızca savaş sonrasında artan işgücü ihtiyacına bağlamak doğru olmayacaktır. Tarih boyunca kadınların daha eğitimli bireyler hâline gelmesi, ücretlerde yaşanan artış, gelişen teknoloji ve küreselleşme kadın istihdamındaki artışı kaçınılmaz duruma getiren faktörlerdendir. Çünkü bu sebeplerden dolayı kadınlara iş yaşamı daha cazip gözükmeye başlamıştır. Bunların dışında daha önce de belirtildiği gibi büyük şehirlerde yaşanan hayat pahalılığı da kadınların iş yaşamına dâhil olmasında önemli bir sebeptir (Kılıç ve Öztürk, s. 2014: 109-110).

Kadınların üretime katılmaları ve gelir getiren faaliyetlerde bulunmaları kendilerini güçlü hissetmeleri açısından önemli olduğu kadar, ekonomik kalkınmaya sağladığı fayda açısından da ciddi düzeyde önemlidir. Ancak yapılan araştırmalar gelişmekte olan ülkelerde yaşanan cinsiyet ayrımcılığının toplumsal kalkınmayı önlediğini göstermektedir (Korkmaz vd 2013: s. 1850).

ILO'nun Dünya'da İstihdama Sosyal Bakış: Eğilimler 2017 Raporu'na göre, iş yaşamında kadınlar için fırsat eşitsizliği devam etmektedir. Buna göre Kuzey Afrika'da 2017 yılında kadınların işsizlik oranları erkeklerin yaklaşık olarak iki katı iken, Arap ülkelerinde ise bu oran iki kattan daha fazladır. Gerekli koşulların yaratılmaması ve kadınlar açısından güvenli olmayan istihdam şekillerinin varlığı, Pasifik ve Arap ülkeleri ile Asya ve Afrika'daki ülkelere daha ciddi boyutlarda hissedilmektedir (ILO, 2018).

Tablo 3'te bazı ülkelere kadınların işgücüne katılma oranları gösterilmektedir. Buna göre, Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranları diğer ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça düşük düzeydedir. Hatta İsveç, Çin, Rusya gibi ülkelere kadınların işgücüne katılma oranları ile Türkiye'de kadınların işgücüne katılma oranları arasında bir uçurum olduğu görülmektedir. Türkiye'de kadınların işgücüne katılma oranları 2007 yılından 2015 yılına 8,3 puan artmıştır. Bu artış olumlu olarak değerlendirilmekle birlikte, artışla birlikte gerçekleşen oran, AB ülkelerinin 2007 yılındaki oranına dâhi ulaşamamıştır. Zira AB ülkelerinde 2007 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %57,2 iken, bu oran 2015 yılında Türkiye'de %31,4'tür.

Tablo 3'te dikkat çeken bir diğer durum ise Meksika, Kolombiya ve İsveç'te 2007-2015 yılları arasında kadınların işgücüne katılma oranlarında yaşanan yüksek

artışlardır. Özellikle İsveç'te kadınların işgücüne katılma oranının yaklaşık olarak %70 olduğu görülmektedir. Bu oran Türkiye'de neredeyse erkeklerin işgücüne katılma oranlarına karşılık gelmektedir.

Tablo 3: Bazı Ülkelerde Kadınların İşgücüne Katılma Oranları

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2007-15 Değişimi
MEKSİKA	30,3	31,0	42,0	41,6	42,6	44,4	44,2	42,5	43,4	13,1
KOLOMBİYA	46,2	47,1	48,1	50,0	52,8	54,2	53,9	58,0	58,6	12,4
İSVEÇ	59,7	59,8	59,4	67,1	67,9	68,3	68,7	69,1	69,5	9,8
İSRAİL	51,1	51,3	52,4	52,8	52,7	58,1	58,2	59,2	59,1	8,0
RUSYA	56,0	56,1	62,4	62,2	63	63,3	63,0	63,3	63,4	7,4
VENEZUELA	44,3	50,6	45,4	44,9	45,3	45,0	50,6	51,5	49,9	5,6
ÇİN	62,7	64,3	66,5	66,0	67,5	66,8	67,5	68,1	68,0	5,3
PERU	55,0	55,6	60,2	61,7	61,5	60,7	60,6	60,2	60,4	5,4
MACARİSTAN	43,0	42,7	42,8	43,8	44,0	45,0	45,1	46,5	47,4	4,4
İSPANYA	49,0	50,4	51,5	52,2	52,8	53,4	53,4	53,1	53,1	4,1
LÜKSEMBURG	50,4	48,1	49,9	49,8	50,3	51,9	52,5	53,4	54,6	4,2
LİTVANYA	50,2	50,5	52,0	52,5	52,7	53,2	53,0	53,9	54,4	4,2
AB	57,2	57,4	5,4	57,3	57,3	57,6	57,6	57,6	57,6	0,4
TÜRKİYE	23,1	24,0	25,5	27,1	28,4	29,0	30,3	30,2	31,4	8,3

Kaynak: TÜRKONFED, 2017

Görüldüğü üzere, kadınların işgücüne katılma oranları gün geçtikçe artmakla birlikte, beklenen seviyelere henüz ulaşamamıştır. ILO Çalışma Yaşamında Kadınlar Yüzüncü Yıl Girişimi çerçevesinde hazırlanan rapora göre, dünyada kadınlar lehine elde edilen küçük başarılar haricinde, kadınların iş yaşamında eşitlik arayışı devam etmektedir. Zira 1995-2016 yılları arasında dünyada cinsiyet açığı yalnızca 0,6 puan azalabilmiştir (ILO, 2018).

1.1.3. Türkiye'de Sağlık Sektöründe Kadınlar

Sağlık sektörü, tarih boyunca kadınların yoğun olarak yer aldıkları bir alan olması bakımından önemlidir. Özellikle sağlık alanında tedavi hizmeti veren hastanelerde kadınlar erkeklere göre çoğunlukta yer almaktadır. Emek yoğun bir sektör olan sağlık sektöründe istihdam hacmi yüksek ve kullanılan kaynakların fazla

olması, bu sektörü ekonominin en önemli sektörlerinden biri hâline getirmektedir. Önemi ve büyüklüğü tartışılmayacak olan bu sektörde toplam işgücünün %55'ini kadınlar oluşturmaktadır (Urhan ve Etiler, 2011: s. 194-195).

Sağlık alanında özellikle ebelik, hemşirelik gibi mesleklerin kadın mesleği olarak görülmesi ve kadınların bu alanlarda ezici bir çoğunluğa sahip olması sağlık sektörünün feminizasyonuna katkı sağlamaktadır. Ancak cam tavan sendromu gibi olumsuzluklar kadınların sağlık sektöründeki sayısını azaltmakta ve üst yönetim pozisyonlarında temsil oranlarını düşürmektedir (Hoşgör vd 2016, s. 347).

Sağlık kuruluşlarında hizmet sekteye uğratılmadan ve devamlı bir biçimde günün yirmi dört saati verilmek zorundadır. Bu nedenle çalışanlar yoğun ve düzensiz çalışma şartlarına ve esnek çalışma saatlerine sahip olmaktadır. Ayrıca, hizmet verilen kişiler stres düzeyi yüksek olan kişiler olduğundan sektör çalışanları da yoğun strese maruz kalmaktadır (Urhan ve Etiler, 2011: 195). Kadın çalışanların yoğun olarak yer aldıkları sağlık alanında; zor ve yoğun iş koşulları, uzun saatler süren nöbetler, ücret yetersizliği, adaletsiz terfi sistemi gibi sorunlar meydana gelmekte, bu durum sektörde cinsiyet ayrımcılığı ve mobbing gibi olumsuz tutumları tetiklemektedir (Karsavuran, 2014: 276).

Sağlık sektörünün %55'ini oluşturan kadınlar, bu sektör içinde yer alan profesyonel mesleklerde %48 oranında temsil edilmektedir. Bu oran diğer meslek grupları ve Türkiye ortalaması ile karşılaştırıldığında oldukça yüksek olması bakımından önemlidir. Zira imalat sektöründe bu oran yaklaşık %26, kamu yönetiminde %17,4 ve Türkiye genelinde ise %40 civarındadır (Urhan ve Etiler, 2011: s. 199).

Sağlık sektöründe cam tavan sendromu ile ilgili çok fazla araştırma bulunmamakta, cam tavan araştırmaları çoğunlukla turizm, bankacılık ve eğitim alanlarında yoğunlaşmaktadır (Hoşgör vd 2016: s. 347). Ancak Kılıç ve Çakıcı tarafından 2016 yılında eğitim sektörü ile sağlık sektöründe görev alan kadın çalışanların cam tavan algısının karşılaştırılmasına yönelik bir araştırmada her iki sektörde de kadınlarda ortalama düzeyde cam tavan algısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç ve Çakıcı, 2016: s. 283).

1.1.4. Türkiye’de Kadın İşgücü Önündeki Engeller

Kadınların işgücüne katılımı; kendi kişisel tercihleri, ev ve iş yerlerindeki rolleri aynı anda yürütmek zorunda kalmaları, toplumun kadına yüklemiş olduğu roller gibi sebeplerle erkeklere oranla daha düşük düzeyde kalmaktadır. Ev hayatında ve iş yaşamında birçok sorumluluğu aynı anda göğüslemek durumunda kalan kadınlar, zamanla ev kadını olma ya da iş kadını olma seçeneklerinden birini tercih etmek durumunda kalmaktadır. Aynı zamanda toplum tarafından kadına yüklenmiş annelik rolü ve ev işlerinin kadının sorumluluğunda olması gerektiği algısı, kadınların tercihinin iş yaşamından yana olmasını zorlaştırmaktadır. Her ikisini de aynı anda yürütmek durumunda kalan kadınlar da ev hayatı ve iş yaşamı arasında sıkışıp kalmakta, fazla sorumluluğun getirdiği fiziksel ve psikolojik problemlerle mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Kadınların işgücüne katılımlarını önleyen en önemli faktör olarak “ev hanımlığı” gösterilmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2014: s. 118).

Türkiye’de bir yılda yaklaşık 400 bin kadın çalışan iş yaşamından çekilmektedir. Bu duruma sunulan bazı gerekçeler aşağıdaki gibidir (Çakır, 2008: s. 27-28).

- Kentlerde yaşamaya başlayan, kırsaldan göç etmiş kadınların kentlerde işgücü piyasasının dışında kalması,
- Ücretlerin düşük olmasından dolayı ev hanımlığı ve çocukların yetiştirilmesinin iş yaşamına tercih edilmesi,
- Kayıt dışı istihdam nedeniyle sosyal güvence altında olmamanın getirdiği isteksizlik ve huzursuzluk,
- Eğitim düzeyinin düşük olması ve deneyim yetersizliği,
- Uygun bir iş bulmada yaşanan zorluklardan yorulma ve iş aramayı bırakma.

Kadınların kendi potansiyellerinin farkında olmaması, kendilerini sürekli bir işte çalışma konusunda güçlü hissetmemeleri, kariyer odaklı ilerleme düşüncesine sahip olmamaları ya da özgüven eksikliği gibi durumlar da kadınların işgücüne katılımını azaltmaktadır. Tüm bunlar kadınların iş yaşamında kendi kendilerini engellemelerine yol açan durumlardır. Bunlar kadınların işgücüne katılımını olumsuz

etkilediği gibi, aynı zamanda üst yönetim kademelerine ilerlemelerini engelleyen cam tavan engelleri kapsamında yer almaktadır (Örücü vd 2007: s. 119).

İş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik güçlükler de kadınların iş yaşamındaki gelişimini olumsuz yönde etkileme özelliğine sahiptir. Bu durum işletmeler tarafından dikkate alınmadığı takdirde, cam tavanı tetikleyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kadınlar genellikle çocuklar ve yaşlılar için birincil düzeyde aile bakıcılarıdır. Örgütler için bu durum, kadınların işteki verimini düşürebileceği düşüncesiyle olumsuz değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, birçok kadın, hiyerarşik basamakları tırmanacak adımlar atmak için dezavantajlı konumda olmaktadır (Lockwood, 2004).

Ayrıca kadınlar, erkeklerin kullandığı gayri resmi ağlara tam olarak erişemediklerinden iş yaşamında daha iyi seviyelere gelmelerini kolaylaştırabilecek bazı bilgi ve iletişim ağlarından uzak kalabilmektedirler. Bu ağlar, genellikle faaliyetlerin doğası ya da bunların “erkek faaliyetleri” olduğu algısı nedeniyle (örneğin futbol) kadınları dışlama eğilimindedir. Bu durum işyerinde cinsiyet engellerine katkıda bulunabilmektedir (Lockwood, 2004).

İş yaşamında erkeklerin aksine kadınların işe alımı, terfi olanakları ve aldıkları ücretler; işlerinde ne kadar başarılı oldukları dışında birtakım faktörlere göre değerlendirilmektedir. Bu tür bir değerlendirme şekli iş yaşamında bireylerarası ayrımcılığın var olduğunu göstermektedir. Ayrımcılıktan söz edilebilmesi için kişinin işverenler, yöneticiler ve liderler tarafından yaptığı iş ile ilgili olmayan faktörler çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yapılan literatür çalışmaları kadınların iş yaşamında büyük oranda ayrımcılığa maruz kaldığını göstermektedir (Özkan, 2010: s. 92)

Kadınların işgücüne katılımını olumsuz etkileyen faktörlere cinsiyet eşitsizliği, cinsiyete dayalı iş bölümü, işe alımda ayrımcılık, gibi durumlar eklenebilir. Zira kadın çalışanlar, kadın mesleği olarak görülen işlerde yoğun olarak yer almakta, bu alanlarda bile işe alımda evlilik, çocuk, hamilelik gibi konularda erkeklere göre dezavantajlı olmaktadır. Bu hususta, evlenen ya da çocuk sahibi olan kadınların işlerini ciddiye almayacakları, zaman ve ilgilerinin çoğunu eş ve çocuklarına verecekleri ya da işlerini tamamen terk edecekleri gibi bir algı bulunmaktadır. Bu da

işe alımda kadınların erkeklere göre daha detaylı irdelenmesine neden olmakta ve kadın işgücünün erkeklerle rekabet edebilmesini zorlaştırmaktadır (Gökkaya, 2014: s. 374).

Cinsiyete göre ücret farklılıkları, ataerkil toplum yapısı, istihdam hacminin düşüklüğü, eğitim olanaklarından yeterince faydalanamama, kriz dönemlerinde öncelikle kadınların işten çıkarılması, kadın işgücünü koruyan yasaların uygulamada yetersiz kalması gibi durumlar da kadınların işgücüne katılımını engelleyen faktörlerdendir (Gökkaya, 2014: s. 375-376). Örneğin; 1982 Anayasasında dil, din, ırk, cinsiyet ve benzeri gerekçeler ile kişilere ayrımcılık yapılamayacağını ve kadınlar ile erkeklerin eşit haklara sahip olduğunu ifade eden 10. Maddenin ilk fıkrası, uygulamada yetersiz kalmaktadır. Zira kadınların iş yaşamında ayrımcılığa maruz kaldığı literatürde birçok çalışma ile desteklenmektedir (Süral, 2013: s. 282).

1.1.5. Türkiye’de ve Dünyada Kadın Yöneticiler

İnsan kaynağı, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri açısından kritik bir kaynaktır. Bir örgüt finansal ya da teknolojik açıdan ne kadar güçlü olursa olsun insan kaynağını etkin bir şekilde kullanamadığı sürece amaçlarına ulaşamayacaktır. Örgütü amaçlarına ulaştırmaktan sorumlu olan kişiler de yöneticilerdir. Ancak yöneticilik; ülkemizde ve diğer birçok ülkede, gerektirdiği nitelikler bakımından erkeklere uygun bir meslek olarak görülmektedir. Yöneticiliğin gerektirdiği risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi nitelikler daha çok erkeklere uygun görülürken; kadınlar hemşirelik, sekreterlik, kütüphanecilik gibi meslekleri icra etmeye daha uygun görülmektedir. Bu nedenle özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınların temsil oranı erkeklere göre çok düşük düzeylerde kalmaktadır (Arıkan, 2003: s. 1-2).

Psikolojik çalışmalar kadınların duygusallık, yumuşak yüreklilik ve riskten uzak olma gibi yönetsel pozisyonlar için uygun görülmeyen özelliklere sahip olduklarını göstermektedir. Oysa küreselleşen dünyada şirketler yaşamlarını devam ettirebilmek için rekabet edebilirlik, saldırganlık ve risk alma kabiliyeti gibi niteliklere sahip yöneticiler ile çalışmak istemektedir. Bu sebeplerle yöneticiliğin kadınlara uygun bir meslek olmadığına dair bir algı oluşmaktadır (Nandy vd 2014: s. 137).

Kadınlar örgütlerde daha çok hiyerarşinin alt kademelerinde yoğunlaşmakta, erkeklerden daha düşük statüdeki işlerde onlardan daha düşük ücretler almaktadırlar. Ancak alt yönetim kademelerinde kadın yöneticilerin sayısında yaşanacak artış üst yönetim kademelerinde de kadınların temsil oranlarındaki artışa işaret etmektedir (Dreher, 2003: s. 545).

20. yüzyıl, yönetimde erkek egemenliğinin kendini hissettirdiği bir dönemdir. Ancak içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda işgücünün yapısında yaşanan gelişmeler ile ekonomik, yasal ve teknolojik değişimler, yönetsel açıdan kalıplaşmış bazı düşüncelerin de değişimini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, son yıllarda yönetsel pozisyonlarda kadınların daha fazla yer almasını sağlama çabası dikkat çekmektedir. Yaşanan gelişmelerle birlikte kadınlar da artık yardımcı pozisyonlar yerine erkeklerle eşit pozisyonlarda yer almak istemektedir. Her ne kadar yönetsel pozisyonlarda daha çok kadın istihdam etme düşüncesi yaygınlaşsa da kadınların yönetici olmalarına karşı tutum sergileyen çevrelerin varlığı da göz ardı edilemez. Mevcut geleneksel yapıdan kopamayan bu düşünce, kadınların yönetsel pozisyonlarda temsilini artırma sürecini yavaşlatmaktadır (Çetin ve Atan, 2012: s. 124).

Kadınların yönetici olup olamayacağı, yükselme ve kariyer hedefleri 1970'lerden sonra tartışılmaya ve araştırılmaya başlanmıştır. İlk etapta eğitim ve tecrübe yetersizliğinden dolayı kadınların iyi birer yönetici olamayacağı fikri yaygınlaşırken daha sonraları kadın çalışanlarda eğitim ve deneyimin artmasına rağmen hâlen neden tepe yönetimde yer alamadıkları araştırılmaya başlanmıştır (Çaha vd 2016: s. 10).

Kadınların iş yaşamında yönetsel pozisyonlarda yer alması toplum yapısındaki değişimler ile ekonomik, sosyal ve siyasi yapıdaki gelişmelerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. 1970'lerde kadınların yönetici olup olamayacağının tartışıldığı dönemde yönetim pozisyonlarında erkekler yer alırken, kadınlar yardımcı pozisyonlarda yer almıştır. 1980'lerde ise söz konusu tartışma yerini, kadınların neden yönetsel pozisyonlarda yeterli düzeyde temsil edilemediği sorusuna bırakmıştır. Günümüzde de hâlen tartışılmakta olan bu konu, kadınların üst

pozisyonlarda temsilini artırma amacıyla çeşitli araştırmalara konu olmaktadır(Çetin ve Atan, 2012: s. 124).

Hem dünyada hem de Türkiye’de toplam nüfusun yaklaşık olarak yarısını oluşturan kadınların yönetsel pozisyonlarda erkeklere göre çok daha az oranda yer aldıkları bilinmektedir. Kadınların ekonomik yetersizlik nedeniyle işgücüne zorunlu bir katılım gerçekleştirmek durumunda kalmaları çeşitli sorunları da beraberinde getirmiş, bu durum kadınların yönetsel pozisyonlara erkekler ile eşit koşullarda ilerlemesini zorlaştırmıştır (Çetin ve Atan, 2012: s. 124).

Kadınların yönetsel pozisyonlara ulaşmada yaşadıkları zorluklar kadar bu pozisyonlara ulaştıktan sonra yaşadıkları problemler de dikkat çekmektedir. Eagly ve arkadaşları tarafından 1992 yılında gerçekleştirilen araştırmada kadın liderlerin erkeklere göre daha fazla olumsuz değerlendirmeye tabi tutulduğu görülmektedir. Bu durum erkeklerin yoğun bir şekilde yer aldığı sektörlerde kendini daha fazla hissettirmektedir. Yani kadınlar birçok zorlukla mücadele ederek geldikleri yönetsel pozisyonlarda bile cinsiyetlerinden dolayı çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Yasal düzeyde kabul görmeyen bu durum ne yazık ki uygulamada kadın yöneticilere karşı önyargılı bir tutumun hâkim olduğu gerçeğini değiştirmemektedir (Aktaran: Çaha vd 2016: s. 11).

Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde kadın yönetici oranı ortalama %7 civarındadır. Gelişmiş ülkelerin dâhi çoğunda kadın yönetici oranı %25’in altında kalmaktadır. Örneğin Fransa’nın bu hususta getirdiği sert yasalarına rağmen kadın yönetici oranı %18’in üzerine çıkamamıştır. Kadın yönetici oranının %25’in üzerine çıktığı birkaç ülke ise Norveç, İsveç ve Finlandiya’dır. Bu ülkelerdeki kadın yönetici oranları ise sırasıyla %36, %27 ve yine %27’dir. Japonya’da ise şaşırtıcı bir şekilde bu oran %1 civarındadır (Çaha vd 2016: s. 11).

Dünya Ekonomi Forumu’nun yayınladığı İş Dünyasında Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2010 Raporu’ndan elde edilen verilere göre, dünyada icra kurulu başkanı (CEO) pozisyonunda yer alan kadınların oranı %5 civarındadır. Türkiye ise bu konuda %12 ile 34 ülke arasında 2. sırada yer almaktadır (Negiz ve Yemen, 2011: s. 199).

TÜİK'e göre 2016 yılında Türkiye'de yönetsel pozisyonlarda yer alan kadınların oranı %16,7'dir. Görüldüğü üzere, kadınların yönetsel pozisyonlarda yer alma oranları geçtiğimiz yüzyıllara göre daha olumlu bir tablonun varlığına işaret etmekle birlikte, erkeklerin yönetsel pozisyonlarda temsil edilme oranlarının çok altında kalmaktadır (TÜİK, 2017).

2015 yılı TÜİK verilerinden elde edilen bilgilere göre, kadınların eğitim seviyesi arttıkça işgücüne katılma oranları da artmaktadır. Buna göre, yüksekokul mezunu kadınlar %71,3 oranında işgücüne katılırken, okur-yazarlığı olmayan kadınlarda bu oran %16'da kalmaktadır. Yine eğitim seviyesiyle orantılı olarak, lise mezunu kadınların işgücüne katılımı yaklaşık olarak %32 civarında iken, ilkökul ve ortaokul düzeyinde eğitim almış kadınlarda bu oran yaklaşık olarak %26 civarındadır. Bu sonuçlara göre kadınların işgücüne katılımlarında ve yönetsel pozisyonlarda daha fazla temsil edilmelerinde eğitim faktörünün önemi büyüktür. Çünkü eğitilmiş kadınlar iş yaşamında daha çok yer almaktadır. Ayrıca kadınların erkeklerle eşit düzeyde ya da daha üst seviyede eğitime sahip olmaları, emeklerini daha fazla görünür kılmaktadır (TÜİK, 2015).

ABD'de 1970'te kadınlar toplam yöneticilerin %15'ini oluşturmaktaydı. Bu oran 1989'da %40'a ulaşmış, kadınların işgücüne katılımı ise 1995 yılı itibariyle %63'ü bulmuştur. Ancak söz konusu kadın iş gücünün sadece %6'sı orta yönetim kademelerinde temsil edilmiştir. Bu dönemde Fortune 50'de yer alan şirketlerin %1,3'ünü kadınlar oluştururken, Fortune 500'deki şirketlerde çalışanların %1,7'si kadındır. (Crampton ve Mishra, 1999: s. 87). 1995'te ABD'deki işletmelerde yönetim kurullarında kadınların temsil oranı %10 iken 2002 yılında bu oran %16'ya yükselmiştir. Kanada'da ise yönetim kurullarında kadınların temsil oranları 2001 ve 2003 yıllarında %11'dir. Bununla birlikte 1995 yılında, Fortune 500'de yer alan şirketler içerisinde sadece bir kadın CEO bulunmaktadır. 2004'te ise bu sayı yediye yükselmiştir (Lockwood, 2004).

ABD'de cam tavanı geçerek kendi işletmelerini kuran kadınların sayısı günden güne artış göstermektedir. ABD Çalışma Bakanlığı'na göre, kadınlar 1997'de toplam 5.417.034 şirketin %51'ine veya daha fazlasına sahiptir. Kadınlara ait işletmeler arasından toplam geliri en fazla olan dört sektör; toptan ticaret, hizmet, perakende ve

imalat sektörleridir. Giderek artan bir şekilde, kadın girişimciler çalışmaları ve büyüyen şirketleri ile göz önünde bulunmaktadır. Araştırmalara göre, birçok kadın girişimci milyon dolarlık şirketlere sahiptir (Lockwood, 2004).

