

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI FİNANS VE KATILIM BANKACILIĞI**  
**ANABİLİM DALI**  
**ULUSLARARASI FİNANS VE KATILIM BANKACILIĞI BİLİM**  
**DALI**

**KATILIM BANKALARINDA ÇALIŞAN KADIN**  
**PERSONELLERİN CAM TAVAN ALGILARININ**  
**BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Büşra TELLİ**

**İstanbul**  
**Mayıs-2020**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ULUSLARARASI FİNANS VE KATILIM BANKACILIĞI**  
**ANABİLİM DALI**  
**ULUSLARARASI FİNANS VE KATILIM BANKACILIĞI BİLİM**  
**DALI**

**KATILIM BANKALARINDA ÇALIŞAN KADIN**  
**PERSONELLERİN CAM TAVAN ALGILARININ**  
**BELİRLENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Büşra TELLİ**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Yusuf DİNÇ**

**İstanbul**  
**Mayıs-2020**

## TEZ ONAY SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Uluslararası Finans ve Katılım Bankacılığı Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Üye.....

Üye.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ  
Enstitü Müdürü

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Katılım Bankalarında Çalışan Kadın Personellerin Cam Tavan Algılarının Belirlenmesi**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.27.05.2020

Büşra TELLİ

## ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanma süreci boyunca ve eğitim sürecim boyunca destek yönlendirme, yol gösterme, hoşgörü adına hiçbir şeyi esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Yusuf DİNÇ' e ve eğitim hayatım boyunca bilgi birikimlerini ve deneyimlerini esirgemeyen saygıdeğer hocalarıma sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

**Büşra TELLİ**

**İstanbul, 2020**

**ÖZET**  
**KATILIM BANKALARINDA ÇALIŞAN KADIN**  
**PERSONELLERİN CAM TAVAN ALGILARININ**  
**BELİRLENMESİ**

Büşra TELLİ

Yüksek Lisans, Uluslararası Finans ve Katılım Bankacılığı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yusuf Dinç

Mayıs, 2020-77 Sayfa

Cam Tavan Sendromu, kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve kurumsal önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engellerden biridir.

Günümüzde çalışma hayatında aktif olarak bulunan kadın çalışanların sayısında gün geçtikçe daha da artış olmasına rağmen “üst düzey kadrolarda” yeterli sayıda görev alamadıkları gözlemlenmektedir. Bunun meydana gelmesinde birden fazla sebep olmakla birlikte günümüzde kadınların aşamadıkları bir “cam tavan” engeli ile karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir.

Kadınlara karşı standartlaşmış tutumların ve bunların çalışma ortamına aktarılması, cinsiyete göre negatif ayrımcılık, iş yerlerindeki personellerin çoğunluğunun erkeklerin oluşturduğu sosyal ortamlara dahil olamama, erkek egemen düşünce şeklinin örgüt kültürüne olan etkileri ve bir mentöre sahip olunmadığından yeterli desteği alamama gibi nedenler, kadın personellerin önüne çıkan engeller olmakla beraber “cam tavan” sendromunu oluşturmaktadır.

Katılım Bankacılığı, kâr esasına dayalı olarak faaliyet gösteren bir bankacılık sistemidir. Dünya’da ismi “İslam Bankaları” veya “Faizsiz Bankalar” olarak geçen finans kuruluşlarının Türkiye’de ki ismi “Katılım Bankacılığı”dır.

Yapmış olduğumuz çalışmada, finans sektörünün önemli bir kısmını oluşturan Katılım Bankacılığı sektörüyle sınırlı tutulup, katılım bankasında çalışan kadın personellerin cam tavan algılarının belirlenmesi yönünde bir çalışma yapılmıştır.

Cam tavan algısının var olması durumunda ise; “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk durumu, meslek deneyimi” gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kadınların tarihsel olarak iş hayatına katılımları, Dünya’da ve Türkiye’de kadın istihdamı konuları ele alınmıştır. İkinci bölümde kadın, yöneticilik ve cam tavan kavramları ele alınmıştır. Yine bu bölümde kariyer evreleri, kariyer engelleri kavramlarından bahsedilmiştir ve işsizlik oranları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; veriler anket yöntemi ile toplanmış olup bu veriler “SPSS 23.0 programında” analiz edilmiştir. Alan araştırmasında, katılım bankasında çalışan kadın personellerin “cam tavan sendromu” düzeylerinde demografik değişkenlere göre farklılaşmalar belirlenmiştir. Sonuç olarak; bulgularla birlikte sonuçlar yorumlanmış ve konu hakkında öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Katılım Bankacılığı, Kadın İşgücü**