İşgücü piyasasında son yirmi yılda cinsiyet eşitliği hususunda bazı gelişmeler kaydedildiği söylenebilir. Erkek mesleği olarak nitelendirilen mesleklere doğru hızlı bir şekilde ilerleme eğilimi gösteren kadınlar, bu süreçte üst yönetim kademelerinde gerekli nitelikleri kazandıracak eğitim ve geliştirme programları ile kendilerini geliştirmeye devam etmektedir. Tüm bu gelişmelere rağmen kadınların üst yönetim pozisyonlarında temsilinin düşük olduğu söylenebilir. Hatta kadınların çoğunlukta oldukları sektörlerde bile yöneticilik pozisyonları erkekler tarafından doldurulmaktadır. Örneğin sağlık sektöründe doktorlar ve hastane yöneticileri genel olarak erkeklerden oluşurken, hemşireler ve yardımcı personel çoğunlukla kadınlardan oluşmaktadır (Kolade ve Kehinde, 2013: s. 78).

1.2. CAM TAVAN

1.2.1. Cam Tavan Kavramı ve Kapsamı

Cam tavan kavramı 1986'da Wall Street Journal'da yayımlanan bir rapor ile literatüre girmiştir. Bu raporda, Hymowitz ve Schellhardt tarafından cam tavan, işletmelerde üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almayı hedefleyen kadınların karşılaştıkları görünmez engeller olarak ifade edilmiştir (Lockwood, 2004: s. 1; Jackson, 2001: s. 30).

Cam tavan, kadınların üst yönetim kademelerine ilerlerken karşılaştığı engellerin saydamlığını, yani görünmezliğini yansıtan bir metafordur. Tavan üst kademelerin önündeki engelleri, cam ise resmi olmayan fakat kendini hissettiren durumu ifade etmektedir (Gül ve Oktay, 2009: s. 426).

Cam tavan, kadınların örgüt hiyerarşisinde üst kademelere ulaşmalarını önleyen olumsuz tutumları içermektedir (Crampton and Mishra, 1999: 87). Buna göre örgütlerde üst düzey yönetici pozisyonlarında yer almak isteyen kadınlar, birtakım önyargılar ve basmakalıp inanışlar ile karşı karşıya kalmaktadır (Yıldız vd 2016: s. 1127).

Bir başka tanımlamaya göre ise cam tavan, çalışan kadınlar ile yönetsel pozisyonlar arasında yer alan yükselme ile ilgili engelleri ifade eder. Bu engeller, kadın çalışanların iş yaşamında elde ettikleri başarıların ve sahip oldukları kişisel niteliklerin dikkate alınmaması sonucu oluşmuş yapay engellerdir (Özyer ve Azizoglu, 2014: s. 97).

Kadınlar ile azınlık grupların kişisel başarılarını göz önüne almaksızın üst yönetim kademelerine ulaşmalarını önleyen kırılmaz engellerin bütünü cam tavan olarak adlandırılmaktadır (Cotter vd 2001: s. 656)

İlk zamanlarda sadece kadınların karşılaştıkları engeller olarak ifade edilen cam tavan, daha sonraları azınlıklar için de kullanılmaya başlanmıştır. Bu engeller kişilerin nitelikleri ve önceki başarıları ile açıklanamayan bir ayrımcılığı ifade etmektedir. Ancak söz konusu ayrımcılık örgütün tüm kademelerinde sabit bir şekilde kendini gösteriyorsa cinsiyete dayalı ayrımcılıktan, yalnızca üst kademelerde görülüyorsa cam tavandan söz edilmektedir (Anafarta vd 2008: s. 114).

Cam tavan ile ilgili olarak yapılan bir deneye göre, belli miktarda pire 30 cm yüksekliğe sahip bir cam fanus içine alınmıştır. Cam fanusun metal zemini ısıtıldığında, pirelerin kaçmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Pireler her kaçış denemesinde başlarını cama vurmuşlardır. Camı göremediklerinden kaçmalarını neyin engellediğini anlayamayan pireler, sonunda 30 cm yükseklikten daha fazla zıplayamadıklarını öğrenmişlerdir. Pirelerin tümünün 30 cm yükseklikten daha fazla zıplamadıkları gözlemlendiğinde diğer aşamaya geçilmiştir. Bu aşamada cam fanus kaldırılmış ve zemin tekrar ısıtılmıştır. Bu durumda, normal şartlarda daha yükseğe zıplayabilecek becerilerinin olmasına rağmen, yine de tüm pirelerin sadece 30 cm yüksekliğe kadar zıpladıkları görülmüştür. Üstlerinde cam tavan engeli olmamasına rağmen pireler, deneyin ilk aşamasında öğrendiklerini uygulayarak daha yükseğe zıplamaya çalışmamışlardır. Artık kaçma imkânları vardır fakat buna teşebbüs etmemişlerdir. Çünkü engeli içselleştirmişlerdir ve engel artık yalnızca zihinlerinde bulunmaktadır. Engellenen canlıların nasıl bir tutum ve davranışa sahip olduklarını ortaya koyan bu deney, cam tavanı anlamak açısından yardımcı bir örnektir (Wirth: 2001).

Cam tavan kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engelleri ifade etmektedir. Toplum nezdinde kadına özgü olarak nitelendirilen öğretmenlik, hemşirelik gibi meslekler genellikle kadınların yoğun olarak yer aldıkları mesleklerdir. Bunun dışında, teknoloji ve finansal alanlar ile avukatlık ve mühendislik gibi toplum nezdinde erkeklere özgü olarak nitelendirilen işlerde genel olarak kadınların başarılı olamayacağına dair bir inanış yaygındır. Toplumda kadın mesleği olarak nitelendirilen meslekler dışında bir mesleği icra eden kadın çalışanlar, iş ortamından soyutlanma hatta cinsel taciz gibi birçok problem ile karşılaşmaktadır (Soysal ve Baynal, 2016: s. 228).

1995 yılında ABD’de cam tavan araştırmaları kapsamında yer alan bir araştırmada kadınlar ile azınlık grupların işe alımda bazı engellerle karşılaştıkları, işe alınsalar dâhi kurmay pozisyonlarda yer alabildikleri ortaya konmuştur (Jackson, 2001: s. 32).

Yapılan birçok araştırma göstermektedir ki kadınlar iş yaşamında giderek daha fazla yer almakta ve sağlanan eğitim olanaklarından daha fazla yararlanabilmektedir. Ancak kadınlar iş yaşamında genel olarak hiyerarşik yapının alt basamaklarında yer almaktadır. Bunun yanı sıra erkek meslektaşlarına oranla daha düşük ücretlerle çalıştırılmakta ve daha az sorumluluk alabilmektedir (Başak, 2009: 120). Dolayısıyla kadınlar tüm dünyada iş yaşamında giderek daha fazla yer alsalar da iş yaşamının erkekler tarafından yönetildiği yadsınamaz bir gerçektir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: s. 74).

İş yaşamında cinsiyet ayrımcılığının azalmasına rağmen hâlen devam etmekte olduğu aşikârdır (Ergeneli ve Akçamete, 2004: s. 89). Cinsiyete dayalı mesleki ayırım kadınların üst düzey yönetim kademelerinde yer almalarını zorlaştırdığı gibi, üst kademelerde bulunan kadın yöneticileri de birtakım zorluklarla mücadele etmeye zorlamaktadır. Performansları ciddi bir araştırma ile ölçülen kadınlar, aynı zamanda olumsuz değerlendirmelere de maruz kalmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticiliğin erkek mesleği olduğu yaygın inanışına dayanılarak kadın yöneticiler kadınsal özelliklerini açığa çıkardıkları gerekçesiyle eleştirilmektedir (Fındık, 2016: s. 27).

Cinsiyet temelli mesleki ayrımcılığın azalsa bile devam etmesi ve kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince yer almamaları cam tavana ilişkin

araştırmaların artmasına yol açmıştır. Literatür çalışmalarında cam tavana ilişkin araştırmalar genellikle kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemeleri ve aldıkları ücretlerle ilgilidir. Bunun yanı sıra cam tavan engellerinin neler olduğu ve bu engelleri kırmak için nasıl stratejilerin uygulanması gerektiği de diğer bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Başka bir araştırma alanı ise cam tavan algısının çalışanlarda ne gibi düşünce ve davranışlara yol atığıyla ilgilidir. Literatür çalışmalarında cam tavanın var olmadığına ilişkin görüşlerin de mevcut olduğu görölmektedir. Buna göre, kadınlar üst düzey yönetim kademeleri için yeteri kadar hırslı değildir ve aile hayatlarında aktif rol oynamak ve çocuklarının hayatında daha fazla yer edinmek istediklerinden, yöneticilik için yeterli zaman ve enerjiden yoksundurlar. Diğer bir gerekçe ise cam tavanın küçük işletmelerdeki girişimci kadınları göz ardı etmesidir (Sökmen ve şahingöz, 2017: s. 116-117).

Cam tavanın olmadığına ilişkin görüşün aksine Knutson ve Schmidgall yaptıkları çalışmada kadınların cam tavan algılarının özellikle erkekler ile karşılaştırıldığında oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki erkek CEO'ların %93'ü, içinde buldukları örgütlerin son birkaç yılda kadınlara sunulan fırsatlar açısından bazı gelişmelere imza attığına inanırken, bu inanişa sahip kadınların oranı %60'tır. Buna göre erkekler kadınlarla ilgili olarak örgüt politikalarını ya da erkek egemen yapıları değil, zaman kısıtlılığını öne sürmektedirler. Erkekler, kadınların üst yönetim pozisyonlarında az temsil edilmesine gerekçe olarak deneyim eksikliğini sunarken kadınlar mesleki becerileri ve örgüte bağlılıkları ile ilgili ön yargılardan olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedir (Knutson ve Schmidgall, 1999: s. 66-67).

Cam tavan, örgütlerde açık veya örtülü bir biçimde kendini gösterebilmektedir. Cam tavanın temelinde, literatürde sıkça belirtilen cinsiyete dayalı engeller bulunmaktadır. Cam tavanın etkisinin büyük bir göstergesi cinsiyet ayrımcılığına dayanan ödemelerdir. Sayısız araştırma, benzer kuruluşlarda benzer pozisyonlar için bile, erkekler lehine maaş konusunda büyük farklılıklar olduğunu göstermiştir. Örneğin, 2002 yılında ABD'de, kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki erkek CEO'ların toplam tazminatı 147.085 \$ iken, bu tutar benzer pozisyonlardaki kadınların toplamının % 50'sinden daha yüksektir (Lockwood, 2004).

Cam tavanın bir başka göstergesi de, kadınların hiyerarşide üst pozisyonlara ilerlerken örgüt kültürü faktörüne takılmalarıdır. Örneğin, şirket politikaları ve uygulamaları titizlikle erkekleri kurumsal iktidar pozisyonlarında bulundurabilmektedir. Çoğunlukla erkeklerden oluşan yönetim kurulları, bazen kendilerine benzeyen CEO'ları seçerek statükoyu devam ettirmektedir. Diğer toplumsal cinsiyete dayalı engeller arasında, şirketin normlarından büyük ölçüde farklı olan davranış ve iletişim stillerinin varlığı ile kadınların yönetim deneyimi kazanma fırsatı bulamamaları yer almaktadır (Lockwood, 2004).

Literatürde cam tavan ile ilişkili birçok kavram bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

Cam Asansör (Glass Elevator): Kadınların yoğun olarak yer aldığı sektörlerde, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla ücret almaları ve daha hızlı terfi imkânına sahip olmaları anlamına gelmektedir (Williams, 1992: s. 253). Cam asansör, toplum nezdinde kadın mesleği olarak görülen hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklerde görev alan erkeklerin, mesleklerinde ilerleme fırsatının daha yüksek olduğunu ifade eder. Yani kadınlar, erkek çoğunlukta olan mesleklerde üst yönetim kademelerine yükselmede bazı engellerle karşılaşırken, erkekler kadınların çoğunlukta olduğu mesleklerde toplum tarafından ön yargıyla karşılaşsalar da üst kademelere yükselmede kadınlardan daha avantajlı durumdadır (Sökmen ve Şahingöz, 2017: s. 117).

Cam Uçurum (Glass Cliff): Cinsiyet ayrımcılığının bir çeşidi olarak karşımıza çıkan cam uçurum, örgütün içinde bulunduğu zor dönemlerde kadınların bilinçli olarak üst yönetim pozisyonlarında görevlendirilmeleri durumunu ifade etmektedir. Örgütte cam tavanı aşarak üst düzey yönetim kademelerine ilerleyebilen bazı kadın yöneticiler burada cam uçurum ile karşılaşmaktadır (Ryan ve Haslam, 2005: s. 81). Buna göre, zorlu bir dönem içerisinde olan ya da belli konularda başarısız olmuş örgütler, kaybedilme ihtimalinin çok yüksek olduğu, risk oranı yüksek işleri bilinçli bir şekilde kadınlara devretmektedir. Bu durumda kadın yönetici, zorlu bir dönemde erkek yöneticinin yürütmekten kaçtığı görevi devralmaya zorlanmakta, böylece başarısız olmaları da kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum da tıpkı cam tavan gibi iş yaşamında kadınlara engel teşkil etmektedir. Zira kadın yöneticiler cam tavanı

aştıklarına inandıkları sırada bambaşka bir problemle karşı karşıya kalmakta, riski çok yüksek, başarılması çok zor olduğu için erkeklerin almak istemedikleri sorumlulukların altında ezilmektedir (Sökmen ve Şahingöz, 2017: s. 117). Cam uçurum da tıpkı cam tavan gibi yalnızca kadınları değil aynı zamanda azınlıkları da kapsadığından, azınlıkların da tıpkı kadınlar gibi cam uçurum engeline takılarak üst yönetim pozisyonlarında ciddi problemler yaşadıkları bilinmektedir (Yıldız vd 2016: s. 1130-1131).

İş yaşamında çeşitli problemlerle mücadele etmek durumunda kalan kadınlar, üst düzey yönetim pozisyonları için iş teklifi aldıklarında örgütün zor durumda olduğunu dikkate almadan, erkek meslektaşlarına üstünlük sağlamak niyetiyle ya da onarla eşit şartlarda olabilmek için teklifi kabul etme yoluna gidebilmektedir (Ryan vd 2010: 57). Tahmin edilen başarısızlık gerçekleştiğinde ise kadın yöneticiler örgütün başarısızlığından sorumlu tutularak, yönetsel becerileri yönünden eleştirilmektedir. Bu durumda, mesleki anlamda yetersiz olarak nitelendirilen kadınlar psikolojik baskı altında bırakılmakta ve bunun sonucunda toplum genelinde yöneticiliğin erkek mesleği olduğuna dair bir inanış yayılmaktadır. Kadınların psikolojisi de bu durumdan etkilenmekte ve buna bağlı olarak kadın yönetici sayısında azalmalar yaşanmaktadır (Yıldız vd 2016: s. 1132).

Cam Duvar (Glass Wall): Cam duvarlar, örgütte kadınların ve azınlık grupların bilhassa düşük ücretli işlerde sınırlı kalarak genellikle erkeklere özgü olarak nitelendirilen ve önemli görülen işlerde daha az temsil edilmelerini ifade etmektedir (Sabharwal, 2013: s. 399). Kadın çalışanların örgütte daha az sorumluluk ve ücret alabilecekleri, nispeten daha düşük statüdeki işlerde sıkışıp kalması cam duvar metaforu ile açıklamaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008: s. 117). Buna göre, kadınlar özellikle öğretmenlik ve hemşirelik gibi mesleklerde yoğunlaşırken mühendislik ve avukatlık gibi alanlarda çok düşük bir oranda temsil edilmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: s.74). Bu durum kadınların daha az sorumluluk almalarına, bilgiye daha az ulaşma imkânına sahip olmalarına ve daha az kişiyi yönetmelerine neden olmakta ve dolayısıyla güç kaybına yol açmaktadır. Bu şekilde iş yaşamında yeterli düzeyde desteklenmeyen kadınlar daha az kaynakla, düşük ücretli ve düşük statülü işlerde çalışmak zorunda bırakılmaktadır (Carvalho vd 2019: s. 79; Tükeltürk ve Perçin, 2008: s. 117).

Anneliğe Özgü Duvarlar (Maternal Walls): Geçmişten günümüze, çalışan kadınların birçoğu iş yerindeki sorumluluklarının yanı sıra ev ve ailelerinin sorumluluğunu da taşımaktadır. İş dışında çocuklarının bakımı ve ihtiyaçlarının karşılanması, ev temizliği gibi konulara da mesai harcayan kadınlar, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ve ev arasında geçirmektedir. Kadınların hissettikleri annelik duygusunun yanı sıra toplumun anne olan kadınlar üzerinde kurduğu baskı da bu hususta belirleyici olmaktadır.

Anneliğe özgü duvarlar kavramı da bu durumdan yola çıkarak çocuk sahibi olan kadınların işlerinde verimli olamayacaklarını ve önceliklerinin aileleri ile çocukları olacağı düşüncesine dayanmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008: s. 117). Buna göre kadınlar sürekli olarak aileleri ve çocuklarının ihtiyaçları ile meşgul olacakları için işteki sorumluluklarını düşünmek ve daha fazla sorumluluk almak için kendilerinde yeterli zaman ve enerjiyi bulamayacaklardır. Bu bakımdan çocuk sahibi kadın çalışanlara yeterince sorumluluk verilmemesi ve üst pozisyonlara terfilerinin sınırlanması onların anneliğe özgü duvarlar ile karşı karşıya olduklarını göstermektedir. Bu şekilde iş yaşamında kariyer fırsatları sınırlanan kadınlar istedikleri ve çaba gösterdikleri pozisyonlara kolayca ulaşamamaktadır (Fındık, 2016: s. 28).

Göstermelik Ödün Verme (Tokenism): Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerden biri de göstermelik ödün vermedir. Göstermelik ödün verme, erkek egemen örgütte işletmenin imajını sarsmamak adına azınlıklar ve kadınlara karşı sorumlulukların göstermelik bir şekilde en az çaba ile gönülsüzce gerçekleştirilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008: s. 117). Örgütün imajını sarsmamak adına takındığı bu tavır kısa vadede olumlu bir şekilde değerlendirilse de uzun vadede negatif bir etki yaratarak olumsuz bir kadın profilinin temelini oluşturmakta ve örgüt aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir (Öğüt, 2006: s. 63-64).

Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome): Cam tavanla ilgili diğer bir ifade ise Kraliçe Arı Sendromudur. Kadın yöneticilerin buldukları örgütte “tek olma” arzusu kraliçe arıların arı kovanında iktidar sahibi olmalarına benzetilmektedir. Örgütte bazı kadın yöneticiler astı olan kadın çalışanlarına sebepsiz

yere zorluk çıkarıyor ve onların hayatlarını zorlaştırıyorsa kraliçe arı sendromunun varlığından söz edilebilir. Burada kadın yöneticinin amacı astının gücünü kırarak örgütte üst pozisyonlara ilerlemesini ve güçlenmesini zorlaştırmaktır. Amerikan Yöneticiler Birliği'nin yaptığı açıklamaya göre kadınların %95'i hayatlarının herhangi bir döneminde kraliçe arı sendromundan kaynaklı bir problem ile karşılaşmıştır (Er ve Adıgüzel, 2015: s. 164).

1.2.2. Cam Tavan Tarafları ve Tutumları

1.2.2.1. Erkek Yöneticiler

Kadınların kariyer basamaklarını tırmanırken karşılaştığı cam tavanın taraflarından biri olan erkek yöneticiler, kadınların kariyerlerini erkekler kadar benimsemediklerine inanmaktadır. Bunun yanı sıra, kadınların çalışmaya istekli olmadıklarını, duygu yoğunluklarının çok fazla olduğunu ve karar verme konusunda oldukça yavaş olduklarını düşünmektedirler. (Alparslan vd 2015: s. 78). Erkek yöneticilerin bu yaklaşımı, kadınları rekabetten uzaklaştırarak kadınlara özgü olarak adlandırılacak işlere vermeleri şeklinde bir davranışı da beraberinde getirebilmektedir. Böylelikle, statü bakımından üst düzey ve yüksek ücretli işlerde kadınlar aradan çekilmekte, rekabet erkekler arasında serbestçe dolaşmaktadır (Bilkay, 2017: s. 26).

Kadın çalışanlara karşı birtakım önyargılar geliştirmiş erkek yöneticiler, kadınların hiyerarşide üst kademelere ilerlemesi hakkında olumsuz fikirlere sahiptirler. Bunun bir sonucu olarak, kadınlar informal iletişim ağlarından uzak tutulmakta ve karar alma sürecinde erkek meslektaşlarından yeterli düzeyde yardım alamamaktadır. Üst düzey yönetim kademelerine ilerlemeleri zorlaştırılan kadınlar böylece stratejik karar verme sürecinden de uzak kalmaktadır. Erkek yöneticilerden kaynaklı bu baskılar nedeniyle kadınlar stres altında kalmakta, bu nedenle dolaylı da olsa performanslarında düşüşler yaşanmaktadır. Bu şekilde meydana gelen performans düşüklüğünü, kadınların terfilerini engellemek için bahane olarak sunan erkek yöneticiler, kadınların kişisel yaşam kalitelerinin de azalmasına yol açmaktadır (Nandy vd 2014: s. 138).

Erkek yöneticilerin iş yaşamında kadınları engelleme nedenlerinden bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

Cinsiyet Körlüğü: Kadınlar kariyer basamaklarını tırmanırken cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Terfi, işe alım ve yerleştirme, iş bölümü, eğitim gibi konularda bireyler cinsiyetlerine göre değerlendirilmektedir. (Fındık, 2016: s. 33). Bireylerin iş performansında cinsiyetin herhangi bir belirleyici işlevi olmamasına rağmen kadınlar iş yaşamından yalnızca cinsiyetleri sebebiyle soyutlanabilmektedir. Bu şekilde kadınların iş yaşamından dışlanmasıyla, rekabet erkekler arasında yayılmakta, gelir ve statünün verdiği güç erkekler arasında paylaşılmaktadır (Öztürk ve Bilkay, 2016: s. 93). Kadınların iş yaşamına erkeklerle nazaran çok daha az oranda katılması durumu da cinsiyet körlüğünün bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yaşamından dışlanan ve küçümsenen kadın çalışanlar evlerine çekilme kararı almakta veya üst yönetim pozisyonlarına ilerlerken sorumluluk almaktan korkmaktadır. İş yaşamındaki bu ayrımcılık, toplum nezdinde kadınların çalışmalarına ve çalıştıkları sektörlere ilişkin kalıplaşmış önyargılarla da beslendiğinde kadınların gelecek kariyer hedefleri için olumsuz bir ortam oluşmaktadır.

Kadınlara Yönelik Önyargılar: Erkek yöneticiler, kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilişkin işleri; kişilik, kararlılık gibi özellikler bakımından erkeklerle oranla daha yetersiz olduklarına inandıklarından etkin bir şekilde yerine getiremeyeceklerini düşünmektedirler (Örücü vd 2007: s. 119). Bu düşünce yapısına sahip olan erkek yöneticilere göre kadınlar duygusaldır ve özel hayatları ile iş hayatlarını birbirine karıştırmaya müsait bir kişilik yapıları olmasının yanı sıra önemli kararlar almada da bu duygusallık belirleyici olacağından, yöneticilik için uygun değildirler. Duygusallıklarının yanı sıra annelik veya eşlik vazifesi olarak görülen bazı konulara vakit ayırmaları gerektiğine inanarak örgütteki işlerinde başarılı olamayacaklarına düşünmektedirler (Bilkay, 2017: s. 27). Erkek yöneticilerin bu tutumunu destekler nitelikte, Dalkıranoglu ve Çetinel'in 2008 yılında beş yıldızlı otellerde yapmış oldukları araştırma, erkek yöneticilerin kadın astlarına ayrımcı bir şekilde davrandıklarını ve onları performans açısından zayıf bulduklarını göstermektedir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: s. 293).

Koruma Kollama İçgüdüü: Toplumda kadınların ev ve aile işlerinden sorumlu olduklarına dair bir inanış yaygındır. Bu inanışa göre kadınlar aile içinde erkeklerle göre daha fazla sorumluluğa sahiptirler. İş yaşamında da kadınlar bazen erkek

yöneticiler tarafından kadınların ailedeki bu sorumlulukları sebebiyle korunmakta ve bazı gerekçelerle kendilerine çok fazla iş sorumluluğu verilmemektedir (Aksu vd 2013: s. 150). Yoğun çalışmayı kaldıramayacakları, çocuğuna bakmakla yükümlü olmaları gibi nedenlerden dolayı kadınlar, iş yaşamının getirdiği ağır sorumlulardan korunmaya çalışılmaktadır. İş yerinde kadınlara bu şekilde iyi niyetli bir ayrımcılık geliştirilmesi kadınların daha fazla sorumluluk alarak üst düzey yönetim kademelerine ilerlemeleri önünde bir engel teşkil etmektedir (Öztürk ve Bilkay, 2016: s. 94).

1.2.2.2. Kadın Yöneticiler

Literatürde cam tavana taraf olan faktörlerden en fazla erkek yönetici faktörü üzerinde durulmaktadır. Ancak iş yaşamında kadınların karşılaştığı engeller bakımından erkek yöneticiler üzerinde fazlasıyla durulurken kadın çalışanların önündeki kadın yönetici kaynaklı engeller göz ardı edilebilmektedir (Örücü vd 2007: s. 119). Bu nedenle bu çalışmada kadın yöneticilerin diğer kadınlara mesleki ilerlemelerinde takındıkları engelleyici tavra da dikkat çekilecektir.

Kadın çalışanlara kadın yöneticiler tarafından konulan bazı engeller aşağıda açıklanmaktadır:

Kraliçe Arı Sendromu: Bal üreten arı kolonilerinde tüm işçi arıları yöneten bir kraliçe arı bulunmaktadır. Kraliçe arının tüm ihtiyaçları işçi arılar tarafından giderilir ve tüm arılar diğer arılara göstermedikleri hizmet ve saygıyı kraliçe arıya gösterirler. Bunun sebebi kraliçe arının varlığının diğer arılar için hayati bir önem taşımasıdır. Kolonide lider konumunda olan kraliçe arı, bulunduğu durumun farkındadır ve konumunu korumak için ne gerekiyorsa yapar. İş yaşamı da birçok açıdan arı kovanlarına benzetilmektedir. Tüm engellere rağmen üst kademelere ilerlemiş kadın yöneticiler buldukları konumu korumak için tehlikeli gördükleri kadınların yükselmemesi ve kendi yerini almaması için elinden geleni yapabilir. Bu bazen kadın astları bilinçli bir şekilde desteklememek şeklinde olabileceği gibi özellikle kadın astlarının yaşamını zorlaştırmak şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Öztürk ve Cevher, 2015: s. 163-164).

Yapılan bazı araştırmalar göstermektedir ki, bazı üst düzey kadın yöneticiler iş ortamında kadınlar açısından olumsuz olarak değerlendirilebilecek cinsiyete dayalı mesleki ayrımı ve toplumsal cinsiyetçiliği teşvik etmekte ve kadınlar arası cinsiyet dayanışmasına karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Aynı zamanda üst kademelerde yer alan bazı kadınların astlarını sert bir şekilde eleştirdikleri, bunu yaparken de kendi konumlarını korumaya çalıştıkları bilinmektedir. Kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan bu durum, iktidarlık gücünü korumayı ifade eden bir olgudur. Bu tür bir davranış içerisinde olan kadın yöneticiler diğer kadınlara oranla daha erkeksi tavırlar sergileyebilmektedir. Bu tavır diğer kadın çalışanlar ile psikolojik bir uzaklığa neden olabileceği gibi, bu tür bir uzaklık kraliçe arı sendromuna sahip kadın yönetici tarafından özellikle de tercih edilebilmektedir. Ayrıca kraliçe arı sendromunun erkekler tarafından yönetilen iş yaşamında bazı cinsiyet kalıplarıyla desteklendiği de söylenebilir (Akman, 2016: s. 750).

Toplumun en küçük birimi olan ailede kadınlar birçok alanda (mühendislik, finans, matematik) erkekler kadar başarılı olamayacakları düşüncesine maruz kalmakta ve bu düşüncenin ışığında yetiştirilmektedir. Bu inanış ile yetişen kadınlar belli alanlarda erkekler kadar iyi olamadıklarına ve olamayacaklarına inanmaktadır. Kadınların bazı alanlarda başarılı olamayacakları düşüncesine rağmen yönetici pozisyonuna ilerleyebilmiş bazı kadınlar, kendileri üst kademelere ilerlerken karşılaştıkları zorlukları göz önüne alarak, diğer kadınların kolayca üst düzey yönetim kademelerine ilerlemelerini istememektedir. Bu sebeple ve üst kademedeki yer alan tek kadın olma fikrini güzel bulduklarından kadın astlarına yeterince destek vermeme ya da ilerlemesini önleme yoluna gidebilmektedirler. Bu da aslında kraliçe arı sendromunun da tıpkı cam tavan sendromu gibi aile ve toplum yaşam tarzı ile düşünce yapısının iş yaşamına yansımalarını ifade etmektedir (Bilkay, 2017: s. 27-28).

Kendini Referans Alma Yanılgısı: Kadın yöneticiler, buldukları noktaya kendileri nasıl gelebildiyse başkalarının da gelebileceğini, bunun için bir desteğe gerek olmadığını düşünebilmektedir. Bu düşüncenin temelinde kendini referans alma yanılgısı bulunmaktadır (Örücü vd 2007: s. 119). Bu doğrultuda kadın yöneticiler hemcinslerine örgütte destek olmayarak onların ilerlemeleri önünde bir engel teşkil edebilmektedir.

Çok Boyutlu Kıskançlık: Örgütlerde yönetici pozisyonunda yer alan bazı kadınlar, kadın astlarının fiziksel özellik, aile sahibi olma gibi konularda avantajlı olduklarına inanmaktadır. Bu sebeplerle kadın astlarının kendisiyle aynı pozisyonda olmalarını istememeleri durumu çok boyutlu kıskançlık olarak nitelendirilmektedir. Kadın yöneticilerin hemcinslerine karşı gösterdikleri bu tutum kadınların örgütte başarılı birer yönetici olabilmelerinin önünde bir engel oluşturmaktadır (Fındık, 2016: s. 34).

Erkek Gibi Düşünme Çabası: Kadınların kariyer basamaklarını tırmanırken kadın yöneticiler tarafından önlerine konan engellerden bir diğeri de kadın yöneticinin erkek gibi düşünme çabası içerisinde olmasıdır. Kadın yöneticiler, erkekler gibi düşünüp onlar gibi davranarak, onlardan biri olduklarını kanıtlamak amacıyla kadınsal özelliklerini geri plana attıkları davranışlarda bulunabilmektedir (Fındık, 2016: s. 34). Böylece erkek baskın kültüre ve örgüt yapısına uyum sağladıklarına inanmaktadırlar. Bu durumda erkeklerin, kadınların yükselmelerine karşı takındıkları olumsuz tavır, kadın yöneticilerde de kendini gösterebilmektedir.

1.2.2.3. Kişinin Kendisinin Koyduğu Engeller

Kadınlar iş yaşamında üst düzey yönetim pozisyonlarına ilerlerken bazen kendi kendilerine de bir takım engeller koyabilmektedir. Bu engeller; kendi kendileri için bir rol belirleme, toplumsal yargıları sorgulamadan direkt olarak benimseme, aile ile iş yaşamı arasında kalarak suçluluk duyma, özgüven yetersizliği, işin getirdiği zorluklardan kaçınma, isteksizlik ve önemsememe şeklinde ortaya çıkmaktadır (Gül ve Oktay, 2009: s. 428). Söz konusu engeller öğrenilmiş çaresizlik sendromu, çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Doğru, 2010: s. 85-88).

Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu: Öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili ilk çalışmalar 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Köpekler üzerinde yapılan ilk deneylerde bir grup köpeğe elektrik şoku verilmiş, bazılarında şoktan kurtulma fırsatı verilirken bazılarında bu fırsat tanınmamıştır. Ne yaparlarsa yapsınlar şoktan kaçamayan köpekler bir süre sonra şoku kabul ederek artık kaçma girişiminde bulunmamışlardır. Bu şekilde şoktan kurtulamayacağını anlayan köpekler, kurtulma çabalarının gereksiz olduğunu öğrenmişlerdir. Buradan yola çıkarak canlıların kendi davranışları dışında

gerçekleşen olaylar karşısında çaresizliği öğrenme durumu öğrenilmiş çaresizlik olarak adlandırılmaktadır. Buna bağlı olarak kişiler kendileri dışında gelişen olayları mevcut durumda ya da gelecekte kontrol edemeyeceklerine inanmaktadırlar. Bu durum kişilerde kontrolü dışında gerçekleşen olaylarda korku ve endişeye bağlı olarak bir tür depresyona neden olmakta ve motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır (Güler, 2005: s. 383).

Başka bir tanımlamada ise bireylerin geçmiş tecrübelerinde birçok kez başarısız olmaları durumunda, çaba gösterse bile bir şeyleri değiştiremeyeceğine, kontrolün kendisinde olmadığına ve hiçbir zaman o konuda başarılı olamayacağına olan inancıyla cesaretini kaybetmesi olarak ifade edilmektedir (Gül ve Oktay, 2009: s. 422). Bu bağlamda kadınlar da başarısız olduklarında bu başarısızlığı içselleştirerek kendilerini suçlamaktadır. Kadınların ne yaparlarsa yapsınlar o işi başaramayacaklarına dair düşünceleri iş yaşamında çekimser kalmalarına neden olmaktadır. İş yaşamında karşılaştıkları en küçük engellerle bile başa çıkamayacaklarına olan inançları nedeniyle kimi zaman sorunları çözmeye yoluna gitmemektedirler. Dolayısıyla öğrenilmiş çaresizlik aslında kadınların kendi cam tavanlarını yaratmalarına yol açmaktadır (Doğru, 2010: s. 84).

Çoklu Rol Üstlenme: Kadınların iş yaşamına etkisi olan engellerden biri de birçok farklı rol üstlenmek zorunda kalmalarıdır. 1980'lerden önce gelişmiş ülkelerde kadınlar çocuk sahibi olduktan sonra işlerinden ayrılmaktaydı. Sonraları gelişen şartlar ve çalışan kadınlara yönelik ılımlı politikalar sayesinde kadınlar hem çalışmaya devam etmişler, hem de toplumun kadına yüklediği ailevi sorumlulukları yerine getirmeye çalışmışlardır. Yine de evlendikten sonra kadınlar çocuk sahibi olmanın da etkisiyle çalışmaya daha az sıcak bakar hâle gelmiştir. Kadınların bu şekilde düşüncelerinin temelini, kadına toplumda ve aile içinde yüklenen sorumluluklar ile annelik rolü oluşturmaktadır (Çaha vd 2016: s. 14-15).

Toplumda aile yapısı kadınların iş yaşamına katılmasıyla hızla değişirken, kadının ev içerisindeki sorumlulukları hemen hemen aynı kalmaktadır. Toplum nezdinde ev işleri hâlen kadının görevi olarak görülmeye devam etmektedir. Bu nedenle kadınların iş yükü yalnızca iş yerindeki görevleriyle sınırlı kalmamakta, buna ev işleri, çocuk bakımı ve ailenin diğer sorumlulukları da eklenmektedir.

Kadınların iş yaşamındaki sorumlulukları arttıkça buna ev içerisindeki sorumlulukların da eklenmesiyle iş ve aile yaşamı dengesini korumaları zorlaşmaktadır. İş sorumluluğu artan kadınlar ailesine ve ev işlerine daha az zaman ayırmak zorunda kalmakta ve bu sebepten kendilerini kötü hissetmektedir. Üst düzey yönetim kademelerinde yer alan kadınlarda ise bu durum daha ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Yapılan araştırmalar yönetici pozisyonundaki kadınlarda iş-aile çatışması nedeniyle psikolojik sorunların daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kadın çalışanlar iş yaşamında kimi zaman daha fazla sorumluluğu ve işlerinde yükselmeyi içsel olarak kabul etmemekte ve gelen iş tekliflerine karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Bunun yanı sıra kimi zaman yönetici pozisyonundaki kadınlar da ailelerine daha fazla zaman ayırabilmek için işlerini bırakmak zorunda kalmaktadır (Çaha vd 2016: s. 14-15).

Üst yönetim pozisyonlarına ulaşmış bazı kadınlar, hayatlarında ailenin işten daha önemli olduğu sonucuna vararak iş yaşamını terk edebilmektedir. Çocuklarının hayatlarındaki önemli anlara tanıklık etmek isteyen kadınlar, ailelerini iş yaşamına tercih etmek isteyebilir. İşlerini bırakmayı seçen üst düzey yönetici kadınlar ile görüşmelerin yapıldığı bir çalışmada, kadınların aileleri için yapmak zorunda oldukları fedakârlıkların erkeklere göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Zira erkekler için bu söz konusu olmazken, kadınlar ailelerine daha fazla vakit ayırabilmek için kariyerlerini noktalayabilmektedir (Lockwood, 2004).

Süper Kadın Sendromu: Çoklu rol üstlenme ile ilişkili olarak süper kadın sendromu, kadınların iş ve aile yaşamı arasında kalarak aynı anda her ikisinde de çok iyi olmaya çalışmalarını ifade etmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: s. 5). Aile hayatı ve iş yaşamının getirdiği sorumluluklar karşısında zaman baskısıyla karşı karşıya kalan kadınlar sonunda önemli fiziksel ve psikolojik sorunlar ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır (Fındık, 2016: s. 36). Bu da bir süre sonra kadınların iş yaşamı ile aile hayatı arasında kalarak birini seçmek durumunda kalmalarına neden olmaktadır. Evli ve çocuk sahibi kadınların durumunu gözlemleyen bekâr kadınlarda da evliliği erteleme ya da hiç düşünmeme gibi durumlar kendini göstermektedir. Diğer yandan terfi alabilecek durumda olan kadınlar da daha fazla sorumluluk almak zorunda kalmamak için yükselmeye sıcak bakmamaktadır. Yükselmeye sıcak

baksalar bile yaşadıkları psikolojik baskı nedeniyle önlerine çıkan fırsatları değerlendirmede çekimser kalmaktadırlar (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: s. 5).

1.2.3. Cam Tavan Engelleri

Cam tavan konusunda yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde cam tavan sendromuna yol açan nedenlerin farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada cam tavan sendromuna neden olan engeller üç başlık altında incelenecektir. Bunlar; birey kaynaklı engeller, örgüt kaynaklı engeller ve toplum kaynaklı engellerdir (Dreher, 2003: s. 542). Bu engeller Tablo 4'te gösterilmiştir.

Kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilerlemelerini, bilgi ve beceri eksikliğinden ziyade basmakalıp yargılar, informal iletişim ağlarına katılamama, rol çatışması, mentor eksikliği gibi faktörler olumsuz etkilemektedir (Jackson, 2001: 30-34).

Tablo 4: Cam Tavan Engelleri

Birey Kaynaklı Engeller	Örgüt Kaynaklı Engeller	Toplum Kaynaklı Engeller
-Çoklu Rol Üstlenme	-Örgüt Kültürü ve Politikaları	-Mesleki Ayrım
-Kişisel Algı ve Tercihler	-İnformel İletişim Ağları	-Basmakalıp Yargılar
	-Mentorluk Desteği	

1.2.3.1. Birey Kaynaklı Engeller

Çoklu Rol Üstlenme: Kadınlar iş yaşamında iş kadını rolünü üstlenirken evlerinde de ev kadını ve annelik rollerini devam ettirmektedir. Bu roller kimi zaman çakışmakta, çakışmasa bile fazla iş yükü ve fazla mesai gerektirdiğinden çalışan kadınlar için bir engel teşkil etmektedir. Zamanlarının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçiren kadınlar ev işlerinde ve çocuk bakımında da çok fazla sorumluluk almakta, dolayısıyla da ciddi bir zaman baskısına maruz kalmaktadır. Bu karmaşa içerisinde bazı sorumluluklarına zaman ayırmada zorluk yaşamaktadırlar. Bu nedenle çoğu zaman aile ve iş yaşamı arasında sıkışıp kalmakta ve sonunda aralarından birini tercih etmek zorunda kalmaktadırlar (Kılıç ve Çakıcı, 2016: s. 290-29).

Kadınların iyi bir anne ve iyi bir eş olması gerektiği genel düşüncesine dayanan toplumsal yargılar, çoklu rol üstlenmenin temelini oluşturmaktadır. Kadınlar dünyaya geldikleri evde genel olarak bu şekilde bir düzene tanıklık etmekte ve küçük yaşlardan itibaren, iş yaşamına katılsalar dahi iyi bir ev kadını olmak zorunda olduklarına inandırılarak yetiştirilmektedir. Bu nedenle iş yaşamında ilerleyen fakat zaman baskısı nedeniyle ailesine yeterli zamanı ayıramayan kadınlar kendilerini psikolojik olarak rahatsız hissetmektedir. Yine aynı şekilde, evlerine yeterli zamanı ayırabilen kadınlar ise çoğu zaman işlerinde daha fazla sorumluluğu kabul etmeyerek üst yönetim pozisyonlarında yer almaya sıcak bakmamaktadır (Kılıç ve Çakıcı, 2016: s. 290-291; Nandy vd 2014: s. 136).

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları: Kadınlar kimi zaman iş yaşamında kendi kendilerine bir takım engeller koyabilmektedir. Toplumun kadınların çalışmasına karşı olan tutumunu sorgulamadan kabul eden kadınlar, aileleriyle daha çok vakit geçirebilme ve çocuklarını yetiştirme gerekçesiyle işlerine son verebilmektedir. Bu da kadınların iş yaşamına katılımı ve iş yaşamındaki statüleri açısından önemli bir engel oluşturmaktadır. Özgüven eksikliğine sahip olmak da kadınların kendi kendilerine koydukları engellerden biridir. Yönetmel pozisyonların getirdiği sorumlulukları kaldıramayacaklarına dair bir özgüven eksikliği problemi içerisinde olan kadınlar iş yaşamında kendilerini yeterince gösterememekte ve üst yönetim kademelerine ilerleyememektedir. Ayrıca bu problem, kadınların önlerine çıkan bazı iş ve yükselme fırsatlarını da kaçırmalarına neden olmaktadır (Başaran ve Nuroğlu, 2015: s.160).

Kariyerini önemli görmeme durumu da kadınların kendilerinden kaynaklı bir başka engeldir. Çalışan kadınlar kariyer yapmak ve üst kademelere ilerlemek konusunda yeterince istekli olmayabilir. Özgüven eksikliğinden kaynaklanan engellerden farklı olarak burada kişinin iradesi devreye girmektedir. Kadın çalışanlar kendi özgür iradeleriyle daha fazla sorumluluk almama, kafalarını sürekli olarak işle meşgul etmek istememe ve bunun gibi gerekçelerle iş yaşamında pasif kalmayı tercih etmektedir. Gelişim ve değişime açık olmama, yönetmel pozisyonlarda artan sorumlulukları üstlenmek istememe ve ne istediğini tam olarak bilmeme gibi durumlar da kadınların kendi kendilerine koydukları engellerden bazılarıdır (Başaran ve Nuroğlu, 2015: s. 160). ABD'de 2000 yılında yapılan bir araştırmadan da bunu

destekler nitelikte veriler elde edilmiştir. Bu araştırmaya katılan kadınların %48'i iş yaşamında kadınların başarısız olma sebebinin tamamen kendileri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Zel, 2002: s. 39).

Ülkemizde ve diğer birçok ülkede hala kadınların bir kısmı “kadınların yeri evidir” geleneksel düşüncesini sürdürmektedir. Bu şekilde geleneksel düşünce yapısına sahip kadınlar, görevlerinin ev işlerini yapmak ve çocuklarının bakımından sorumlu olmak olduğuna inanmaktadır. Aynı zamanda, toplumlarda kadın ve erkeklere ilişkin yerleşmiş bazı algılar da kadınların bunun dışında bir düşünce yapısına sahip olmasını zorlaştırmaktadır. Ancak, kadınların zamanla eğitim düzeyleri yükseldikçe, özellikle Y kuşağının değişen zihniyetinin de etkisiyle sosyal olaylara bakış açıları farklılık göstermeye başlamıştır. Ayrıca küreselleşme ile ekonomik ve sosyal yapıdaki değişimler, kişilerin rollerini ve kendi benliğiyle ilgili algıların da değişimini beraberinde getirmiştir (Nandy vd 2014: s. 136).

1.2.3.2. Örgüt Kaynaklı Engeller

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Çalışan davranışlarının yönlendirilmesi bakımından belirleyici bir faktör olan örgüt kültürü ve politikaları, cam tavanın engellenmesi ve cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi açısından ciddi bir öneme sahiptir (Öğüt, 2006: s. 63). Üst düzey yönetim kademelerinde erkeklerin yoğunlukta bulunduğu işletmelerde erkek baskın bir örgüt kültürü ve buna bağlı politikalar, kadınların yönetici olmaları önünde bir engel oluşturabilmektedir. Bu nedenle, bu tarz örgüt kültürüne sahip işletmelerde cinsiyet eşitsizliğini önleyici politikalar ile cam tavanı önleyici bir takım önlemler alınmalıdır (Hoşgör vd 2016: s. 349). Zira cam tavanı önlemeye yönelik politikaları yalnızca işletmenin itibarını güçlendirmek için belli bir seviyede gerçekleştiren işletmeler, uzun dönemde kendi aleyhine sonuçlarla karşılaşacaktır (Öğüt, 2006: s. 64).

Ataerkil toplumlardaki işletmelerde genel olarak iş ve kariyer ile ilgili durumlar erkeklerin ön planda olduğu şekilde düzenlenmektedir. Kadınlar ise genellikle insan kaynakları, müşteri ilişkileri gibi insanî ilişkilere yönelik departmanlarda yöneticilik yapmaya uygun görülmektedir. Aynı zamanda, eğitim ve deneyim gibi yöneticilik için önemli olan konulardan kadınlar erkeklere nazaran daha az yaralanabilmektedir. Bunun yanı sıra, bazen kadınlar eğitim seviyesi ve

deneyim bakımından erkeklerle eşit düzeyde olsalar bile örgütte üst düzey yönetim kademelerine ulaşamadıklarından, eşit seviyedeki erkek meslektaşlarından daha düşük düzeyde ücretlendirmeye maruz bırakılmaktadır (Başaran ve Nuroğlu, 2015: s. 160-161). Bu şekilde motivasyonu düşen kadın çalışanlar, üst yönetim pozisyonlarda yer alma fırsatından uzaklaştırılmaktadır. Oysa insan odaklı bir örgüt kültürü, performans değerlendirmeye dayanan ve cinsiyet eşitliğini temel alan örgüt politikaları, kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010: s. 150).

Rol – Model (Mentor) Eksikliği: Mentorluk kısaca örgütte deneyimli kişilerin deneyimsiz olanlara rehberlik etmesi ve kariyerini geliştirmesi konusunda onlara yardımcı olması anlamına gelmektedir. Tecrübeli olan kişi, kendi kişisel tecrübelerini tecrübesiz olana aktararak mesleğinde iyileşmesine destek olmaktadır. Mentorluk bir çeşit denetleme yöntemi olarak düşünülmemelidir, mentorlukta yol göstericilik esastır. Mentor ile mentorun destek verdiği kişi arasında oluşan güven, mentorluk ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Bu güven ilişkisi, mentor desteğinden yararlanan kişinin kariyeriyle ilgili sorularının cevaplarına ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır (Çelik 2001, s. 300-301).

Mentorluğun başarılı bir kariyer için önemi yadsınamaz. Kadınlar için mentorluğun en önemli faydalarından biri de üst yönetim kademelerine ulaşmayı kolaylaştırmasıdır (Jackson, 2001: 33).

Mentor, mentorluk yaptığı kişinin gelişimini; yönlendirme, deneyimlerini aktarma, bazı konularda farkındalığını artırma gibi yöntemlerle sağlamaktadır. İş ortamında mentor, yönlendirdiği kişiye iş yaşamındaki tecrübelerini aktararak kişinin mesleki gelişimine ve kariyerine katkıda bulunur. Eğer kişi, mesleğinde yeni ise mentor sayesinde tüm iş yaşamında kullanabileceği bir kimlik kazanma imkânına sahip olabilecektir. Mentorluk süreci genel olarak aşağıdaki şekilde işlemektedir (Çelik, 2011: s. 300-301):

- İşe yeni başlayan kişiye örgüt kültürüne uyum sürecinde destek olunması,
- İşler, süreçler, çalışanlar ve departmanlar ile ilgili temel bilgiler verilmesi,

- Örgütün misyon, vizyon ve değerlerinin aktarılması şeklindedir.

Görüldüğü üzere, mentorluk iş yaşamında faydalı ve gerekli bir uygulamadır. Ancak yapılan araştırmalar, kadınların mentorluk ilişkisinden yeterince faydalanamadıklarını göstermektedir. Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine ilerlerken, mentorluğun sağladığı rehberlik sürecinden yeteri kadar yararlanamıyorlarsa bu durum cam tavan sendromu algısını tetiklemektedir. Bu doğrultuda, bir örgütte mentor bulunmaması ya da yeterli sayıda olmaması cam tavan sendromu açısından harekete geçirici bir durum ortaya çıkarmaktadır (Candan vd 2017: s. 71).

Kadınlar mentorluk sürecinden yeterli düzeyde faydalanabiliyor ise, bu durum onlara kendilerini tanıyabilmek ve gösterebilmek açısından özgüven sağlayarak önlerine çıkan engelleri aşma konusunda cesaret verecektir. Bunun yanı sıra, mentorluk desteğinden faydalanabilen kadın yöneticiler, işle ilgili önemli toplantı ve projelerde yer alarak bilgi ve becerilerini artırmaktadır (Bilkay, 2017: s. 33). Ancak, 2010 yılı Dünya Ekonomik Forumu verilerine göre, dünyanın en büyük altı yüz işletmesi arasında bulunan Türk işletmelerinin bile yalnızca %45'inin kadın çalışanlara yönelik mentor uygulaması benimsediği ifade edilmektedir (Başaran ve Nuroğlu, 2015: s. 161).

Resmi Olmayan (İnformal) İletişim Ağlarına Katılmama: Örgüt içinde erkekler ile kadınlar arasındaki ilişki yapısı, temelde örgütün cinsiyet yapısını ifade etmektedir. Cinsiyet temelli örgütler olarak adlandırılan örgütlerde tüm işlere ilişkin kural ve prosedürler, kadın ve erkekler arasında sistemli bir şekilde ayrılmaktadır. Bu tip örgütlerde tüm süreçler cinsiyete dayalı bir şekilde yürütülmekte, güç ve statü cinsiyete göre dağılmaktadır. Cinsiyete dayalı örgütler “kadın egemen örgütler” ve “erkek egemen örgütler” olarak sınıflandırılmaktadır. Bu tür bir ayrıma sahip örgütlerde; iş, ücret ve güç gibi konularda cinsiyete dayalı ayrımlar gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra, oluşturulan bazı semboller ile cinsiyet farklılıkları ortaya konmaktadır. Kadınların kendi içlerinde kurduğu informal iletişim ağları ile erkeklerin kendi aralarında kurduğu informal iletişim ağları genelde birbirlerinden bağımsız bir şekilde işlemektedir. Erkek egemen örgütlerde önemli kararlar erkekler tarafından alınırken, kadın egemen örgütlerde de önemli kararlar ve

projeler kadınların bilgisi dâhilinde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerdeki cinsiyete dayalı bu yapı, toplumsal kültür ve değerlere dayanmaktadır (Temel vd 2006: s. 31-34).