**ABSTRACT**  
**DETERMINATION OF GLASS CEILING PERCEPTIONS OF**  
**FEMALE PERSONEL WORKING IN PARTICIPATION BANKS**

Büşra TELLİ

Master, International Finance and Participation Banking

Supervisor; Assoc. Prof. Yusuf Dinç

May, 2020 –77 Pages

Glass Ceiling Syndrome is one of the invisible, artificial barriers that arise from behavioral and institutional prejudices that prevent from reaching senior management positions.

Today, although the number of female employees who play an active role in working life increases day by day, it is seen that they do not take part in senior staff enough.

Although there are many reasons for this situation, it is stated that today women face a “glass ceiling syndrome” barrier that they cannot break.

Factors such as stereotyped attitudes towards women and their reflections in the workplace, negative discrimination based on gender, inability to participate in the social environments formed by men in the workplace, the effect of male dominant thinking on the corporate culture and lack of a mentor cannot provide the necessary support to female employees, glass ceiling syndrome.

Participation Banking is a profit-based banking system. Name in the world “Islam Banka” or “Interest-Free Banking” as the name of the financial institution in Turkey “Participation Banking” is.

In our study, Participation Banking Sector covers a significant part of the finance sector a study was conducted to determine the glass ceiling perceptions of women employees working in the participation bank.

In case of such perception; perception of glass ceiling; gender, age, marital status, education level, child status, professional experience. It was tried to determine whether or not. The study consists of three parts. The first part of women’s historical perspective participation in working life, in the world and Turkey women’s

employment issues were discussed. In the second part, the concepts of women, management and glass ceiling are discussed. Again in this section career stages, career barriers concepts and unemployment rates are discussed. In the third part of the study; questionnaire used as data collection technique findings obtained from the study. Data obtained from SPSS 23.0 It was analyzed in the package program. In the field research, the differences in the glass ceiling syndrome levels of female employees working in the participation bank according to “demographic variables” were determined. Finally, the results are interpreted in the light of the findings and recommendations are presented.

**Keywords:** Glass Ceiling; Participation Banking, Women Employment

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ .....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Varsayımlar .....	3
1.5. Sınırlılıklar .....	3
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>KADIN İŞGÜCÜNÜN TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDEKİ DURUMU.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Dünya’da Kadın İşgücü .....</b>	<b>4</b>
1.1.1.Sanayi Devriminden Önce Kadın İşgücü .....	4
1.1.2.Sanayi Devriminden Sonra Kadın İşgücü .....	7
<b>1.2. Türkiye’de Kadın İşgücü.....</b>	<b>11</b>
1.2.1.Osmanlı Döneminde Kadın İşgücü .....	11
1.2.1.1.Tanzimat Fermanı Öncesi.....	12
1.2.1.2.Tanzimat Fermanı sonrası .....	12
1.2.1.3.Erken Cumhuriyet Dönemi Kadın İşgücü .....	13

1.2.1.4. Günümüz Türkiye’inde Kadın İşgücü .....	16
--	----

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>KADIN, YÖNETİCİLİK VE CAM TAVAN.....</b>	<b>19</b>
---	-----------

<b>2.1 Kadın Ve Yöneticilik.....</b>	<b>19</b>
--------------------------------------	-----------

2.1.1. Üst Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Yaşadıkları Cam Tavan Sendromu .....	23
--	----

<b>2.2. Cam Tavan Kavramı.....</b>	<b>24</b>
------------------------------------	-----------

2.2.1.Cam Tavan Engelleri.....	25
--------------------------------	----

2.2.1.2. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller .....	26
---	----

2.2.1.3.Çoklu Rol Üstlenme .....	27
----------------------------------	----

2.2.1.4.Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	28
--	----

2.2.1.5.Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	28
---	----

2.2.1.6.Örgüt Kültürü.....	29
----------------------------	----

2.2.1.7.Örgüt Politikaları.....	30
---------------------------------	----

2.2.1.8.Mentör Eksikliği .....	30
--------------------------------	----

2.2.1.9.İnformal İletişim Ağlarına Katılamama (Networkler) .....	31
--	----

2.2.1.10.Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller .....	32
--	----