Toplumun kültüründe baskın olan cinsiyet yapısı örgütlerde de kendini hissettirmektedir. Erkek egemen toplum yapılarında yer alan örgütlerde, iş yaşamı erkekler tarafından yönetilmekte kadınlar ise bu tarz örgüt yapılarında destekleyici bir rol üstlenmektedir. Kadınlar örgüt içerisindeki formal yapıların dışında kalırken, aynı zamanda informal kanalların da dışında bırakılmaktadır (Temel vd 2006: s. 31-34).

Kadınlar örgütlerde erkeklerin yoğun olarak yer aldıkları informal iletişim ağlarından uzak kalmaktadır (Cai ve Kleiner, 1999: 53). Bu tür ağların dışında kalan kadınlar işle ilgili önemli olabilecek bağlantılardan uzak kalmaktadır (Ragins, 1996: 38).

Kişilerin örgütte kariyer basamaklarını tırmanırken önemli olabilecek bilgilerin iletilmesini sağlayan şebekeler informal, yani resmi olmayan iletişim ağları olarak adlandırılmaktadır. Bu ağlar aynı zamanda üst düzey yönetim kademeleri arasındaki bilgi ve haber akışına da katkı sağlamaktadır. Erkek egemen toplumlarda bulunan örgüt yapılarında şebekelerin genel olarak erkek baskın bir yapıda olması ve kadınların bu şebekelerde yeterli düzeyde yer alamaması kariyerleri için bir engel niteliğindedir. Erkekler kendi aralarında oluşturdukları informal iletişim ağları sayesinde terfi fırsatları ya da diğer önemli bilgileri kadınlardan önce öğrenmektedir. Bu durum da kadınların organizasyonda tepe pozisyonlara ulaşmaları önünde bir engel oluşturmaktadır. Bu engel nedeniyle kadınlar, kariyerlerinde önlerine çıkan fırsatları yeterli düzeyde değerlendirememektedir (Hoşgör vd 2016: s. 349).

1.2.3.3. Toplum Kaynaklı Engeller

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerden biri de toplumsal engeller sınıfında yer alan basmakalıp yargılar (stereotipler) ve mesleki ayrımdır.

Mesleki ayırım, işlerin kadınlara özgü işler ve erkeklere özgü işler şeklinde ayrılmasını ifade etmektedir. Kadınların toplumda kadınlara özgü olarak nitelendirilen iş ve mesleklerde sıkışıp kalmaları iş yaşamında karşılaştıkları

engellerden bir diğeri. Dünya genelinde kadınlar genel olarak tarım, eğitim, sağlık ve hizmet sektörü gibi düşük ücretli ve büyük sorumluluk gerektirmeyen işlerde yoğunlaşmaktadır (Akdemir ve Duman, 2017: s. 519). Örneğin; araba tamirciliği, müfettişlik gibi işler erkeklere özgü meslekler olarak nitelendirilirken, sekreterlik, kütüphanecilik, hemşirelik gibi işler kadınların icra etmesi gereken meslekler olarak nitelendirilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: s. 7-8).

Basmakalıp yargılar ise, toplumsal kültüre dayanan ve nesilden nesile aktarılan yargıları ifade etmektedir (Candan vd 2017: s. 71). Basmakalıp yargıların varlığı kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmalarının önünde bir engeldir. Zira ABD’de yapılan bir araştırmada en önemli kariyer engeli olarak basmakalıp yargılar gösterilmiştir (Jackson, 2001: s. 36).

Toplumda var olan bu tür yargılar nedeniyle kadın ve erkekler kariyerlerine kendi istek ve becerileri doğrultusunda değil, toplumsal istek ve inanışlar doğrultusunda yön vermek durumunda kalmaktadır. Genelde kadınların aleyhine sonuçlar doğuran bu durum, çalışan kadınların terfi imkânı olmayan, düşük statü ve düşük ücretli işlerde yer alarak, cam tavan sendromuna maruz kalmalarına neden olmaktadır. Bu durumda kadınlar kendilerini göstermek için daha çok çalışmak zorunda kalmakta ancak emeklerinin karşılığı olan ücreti alamamaktadır. Kadınların duygusal olduğu, yöneticilik için gerekli karar verme, çok yönlü düşünme, rasyonellik, iş ile özel yaşamı birbirinden ayrı tutma gibi konularda yetersiz olduğu şeklindeki bazı önyargılar ise, iş yaşamında yöneticilik pozisyonlarına ilerlemeleri açısından onlara engel teşkil etmektedir. Bu engeller nedeniyle kadınlar iş yaşamında dışlanmakta ve cam tavan sendromuyla mücadele etmek zorunda bırakılmaktadır (Soysal ve Baynal, 2016: s. 230-231).

1.2.4. Cam Tavanı Kırma Stratejileri

Kadınlar, içinde bulunduğumuz koşulların gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmalarına rağmen iş yaşamında ilerleyebilmeleri için çoğu zaman devletin veya işletmelerin yapacakları düzenleme ve benimseyecekleri stratejilere ihtiyaç duymaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008: s. 122). Literatür incelendiğinde, kadınların cam tavanı kırmalarında bazı stratejilerin önerildiği görülmektedir. Bu stratejiler aşağıda açıklanmaktadır:

1.2.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Alma Stratejisi

İş yaşamında yer alan kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmalarında belirleyici olan en önemli etkenlerden biri sahip oldukları eğitim düzeyleridir. Çünkü örgüt hiyerarşisinde yukarıya doğru çıkıldıkça eğitim ihtiyacı artmaktadır. Kadınlar iş yaşamındaki değişimlere uyum sağlayabilmek, erkeklerin yoğunlukta olduğu iş dünyasında önyargıları yıkabilmek ve yüksek statülü işlerde çalışabilmek için iyi bir eğitim almış olmalı ve bunu iş yaşamında aldığı eğitimlerle de desteklemelidir. Bu bağlamda; gerek okulda aldıkları eğitim, gerek mesleki bağlamda verilen eğitimler ile kadınların iş yaşamında emin adımlarla yürümesi sağlanmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki kadınlar iş yaşamında üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alabilmek için gerekli eğitimi alamamaktadır (Bilkay, 2017: s. 40).

Kadınlar eğitim olanaklarından yeterince faydalanamadıklarından cam tavan sendromunu aşmakta da güçlük çekmektedirler. Buna karşın iyi eğitilmiş, mesleki bilgi ve beceriler açısından donanımlı kadınlar, cam tavan sendromunu aşmada diğer kadınlara göre daha avantajlı durumdadır (Köksal, 2016: s. 56).

Mesleki eğitim, kişilerin işlerinde daha iyi olmalarını sağlayacak bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik programları ifade etmektedir. Yönetici adayları için de bu programlar yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi amacıyla yönelik uygulamaları içermektedir. Kadınlar için mesleki eğitimin önemi, karşılaşılabilecek erkek egemen iş yaşamını önceden tanıma fırsatına sahip olmalarıdır. Bu sayede iş yaşamında aktif olarak yer almaya başladıklarında uyum güçlüğü çekmeyeceklerdir (Taşkın ve Çetin, 2012: s. 23-24).

İş yaşamında kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle eğitim programlarına katılmak istemeyeceğine dair yaygın bir inanış söz konusudur. Bunun yanı sıra, kadınların uzun vadede çalışmayı tercih etmeyeceğine dair bir diğer inanış da kadınlara eğitim konusunda yatırım yapılmamasının gerekçelerinden biridir. Oysa cinsiyetine bakılmaksızın tüm çalışanlara eşit şartlarda eğitim fırsatı sunulması işletmenin geleceği açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır (Doğan, 2014: s. 32-33).

1.2.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Daha önce de ifade edildiği gibi, örgüt içinde tecrübesi olmayan kişilere mesleki becerilerini geliştirme, kişisel gelişimlerini arttırma ve kariyerini yönlendirme hususlarında yardımcı olan deneyimli ve yol gösterici kişilere “mentor” adı verilmektedir (Yıldırım ve Şerefhanoglu, 2014: s. 420). Mentorluk desteği, iş yaşamında kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilerlemesini kolaylaştırıcı bir etmendir. Mentorluk ilişkisi sayesinde kadınlar iş yaşamında erkeklerin sahip olduğu birçok bilgiye mentor yardımıyla ulaşmaktadır. Bu sayede emin adımlarla ilerleyen kadınların doğru kararlar verme olasılığı da artmaktadır (Irmak, 2010: s. 58). Aynı zamanda mentorluk kadınlarda iş yaşamının getirdiği stresin azaltılmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Mentorluk sayesinde mesleki becerilerini geliştiren kadınların, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında üstesinden gelebileceğine olan inancı artacak, dolayısıyla da iş stresinde azalma meydana gelecektir (Güleç, 2015: s. 55).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş yaşamında mentorluk ilişkisinden faydalanabilen kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilerlemeleri daha hızlı olmaktadır. Ayrıca mentor desteği alan kadınların iş tatminleri daha yüksek olmakta ve başarılı olma ihtimalleri de artmaktadır (Güleç, 2015: 55). Bu nedenle cam tavanı kırmada örgütler için mentorluk desteğinden faydalanma stratejisinin önemi büyüktür.

1.2.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Cam tavanla mücadele edebilmek ve cinsiyete dayalı ayrımcılığın önüne geçebilmek için kadınlar, sosyal ilişkilerini erkeklere oranla daha iyi seviyelere taşımaları gerektiğine inanmaktadır. Çünkü erkek egemen bir örgüt yapısında yerleşik kültürü sosyal ilişkiler yardımıyla daha iyi kavrayabilen kadınlar, böylece kariyer basamaklarını tırmanırken daha az sorunla karşı karşıya kalacaktır (Öztürk, 2011: s. 54). Oysa örgütlerde sosyal ilişkileri geliştirmek için düzenlenen faaliyetlere katılmayan ve kişilerarası ilişkileri zayıf kadın çalışanlar, işleriyle ilgili önemli konulardan geri kalmaktadır. Dolayısıyla, erkek egemen örgüt kültürlerinde sosyal ilişkilere dayanan faaliyetlerin dışında bırakılan kadınlar kariyer gelişimleri için önemli olabilecek bağlantılardan da uzak kalmaktadır. Bu nedenle sosyal ilişki

geliştirme stratejisi kadınların kariyer basamaklarını tırmanmasında, dolayısıyla cam tavanı kırmada etkili bir strateji olarak görülmektedir (Doğan, 2014: s. 37).

1.2.4.4. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadınlar iş yaşamında kabul görmek için yüksek performans gösterme stratejisini kullanarak normalden fazla çalışarak erkek meslektaşlarıyla aynı düzeye gelmeyi amaçlamaktadır (Köksal, 2016: s. 55). Bu amaçla yoğun çaba gösteren ve erkek meslektaşlarına oranla daha çok çalışan kadınlar bu çabaları sayesinde önemli pozisyonlarda yer alabilmektedirler (Erçen, 2008). İş yaşamında bu türde bir yüksek performans gösterme çabasının onları istedikleri pozisyonlara getirebildiğini gören kadınlar cam tavanı kırma stratejilerinden en çok yüksek performans gösterme stratejisini benimsemektedir (Güleç, 2015: s. 54; Taşkın ve Çetin, 2012: s. 24).

Ragins ve arkadaşlarının 1998’de yaptıkları çalışmada kadınların erkek meslektaşlarına göre daha çok çalıştıkları, beklenenin üzerinde bir performans gösterme çabası içinde oldukları ve kendilerine has beceriler geliştirme yoluna gittikleri sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu doğrultuda kadınlar, daha yüksek performans gösterebilecekleri ve geliştirdikleri becerileri kullanabilecekleri işlerde çalışabilmek için mevcut işlerinden ayrılma fikrine sıcak bakmaktadır (Aktaran: Erçen, 2008: s. 41).

1.2.4.5. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kariyer geliştirme programları vasıtasıyla işletmeler işgörenlerine bir çeşit yatırım yapmayı hedeflemektedir. Bu programlar ile ilerde yönetici olacak kadın çalışanlara eğitim verilmekte ve onlara birtakım yöneticilik becerileri kazandırılmaktadır. Bu durum uzun vadede işletmeler açısından da faydalı bir uygulamadır. Çünkü söz konusu programlar sayesinde işletmeler hem yönetici adayı çalışanlarını kaybetmemekte hem de onları daha yüksek bir performans ile çalıştırarak yüksek verim elde etmektedir (Köksal, 2016: s. 57).

Kariyer geliştirme programları, çalışanların üst düzey yönetim kademelerine ilerlemeleri bakımından teşvik edici bir niteliğe sahiptir. Aynı zamanda bu programlar sayesinde kadın çalışanların önlerine çıkan problemleri çözmesi de kolaylaşmaktadır. Tüm bunların ötesinde, kariyer geliştirme programları kadın

çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarında yer almalarını ve yönetsel pozisyonlara uyum sağlamalarını kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir (Köksal, 2016: s. 57). Bunların yanı sıra, söz konusu programlar sayesinde kadınlar örgüt içindeki bilgi ve becerileri daha hızlı bir şekilde kazanabilmekte ve bu sayede örgütteki yeniliklere adapte olmakta zorluk yaşamamaktadır. Bu da yöneticilik mesleğinin gerektirdiği yeniliklere adapte olabilme açısından önemli faydalar sağlanması anlamına gelmektedir (Doğan, 2014: s. 35).

Araştırmalar, kadınların mevcut işlerinden en çok yeni bilgi ve beceri kazanmak için ayrıldıklarını göstermektedir. Bu nedenle kariyer geliştirme programları ile kadınların örgüt içindeki bilgi ve becerilerini artırmak, onları örgüte kazandırmak açısından büyük önem taşımaktadır (Halo, 2015: s. 34).

1.2.5. Cam Tavan ile İlgili Çalışmalar

Cam Tavan, ülkemizde ve dünyada birçok araştırmaya konu olmuştur. Ülkemizde cam tavanla ilgili çalışmalar daha çok işletmeler bazında gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar genel olarak, örgütlerde cam tavan gerçekten var mıdır, varsa kadınların yönetsel pozisyonlara ilerlemelerini önleyen cam tavan engelleri nelerdir ve bu engelleri ortadan kaldırmak için hangi stratejiler uygulanmalıdır gibi sorulara cevap aramaktadır. Bunlara ek olarak, çalışanlar arasında cinsiyete dayanan adaletsiz ücret sisteminin varlığı, cam tavanla ilgili diğer bir önemli araştırma konusudur.

Yaratıcı Liderlik Merkezi tarafından ABD’de 1995’te Fortune 1000, 500 ve 50 şirketleri arasından seçilen 304 büyük sanayi ve hizmet şirketinde yapılan çalışmada, cam tavanı yaratan ve devam ettiren iki önemli bulgu ortaya çıkarılmıştır. Bunlardan ilki, beyaz erkek yöneticilerin kendilerinden farklı olanlardan rahatsızlık duydukları, ikincisi ise örgütlerde hesap verilebilirliğin ve farklılıkların geliştirilmesi için teşviklerin bulunmamasıdır. Yani kadınlara ve azınlık gruplara iş yaşamında ilerlemeleri açısından uygun fırsatlar sağlanmamaktadır. Bunun yerine, önyargılı ve ayrımcı bir bakış açısı hâkimdir (Lockwood, 2004).

CEO’ların kadınların gelişimiyle ilgili görüşleri, kadınların üst yönetim pozisyonlarında temsilinin desteklenmesi açısından büyük öneme sahiptir. 2003

yılında Catalyst, Fortune 1000 şirketlerinde CEO'lar ile üst düzey kadın yöneticilerin görüşlerinin karşılaştırıldığı bir çalışmaya imza atmıştır. Çalışma sonucunda, yönetici kadınlar ile her iki cinsiyetten olan CEO'ların genel yönetim veya deneyim eksikliğinin kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilerlemesinin önündeki en büyük engel olduğunu kabul etmiştir. CEO'ların yaklaşık %65'i yönetimde kadınların ihtiyaçlarını karşılamak için değişimin organizasyonun sorumluluğunda olduğunu düşünmektedir. Kadınların %47'si ise, informal iletişim ağlarından dışlanmanın, CEO'ların% 18'inin aksine ilerlemenin önündeki bir engel olduğunu belirtmiştir (Lockwood, 2004).

Tüm bu engellere rağmen, 2000 yılında California'da yürütülen Hagsberg Consulting Group çalışmasında kadınların, yöneticilerin sahip olması gereken elli iki temel yönetim becerisinden kırk ikisinde erkek meslektaşlarını geride bıraktığı ortaya konmuştur. Kadın yöneticiler; meslektaşları, patronları ve astları tarafından derecelendirildiğinde özellikle yüksek kaliteli iş üretme, hedef belirleme ve mentorluk gibi durumlar açısından erkek meslektaşlarından daha yüksek puan almışlardır. Ayrıca, çalışmada kadınların daha fazla işbirlikçi, motive edici ve erkeklere göre bilgi paylaşmada çok daha istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Kolade ve Kehinde, 2013: s. 80).

Soysal ve Baynal'ın (2016) Kayseri'deki özel sağlık kurumlarında gerçekleştirdikleri çalışmalarında; kadınların bireysel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerinden iletişim, önyargı, kişisel tercih ve algılar konularında cam tavan engellerini aşma potansiyellerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerinden mesleki ayırım, basmakalıp yargılar, mentor ilişkisinden yeterince faydalanamama ve örgüt kültürü ve politikaları ile ilgili hususlarda ciddi düzeyde bir cam tavan algılarının olduğu ifade edilmektedir. Demografik özellikler açısından ise eğitim düzeyi yükseldikçe kadınlardaki cam tavan algısının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Soysal ve Baynal, 2016: s. 260-261).

Yine sağlık kurumlarında Hoşgör ve diğerleri (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, cam tavana ilişkin bireysel faktörlerden kaynaklanan engellerden kadınların kişisel algı ve tercihlerinin en yüksek ortalamayı almasıyla, kadınların

kendi cam tavanlarını yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında basmakalıp yargıların da kadınların cam tavan sendromu algılarını ciddi bir oranda etkilediği de görülmüştür. Yine Soysal ve Baynal'ın elde ettiği sonuçları destekler nitelikte olan bir sonuç daha elde edilerek, eğitim düzeyi arttıkça yöneticiliğin erkek mesleği olduğuna dair basmakalıp yargıların da etkisiyle cam tavan algısının kendini daha fazla hissettirdiği ifade edilmiştir (Hoşgör vd 2016: s. 357-358).

Albrecht ve diğerleri tarafından 2003, Arulampalam ve diğerleri tarafından 2007 yılında AB ülkelerinin on birinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda cam tavanın varlığı ispatlanmıştır. Baxter ve Wright (2000)'ın ABD, Avustralya ve İsveç'te yapmış oldukları karşılaştırmalı araştırmalar sonucunda üç ülkede de cam tavanın var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, İsveç ve Avustralya'da cam tavan sendromuna ilişkin bulguların yönetsel pozisyonların üst kademelerinden ziyade orta kademelerinde var olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, bu ülkelerde yapılan araştırmalar, kadınların alt düzey yönetim kademelerinden orta kademelere ilerlerken daha fazla engel ile karşılaştıklarını ortaya koymuştur (Aktaran: Sökmen ve Şahingöz, 2017: s. 116).

Carvalho ve diğerlerinin Portekiz'deki turizm işletmelerinde yaptıkları çalışmada; işlerin cinsiyet temelli bir biçimde ayrıldığı, kadın çalışanların genellikle bu sektördeki temizlik işleri gibi düşük statülü işlerde yoğunlaştığı ve örgüt kültürlerinin genellikle erkek egemen yapıda olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte kadınların ücret ayrımcılığına maruz kaldığını ve örgüt yapı ve kültürlerinin cinsiyet ayrımına katkı sağladığı gibi sonuçlar elde edilmiştir (Carvalho vd 2019).

1999 yılında Knutson ve Schmidgall'in ABD'deki otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilerlemek için erkek adaylara göre daha çok çalıştıkları, iş yaşamında ve aile ortamında meslekleriyle ilgili destek aradıkları ve birçok konuda fedakârlık yapmak durumunda kaldıkları gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Knutson ve Schmidgall, 1999).

Örücü ve diğerleri tarafından 2007 yılında yapılan çalışmada kadınların üst düzey yönetim kademelerinde bulunma oranının neden erkeklere göre daha az olduğu araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda, kadınların yöneticiliğe ilişkin

nitelikler bakımından zayıf olduklarını düşündükleri, ev içerisindeki sorumluluklar bakımından yüklerinin fazla olduğu ve kraliçe arı sendromu ile karşı karşıya oldukları ortaya konmuştur. Söz konusu araştırmaya göre belirtilen durumlar kadınların örgüt hiyerarşisinde üst kademelere ilerlemeleri önündeki en önemli faktörlerdir (Örücü vd 2007).

Anafarta ve diğerleri tarafından 2008 yılında Antalya ilindeki otellerde gerçekleştirilen çalışmada kadın yöneticilerin kariyerlerini sınırlayan engeller ve cam tavan algıları incelenmiştir. Sonuçlar, kadınlarda cam tavan algısının ciddi düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Bulgulara göre kadın yöneticilerin kariyerlerini sınırlayan başlıca engeller; basmakalıp yargılar (stereotipler), ayrımcılık, iş yaşamı ve aile hayatı arasındaki rol çatışması ve rehberden yoksun olma durumu şeklinde ifade edilmiştir. Kadınların örgüte bağlılığı ve karşılaştıkları güçlükler konusunda zayıf oldukları düşüncesi, kadın yöneticilerin kariyerlerini sınırlayan önemli basmakalıp ifadeler arasında yer almıştır. Araştırma sonuçları, kadın yöneticilerin ücret, terfi ve eğitim konularında ayrımcılığa maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. Aynı zamanda kadınların iş ve aile rolleri arasındaki dengeyi sağlamak için çabalamak durumunda kalmaları ve bir rehberle sahip olmamaları da cam tavanın daha fazla hissedildiği durumları ifade etmektedir. Araştırma bulguları, yaşa ve kıdeme göre cam tavan algısının değişmediğini, ancak evli kadınların bekârlara göre cam tavanı daha yoğun bir şekilde hissettiklerini göstermiştir. Aynı şekilde Candan ve diğerlerinin 2016 yılında kamu sektöründe gerçekleştirdikleri cam tavan araştırmasında da bekâr kadınların cam tavan sendromu algısının evli olanlardan daha fazla olduğu ifade edilmiştir. (Anafarta vd 2008; Candan vd 2017: s. 82)

J. Granleese de çalışmasında, kadın yöneticilerin erkeklere göre iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki dengeyi sağlamaya çalışmanın getirdiği baskıya daha fazla maruz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, kadınların iş ve aile sorumluluklarının daha fazla olması, çocuk sahibi olmak ya da kariyerlerini ilerletmek konularında seçim yapmak durumunda kalmaları ve çocuklarına ayıracakları zamanı iş yaşamına aktarmış olmaları, erkeklere oranla daha fazla baskı altında kalmalarına neden olmaktadır (Güler, 2005: s. 137).

Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını inceleyen literatür araştırmalarında kadınların cam tavan sendromu algıları ile demografik özellikleri arasında genel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (Mızrahi ve Aracı, 2010; Anafarta vd 2008; Ergeneli ve Akçamete, 2004). Ancak erkeklerin de dâhil olduğu araştırmalarda cam tavan algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür (Aydın ve Dönmez, 2016; Aksu vd 2013).

Erkan'ın 2017 yılında yaptığı kadınların cam tavan algısı ve stres düzeyleri ilişkisinin demografik özellikler bağlamında araştırıldığı çalışmasında ise 41 yaşın üzerindeki kadınlarda cam tavan sendromu algısının daha küçük yaşlardaki çalışan kadınlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Erkan, 2017: s. 350).

Aydın ve Dönmez'in (2016) İstanbul ilinde ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yaptıkları araştırmada, kadın çalışanların hamile kalma ve çocuk bakımı durumlarının kariyer ilerlemelerinde kadınlara bir engel oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı kadınların cam tavan algıları da yüksektir. Ancak çocuk sayısının artmasıyla cam tavan algısının da zayıfladığı görülmüştür. Bu duruma gerekçe olarak; ilk çocuktan sonra işin zaten bırakılması, kadının çocuk bakım problemini kendi imkânlarıyla çözmüş olması ya da çocuk sahibi olan kadının kariyerini ilerletme konusunda kararlı olması durumları verilmektedir (Aydın ve Dönmez, 2016).

Aksu ve diğerleri (2013) tarafından yürütölen araştırmada, kadınlar mesleki ayrıma maruz kaldıklarını, erkekler tarafından ön yargıyla karşılaştıklarını, mentor desteği alamadıklarını, informal iletişim ağlarına katılamadıklarını ve örgüt költürü ve politikalarının üst düzey yönetim kademelerine yükselmelerine engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Ancak, iş yaşamı ile aile hayatındaki sorumluluklarının çok fazla olması, üst kademelere ilerlemede isteksiz olmaları ve güvensiz hissetmeleri gibi nedenlerden dolayı kişisel tercihlerinin de bu yönde olduğu saptanmıştır (Aksu vd 2013).

Bingöl ve diğerleri tarafından bir devlet kurumunda cam tavanın var olup olmadığına dair cinsiyet ayırt etmeksizin gerçekteştirilen araştırma sonucunda da cam tavanın var olduğunu destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma,

kadınların örgütte üst yönetim kademelerine ilerlerken cam tavan ile karşılaştıklarını göstermektedir. Çalışmada, erkek yöneticilerin kadın çalışanlara ilişkin cam tavan algılarının kadın yöneticilere göre daha az olduğu görülmektedir. Araştırmanın bir parçası olan kadın çalışanlar, erkeklerin önyargılı tutumlarına ve ayrımcılığa maruz kaldıklarını, mentorluk ilişkisinden yeterince faydalanamadıklarını belirterek örgüt kültürü ve politikalarının destekleyici nitelikte olmadığını ifade etmişlerdir. Ancak ev ve iş arasında farklı roller üstlenmek zorunda kalmaları, yükselme konusunda istekli olmamaları ve kendilerine güvenlerinin olmaması gibi gerekçelerle kişisel tercihlerinin de üst düzey yönetim kademelerinden uzak kalmak olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmadan elde edilen şaşırtıcı bir sonuç ise erkeklerin kadın çalışanların yükselmesine karşı daha olumlu bir tavır sergiledikleridir. Kadınların erkeklere göre üst düzey yönetim kademelerine karşı daha olumsuz bir tavır sergilemeleri de kadınlardaki cam tavan sendromu algıları ve öğrenilmiş çaresizlik ile açıklanmaktadır (Bingöl vd 2011: s. 130).

Karcioğlu ve Leblebici'nin (2014) bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kadınların ev ve iş yerindeki rolleri başarıyla yürütebileceklerine inandıkları ifade edilmektedir. Erkek çalışanların ise bu konuda çekimser kalmasıyla kadınlara yönelik olumsuz toplumsal yargıların hala devam etmekte olduğuna dair bir sonuca ulaşılmıştır. Aynı çalışmada, kadınların erkek yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla kolaylıkla iletişim kurabildikleri ifade edilmiştir. Ancak cam tavan algısının cinsiyete, eğitim düzeyine, medeni duruma, mesleki statü ve deneyime göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: s. 18-19).

Yıldız ve diğerlerinin (2016) cam tavanı cam uçurum ile ilişkilendirdikleri kavramsal çalışmalarında, kadınların cam tavanın aşıldığı sözde algısının altında cinsiyet ayrımcılığının devam etmekte olduğu ve kadınların aslında cam uçurum ile karşı karşıya olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kadın çalışanlar üst düzey yönetim kademelerine örgütün zor durumda olduğu dönemlerde getirilerek muhtemel başarısızlığa zorlanmaktadır. Cam tavan aşılmış ve kadın çalışanlar yönetsel pozisyonlara getirilmiş gibi gözükse de aslında çok riskli işlere verilerek gerçekleşen başarısızlıktan sorumlu tutularak yönetsel becerileri eleştirilmektedir. Cam uçurum metaforuyla açıklanan bu durum, kadınların üst düzey yönetim pozisyonuna gelseler bile karşılaştıkları resmi olmayan engelleri ifade etmektedir. Yani, kadınlar yönetici

olmadan önce cam tavan engeliyle karşı karşıya kalırken yönetici olduktan sonra da engeller devam etmekte, durum kadınların iş yaşamından dışlanmasına, eleştirilip küçük düşürülmesine kadar gitmektedir. Kadın CEO'ların erkeklerden daha fazla işten kovulmaları da cam uçurum metaforuyla açıklanmaktadır (Yıldız vd 2016, s. 1139-1140).

Tüm bu cam tavan sendromunun varlığını destekleyen çalışmalar dışında cam tavanı kabul etmeyen fakat varlığının uygulamada kendini hissettirdiği belirtilen çalışmalar da bulunmaktadır. Dalkıranoglu ve Çetinel'in 2008 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında kadın ve erkek çalışanların cam tavanın varlığını kabul etmedikleri ancak uygulamada durumun böyle olmadığını gösteren veriler elde edilmiştir. Buna kanıt olarak da örgütteki işlerin kadın ve erkeklerin yapabileceği işler olarak ayrıldığı ve benzer örgütlerde de hemen hemen aynı yapının görüldüğü ortaya konulmuştur. Uygulamada işe alım konusunda hamile kadınların tercih edilmediği, buna gerekçe olarak da işlerin olumsuz etkilendiği öne sürülmektedir. Aynı çalışmadan elde edilen veriler incelendiğinde, kadın yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığı konusunda çekimser kalarak mevcut pozisyonlarını cinsiyetlerinin önünde tuttukları anlaşılmaktadır (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: s. 293-294).

Görüldüğü üzere, cam tavan ile ilgili literatür çalışmalarının büyük çoğunluğunda kadınların cam tavan sendromu algısıyla karşı karşıya olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çoğunlukla örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan bu algı, kadınların özgüven eksikliği ve kişisel algı ve tercihleri ile de desteklenmektedir.

1.3. İŞ TATMİNİ

1.3.1. İş Tatmini Kavramı ve Kapsamı

İş tatmini kişilerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Weiss, 2002).

Benzer bir tanımlamada ise iş tatmini çalışanların işlerine duydukları olumlu ve olumsuz duyguların bütünü olarak ifade edilmektedir. Bireyler iş yaşamına bazı beklentiler ile girmekte, bu beklentiler karşılandığı ölçüde işe duyulan olumlu duygularda artış yaşanmaktadır. Çalışanların yaptığı işe karşı olumlu bir tutum

sergilemesi işlerinden tatmin oldukları anlamına gelirken, işlerine karşı sergiledikleri olumsuz tutum işlerinden tatmin olmadıkları, dolayısıyla iş tatminsizliği yaşadıkları anlamına gelmektedir (Davis, 1988: s. 95).

Diğer bir tanımlamaya göre ise, iş tatmini kişilerin işlerine karşı içsel ve dışsal olarak ya da genel düzeyde hissettikleri pozitif ya da negatif duyguların bir bileşimidir (Odom vd 1990: s. 157).

İş tatmini, kişilerin işlerinden elde ettikleri çıktıları değerlendirmesi sonucunda verdikleri olumlu duygusal tepkilerin bütünüdür. Kişinin yaptığı iş ve bulunduğu çevreden elde ettiği çıktıları mevcut beklentileri ile karşılaştırdığında tatmin olması durumunda iş tatmininin varlığından söz edilmektedir. Diğer çalışanlara göre daha fazla çalıştığını düşünen ve bunun sonucunda elde ettiği çıktılarından (ödül, takdir vs.) hoşnut olmayan kişi; işine, üstlerine ve çalıştığı ortama karşı olumsuz bir tutum içine girecektir. Bunun tam tersi olan durumda, işinden tatmin olan çalışanın verimli çalışan olduğuna dair genel kabul görmüş bir düşünce söz konusudur (Can ve Soyer, 2008: s. 64-65).

İş tatmini bireyin yaptığı işe ilişkin koşulları ve bu iş sonucunda elde ettiği çıktıları kendi norm ve değerlerine ilişkin bir süzgeçten geçirmesi sonucunda meydana gelen içsel bir tepkiyi ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: s.28; Veenhoven, 1996).

Luthans iş tatminini üç önemli özellik çerçevesinde açıklamaktadır (Luthans, 1995):

- İş tatmini, kişinin yaptığı işe karşı duygusal bir cevabıdır. Bundan dolayı görülemez, yalnızca ifade edilebilir.

- İş tatmini çalışan beklentisinin ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir.

- İş tatmini işin kendisi, terfi olanakları, ücret, çalışma ortamı gibi birbirleriyle ilişkili faktörlere ilişkin tutumların bütünüdür.

İş tatminini belirleyen tek bir etmen olmamakla birlikte, iş tatmini üzerindeki belirleyici unsurlar; alınan ücret, yükselme olanağı, işin yapısal özellikleri, yönetim

biçimi ve iş ortamında kurulan arkadaşlıklardır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: s. 172). Bu unsurlar, iş tatminini belirleyen dışsal faktörler olarak nitelendirilmektedir. Kişinin işinden duyduğu tatmini etkileyen en önemli faktörler işin kendisi ile ilgili faktörlerdir. Çalışanlar iş tanımını açık bir şekilde belirlenmiş, hedefleri net bir şekilde açıklanan işlerde çalışmayı tercih etmektedir (Sudak ve Zehir, s. 2013:148). Bunun dışında, iş tatminini belirleyen başka faktörler de bulunmaktadır. Çalışanın kişiliği, genetik yapısı, eğitimi, aile yapısı, iş tecrübesi, sosyal çevresi gibi unsurlar da iş tatminini belirleyen diğer faktörlerdir (Altay, 2009: s. 8).

Bireyler iş yaşamında kişisel becerilerini sergilemek ve kendilerini göstermek niyetindedirler. Bunu gerçekleştirme çabası içindeyken ortaya çıkan olumsuzluklar kişilerin iş tatmininin olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla oluşan hayal kırıklığı ve psikolojik sıkıntılar kişilerde verimsizliğe ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. İşten ayrılmaya kadar gidebilen bu durum, kişinin sosyal yaşamında da tatminsizlik yaşamasına neden olabilmektedir. İş tatminsizliğinin bireysel etkileri dışında, işlerinden tatmin olmayan çalışanlar işleriyle ilgili isteksizlik, hataların artması, doğru kararlar verememe, takım çalışmasına uyum sağlayamama gibi olumsuz davranışlar geliştirdiklerinde örgütsel bağlamda da önemli sıkıntılar yaşanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: s. 3). Ayrıca literatür çalışmaları, iş tatminsizliğinin stres ve kaygıda artış, devamsızlık, örgütsel bağlılığın azalması gibi durumlara yol açtığını göstermektedir (Lambert, 2001: s. 233).

Çalışan kişiler gündelik yaşamının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçirmektedir. Dolayısıyla kişinin yaptığı işten ya da bulunduğu ortamdan duyduğu hoşnutsuzluk, kimi zaman kişinin sağlığının bozulmasına kadar giden olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Tam tersi durumda ise, kişinin işinden duyduğu tatmin düzeyinin yüksek olması da kişinin özel hayatında olumlu yansımalara sebep olabilecektir. Örgüt kapsamında değerlendirildiğinde ise, kişilerin iş tatminlerinin yüksek olması; verimliliğin artması, örgüte bağlılığın artması, işgücü devir hızının düşmesi gibi olumlu sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, çalışanın işinden duyduğu tatmin düzeyi, müşterilerin işletme tarafından sunulan ürün ya da hizmetten duyduğu tatminle yakından ilişkilidir. Çalışan işinden ne kadar mutluysa ürün ya da hizmet de o kadar verimli bir çıktı haline dönüşecektir (Erogluer, 2011: s. 121-136).

İnsan kaynakları ve yönetim alanında mutlu çalışan üretken çalışan mıdır tartışması devam etmektedir. Luthans'a göre, iş tatmini ile iş performansı arasında çok güçlü olmasa da pozitif bir ilişki söz konusudur (Luthans, 1995: s. 129).

Judge ve diğerleri tarafından 301 çalışmanın incelenmesi sonucunda ise iş tatmini ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatmini ve performans arasındaki ilişki, daha karmaşık yapıdaki işlerde diğer işlere göre daha yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin profesyonel mesleklerde daha güçlü olduğu söylenebilir (Saari ve Judge, 2004: s. 399).

Sağlık kuruluşlarında çalışan bireylerin çalıştıkları kurumda iş tatminsizliği yaşamaları; performansta düşüklük, devamsızlık, hatalı bir sağlık hizmeti verilmesi sonucu geri dönüşü olmayan sonuçların ortaya çıkması gibi durumlara zemin hazırlamaktadır. Bu durum örgütlerde ciddi kayıplara neden olabileceği gibi insan yaşamı üzerinde de önemli tehlikeler oluşturmaktadır (Küçüközkan, 2015: s. 108).

Çevre faktörleri değiştikçe iş tatmini de değişim göstermektedir. Çalışanın işinden tatmin olmasına neden olan bir durum çevrenin, dolayısıyla beklentilerin değişmesiyle kişiye artık iş tatmini sağlamayacak duruma gelebilmektedir (Baş, 2002: s. 20). Bu nedenle işletmeler, çıktılarında verimliliği sağlayabilmek amacıyla çalışanlarının iş tatminini ve bunu etkileyen faktörleri yakından takip etmelidir.

1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

1.3.2.1. İçsel Faktörler

İşin Niteliği: Kişinin yaptığı işin nitelikleri açısından işinden memnun olması, iş tatminin en önemli basamağını oluşturmaktadır. Çalışanın yaptığı işi kayda değer bulması, keyifle yapması ve genel anlamda işinden hoşnut olması bir bütün olarak iş tatminine yansımaktadır (Mert, 2010: s. 123).

Kişiler ilgilerini çeken ve yapmaktan hoşlandıkları işlerde çalışmak niyetindedir. Aldıkları sorumluluklar bakımından önemli, monoton olmayan ve çeşitli bilgi ve tecrübe elde edebilecekleri işler çalışanlar açısından öncelik arz etmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: s. 168). Aynı zamanda, bireyler yaptığı işle uyumlu olmak istemektedir. Başka bir ifadeyle; kişi, becerileri ve yeteneklerinin

yaptığı işle uyumlu olmasını ummakta, bu açıdan beklentisi karşılandığı durumda da iş tatminin sağlanması yolunda önemli bir adım atılmış olmaktadır. Ancak kişi üretimin bir parçası olduğunun ve bir eser meydana getirdiğinin farkına varamayacak kadar monoton bir işin parçası ise, tam anlamıyla iş tatmininin sağlanması mümkün olmamaktadır. Oysa kişinin işini yaparken yaratıcılığını kullanması, esnek çalışma saatlerine sahip olması, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi imkânlarla sahip olması da iş tatmini açısından önemli kabul edilen durumlardır. Bununla birlikte, kişiye normalden fazla sorumluluk yüklenmemesi ve iş yükünün çok ağır olmaması da iş tatmini açısından önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010: s. 199). Ayrıca, araştırmalara göre özel bilgi ve beceri gerektiren işlerde çalışan kişilerin iş tatmini düzeyi daha yüksek olmaktadır (Karcıoğlu vd 2009: s. 61).

Bireyin işinde, sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanma fırsatının olması, serbestlik derecesinin ve görev çeşitliliğinin fazla olması gibi unsurlar işe olan ilgiyi artırmaktadır. İşin çok basit olması bireyi sıkabileceği gibi çok zor olması da kişiyi başarısızlığa itebilmektedir. Bu nedenle işe ilişkin orta düzeyde bir zorluk derecesinin olması, iş tatminin sağlanması açısından önemlidir (Çakmak, 2005: s. 34).

Takdir Görme ve Başarı Hissi: Birey yaptığı iyi bir iş karşılığında takdir edilme ya da ödüllendirilme beklentisi içerisinde. Takdir görme bireyin başarısında önemli bir yere sahiptir. Gösterilen iyi bir performans karşılığında övülen, takdir edilen ve ödüllendirilen çalışanın iş tatmini bundan olumlu yönde etkilenecektir.

İş tatmininin sağlanmasında maddi unsurlar önemli olmakla birlikte, takdir görme ve bunun sonucunda oluşan başarı hissi gibi manevî unsurlar da ciddi bir öneme sahiptir. Gösterdiği iyi bir performans karşılığında takdir görmeyen işgörenin, daha iyi bir performans göstermek konusunda daha istekli olması zorlaşmaktadır. Bu nedenle takdir edilmenin önemli bir özendirme aracı olduğu ve iş tatminine katkı sağladığı söylenebilir. Nitekim Erdil ve diğerleri tarafından 2004 yılında yapılan bir çalışmada takdir görme unsurunun iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Erdil vd 2004: s. 21).

1.3.2.2. Dışsal Faktörler

Ücret: Ücret en temel anlamıyla, kişiye yaptığı işin karşılığı olarak düzenli bir biçimde sağlanan maddi faydaları ifade etmektedir. İşletme politikaları açısından önem taşımasının yanı sıra çalışanlar açısından da ciddi bir öneme sahiptir. Ancak, genel olarak yüksek ücretin yüksek iş tatmini getireceğine dair yaygın bir inanış olmasına rağmen literatür çalışmaları kişilerin iş tatminlerinin aldıkları ücretlerle kesin olarak ilişkili olmadığına işaret etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: s. 1999).

Kişiler temelde, ekonomik özgürlüklerini kazanmak amacıyla belli bir ücret beklentisi ile çalışma yaşamına girmektedir. Ekonomik özgürlüğünü kazanmak ve varsa ailesinin geçimini sağlamak dışında, alınan ücret kişinin toplumda saygınlık kazanmasına da yardımcı olmaktadır. Bu anlamda, iş tatmini ile ücret arasında doğru orantı olduğu söylenebilir. Kişinin ücreti arttıkça kişisel ihtiyaçları ile bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılama olasılığı da artmaktadır. Bunun yanı sıra, ücret arttıkça toplumdaki saygınlık da o ölçüde artacağından, ücretin iş tatminine etkisi kaçınılmaz olmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar göstermektedir ki ücret, iş tatmininden çok iş tatminsizliği üzerinde etkili olmaktadır. Yüksek ücret alan kişilerde kimi zaman iş tatminine etki eden diğer boyutlar ile ilgili problemler nedeniyle iş tatmini gerçekleşmezken, kimi zaman da düşük ücret nedeniyle diğer iş tatmini boyutlarındaki olumlu sonuçlara rağmen iş tatminsizliği oluşabilmektedir. Kişinin aldığı ücret temel ihtiyaçlarını karşılayamayacak düzeyde ise, yaptığı işi zevkle yapması zorlaşmaktadır (Akkamış, 2010: s. 14-15).

Bunun dışında, kişinin verilen ücretler konusunda iş yerinde bir adaletsizlik olduğunu gözlemlemesi de aynı şekilde iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008: 205). Ayrıca kişi başka iş yerlerinde aynı işi yapan kişilerin daha yüksek maaşlar aldıklarını düşünüyorsa, bu da işini keyif alarak yapmasına engel olmaktadır. Bu nedenle ücretler konusu örgütler için çok hassas bir meseledir. Çalışanın motivasyonunun düşmesini, dolayısıyla verimliliğin azalmasını istemeyen örgütler ücretler konusunda daha hassas davranmaktadır (Akkamış, 2010: s. 14-15).

İş Yeri Çalışma Koşulları: Kişinin iş yerinde çalışma koşullarının sağlık, güvenlik ve rahatlık açısından yeterli olması iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, değişen koşullarla birlikte işletmeler de çalışanlarının sağlık ve

güvenliğini sağlamakla yükümlü hâle gelmiştir. Bu yükümlülük, işletmelerin verimliliği sağlama çabası ile çalışanlarına ilişkin sorumluluğunu yerine getirmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu amaçla çalışma koşullarını iyileştirici önlemler alınması yolunda önemli adımlar atılmıştır. Bu önlemler; çalışanın çevre kirliliği, gürültü, radyasyon, tehlikeli ve korunmasız makine ve teçhizattan korunmasına yönelik çalışmaları içermektedir (Karcıoğlu vd 2009: s. 62).

Çalışan kişi açısından iş yerindeki çalışma koşulları, iş tatmininden çok iş tatminsizliği üzerinde etkili olmaktadır. Yetersiz aydınlatma ve ısınma, yüksek düzeyde gürültü, aşırı kimyasal kullanımından kaynaklı kokular gibi olumsuz çalışma koşulları, yeterli önlem alınmadığında kişinin yaptığı işten hoşnut olma düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda, gerekli önlemlerin alınmaması uzun vadede çalışanlarda görme ve işitme bozuklukları, akciğer hastalıkları gibi meslek hastalıklarına yol açabilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin yetersizliği nedeniyle çalışanların hayati organları zarar görmekte, hatta ölümle sonuçlanan iş kazaları meydana gelmektedir. Örgütler açısından birinci öncelik iş tatmininden öte çalışanın can güvenliğinin sağlanması olmaktadır (Karcıoğlu vd 2009: s. 62).

Terfi Fırsatları: En temel anlamıyla terfi, kişinin mevcut pozisyonundan daha üst bir pozisyona yükselmesinin yanı sıra, statü ve itibarındaki artışı ifade etmektedir. Terfi yoluyla kişi, mevcut pozisyonundan ayrılarak daha fazla sorumluluk alabileceği, özgürlük alanı daha fazla olan, daha yüksek maaş ve yüksek statüye sahip üst pozisyona geçmektedir. Terfinin sağlamış olduğu getiriler sayesinde çalışanların iş tatmininde ve motivasyonunda artış yaşanmaktadır. Ancak kişinin terfi durumuna ilişkin iş tatmini ve motivasyonu, adil bir terfi sistemiyle yakından ilişkilidir. Adil olmayan bir terfi sistemi çalışanlarda huzursuz bir iş ortamına ve iş tatminsizliğine zemin hazırlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: s. 200; Luthans, 1995: s. 127).

İşyerinde Beşeri İlişkiler: Sosyal bir varlık olan insan, çevresiyle iletişim kurma ihtiyacı duymaktadır. Zamanının çoğunu iş yerinde geçiren çalışanlar ise iş arkadaşlarıyla hem işe hem de kişisel duygu ve düşüncelerine yönelik fikir paylaşımı içindedir. Gerek iş yeri tarafından yapılan, gerek iş dışında kişilerin kendi kişisel

planları çerçevesinde gerçekleştirdikleri aktiviteler ile çalışanlar birbirleri ile yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu sayede iyi bir takım oyuncusu olmayı öğrenen kişiler, örgütün amaçlarına yönelik ortak çaba göstermede daha başarılı olmaktadır (Avcı, 2017: s. 19).

Çalışanlar arasında kurulan olumlu ilişkiler koordinasyonun da daha kolay bir şekilde sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum üretimde ve verimlilikte de artışı beraberinde getirmektedir. Oluşan huzur ve güven ortamıyla birlikte, çalışanlarda iş tatmininin sağlanması kolaylaşmaktadır (Aşan ve Erenler, 2008: s. 205; Karcıoğlu vd 2009: s. 63).

1.3.2.3. Diğer Faktörler

Cinsiyet: Yapılan çalışmalar cinsiyetin iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Literatürde genellikle kadınların iş tatmininin daha düşük olduğuna dair bulgular yer almaktadır. Kadınların daha düşük statüdeki işlerde daha düşük ücretlerle çalışması da bu duruma gerekçe olarak gösterilmektedir. Ayrıca kadınların “iyi anne” ve “iyi eş” gibi farklı roller de oynamak zorunda kalmaları iş tatminlerinin zayıf olmasının diğer bir gerekçesidir. Kadınların erkeklerden daha fazla iş tatminine sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalarda ise kadınların içinde buldukları kültürel yapı nedeniyle işleriyle ilgili fazla beklentiye girmemeleri etkili olmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: s. 71). Her ne kadar cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkileri tartışılmaya devam etse de bu konu üzerinde net bir fikir birliğine varılamamıştır.

Yaş: Literatür çalışmalarında, genel çerçevede iş tatmini ile yaş arasında olumlu bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Yani çalışan kişilerin yaşı ilerledikçe iş tatmini de artmaktadır. Kişinin yaşının ilerlemesi ile kıdem arasındaki pozitif ilişki iş tatminine de yansımaktadır. Yaşı ilerleyen çalışan daha fazla tecrübeye sahip olduğundan, işine hâkimiyeti daha fazla olacak, bu durum da iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Kıdemin ve yaşın artmasıyla çalışan kişiler daha fazla sorumluluk alabilmekte ve yaptıkları işin önemli olduğuna dair inançları da buna bağlı olarak artmaktadır. Kıdemin ve dolayısıyla da sorumluluğun artması çalışanın maaşında da artışı beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, yaşın ilerlemesi sonucunda yükselen statü, artan maaş ve sorumluluk iş tatminin de artmasını kolaylaştırmaktadır. Tam tersi durumda ise, genç yaşlardaki kişilerde iş tatminin

daha az olduğu görölmektedir. Çünkü küçük yaşlardaki çalışanlarda sözü edilen durumlar geçerli olmamaktadır. Genç alışanlarda genel olarak beklenti fazla fakat kıdem, statü ve maaş düşük, sorumluluk ise azdır. Bu da iş tatminin olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır (Avcı, 2017: s. 20).

Eğitim Durumu: İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de çalışanın eğitim durumudur. Literatür çalışmalarında eğitim durumunun iş tatminine etkisi ile ilgili farklı sonuçlar elde edildiği görölmektedir. Örneğin, Karcıoğlu ile Akbaş tarafından 2010 yılında, sağlık sektöründe, eğitim seviyesi doktora düzeyi olan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; doktora düzeyinde eğitime sahip kişilerde iş tatminsizliğinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: s. 156).

Yavuz ve Karadeniz'in 2009 yılında öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada ise iş tatmini ve eğitim seviyesi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Zira eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların iş tatminleri de daha fazla olmaktadır. Bu durum yüksek eğitim seviyesinin yüksek sosyal statü ve daha fazla sorumluluk getirmesiyle ilişkilendirilmektedir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: s. 517).