2.2.1.11.Stereotipler (Toplumsal Önyargılar) .....	33
--	----

2.2.1.12.Mesleki Ayrım .....	33
------------------------------	----

2.2.2.Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri .....	34
--	----

2.2.2.1.Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	36
---	----

2.2.2.2.Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller .....	37
---	----

<b>2.3. İşsizlik Oranı Ve Cinsiyet .....</b>	<b>37</b>
--	-----------

2.3.1. İşsizlik.....	37
----------------------	----

2.3.2. İşgücü.....	39
--------------------	----

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>CAM TAVAN ALGISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA...42</b>	<b>42</b>
---	-----------

<b>3.1. Araştırma Yöntemi.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3. Bulgular.....</b>	<b>43</b>
<b>Değerlendirme Ve Sonuç .....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>65</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>74</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>74</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> “Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılma Oranları”	14
<b>Tablo 1.2:</b> “1970 – 1996 Yılları Arasında İşgücü Katılım Oranları”	15
<b>Tablo 1.3:</b> Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Nüfus (6+yaş)	17
<b>Tablo 2.1:</b> Türkiye’de Yıllar İtibari İle Cinsiyete Göre Genel İşsizlik Oranı	37
<b>Tablo 2.2:</b> Türkiye’de Eğitim Düzeylerine ve Cinsiyete Göre İşsizlik Oranları	38
<b>Tablo 2.3:</b> Türkiye’de Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranları	39
<b>Tablo 2.4:</b> Türkiye’de Eğitim Düzeylerine ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranları ve İşsizlik Oranları	40
<b>Tablo 3.1:</b> Ölçekler Arasında Kolmogorov - Smirnov Testi	44
<b>Tablo 3.2:</b> Frekans Analizleri	46
<b>Tablo 3.4:</b> Yaşa göre ortalamadan farkların araştırıldığı One-Way Anova analizi sonuçları	49
<b>Tablo 3.5:</b> Medeni Duruma göre ortalamadan farkların araştırıldığı İndependentsample t test analiz sonuçları	51
<b>Tablo 3.6:</b> Ünvana göre ortalamadan farkların araştırıldığı One-Way Anova analizi sonuçları	54
<b>Tablo 3.7:</b> Çocuk Sayısına göre ortalamadan farkların araştırıldığı One-Way Anova analizi sonuçları	57

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> “İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımı”	18
<b>Şekil 2.1:</b> Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri	26
<b>Şekil 2.2:</b> Katılım Bankaları Birliği 2017 iş gücü profili	40
<b>Şekil 2.3:</b> Katılım Bankaları Birliği 2018 iş gücü profili	41

## GİRİŞ

Kadınların iş hayatına katılım oranları gün geçtikçe artış göstermektedir. Yıllar içerisinde aktif iş hayatında olan kadın sayısının artmasına rağmen yönetim kademelerinde çalışan kadınların sayıca az olması bu durumun sebeplerinin araştırılması yönünde çalışmaların yapılmasını gerekli kılmıştır. Kadın çalışanların diğer çalışanlarla aynı şartlarda çalışmalarına rağmen yönetim kadrolarında daha az istihdam edilmeleri ve kadın çalışanların stratejik kararlarda diğer çalışanlar kadar yer almamaları tez çalışmamızın temel problem kısmını oluşturmuştur. Kadınların çalışma hayatında sayıca fazla yer almasına rağmen yönetici kadrolarında az yer almasının nedenlerinden biri olarak görülen “cam tavan” kadınların kariyer yaşamındaki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Bu çalışmamızdaki amaç, kadınların yönetim pozisyonlarına gelmelerine mâni olan “cam tavan” engellerini analiz etmek ve yönetici, olmalarına engel olan nedenlerin neler olduğu konusundaki algılarını tespit etmektir. Çalışmamızda finans sektörünün önemli kısmını oluşturan bankacılık sektörü çalışanları ele alınmış olup bu bağlamda sektördeki katılım bankaları çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Çalışma kapsamında katılım bankalarının kadın personellerinin cam tavan sendromu ile ilgili algılarının var olup olmadığının tespitine çalışılmıştır. Çalışmamızda ilk olarak geçmişten günümüze kadın istihdamı ele alınacak olup kadın istihdamının gelişim süreci hakkında araştırmamız yer alacaktır. İkinci bölümde kadın çalışanların iş hayatında karşılaştıkları zorlukların cam tavan sendromuna bağlı olarak değerlendirmesi yapılacaktır. Bu bölümde cam tavan sendromunun tanım ve sebepleri konusu ayrıca ele alınacaktır. Çalışmamızın üçüncü bölümünde katılım bankasında çalışan kadın personellerin cam tavan sendromuna ilişkin algılarının anket çalışması ile tespiti yapılacaktır. Bu bağlamda cam tavan algısının var olması durumunda ise; “yaş, medeni durum, statü, çocuk durumu, cam tavan sendromu” üzerine bilgi seviyeleri gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılacaktır.