Hizmet Süresi: Hizmet süresi, kişilerin yaptıkları işi ne kadar zamandır yaptıklarına ilişkin bir ifadedir. Hizmet süresinin fazla olması, kişinin iş tecrübesinin de fazla olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda işe yeni başlandığında oluşan yüksek beklenti de iş hayatındaki tecrübe sayesinde ortalama bir düzeye çekilmektedir. İş tecrübesi ve beklentinin normal bir düzeye inmesi de zamanla işe hâkimiyet ile odaklanmayı güçlendirdiğinden ve daha fazla sorumluluk getirdiğinden kişinin iş tatminini de artırmaktadır (Avcı, 2017: s. 21).

1.3.3. İş Tatminine Yönelik Motivasyon Teorileri

İlk sistematik iş tatmini çalışmaları 1930'lara dayanmaktadır. İş tatmini, bir tutum olması sebebiyle davranışla ilgili olan motivasyondan farklıdır. Ancak iş tatminini ele alan ilk sistematik çalışmalar iş tatminini motivasyon kuramlarıyla birlikte incelemiştir (Yüksel, 2005: s. 294).

İngilizce ve Fransızca'da kullanılan "motive" sözcüğünün Türkçe karşılığı olan "güdü" kavramı kişileri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etmenleri

ifade eden bir kavramdır. Buna göre, güdüleme kişileri belirli bir amaç doğrultusunda davranışa sevk eden bir güçtür. Kişilerin belli durumlar karşısında gösterdikleri tutumları belirleyen de güdüdür. Bu doğrultuda motivasyon, kişilerin belirli amaçlar doğrultusunda davranış göstermesi anlamına gelmektedir. Kişilerin belli davranışlar göstermesi de sahip oldukları ihtiyaçlar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Yani, kişilerin motivasyonu ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olmaktadır. Bu durumda, çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması ile örgüt amaçları doğrultusunda davranışları yönlendirilerek motive olmaları sağlanabilmektedir (Kesici, 2006: s. 48).

Motivasyon ile iş tatmininin ilişkisi ise temelde karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. İş tatminine sahip olan çalışanların motivasyonunu sağlamak için gerekli şartlar sağlanmış olmaktadır. Bunun tersini söylemek de yanlış olmayacaktır. Yani motive olan kişilerin gösterdiği çabaya karşılık tatmin olması da sağlanabilmektedir. Ancak insan psikolojisi diğer canlılara göre çok daha farklı ve karmaşık olabildiğinden iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki de koşullara bağlı olarak değişebilmektedir (Kesici, 2006: s. 48-49). Bu bağlamda, motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik olarak motivasyon teorilerinin ele alınması gerekmektedir. İçerik teorileri bireyleri davranış göstermeye iten faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Erdem, 1997: s. 76). Bu nedenle bu çalışma kapsamında içerik teorilerinden bahsedilecektir.

1.3.3.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu kuram temelde, çalışanların motive olabilmesi ve bu doğrultuda örgütsel amaçlara yönelik davranışlar sergileyebilmesi için mevcut ihtiyaçlarının karşılanması fikrine dayanmaktadır. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayarak onlara bu ihtiyaçları karşılayacak olanaklar sunma yoluyla, örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha istekli davranmalarını sağlamaktadır. Bu sayede, ihtiyaçları karşılanmış çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları da kolaylaşacaktır. Burada önemli olan husus ihtiyaçların sabit olmadığı, devamlı değişkenlik gösterdiği bilincine sahip olmaktır. Çünkü bir ihtiyacın karşılanması, başka bir ihtiyacın doğmasına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanların mevcut ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra bundan sonra oluşacak ihtiyaçların

belirlenmesi ve bunların karşılanmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (Ağırbaş vd 2005: s. 329).

Maslow kişilerin ihtiyaçlarını hiyerarşik bir şekilde beş ayrı grupta değerlendirdiği kuramına ihtiyaçlar hiyerarşisi adını vermiştir (Erdem, 1997: s. 70). Bu hiyerarşide alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmediği sürece üst kademelerdeki ihtiyaçların tatmini sağlanamamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde en alt seviyede fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Dolayısıyla, kişilerin fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmedikçe sosyal ihtiyaçları da tatmin edilemeyecektir. Buna göre, örgütlerde kişilerin çalıştığı işe dair yeterli ücret, güvenlik, sağlıklı bir çalışma ortamı gibi fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmediği sürece başarılı bir motivasyon sürecinden söz edilememektedir. Kişinin işinden tatmin olması da mevcut durumdaki ihtiyacının karşılanması ile mümkün olmaktadır (Newby, 1999: s. 9; Ergeneli ve Eryiğit, 2001: s. 161-162).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde ihtiyaçlar, önem sırasına göre fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş grupta toplanmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyacı alt düzey ihtiyaçlar olarak adlandırılırken sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı üst düzey ihtiyaçlar olarak nitelendirilmektedir. Alt düzeyde yer alan ihtiyaçlar dışsal olarak tatmin edilirken üst düzeyde yer alan ihtiyaçlar içsel olarak tatmin edilmektedir (Toker, 2007: s. 95).

1.3.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'e göre iş tatmini, bireyin işine duyduğu olumlu ve olumsuz duyguların toplamını ifade eden çok boyutlu bir yapıdır (Karcıoğlu vd 2009: s. 67). Herzberg'in temelde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne benzer bir yaklaşımla oluşturduğu Çift Faktör Teorisi, çalışanların iş tatminine neden olan etmenleri iki faktöre dayandırmaktadır. İlk gruptaki faktörler 'hijyen faktörler' olarak nitelendirilirken diğer gruptaki faktörler 'motive edici faktörler' olarak adlandırılmaktadır. Motive edici faktörler; işin kendisi, terfi, başarı, takdir edilme gibi dışsal faktörlerden oluşmakta ve kişiye motivasyon sağlamaktadır. Hijyen faktörler ise işletme yönetimi, kişilerarası ilişkiler, denetim, iş koşulları, ücret, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Buna göre, motive edici faktörlerin varlığı iş tatminini

desteklerken, eksikliği iş tatminini önlemektedir. Hijyen faktörlerin varlığı ise kişinin tatmin olması için tek başına yeterli olmazken, hijyen faktörlerdeki yetersizlik kişide iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, her iki faktör bakımından yetersiz bir işte çalışan kişiler için iş tatminsizliği kaçınılmazdır (Ağırbaş vd 2005: s. 330).

Motive edici ve hijyen faktörlerden bazıları Tablo 5'te gösterilmektedir (Karadavut, 2018: s. 30):

Tablo 5: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
-Başkaları tarafından tanınma	-Örgüt politikaları
-Terfi etme	-Yöneticiler ile ilişkiler
-İşin niteliği	-Ücret düzeyi
-Gelişim gösterme	-Fiziki çalışma şartları
-Sorumluluk alma	-Güvenlik
	-Denetim şekli

Kaynak: Karadavut, 2018: s. 30

Herzberg'in yaklaşık olarak iki yüz idari ve teknik personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasından elde ettiği veriler sonucunda Çift Faktör Teorisi'nden ve bundan sonra gelen çalışmalardan da elde edilen sonuçlara göre kişinin işindeki başarısı iş tatminini beraberinde getirirken, iş ortamındaki koşulların yetersizliği de iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Sonuç olarak, iş tatmini motive edici faktörlerin bir fonksiyonu olarak görülürken, iş tatminsizliği de hijyen faktörlerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Kesici, 2006: s. 56).

1.3.3.3. Alderfer'in VİG Teorisi:

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in VİG teorisi temelde çalışanların iş tatminini ihtiyaçlarının karşılanması ile ilişkilendirmektedir. Ancak Alderfer'in VİG Teorisi'nde Maslow'un aksine söz konusu ihtiyaçlar arasında hiyerarşi bulunmamaktadır. Alderfer kişinin ihtiyaçlarını var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç başlıkta sınıflandırmaktadır. Teori, kişinin bu ihtiyaçlardan yalnızca birini hissedebileceği gibi bu üç ihtiyacın hepsini aynı anda hissedebilme olasılığının da var olduğunu savunmaktadır (Küçüközkan, 2015: s. 101).

Var olma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Kişinin var olmak, yani hayatta kalmak için gerekli temel gereksinimleri var olma ihtiyacının bir parçasıdır (Karadavut, 2018, s. 31).

İlişki kurma ihtiyacı ise kişinin çevresi ile (ailesi, arkadaşları, akrabaları vb.) ilişki içerisinde olma ihtiyacına dayanmaktadır. Sosyal bir varlık olan insan, çevresi ile paylaşım içerisinde olmak istemektedir. Bu doğrultuda kişilerin tatmini çevresi ile paylaştıklarına, yani ilişki kurma ihtiyacının doyuma ulaşmasına bağlı olmaktadır. Var olma ihtiyacında tatmin olma süreci kişinin bireysel olarak etkilenmesine neden olurken ilişki kurma ihtiyacı bireyleri iki taraflı olarak etkilemektedir. Yani aile içinde ya da arkadaşlar arasında kurulamayan ilişki iki tarafı da olumsuz yönde etkilemektedir.

Gelişme ihtiyacı ise temelde diğer iki ihtiyaçtan farklı olarak bireyin tercihine dayanmaktadır. Gelişme ihtiyacı duyan çalışanlar kendi kişisel çabaları sonucunda daha verimli olmaktadır. Bu doğrultuda kişiler sahip oldukları yetenekleri geliştirme ya da yeni beceriler elde etme yoluna gitmektedirler. Kişinin bu üç ihtiyacından her birinin tatmini ise sınırlı kaynaklara göre değişiklik göstermektedir. Ancak var olma ihtiyacının tatmin olmaması diğerlerine göre kişide daha büyük bir etkiye yol açmaktadır (Çakmak, 2005: s. 19-20).

1.3.3.4. Mc Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı

Mc Clelland'a göre kişiler; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı olmak üzere üç tür ihtiyaç çerçevesinde davranış sergilemektedir. Bu ihtiyaçlar motivasyon sağlamanın yanı sıra bireylerin en önemli hedef ve isteklerini içermesi bakımından önemlidir (Antalyalı ve Bolat, 2017: s. 86).

İlişki kurma ihtiyacı, kişinin diğer insanlarla ilişki kurarak paylaşımında bulunmak istemesi durumunu ifade etmektedir. Eğer kişinin ilişki kurma ihtiyacı baskın geliyorsa, iş ortamında kurulan olumlu ilişkiler kişinin iş tatmininde önemli bir etken oluşturacaktır. Ancak, kişinin ilişki kurma ihtiyacı fazla olmasına rağmen iş ortamında bireyler birbirinden uzaksa, kişilerarası ilişkiler zayıf ya da ast-üst ilişkisi

fazla kalın çizgilerle çizilmişse bu durumda kişide iş tatminsizliğinin meydana gelmesi muhtemeldir (Doğru, 2010: 8).

Güç kazanma ihtiyacı, başkalarını etkisi altında tutma isteğinden ileri gelmektedir. Güç kazanma ihtiyacı fazla olan kişiler güç kaynaklarını genişletici ve gücünü koruyucu türde davranışlarda bulunacaktır. Bu durumda kişinin bu ihtiyacını tatmin etmek üzere personel güçlendirme, yetki genişletme gibi çalışmalar yapılması iş tatmini açısından faydalı olmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanmaması durumu iş tatminsizliğine yol açabilmektedir.

Başarı gösterme ihtiyacı ise kişinin iş yaşamında başarılı bir kişi olma isteğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlarda başarı gösterme ihtiyacının fazla olması; kendilerine yüksek hedefler koymak, bilgiye ulaşmak ve beceri geliştirmek için çaba sarf etmek gibi sonuçlarla kendini göstermektedir. Örgütün kişiye bu süreçte destek olmak ve yol göstermek amacıyla yaptığı tüm faaliyetler öncelikle çalışanın iş tatminine, sonrasında da örgütün verimliliğine katkı sağlayacaktır (Doğru, 2010: 8).

1.3.4. İş Tatminin Sonuçları

Çalışanlar yaptıkları işi, belirledikleri kriterler çerçevesinde kendilerine uygun gördüklerinde meydana gelen iş tatmini; performansın ve örgüte bağlılığın artması, işe devamın artması ve yaşam tatmini gibi olumlu sonuçlarla yakından ilgilidir (Heller vd 2002: s. 1).

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışan kişiler zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmektedir. Bu nedenle bireysel açıdan, yaptıkları işten ve buldukları ortamdaki duydukları memnuniyet hem fiziksel hem de mental sağlık açısından çok önemlidir. Bir bütün olarak bakıldığında ise, çalışanların bireysel huzuru ve mutluluğu örgütün verimliliği ve istikrarına da katkıda bulunmaktadır. İş tatminin yetersiz olması ise çalışan performansının olumsuz etkilenmesine, işe devamsızlığa hatta işgücü devrine yol açabilmektedir. Tüm bunlar, kişinin bireysel yaşamını olumsuz yönde etkilerken örgütler açısından da yetişmiş işgücünün kaybedilmesiyle önemli ekonomik sıkıntılara yol açmaktadır (Çakmak, 2005: s. 43).

Bir örgütte çalışanların yüksek iş tatminine sahip olması aynı zamanda örgüt için önemli bir referanstır. İş tatmini olan çalışanlar çevresine bunu yansıtmakta,

birtakım övgülü söylemler ile maliyetsiz bir şekilde örgütün reklamını yapmaktadır. Bu sayede işgörenin iş tatminine katkı sağlayan örgütler çalışan bulmada zorlanmazken, çalışanlarının iş tatminine katkı sağlamayan örgütler yetişmiş eleman bulmakta zorluk çekmektedir. Sadece bununla da kalmamakta, yetişmiş elemanlarını başka örgütlere kaptırarak başarısız bir örgüt profilinin oluşmasına yol açmaktadırlar (Budak ve Arif, 2006: s. 9).

Kişiler yaptığı işten, buldukları ortamdan ya da çalışma koşullarından hoşnut olmadıklarında duygusal açıdan yorgun hissetmektedirler. Bu durum çevrelerinde bulunan kişilere kayıtsız kalma, işte başarısızlık ya da performans düşüklüğü gibi sonuçlara yol açarken kişide halsizlik, iştahsızlık, özgüven kaybı gibi ciddi bireysel sorunlara da yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş ortamında kurulan olumlu ilişkiler, tatmin edici bir ast-üst ilişkisinin bulunması, iş tanımlarında açıklık, kişinin fiziksel açıdan konforlu olma durumu, yeniliklere açık bir örgüt kültürü ve düşük seviyedeki duygusal yorgunluk kişilerin iş tatminin yüksek olmasına yol açmaktadır. Yüksek iş tatmini ise yüksek performansa zemin hazırlamaktadır. İş tatminin performansı doğrudan etkilediği söylenemese de yüksek performansın ödülle sonuçlandırıldığı durumda iş tatminine etkisi daha yüksek olmaktadır (Çakmak, 2005: s. 43-48).

Kişinin bir bütün olarak işinden tatmin olma durumu örgüte bağlılığı açısından da ciddi bir öneme sahiptir. Çalışan yaptığı işten ve çalıştığı ortamdan memnunsu çalıştığı iş yerini içsel olarak benimseyerek örgüt kural ve politikaları dışında kendi isteğiyle daha erdemli davranışlar sergilemektedir. Bu da kişilerde, daha yardımsever olma, olumsuzluklarla daha kolay başa çıkabilme, işle ilgili küçük olumsuzlukları tolere edebilme, uyumlu bir çalışan olma ve empati duygusunun gelişmesi gibi olumlu his ve davranışların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Çakmak, 2005: s. 43-48).

İş tatmini sağlanmış çalışanların yöneticileri ile ilişkileri de gelişmektedir. İşletmeleri amaçlarına ulaştırmakla görevli yöneticiler, insan kaynağını ve diğer kaynakları etkin bir şekilde bu amaç için kullanmaktadır. İşgören ile yöneticisi arasındaki pozitif ilişki örgütsel başarı açısından önem taşımaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışan, iş tatmini sağlanmış işgörenler ve

yöneticiler rekabetin çok fazla olduğu günümüzde rekabet avantajı sağlamak açısından da önemlidir. Çünkü tatmin olmuş çalışan işini yaparken kendi isteğiyle maksimum düzeyde gayret gösterecektir. Ayrıca yapılan araştırmalar iş tatmini sağlanmış kişilerin daha çok çalışarak kaliteli ürün ya da hizmet yaratma konusunda diğerlerine göre daha etkin olduklarını göstermektedir (Özpehlivan, 2018: s. 11-12).

İş tatmini sağlanamayan çalışanlarda ise devamsızlık, çalışma arkadaşları ile sağlıklı bir ilişkinin kurulamaması, sürekli yeni bir iş arayışında olma gibi durumlar kendini göstermektedir. Böylece iş tatminsizliği yaşayan kişi, örgütte işten çıkma ya da çıkarılmaya kadar giden olumsuz bir süreç içinde kalacaktır. Bu süreçte kişi işine karşı mutsuz ve isteksiz hissedecektir (Özpehlivan, 2018: s. 11-12).

1.4. Cam Tavan ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi

Çalışan kişiler zamanlarının büyük bir çoğunluğunu çalıştıkları iş yerinde geçirmektedir. Arta kalan zaman genel olarak dinlenme ya da eğlenme ve hobi gibi sosyal faaliyetlere ayrılmaktadır. Ancak toplumumuzda kadınlara yüklenen annelik ve eşlik sorumluluğu ile kadınların bu husustaki hassasiyetleri, iş yeri haricinde geçirilen zamanın da çoğunlukla ev işi, çocukların bakımı gibi faaliyetlere ayrılmasına yol açmaktadır. Çalışan kadınların kendilerine yeterli zamanı ayıramamaları ve birçok farklı rolü aynı anda oynamak durumunda kalmaları işlerinden duydukları tatmin düzeyini de olumsuz etkilemektedir. Buna; kadınlara yönelik toplumsal ön yargılar, cinsiyet ayrımcılığı, erkek egemen örgüt yapısı gibi faktörler de eklendiğinde kadınlar kendilerinde üst kademelere yükselmek için gerekli enerji ve motivasyonu bulmakta zorlanmaktadır. Ayrıca, iş yaşamında cam tavana bağlı cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan, cinsiyetlerinden dolayı örgütteki informal iletişim ağlarından dışlanan, parçası olduğu örgüt tarafından desteklenmeyen ya da gerekli sorumluluğu taşıyabilecek kapasitede görülmeyen kadınların işlerinde ve dolayısıyla özel hayatlarında mutlu olmaları da zorlaşmaktadır (Doğru, 2010).

Doğru (2010) tarafından cam tavan engellerinin iş tatminine etkisinin araştırıldığı, tıp fakültesinde gerçekleştirilen çalışmada araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun cam tavan sendromu algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kadın katılımcılar, aile içinde çok fazla sorumluluk almak durumunda kaldıkları, iş

yaşamında ayrımcılığa maruz kaldıkları ve erkek baskın bir kültür içerisinde kadınların üst kademelere yükselmelerinin zor olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Erkek katılımcılar ise çoğunlukla kadınların yöneticilik mesleğine uygun olmadıkları, çalışan kadınların annelik konusunda başarılı olamayacaklarını, başarılı olmak isteyen kadınların aile içindeki sorumluluklarını ikinci plâna atması gerektiği gibi düşüncelere sahiptir. Çalışmada, ankete katılan kadın çalışanların erkeklerden çok farklı şekilde düşündükleri tespit edilmiştir. Buna göre kadınlar kendilerini yöneticilik mesleğine uygun görürken, cam tavan engelleriyle de karşı karşıya olduklarını kabul etmektedir. Ancak katılımcıların çoğu işinden memnun oldukları ve üst kademelere yükselmek için çaba gösterdiklerini belirtmiştir.

Çalışmada ortaya çıkan en önemli sonuçlardan biri ise kadınların iş yaşamına etki eden en önemli faktörün “aile içi sorumlulukları” olduğudur. Buna göre, çalışan kadınların aile içinde eşine, çocuklarına ve ev işlerine karşı sorumlulukları iş tatminlerine de etki etmektedir. Yani kadınların özellikle aile içi sorumlulukları bakımından cam tavan sendromu algıları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Doğru, 2010: s. 194-195).

Köksal (2016) tarafından bu tez çalışmasına benzer olarak sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada ankete katılan kadınların yarısından fazlası, erkek yöneticilerin erkek çalışanlar ile çalışmak istediği ve iş yaşamının aile hayatı ile çatışma içerisinde olduğu şeklinde görüş bildirmiştir. Ayrıca kadınların birçoğu, iş ortamının kendileri için dostane bir yapı sergilediğini düşünmezken, erkeklerin çoğu tam tersi şekilde düşünmektedir. Çalışmada genel olarak cam tavan sendromu algılarının kadın ve erkeklerde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Erkekler kadınlara yönelik cam tavanın varlığını genel olarak kabul etmezken, kadınlar cam tavan engelleriyle karşı karşıya olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilen bulgulara göre eğitim düzeyi arttıkça cam tavan algısı da artmaktadır. Söz konusu çalışma, sağlık sektöründe cam tavanın varlığına işaret eden sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir (Köksal, 2016: s. 103-104).

Bilkay (2017) tarafından çalışan kadınlarda cam tavan sendromu algısının iş motivasyonlarına etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmada ise Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatından elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmada cam

tavan sendromu algısının yoğun olmamakla birlikte, çoklu rol üstlenme ve cinsiyete dayalı mesleki ayırım konularında kendini hissettirdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca eşinden ayrılmış ya da eşi vefat etmiş kadınlarda cam tavan algısının evli ve bekâr kadınlara göre çok daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, yönetici kadınlarda iş motivasyonu yüksek, hemşire ve personelde iş motivasyonu düşük çıkmıştır. Sonuç olarak kişilerin cam tavan sendromu algıları arttıkça iş motivasyonlarının azalacağı ifade edilmiştir (Bilkay, 2017: s. 77-78).



İKİNCİ BÖLÜM

2. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Literatür incelemesi, Türkiye nüfusunun yaklaşık olarak yarısını oluşturan kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterli düzeyde yer alamadıklarını göstermektedir. Örgütlerde hiyerarşik yapının her kademesinde bazı engellerle karşılaşan kadınlar, özellikle üst yönetim kademelerinde “cam tavan” olarak nitelendirilen, resmi olmayan fakat varlığı hissedilen, aşılması zor engeller ile karşılaşmaktadır. Söz konusu cam tavan engelleri; çoğunlukla toplumsal önyargılardan ve cinsiyete dayalı ayrımcılıktan beslenmektedir.

Çalışmanın bir diğer konusunu ise “iş tatmini” oluşturmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri hoşnutluk duygusunu ifade eder. Kişilerin işlerinden memnun olup olmamaları durumu iş tatmini ya da iş tatminsizliği olarak kendini göstermektedir. İş tatmini üzerinde etkili olan birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunlar, içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. İçsel faktörler; takdir edilme, başarı hissi gibi bireyin kendi iç motivasyonu ile ilgili unsurları içerirken dışsal faktörler daha çok ücret, çalışma koşulları gibi örgüt kaynaklı unsurları içermektedir. Ayrıca, içsel ve dışsal faktörler dışında yaş, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim durumu gibi faktörler de iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır.

Bu çalışmanın gerçekleştirildiği sağlık sektörü değerlendirildiğinde, bu alanda kadın istihdamının yoğun olduğu ancak kadınların üst yönetim kademelerinde yeterli düzeyde yer alamadığı görülmektedir. Kadın çalışanların iş yaşamındaki önemi göz önüne alındığında, hızlı değişime ayak uydurmak durumunda olan sağlık kuruluşlarının kadın işgücünün iş tatminini sağlayacak politikalar geliştirmesi önem kazanmaktadır.

Bu tez çalışmasında, sağlık sektöründe çalışan kadınların cam tavan sendromu algılarını tetikleyen cam tavan engellerinin iş tatminlerini ne ölçüde etkilediği araştırılmaktadır. Bu kapsamda cam tavan engellerinden toplumsal, bireysel, örgütsel

ve ailevi engellerin kadın sağlık çalışanlarının içsel ve dışsal iş tatminleri üzerindeki etkisinin yn ve gücü incelenmektedir.

2.2. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri sağlık kuruluşlarının yoğun bir çalışma ortamına sahip olmasıdır. Yoğun bir tempoda çalışan katılımcıların zaman baskısından dolayı anket sorularına özenli bir şekilde cevap vermemiş olma olasılığı bulunmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında bir diğer olasılık da katılımcıların çalıştıkları örgütle ilgili olumsuz bir değerlendirme yapmaktan çekindiklerinden soruları yanlış yanıtlamış olabilecekleri olasılığıdır.

2.3. ARAşTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul’da bulunan 159 özel hastanede çalışan kişiler oluşturmaktadır. rneklemine ise İstanbul’da faaliyet gösteren 11 özel hastanede çalışan 227 kadın çalışan oluşturmaktadır. Katılımcılar 9 doktor, 81 hemşire, 45 sağlık personeli, 43 personel ve 49 diğer çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma sürecinde toplamda 260 anket formu dağıtılmış ancak bunların 28 tanesi geri dönmemiştir. Kalan 232 anketten 5 tanesi eksik doldurulduğundan analize bunlar haricindeki 227 anket dâhil edilmiştir.

2.4. ARAşTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİĞİ

Katılımcılara, Karaca’nın (2007) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri Cam Tavan Sendromu zerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı çalışmada kullandığı cam tavan leği ile Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini leğine ilişkin sorulardan oluşan bir anket uygulanmıştır. Toplamda 64 sorudan oluşan anketin ilk bölümü; yaş, eğitim durumu, meslek, deneyim, medeni durum ve ocuk sayısıyla ilgili demografik bilgileri içeren 6 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü, cam tavan sendromu algısını ölçmek amacıyla geliştirilmiş 38 sorudan oluşurken, üçüncü bölümü ise iş tatminine ilişkin 20 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda toplam 64 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde yer alan cam tavana ilişkin sorular ile üçüncü bölümdeki iş tatmini sorularında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Derecelendirme ikinci

bölümde kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde iken, üçüncü bölümde yapılan işe ilişkin olarak hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum, çok memnunum şeklindedir.

Cam tavan sendromu algısını ölçmeyi hedefleyen 38 soru, kendi arasında literatür kısmında da belirtilen 7 alt boyuta ayrılmaktadır. Bu 7 boyut ve bu boyutların anket formunda hangi sorulara karşılık geldiği Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Cam Tavan Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soru Numaraları

Cam Tavan Alt Boyutları	Soru Numaraları
1.Çoklu rol üstlenme	7, 8, 9, 10, 11, 12
2.Kişisel algı ve tercihler	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
3.Basmakalıp önyargılar	39, 40, 41, 42, 43, 44, 45
4.Mesleki ayırım	33, 34, 35, 36, 37, 38
5.İnformal iletişim ağlarına katılmama	28, 29
6.Mentor eksikliği	30, 31
7.Örgüt kültürü ve politikaları	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

İş tatminine ilişkin 20 sorunun iş tatmini alt boyutlarına dağılımı ise Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: İş Tatmini Alt Boyutlarına Karşılık Gelen Anket Soru Numaraları

İş Tatmini Alt Boyutları	Soru Numaraları
1.İçsel Faktörler	45, 46, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 64
2.Dışsal Faktörler	49, 50, 56, 57, 58, 61, 62, 63

Katılımcılara uygulanan anketler SPSS 20.0 for Windows programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Analizde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri elde etmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında cam tavana ilişkin sorulara faktör analizi uygulanmış ve 4 faktör belirlenmiştir. İş tatminine ilişkin sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda da 2 faktör ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonrasında, cam tavana ilişkin faktörler ile iş tatminine ilişkin faktörlere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Diğer aşamada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış, son

olarak da cam tavan değişkenlerinin kadın çalışanların iş tatminlerine etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

2.5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

2.5.1. Katılımcılar ile ilgili Genel Bilgiler

Bu bölümde; katılımcıların yaş, medeni durum, çocuk sayısı, görev, deneyim ve eğitim olmak üzere, toplam altı demografik değişkene ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır.

2.5.1.1. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Katılımcıların yaş değişkenine göre frekans dağılımları Tablo 8’de gösterilmiştir. Buna göre, örneklemin %40,1 gibi yüksek bir oranla 25 yaş ve altında genç yaştaki kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Örneklemin %31,7’sini 26-35 yaş aralığındaki kadınlar oluştururken, 36-45 yaş aralığındaki kadınların oranı ise %15,9’dur. Katılımcıların %11,5’i 46-55 yaş aralığında iken, 56 ve üstü yaş grubunda olan kişilerin oranı %9’dur.

Tablo 8: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	91	40,1	40,1
26-35	72	31,7	71,8
36-45	36	15,9	87,7
46-55	26	11,5	99,1
56 ve üstü	2	0,9	100
Toplam	227	100	

2.5.1.2. Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Katılımcıların çocuk sayıları itibariyle frekans dağılımları Tablo 9’da gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya katılan kadın çalışanların %64,3’ünün çocuğu bulunmamaktadır. Örneklemin büyük bir çoğunluğunun, çocuğu olmayan kadınlardan oluştuğu görülmektedir. 1 çocuğu olan kişilerin oranı %13,7; 2 çocuğu olan kişilerin oranı %15,9; 3 ve daha fazla çocuğu olan kişilerin oranı ise %6,2’dir.

Tablo 9: Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Çocuk Sayısı	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yok	146	64,3	64,3
1 çocuk	31	13,7	78
2 çocuk	36	15,9	93,8
3 ve daha fazla çocuk	14	6,2	100
Toplam	227	100	

2.5.1.3. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Katılımcıların medeni durum değişkeni itibariyle frekans dağılımları Tablo 10'da gösterilmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan kadınların %48,5'i bekâr, %47,1'i evli, %4,4'ü dul veya boşanmış kişilerden oluşmaktadır. Örneklem içinde bekâr kadınların sayısının az farkla evlilerden fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Medeni durum	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekâr	110	48,5	48,5
Evli	107	47,1	95,6
Dul veya boşanmış	10	4,4	100
Toplam	227	100	

2.5.1.4. Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan kadın çalışanların görev değişkeni itibariyle frekans dağılımları Tablo 11'de gösterilmektedir. Buna göre; katılımcıların %4'ü doktor, %35,7'si hemşire, %19,8'i sağlık personeli, 18,9'u personel, %21,6'sı diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Yani, örneklemin üçte birinden fazlasının hemşirelerden oluştuğu görülürken, örneklemin dörtte birinden fazlasını da diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca görülmektedir ki örneklemin yaklaşık olarak dörtte birini sağlık personeli oluşturmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Görev Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Görev	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Doktor	9	4	4
Hemşire	81	35,7	39,6
Sağlık personeli	45	19,8	59,5
Personel	43	18,9	78,4
Diğer	49	21,6	100
Toplam	227	100	

2.5.1.5. Katılımcıların Deneyim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Katılımcıların deneyim değişkeni itibariyle frekans dağılımları Tablo 12’de gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan kadın çalışanların %54,6’sı 1-5 yıl arası deneyimli, %16,3’ü 6-10 yıl arası deneyimli, %15,9’u 11-15 yıl arası deneyimli, %5,7’si 16-20 yıl arası deneyimli ve %7,5’i 21 yıl ve üzeri deneyimlidir. Örneklemin çoğunluğunun 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Deneyim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Deneyim	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	124	54,6	54,6
6-10 yıl	37	16,3	70,9
11-15 yıl	36	15,9	86,8
16-20 yıl	13	5,7	92,5
21 ve üzeri yıl	17	7,5	100
Toplam	227	100	

2.5.1.6. Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Katılımcıların eğitim değişkeni itibariyle frekans dağılımları Tablo 13’te gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan kişilerin %5,3’ü ilköğretim, %19,8’i lise, %24,2’si ön lisans, %36,6’sı lisans, %14,1’i yüksek lisans veya doktora mezundur. Dolayısıyla örneklemin üçte birinden fazlasına hâkim olan lisans mezunu kadınların çoğunluğu oluşturduğu ve örneklemin büyük bir kısmının üniversite mezunu eğitimli kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların Eğitim Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Eğitim	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	12	5,3	5,3
Lise	45	19,8	25,1
Ön lisans	55	24,2	49,3
Lisans	83	36,6	85,9
Yüksek lisans/doktora	32	14,1	100
Toplam	227	100	

2.5.2. Cam Tavan Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Birbirleri ile ilişkisi bulunan fazla sayıdaki değişkeni gruplandırarak kavramsal yönden anlamlı daha az sayıda değişkene (faktörlere) ulaşmayı hedefleyen teknik, faktör analizi olarak adlandırılmaktadır (Büyüköztürk, 2002: s. 472).

Bu araştırmada ilişkinin yapısını ortaya koymak amacıyla verilere faktör analizi uygulanarak çok sayıdaki değişkenden oluşan veri setinden temel faktörler elde edilmiştir.

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ortaya koymak amacıyla öncelikle KMO ve Bartlett değerleri incelenmiş, değerlerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (KMO: 0,754; BKT=Ki Kare: 1007,44; $p < 0,001$).

Faktör analizi Principal Component Analiz Yöntemi ile gerçekleştirilirken, dönüştürme yöntemi olarak Varimax Yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda cam tavan değişkenine ilişkin 4 ayrı faktörün olduğu, bu faktörlerin toplam varyansın %60,93'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör yükü düşük olan ifadeler analizden çıkarılmış, bunun sonucunda cam tavana ilişkin toplamda 4 faktörün meydana geldiği görülmüştür. Buna göre, 1.Faktör: Kadın Çalışanlara Yönelik Toplumsal Engeller, 2.Faktör: Kadın Çalışanlara Yönelik Örgütsel Engeller 3.Faktör: Kadın Çalışanların Ailevi Engelleri 4.Faktör: Kadın Çalışanlara Yönelik Bireysel Engeller olarak adlandırılmıştır.

Tablo 14'e göre; 1.Faktör, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları toplumsal engelleri ifade eden beş sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan ikisi iş yerinde yaşanan

cinsiyete dayalı mesleki ayrımla ilgili iken, diğer üç soru toplumdaki cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar ile ilgilidir.

1.Faktöre bakıldığında; “kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır” maddesinin 0,816 ile en yüksek faktör yüküne sahipken, “kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler” maddesinin 0,661 ile en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. 1.Faktöre ilişkin maddelerin toplam varyansın 19,31’ini açıkladığı görülmektedir. Toplumdaki cinsiyete dayanan basmakalıp yargılar ile mesleki ayrıma ilişkin sorulara katılımcıların çoğunlukla “kesinlikle katılmıyorum” ile “katılmıyorum” şeklinde cevaplar verdikleri görülmektedir. Buradan hareketle, araştırmaya katılan bireylerin, kadınların iş yaşamında yer almasına karşı olan yargıları onaylamadıklarını, aksine kadınların örgütlerde üst düzey kademelerde en az erkekler kadar başarılı olabileceklerine inandıkları görülmektedir. 1.Faktöre ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun 0,807 ile kabul edilebilir bir değer olduğu görülmüştür.

2.Faktör, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları örgüt kaynaklı engellere ilişkin dört sorudan oluşmaktadır. “Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır” maddesinin 0,808 ile en yüksek faktör yüküne sahipken, “kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar” maddesinin 0,646 ile en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, 2.Faktöre ilişkin sorular toplam varyansın 15,51’ini açıklamaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü ve politikalarına yönelik bu maddelerin ortalamanın üzerinde değerler alması, katılımcıların örgüt kaynaklı engeller bakımından ortalamanın üzerinde cam tavan algısına sahip olduklarını göstermektedir. 3,5 ile en yüksek ortalama sahip olan, “üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır” maddesi örgüt politikalarında cinsiyet ayrımına dikkat çekmektedir. 2.Faktöre ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun 0,748 ile kabul edilebilir bir değer olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Cam Tavan Faktörleri ve Değerler

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüklü	Cronbach's Alpha Değeri	Açıklanan Varyans
1.Faktör: Toplumsal Engeller					
Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1,46	0,90	0,82	0,807	19,31
Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	1,56	0,95	0,67		
Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildiler.	1,8	1,14	0,66		
Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1,82	1,08	0,76		
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1,66	1,05	0,76		
2.Faktör: Örgütsel Engeller					
Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	3,26	1,77	0,65	0,748	15,51
Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	3,50	1,18	0,81		
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	3,15	1,22	0,80		
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	2,73	1,3	0,75		
3.Faktör: Ailevi Engeller					
Çalışma yaşamı kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	1,99	1,11	0,78	0,784	14,3
Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler	2,08	1,09	0,84		
Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	2,23	1,14	0,81		
4.Faktör: Bireysel Engeller					
Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	2,1	1,03	0,75	0,629	11,82
Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.	1,87	1,15	0,74		
Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	1,77	1,04	0,74		

3.Faktör, kadınların aile içi sorumluluklarının iş yaşamına yansımaları ölçmeyi hedefleyen üç ifadeden oluşmaktadır. “Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler” maddesinin 0,838 ile en yüksek faktör yüküne sahipken, “çalışma yaşamı kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler” maddesinin 0,783 ile en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Bunun

yanı sıra, 3. Faktör toplam varyansın 14,30'unu açıklamaktadır. Ayrıca ortalamalara bakıldığında, araştırmaya katılan kadınların çoğunlukla aile içi sorumlulukları ile çocuk sahibi olma fikrinin iş yaşamını olumsuz yönde etkilemediğini düşündükleri görülmektedir. 3.Faktöre ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun 0,784 ile kabul edilebilir bir değer olduğu görülmüştür.

4.Faktör, kadınların iş hayatında önlerine çıkan engellerden bazılarını kendilerinin yarattığı fikrine dayanan bireysel engellere ilişkin üç sorudan oluşmaktadır. Aralarında çok az fark olmakla birlikte, “kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar maddesi” 0,745 ile en yüksek faktör yüküne sahipken, “kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler” maddesi 0,738 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. Bunun yanı sıra, 4. Faktörün toplam varyansın 11,82'sini açıkladığı görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında, kadınların bireysel engellere ilişkin sorulara çoğunlukla “katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri açıktır. Bu, kadınların iş hayatının bir parçası olmaktan memnuniyet duyduklarını, iş yaşamında kendi kendilerini engellemelerine neden olan algı ve tercihlere sahip olmadıklarını göstermektedir. 4.Faktöre ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun 0,629 ile kabul edilebilir bir değer olduğu görülmüştür.

2.5.3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İş tatminine ilişkin faktör analizinde öncelikle KMO ve Bartlett değerleri incelenmiş ve çıkan sonuçlar verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (KMO: 0,829; BKT=Ki Kare: 1363,47; $p < 0,001$).

İş tatminine ilişkin faktör analizi Principal Component Analiz Yöntemi ile gerçekleştirilirken, dönüştürme yöntemi olarak Varimax Yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda iş tatminine ilişkin faktörlerin, toplam varyansın %54,84'ünü açıkladığı Tablo 15'te görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda meydana gelen faktörler Tablo 15'te gösterilmektedir. Buna göre, 1.Faktör: İçsel Faktörler 2.Faktör: Dışsal Faktörler olarak adlandırılmıştır.

Buna göre; içsel faktörler olarak adlandırılan 1.Faktör'e ilişkin 5 soru olduğu görülmektedir. Bunlardan, “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından” maddesi 0,824 ile en yüksek faktör yüküne sahipken, “bana sabit bir iş sağlaması bakımından” maddesi 0,569 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. 1.Faktör, toplam varyansın 15,89'unu açıklamaktadır. Ortalamalara bakıldığında, katılımcıların içsel olarak işlerinden tatmin olmakla birlikte, değerlerin ortalamanın çok üzerinde olmadığı da görülmektedir. 1.Faktöre ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun 0,874 ile kabul edilebilir bir değer olduğu görülmüştür.

Tablo 15: İş Tatmini Faktörleri ve Değerler

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha Değeri	Açıklanan Varyans
1.Faktör: İçsel Tatmin					
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,72	0,88	0,57	0,87	15,9
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,99	0,87	0,82		
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,62	0,92	0,79		
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,84	0,91	0,71		
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,87	0,96	0,65		
2.Faktör: Dışsal Tatmin					
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,12	1,21	0,83	0,78	39,0
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,11	1,18	0,86		
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	3,37	1,06	0,61		
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,66	1,21	0,74		
İş içinde terfi olanağının olması bakımından	2,82	1,14	0,59		
Çalışma şartları bakımından	3,15	1,15	0,68		
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	3,41	1,14	0,58		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	3,15	1,20	0,73		

2.Faktör incelendiğinde, “amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından” maddesi 0,857 ile en yüksek faktör yüküne sahip iken, çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşması açısından maddesi 0,583 ile en düşük faktör yüküne sahiptir. 2.Faktör, toplam varyansın %38,95’ini açıklamaktadır. 2.Faktör’e ilişkin ortalamalara bakıldığında, kişilerin iş tatminine ilişkin dışsal faktörler itibariyle işlerinden çok memnun ya da memnuniyetsiz olmadıkları görülmektedir. 2,66 ile en düşük ortalamayı alan, “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” maddesi, kişilerin aldıkları ücretlerden çok da memnun olmadıklarını göstermektedir. Diğer maddelerin ise ortalamaların çok üzerinde değerler almadığı görülmekte, özellikle de içsel iş tatmini ile kıyaslandığında dışsal iş tatminlerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların yaptıkları işten genel olarak memnuniyet duymakla birlikte, bu memnuniyetin minimuma yakın olduğu söylenebilir. 2.Faktöre ilişkin güvenilirlik analizi sonucunun 0,776 ile kabul edilebilir bir değer olduğu görülmüştür.

2.5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kadın sağlık çalışanlarının cam tavan sendromu algılarının içsel ve dışsal iş tatminlerine etkisi ile ilgili iki temel hipotez, cam tavan engellerinden toplumsal, örgütsel, bireysel ve ailevi engellerin bireylerin içsel ve dışsal iş tatminlerine etkisi ile ilgili ise sekiz alt hipotez aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Cam tavan sendromu algısı kadın sağlık çalışanlarının içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1A: Cam tavan sendromu algısına neden olan toplumsal engeller kadın sağlık çalışanlarının içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1B: Cam tavan sendromu algısına neden olan örgütsel engeller kadın sağlık çalışanlarının içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1C: Cam tavan sendromu algısına neden olan ailevi engeller kadın sağlık çalışanlarının içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1D: Cam tavan sendromu algısına neden olan bireysel engeller kadın sağlık çalışanlarının içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Cam tavan sendromu algısı kadın sağlık çalışanlarının dışsal iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2A: Cam tavan sendromu algısına neden olan toplumsal engeller kadın sağlık çalışanlarının dışsal iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2B: Cam tavan sendromu algısına neden olan örgütsel engeller kadın sağlık çalışanlarının dışsal iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2C: Cam tavan sendromu algısına neden olan ailevi engeller kadın sağlık çalışanlarının dışsal iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2D: Cam tavan sendromu algısına neden olan bireysel engeller kadın sağlık çalışanlarının dışsal iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

2.5.5. Korelasyon Analizi

Cam tavan ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçümlemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde Tablo 16'da da görüldüğü gibi, $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık seviyelerinde ilişkiler ortaya çıkmıştır. İlk olarak, cam tavan algısı ile algılanan iş tatmini arasında $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde negatif bir ilişki dikkat çekmektedir (-0,192). Buna göre; bireylerde cam tavan algısı arttıkça iş tatmininin azalacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Toplumsal engeller alt boyutu ile içsel iş tatmini arasında $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (-0,163). Toplumsal engeller faktörü altında cinsiyete dayalı mesleki ayırım ile basmakalıp yargılar bulunmaktadır. Basmakalıp yargılar toplumun kadınların iş yaşamındaki yerine yönelik olumsuz yargılarını içerirken, mesleki ayırım yine toplumda mesleklerin cinsiyete göre ayrıştırılmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla, toplumda kadınların yöneticilik mesleğine uygun olmadığına dair basmakalıp önyargının kadın işgücünün içsel iş tatminini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca kadınların iş yaşamında erkekler kadar güçlü olamayacağından kadınlara daha uygun olduğu düşünülen mesleklerde yer almalarını savunan cinsiyete dayalı mesleki ayırımın, kişilerin içsel iş tatminlerini de negatif yönde etkilediği görülmektedir. Çünkü kadın çalışanlar iş yaşamının her alanında yer almak istemektedir. Zira cam tavan sendromuna neden

olan cinsiyete dayalı mesleki ayırım, kadınların düşük ücretli ve düşük statüli işlerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

Tablo 16: Korelasyon Analizi

Değişken	C.A	T.E.	Ö.E.	B.E.	A.E.	İ.F	D.F.	A.İ.	ORT.	STD. SAPMA
C.A.	1	0,690**	0,443**	0,564**	0,593**	-,199**	-,132*	-0,192**	2,19	0,5
T.E.	-	1	-0,062	0,261**	0,356**	-0,163*	-0,024	-0,100	1,66	0,77
Ö.E.	-	-	1	0,034	-0,063	-0,034	-0,014	-0,027	3,16	0,81
B.E.	-	-	-	1	0,213**	-0,157*	-0,185**	-0,205**	1,91	0,81
A.E.	-	-	-	-	1	-0,117	-0,108	-0,133*	2,09	0,93
İ.F.	-	-	-	-	-	1	0,407**	0,792**	3,81	0,66
D.F.	-	-	-	-	-	-	1	0,880**	3,10	0,85
A.İ.	-	-	-	-	-	-	-	1	3,46	0,63
C.A: Cam tavan algısı T.E: Toplumsal engeller Ö.E: Örgütsel engeller B.E: Bireysel engeller A.E: Ailevi engeller İ.F: İçsel Faktörler D.F: Dışsal Faktörler A.İ: Algılanan iş tatmini										
**0,01 anlamlılık düzeyi										
*0,05 anlamlılık düzeyi										

Korelasyon analizinden elde edilen bir diğer sonuç ise, cam tavan alt boyutlarından bireysel faktörler ile içsel iş tatmini arasında $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde negatif bir ilişki olduğudur (-0,157). Bireysel faktörler kapsamına giren kişisel algı ve tercihler değişkeni, kadınların iş hayatında kendi önlerine koydukları engelleri ifade eder. Bu engeller; özgüven sahibi ve kariyer yönelimli olamama, iş yaşamını önemsememe, sorumluluktan kaçınma, isteksizlik gibi tercih ve algıları kapsamaktadır. Dolayısıyla, bireyin kendisinden kaynaklanan bu tip algı ve tercihlerin içsel iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Zira içsel iş tatminini oluşturan işin kendisi, başarı hissi gibi etmenler kişinin iş yaşamına yönelik negatif algısıyla birlikte önemini yitirecektir.

Analiz sonucunda, cam tavan engellerinden bireysel faktörler ile dışsal iş tatmini arasında da $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde negatif bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir (-0,185). Yani bireysel faktörler olarak adlandırılan kadınların iş yaşamına yönelik olumsuz kişisel algı ve tercihleri arttıkça dışsal iş tatmini azalmaktadır. Zira bireylerin iş yaşamına karşı olumsuz bakış açıları; terfi, iş

arkadaşları, çalışma koşulları gibi dışsal iş tatmini faktörlerine karşı beklentilerini olumsuz etkilemektedir.

Ayrıca, toplumsal engellerin (mesleki ayırım ve basmakalıp yargılar) bireysel engeller ile $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkili (0,261) olduğu görülmektedir. Buna göre; toplumda kadına yönelik mesleki ayrımcılık ve basmakalıp yargıların artması; kadınlarda özgüven eksikliği, isteksizlik gibi durumlara yol açmaktadır. Zira olumsuz toplumsal yargılar ile mücadele etmeye çalışmak kadınları iş yaşamından uzaklaştırmaktadır.

Korelasyon analizinden elde edilen bir diğer bulgu ise ailevi engeller ile bireysel engeller arasında $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir ilişki (0,213) olduğudur. Buna göre, kadınların aile içi sorumlulukları ve oynadığı roller (iş kadını rolü, ev kadını rolü, annelik rolü vb.) arttıkça, bireysel olarak kendi kendilerine koydukları engeller de artmaktadır. Yani, kadınların ev içi sorumlulukları arttıkça iş yaşamında başarılı olacaklarına dair kendilerine olan güvenleri ve kariyerlerine verdikleri önem azalmakta, iş yaşamında daha fazla sorumluluk alma konusunda bir isteksizlik meydana gelmektedir.

2.5.6. Regresyon Analizi

Cam tavan alt boyutlarının içsel iş tatminine etkilerini gösteren regresyon analizi Tablo 17’de gösterilirken, cam tavan değişkenlerinin dışsal iş tatminine etkilerini gösteren regresyon analizi ise Tablo 18’de gösterilmiştir. Buna göre, kadın çalışanların cam tavan algılarının iş tatminlerini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, analizden elde edilen R^2 ve F değerlerinin sosyal bilimler literatüründe kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarında, cam tavan alt boyutlarından bireysel engellerin, kadınların içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilediği görülmektedir ($p:0,04$ $\beta:-0,114$). Bundan dolayı, araştırma hipotezlerinden Hipotez 1D kabul edilmiştir. Buna göre; kadınlar iş yaşamında çekimser kaldıklarında ya da kariyerlerini ilerletme konusunda isteksiz davrandıklarında ve iş yaşamında ilerlemelerini önleyen algı ve birtakım tercihlere sahip olduklarında içsel iş tatminleri bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Başarı hissi, kendini gerçekleştirme isteği, işin kendisine yönelik duygu durumu gibi içsel iş

tatmini faktörleri, kadınların kariyer yönelimli olup olmamaları ile ilişkilendirilebilir. Zira iş yaşamında pasif kalan, daha fazla sorumluluk almayı göze alamayan kişiler başarılı olmak için çabalamak gibi içsel isteklerden yoksun olmaktadır.

Tablo 17: İçsel İş Tatminine Yönelik Regresyon Analizi

Model: Bağımlı Değişken: İçsel iş tatmini	Standartlaşmış Katsayılar		Standartlaşmamış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,314	0,199		21,691	0
Genel cam tavan algısı	-0,262	0,086	-0,199	-3,053	0,003
Ailevi engeller	-0,038	0,05	-0,054	-0,762	0,447
Bireysel engeller	-0,092	0,056	-0,114	-1,66	0,040
Örgütsel engeller	-0,026	0,042	-0,04	-0,611	0,542
Toplumsal engeller	-0,099	0,061	-0,116	-1,614	0,045
F	2,582				
Düzeltilmiş R ²	0,044				

Tablo 17'ye bakıldığında, toplumsal engellerin kadın çalışanların içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilediği görülmektedir (p:0,045 β : -0,116). Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden Hipotez 1A kabul edilmiştir. Buna göre; toplumda yaygın olan, mesleklerin cinsiyete göre ayrıştırılması (kadınların daha çok hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklere uygun görülmesi ve yöneticilik mesleğine uygun bulunmaması), annenin çocuk yetiştirmede babadan daha fazla sorumluluk alması gerektiği algısı, ev işlerinden kadının sorumlu olduğu gibi yargılar kadınların işlerinden duyduğu tatmine olumsuz yansımaktadır. Objektif bir değerlendirme yapılırsa, bu sonuç şaşırtıcı değildir. Zira ataerkil toplumlarda kadınlar daha çok ev hayatına ve varsa çocuklarının bakımına ilişkin sorumlulukları yerine getirmekle görevli olarak görülmekte, hatta küçük yaşlardan itibaren bu algı ile yetiştirilmektedir. Bu görevleri zamanla içselleştiren kadınlar, iş yerinde daha fazla sorumluluk aldıklarında ailelerine ayırdıkları zamandan feragat ettiklerini düşünerek

suçluluk duymaktadır. Dolayısıyla böyle bir psikolojik etki altında iş tatmininin sağlanması zorlaşmaktadır.

Cam tavan sendromu algısı ve bu algıya yol açan cam tavan engellerinin dışsal iş tatminine etkilerini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 18’de gösterilmiştir. Buna göre, genel cam tavan algısının kadın çalışanların dışsal iş tatminlerini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca cam tavan alt boyutlarından bireysel engellerin kadın sağlık çalışanlarının dışsal iş tatminini negatif yönde etkilediği de bulgular arasındadır (p:0,01 β : -0,180). Buna göre, araştırma hipotezlerinden Hipotez 2D kabul edilmiştir. Kadınların kendi kendilerini engellemelerine yönelik algı ve tercihlerinin; terfi, ücret, çalışma koşulları gibi dışsal iş tatmini etmenlerine bakış açılarını değiştirdiğinden iş tatmininin olumsuz etkilendiği söylenebilir. Örneğin, iş yaşamında çekimser ve isteksiz olan kişinin, sunulan terfi fırsatlarını yeterince iyi değerlendiremeyeceği ve bunun sonucunda da tatminsizlik meydana gelebileceği muhtemeldir.

Tablo 18: Dışsal İş Tatminine Yönelik Regresyon Analizi

Model: Bağımlı değişken: Dışsal iş tatmini	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Genel cam tavan algısı	-0,223	0,112	-0,132	-1,997	0,047
Ailevi engeller	-0,082	0,065	-0,090	-1,261	0,209
Bireysel engeller	-0,188	0,072	-0,180	-2,615	0,010
Örgütsel engeller	-0,008	0,055	-0,010	-0,148	0,883
Toplumsal engeller	0,06	0,079	0,055	0,762	0,447
F	2,419				
Düzeltilmiş R ²	0,025				

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir örgütü başarıya ulaştıracak olan en önemli kaynaklardan biri de insan unsurudur. Küreselleşen dünyaya ayak uydurmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler insan unsurunu etkin ve verimli bir biçimde kullanarak rakiplerine güçlü insan kaynağıyla üstünlük sağlamayı ve amaçlarına ulaşmayı planlamaktadır. Dolayısıyla, mutlu ve işinden memnun çalışanlar yaratmak, rekabet avantajı sağlamak ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için önemli olmaktadır.

Son yıllarda bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ile nüfus ve hastalık yapısında yaşanan hızlı değişimler sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgütleri de bu hızlı değişime ayak uymak zorunda bırakmaktadır. Değişimin hızlı, çalışma koşullarının yoğun olduğu sağlık sektöründe bireylerin işlerinden duydukları tatmini sağlamak da zorlaşmaktadır. Sağlık çalışanlarının %55'inden fazlasını oluşturan kadınlar için adil bir çalışma ortamı yaratmak ve cam tavan algısını kırmak kadın işgücünün iş tatminini sağlamak açısından önemlidir.

Bu tez çalışması kapsamında; İstanbul ilinde faaliyet gösteren 11 sağlık kuruluşundan elde edilen veriler, kadınların çalıştıkları örgütün kültürü ve politikaları ile ilgili ortalama düzeyde cam tavan algısına sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre, kadınlar üst düzey yöneticilik için erkeklere kendilerinden daha fazla fırsat sunulduğunu ve sahip oldukları yeteneklere göre daha düşük konumlarda çalıştırıldıklarını düşünmektedir. Aynı zamanda, kadın sağlık çalışanları; maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarına inanmaktadır. Örneklemin %40'ından fazlasının 25 yaş ve altı gençlerden oluştuğu, %55'inin ise 1-5 yıl arasında meslekî tecrübeye sahip olduğu düşünüldüğünde, iş yaşamına başlangıç düzeyinde kadınların çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanamadığı açıkça görülmektedir. Ancak sonuçlar, kadınların iş yaşamında var olmaktan mutluluk duyduklarını, yaptıkları işten memnun olduklarını ve daha iyi yerlere gelebileceklerine inandıklarını göstermektedir. Bu bağlamda örgütler, amaçlarına ulaşmak ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak için, içinde buldukları erkek egemen yapıdan sıyrılarak kadın çalışanlarını destekleyen politikalar geliştirmelidir. Özellikle iş yaşamına yeni adım atan genç yaştaki çalışanların gelecekte daha üretken bireyler olabilmeleri adına işe alım, eğitim ve ücret gibi

konularda cinsiyet temelli meslekî ayrımı ortadan kaldıran politikalar benimsenmelidir.

Cam tavan alt boyutlarından toplumsal engeller ile bireysel engeller arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışan kadınların iş tatminlerini olumsuz etkileyen kalıplaşmış önyargılar ve mesleki ayırım arttıkça bireyin iş yaşamında kendi kendini engellemesine yönelik algı ve tercihleri de artmaktadır. Yani kadınların toplum tarafından yargılanması, yöneticilik mesleğine uygun görülmemesi, erkeklere göre zayıf bulunması gibi durumlar özgüven eksikliği, isteksizlik gibi sorunlara yol açmaktadır. Dolayısıyla mesleki ayırım ve toplumsal önyargıların azaltılmasına yönelik çalışmalar daha güçlü, istekli ve dinamik bir kadın işgücü yaratılması için önemlidir. Toplumsal engeller ile ilişkisi bulunan bir diğer faktör ise ailevi engellerdir. Buna göre, toplumda çalışan kadına yönelik olumsuz yargılar, kadınların iyi bir anne ve eş olması gerektiği baskısını yaratmaktadır. Çünkü kadınlar toplum tarafından küçük yaşlardan itibaren annelik rolüne hazırlanmaktadır.

Araştırma sonuçları, cam tavan alt boyutlarından toplumsal engellerin kadın çalışanların içsel iş tatminlerini negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Toplumda kadınların iyi birer yönetici olamayacağı, erkeklere göre daha duygusal olduklarından iş yaşamının getirdiği zorluklara erkekler kadar direnç gösteremeyecekleri gibi kalıplaşmış, mesleki ayırma dayanan önyargılar bulunmaktadır. Bu olumsuz yargılar, bireylerin işlerinden memnuniyet duymalarını zorlaştırmaktadır. Toplum algısındaki bu olumsuz yargıları ortadan kaldırmak için bireylerin eğitime önem verilmeli, bu konuda farkındalık yaratacak çalışmalar yapılmalı ve kadınlara her alanda başarılı olabileceklerini gösterme fırsatı sunacak politikalar geliştirilmelidir.

Araştırma sonuçlarından biri de cam tavan alt boyutlarından bireysel engellerin kadın çalışanların içsel ve dışsal iş tatminini negatif yönde etkilediğidir. Buna göre, iş yaşamında kendi kendilerine birtakım engeller koyan, özgüven eksikliğine sahip, işlerine karşı isteksiz kadın çalışanların işlerinden duydukları tatmin de olumsuz etkilenmektedir. Örgütte kadın çalışanlara daha önemli sorumluluklar verilmemesi ve bu nedenle kadınların hiyerarşinin alt kısımlarında yoğunlaşması cam tavan algısını tetikleyen önemli bir faktördür. Bu nedenle bireylere daha fazla sorumluluk verme ve

iş rotasyonu gibi imkânlar sağlanarak özgüven eksikliği, monotonluk ve isteksizlik gibi sorunlar azaltılabilir.

Sonuç itibariyle, sağlık kuruluşlarında görev alan kadın çalışanların çok yüksek düzeylerde olmamakla birlikte işlerinden memnun oldukları görülmüştür. Buna karşın; ücret, çalışma ortamı, terfi olanakları gibi dışsal faktörlerden duydukları memnuniyet işin niteliği, takdir görme gibi içsel faktörlerden duydukları memnuniyetten daha düşüktür. Ayrıca katılımcılar, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti düşük bulmakta, aynı zamanda çalıştıkları örgüt tarafından yeterince desteklenmediklerine inanmaktadır. Ücret, prim, statü gibi konularda ayrımcılığın engellenmesine yönelik çalışmalar, cam tavan algısının kırılması açısından önemlidir. Bu bağlamda; örgüt politikalarına yön verilmesi, cinsiyet temelli mesleki ayrımın azaltılması ve kadın haklarının korunması konusunda devlet desteği ciddi bir öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı (2005). “Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3): 326-350.
- Altay, Hüseyin (2009). “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(12), 1-17.
- Akbaş, G., Leman Korkmaz (2017). “Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası”. İş ve İnsan Dergisi, 4(2): 73-86.
- Akbaş, N., Bahar Taner (2017). “Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum’un Ötesi”. LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2): 193-214.
- Akçadağ, S., Ekrem Özdemir (2005). “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(10): 167-193.
- Akdemir, B., Meral Ç. Duman (2017). “Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli”. International Journal of Academic Value Studies, 3(15): 517-526.
- Akıncı, Elçin (2018). Kadın İstihdamı ve Kadınların Çalışma Şartları: Türkiye-Güney Avrupa Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkamış, Osman (2010). İlköğretim I. ve II. Kademe Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anafarta, N., Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(15): 111-137.
- Antalyalı, Ö.L., Özgür Bolat (2017). “Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi”. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1): 83-114.
- Arıkan, Semra (2003). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1), 1-20.
- Aşan, Ö., Esra Erenler (2008). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 203-216.
- Avcı, Ayla (2017). Şirketlerde Nepotizm Uygulamasının Çalışanların İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Baş, Türker (2002). “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 17(2), 19-37.
- Başak, Suna (2009). “Cam Tavanlar”. KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 11(2), 119-132.
- Başaran, N., Elif Nuroğlu (2015). “İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi”. Kadın Araştırmaları Dergisi, 1(1): 152-181.
- Berber, M., Burçin Y. Eser (2008). “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2): 1-16
- Bilkay, Tuna Aybike (2017). Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, D., Enver Aydoğan, Gökçen Şenel vd (2011). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği”. İşletme Fakültesi Dergisi, 12(1), 115-132.
- Bozkurt, Ö., İlhan Bozkurt (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), 1-18.
- Budak, Arif (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Büyüköztürk, Şener (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 8(4), 470-483.
- Cai, Y., Brian H. Kleiner (1999). “Sex Discrimination in Hiring: The Glass Ceiling”. Equal Opportunities International, 18(2/3/4): 51-55.
- Can, Y., Fikret Soyer (2008). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki”. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(1): 61-74.
- Candan, H., Ercan Oktay, Tuba P. Kaya (2017). “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Karaman İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(49): 67-87.
- Carvalho, I., Carlos Costa, Nina Lykke vd (2019). “Beyond The Glass Ceiling: Gendering Tourism Management”. Annals of Tourism Research, 75(1): 79-91.

- Cotter, D.A., Joan M. Hermesen, Seth Ovadia vd (2001). "The Glass Ceiling Effect". Social Forces, 80(2): 655-682.
- Crampton, S.M., Jitendra M. Mishra (1999). "Women in Management". Public Personnel Management, 28(1): 87-106.
- Çaha, H., Ömer Çaha, Emine S.A. Yılmaz (2016). Türkiye'de Cam Tavan Sendromu Hizmet Sektöründe Kadın. İstanbul: KADEM.
- Çakır, Özlem (2008). "Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1), 25-47.
- Çakmak, Bekir E. (2005). Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatminin Genel İş Tatminine Katkısı: Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2015) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_484715.pdf/17.10.2018
- Çekmecelioğlu, Hülya G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(2), 23-39.
- Çelik, Sönmez (2011). "Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği". Bilgi Dünyası Dergisi, 12(2), 295-318.
- Çetin, M., Elif Atan (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi". Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (35): 123-136.
- Dalkıranoglu, T., Fatma G. Çetinel (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(1): 277-298.
- Davis, Keith (1988). İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış (Çev. K. Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Dedeoğlu, Saniye (2009). "Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı". Çalışma ve Toplum, 2(21), 41-54.
- Deniz, M., Elif H. Hobikoğlu (2012). "Cinsiyete Göre Gelişme Endeksi Çerçevesinde Kadın İstihdamının Ekonomik Değerlendirmesi: Türkiye Örneği". In International Conference on Eurasian Economies, 11-13.
- Dirik, Nuriye (2016). Türkiye'de Kadın İstihdamının Önündeki Engellerin Aşılmasında Girişimciliğin Önemi ve Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü.

Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu, Ankara.

- Doğan, İlknur (2014). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğru, Alev. (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dreher, George F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-life Programs on Female Leadership at the Top". *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Er, O., Orhan Adıgüzel (2015). "Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik". *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 1(2): 163-175.
- Erçen, Ayşe E.Y (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erdem, Ali R. (1997). "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları". *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 68-76.
- Erdil, O., Halit Keskin, Salih Z. İmamoğlu vd (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Ergeneli, A., Ceren Akçamete (2004). "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 85-109.
- Ergeneli, A., Mehmet Eryiğit (2001). "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2): 159-178.
- Erkan, G. Kalkın (2017). "Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algılarının Stres Düzeylerine Etkisi". *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 19(2), 159-178.
- Erten, B., Martina Metzger (2019). "The Real Exchange Rate, Structural Change, and Female Labor Force Participation". *World Development*, 117: 296-312.
- Fındık, Eda (2016). İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisi : Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

- Gökkaya, Veda B. (2014). "Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet". The Journal of Academic Social Science Studies, 26, 371-383.
- Gül, H., Ercan Oktay (2009). "Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(8): 421-436.
- Güleç, Melike (2015). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Güler, Burcu K. (2005). "İşsizlik ve Yarattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi". İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55(1), 373-394.
- Halo, Lazgeen M. (2015). Cam Tavan Sendromu ve Güç Mesafesi İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Heller, D., Timothy A. Judge, David Watson (2002). "The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and life Satisfaction". Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(7): 815-835.
- Hoşgör, H., Derya G. Hoşgör, Kalbiye Memiş (2016). "Sosyo-demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği". Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(35): 345-362.
- ILO Türkiye (2018). https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_651863/lang--tr/index.htm/16.02.2019
- ILO Türkiye (2018). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---iloankara/documents/genericdocument/wcms_542307.pdf/16.02.2019
- İrmak, Reyhan (2010). Cam Tavan Sendromu-Bir Hastane Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İşcan, Ö.F, Ufuk Sayın (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4): 195-216.
- Jackson, Janet C. (2001). "Women Middle Managers' Perception of The Glass Ceiling", Women in Management Review, 16(1), 30-41.
- Karadavut, Ayşegül (2018). İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

- Karadeniz, O., Hakkı H. Yılmaz (2017). TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın 2017 Raporu Birinci Faz Çalışma Sonuçları (1301). <http://www.turkonfed.org/tr/detay/1301/turkonfed-is-dunyasinda-kadin-2017-raporu-1-faz-sonuclari//15.05.2018>
- Karcıoğlu, F., Sevil Akbaş (2010). “İş Yerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3): 139-161.
- Karcıoğlu, F., Yeliz Leblebici (2014). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(4), 1-20.
- Karsavuran, Seda (2014). “Sağlık Sektöründe Mobbing: Hastane Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(26), 271-296.
- Kesici, Serdar (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Kılıç, D., Selcen Öztürk (2014). “Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama”. Amme İdaresi Dergisi, 47(1): 107-130.
- Kılıç, T., Ahmet B. Çakıcı (2016). ”Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(3): 283-303.
- Knutson, B. J., Raymond S. Schmidgall (1999). “Dimensions of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry.” Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(6): 64-75.
- Kocacık, F., Veda B. Gökkaya (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1): 195-219.
- Kolade, O.J., Obasan Kehinde (2013). “Glass Ceiling and Women Career Advancement: Evidence from Nigerian Construction Industry”. Iranian Journal of Management Studies, 6(1): 77-97.
- Korkmaz, M., Nur D. Alacahan, Dilek T. Cesim vd (2013). “Türkiye’de Kadın İstihdamının Amerika Birleşik Devletlerindeki Kadın İstihdamı ile Karşılaştırılması”. Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(9): 1845-1863.
- Köksal, Yeşim (2016). Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu’na İlişkin Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Küçüközkan, Yasemin (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115.

- Lambert, E.G., Nancy L. Hogan, Shannon M. Barton (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior*. 7 th Edition, McGraw-Hill: Literatür Kitabevi, İstanbul.
- Mert, İbrahim Sani (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Mizrahi, R., Hakan Aracı (2010). “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 149-156.
- Nandy, S., Arnab Bhaskar, Sovonjit Ghosh (2014). “Corporate Glass Ceiling: An Impact on Indian Women Employees”. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2): 135-140.
- Negiz, N., Aysun Yemen (2011). “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24): 195-214.
- Newby, JoeAnn E. (1999). *Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia*. Doctoral Dissertation, Virginia Tech.
- Odom, R.Y., Randy Boxx, Mark G. Dunn (1990). “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion”. *Public Productivity and Management Review*, 14(2): 157-168.
- Ortiz-Ospina, E., Sandra Tzvetkova (2017). *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/female-labor-force-participation-key-facts/18.03.2019>.
- Öge, S., Alpay Karasoy, Özlem Kara (2014). “A Research on Glass Ceiling Syndrome Career Barriers of Women Academics”. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 8(9): 3011-3020.
- Öğüt, Adem (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Önder, Nurcan (2013). “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 35-61.
- Örücü, E., Recep Kılıç, Taşkın Kılıç (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2): 117-135.

- Özer, M., Kemal Biçerli (2003). “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi.
- Özpehlivan, Murat (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. Ankara: Gece Kitaplığı
- Öztürk, Aslı. (2011). Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Öztürk, U.C., Ezgi Cevher (2015). “İşyerinde Tacizin Pembe Hali: Kadınların Kadınlara Uyguladığı Mobbing”. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34(1): 151-174.
- Öztürk, Z., Tuna A. Bilkay (2016). “Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(6): 89-102.
- Özyer, K., Öznur Azizoğlu (2014). “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(1): 95-10.
- Ragins, Belle R. (1996). “Jumping the Hurdles: Barriers to Mentoring for Women in Organizations”. Leadership & Organization Development Journal, 17(3), 37-41.
- Ryan, M.K., S. Alexander Haslam (2005). “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”. British Journal of Management, 16(1): 81-90.
- Ryan, M.K., S. Alexander Haslam, Clara Kulich (2010). “Politics and The Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Contest Hard-to-win Seats”. Psychology of Women Quarterly, 34(1): 56–64.
- Saari, L.M., Timothy A. Judge (2004). “Employee Attitudes and Job Satisfaction”. Human Resource Management, 43(4): 395-407.
- Sabharwal, Meghna (2013). “From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service”. Journal of Public Administration Research and Theory, 25(2), 399-426.
- Somuncuoğlu, Ayşe B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Soysal, A., Tuğba Baynal (2016). “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”. KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2): 225-264.
- Sökmen, A., Semra A. Şahingöz (2017). “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(1): 113-133.

- Sudak, M.K, Cemal Zehir (2013). “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22): 141-165.
- Süral, Nurhan (2014). “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Fırsatlar, Engeller ve Hukuki Çerçeve”. Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 15(1), 279-309.
- Tiryaki, D. (2018). Türkiye’de Kadın İstihdamında Karşılaşılan Sorunları Gidermeye Yönelik Politikalar. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Toker, Boran (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 92-107.
- TÜİK (2015).
http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2015_25_20150505.pdf/20.04.2018
- TÜİK (2018). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27698/24.04.2018>
- TÜİK (2017). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24643/25.04.2018>
- TÜİK (2018). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594/25.04.2018>
- Tükeltürk, Ş.A., Nilüfer Ş. Perçin (2008). “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavamı Kırmaya Yönelik Stratejiler”. Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(2): 113-128.
- Urhan, B., Nilay Etiler (2011). “Sağlık Sektöründe Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi”. Çalışma ve Toplum, 2(29): 191-215.
- Ünnü, N.A.A, Miray Baybars, Jülide Kesken (2014). “Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (42): 121-134.
- Veenhoven, Ruut (1995). “Developments in Satisfaction-Research”. Social Indicators Research, 37(1), 1-46.
- Weiss, Howard M. (2002). “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”. Human Resource Management Review, 12(2), 173-194
- Williams, Christine L. (1992). “The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the Female Professions”. Social Problems, 39(3), 253-267.
- Wirth, Linda (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women In Management. Geneva: International Labour Office (ILO)
- Yavuz, C., Cemile B. Karadeniz (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi”. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9), 507-519.

- Yıldırım, B., Ozan Şerefhanoglu (2014). “Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”. NWSA: Education Sciences, 9(4): 419–432.
- Yıldırım, Kadir (2017). Osmanlı’da İşçiler (1870-1922): Çalışma Hayatı, Örgütler, Grevler. İstanbul: İletişim.
- Yıldız, S., Fidan Alhas, Önder Sakal vd (2016). “Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 71(4): 1119-1146.
- Yüksel, İhsan (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2), 291-306.
- Zel, Uğur (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”. Amme İdaresi Dergisi, 35(2), 39–48.

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan “Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin uygulama kısmı için veri elde etme amacıyla kullanılacaktır. Bu çalışma tamamen bilimsel bir niteliğe sahip olup, cevaplar kesinlikle gizli kalacaktır. Lütfen soruları objektif ve tam bir şekilde cevaplandırınız. Çalışmamıza katkı ve emeğinizden dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
İ.İ.B.F

JALE YAŞAR
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
S.B.E.

I.BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

- 1- Cinsiyetiniz
 Kadın Erkek
- 2- Yaşınız
 25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56 ve üstü
- 3- Medeni Haliniz
 Bekâr Evli Dul veya Boşanmış
- 4- Kaç çocuğunuz Var
 Yok 1 2 3 ve üzeri
- 5- Göreviniz
 Doktor Hemşire Sağlık Personeli Personel Diğer
(yazınız)
- 6- Mesleki deneyiminiz
 1-5 6-10 11-15 16- 20 21 ve üzeri
- 7- Eğitim durumunuz
 İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans /Doktora

II. BÖLÜM: Bu bölüm Cam Tavan Sendromu algısını ölçmek amacıyla oluşturulmuş sorulardan oluşmaktadır. Lütfen görüşlerinize en uygun seçeneği eksiksiz bir şekilde işaretleyiniz. NOT: Boş bırakılan sorular “kararsızım” şeklinde cevaplanmış kabul edilecektir.

SIRA NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
8	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
9	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
10	Çalışma yaşamı kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler					
11	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler					
12	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
13	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
14	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
15	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatif sahiptir.					
16	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
17	Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.					
18	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
19	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
20	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
21	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
22	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
23	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
24	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
25	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
26	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					

SIRA NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
27	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
28	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
29	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırıcı davranışlarda bulunurlar.					
30	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
31	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
32	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
33	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.					
34	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
35	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
36	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
37	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
38	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
39	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
40	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
41	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
42	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
43	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
44	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
45	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

III.BÖLÜM: Bu bölüm iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Lütfen görüşlerinize en uygun seçeneği eksiksiz bir şekilde işaretleyiniz. NOT: Boş bırakılan sorular “kararsızım” şeklinde cevaplanmış kabul edilecektir.

SIRA NO	SORULAR	HİÇ MEMNUN DEĞİLİM	MEMNUN DEĞİLİM	KARARSIZIM	MEMNUNUM	ÇOK MEMNUNUM
46	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
47	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
48	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
49	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
50	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
51	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
52	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
53	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
54	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
55	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
56	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
57	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
58	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
59	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
60	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
61	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından					
62	Çalışma şartları bakımından					
63	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
64	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
65	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Yaşar Jale
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 03.12.1993/Karabük
Medeni durumu : Bekâr
Telefon : 0531 923 3258
E-mail : jaleyasar1@gmail.com

Eğitim

Yüksek Lisans : Kocaeli Üniversitesi/Yönetim ve Organizasyon
Lisans : İstanbul Üniversitesi/İşletme
Lise : Kurtköy Lisesi

İş Deneyimleri

2019 (Nisan/Devam Ediyor) : Kocaeli Üniversitesi/İ.İ.B.F./Yönetim ve Organizasyon Bölümü Araştırma Görevlisi
2018 (Kasım/Nisan) : Teknik Makina Oto. A.Ş./Mali İşler Uzman Yardımcısı
2014 (Temmuz/Eylül) : Sahibinden Bilgi Teknolojileri/Stajyer
2013 (Temmuz/Ağustos) : Yeşil Holding/Muhasebe Stajyeri

Yabancı Dil

İngilizce (Yökdil 2017 Puanı: 86,25)

Yayınlar

Makale – Kadın İşgücünün İçsel ve Dışsal İş Tatminini Etkileyen Cam Tavan Engelleri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Sayı 64, Haziran 2019.