Yaptığımız bu çalışma ile katılım bankalarında çalışan kadın personellerin görevlerinde yükselmelerini sağlayacak ve oluşan engeller için farkındalık sağlayarak bu engelleri aşmak için yol göstereceği düşünülmektedir.

### **1.1.Problem**

Katılım bankalarında görev yapan kadın personellerin üst düzey yönetici olmalarını engelleyen sebeplerin belirlenmesi ve cam tavan algılarının tespit edilmesi.

### **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmamızda amaç, kadınların yönetim kadrolarına yükselmelerine engel teşkil eden cam tavan engellerinin neler olduğunun anlaşılması ve kadınların üst yönetim pozisyonlarında yer alamamasının nedenlerinin tespit edilmesidir. Kadın personeller iş hayatında her aşamada engellerle karşılaşmakla birlikte en belirgin olarak yönetici pozisyonlara terfi aşamasında “cam tavan” adı verilen görülmeyen ama aşılması zor olan engellere takılmaktadır. Cam tavan sendromu kavramı, kadınların kurum içerisinde yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engeller olarak tanımlanmaktadır. Bireysel, kurumsal ve sosyal sebeplerden kaynaklanan bu olgu kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerinde engel teşkil etmekte ve bir süre sonra iş hayatından uzaklaşmalarına da sebep olmaktadır. Pek çok sektörde kadınların eğitimlerinin yeterli olması ayrıca meslek tecrübesi edinmiş olmalarına karşın tepe düzey pozisyonlara yükselen kadın personel sayısının çok daha az olduğu görülmektedir. Araştırmada, “finans sektörünün” büyük bir parçasını oluşturan “bankacılık sektöründe” katılım bankalarında çalışan kadın personellerin “cam tavan sendromu” hakkında algı seviyelerini tespit etmek ayrıca bu bağlamda konuyla alakalı sorunları belirleyerek çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır.

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Kadınlar iş hayatında önemli ölçüde bir yer almaktadır. Kadınlar çalışma hayatları boyunca iş yaşamında ve özel hayatlarında birçok zorluklarla karşılaşabilirler. Yaptığımız araştırmada istatistikleri de göz önüne alarak katılım bankalarında kadın personellerin sayı olarak fazla olmasına rağmen üst düzey pozisyonlarda sayılarının azlığı dikkat çekmektedir. Araştırmamızda katılım bankalarında çalışan kadın personellerin cam tavan algılarının belirlenmesi yönünde çalışma yapılmıştır. Literatürde bu konuya yönelik çalışmaya rastlanılmaması sebebiyle literatüre sağlayacağı katkı bakımından önem kazanmaktadır.

#### **1.4.Varsayımlar**

Yaptığımız araştırmada kadın çalışanların konuyla ilgili soruları cevaplandırırken objektif şekilde cevaplandıkları ve gerçek durumları yansıttıkları kabul edilmiştir.

#### **1.5.Sınırlılıklar**

Yapılan araştırmada zaman açısından sınırlılıklar bulunduğu için, araştırma İstanbul ilinde bulunan katılım bankaları şubeleri ve genel müdürlüklerinde çalışan kadın personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KADIN İŞGÜCÜNÜN TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDEKİ DURUMU

#### 1.1. Dünya’da Kadın İşgücü

Günümüzde Dünya nüfusunun yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Tarihin hemen her döneminde de iktisadi ve sosyal hayatın bir tarafında “kadınlar” diğer bir tarafında “erkekler” olmuştur. Fakat kadınların iktisadi hayata dahil olmalarıyla birlikte sosyal ve iktisadi kalkınmadan faydalanma seviyeleri, aynı oranda bir gerçekleşme söz konusu olmamıştır. Kadınlar zaman içerisinde üretim aşamalarının her safhasında bulunmalarına rağmen, kalkınmanın imkanlarından yeteri kadar payı alamamaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 198).

Kadın istihdamının tarihsel süreci ele alındığında “Sanayi Devrimi” mühim bir mihenk taşı olmuştur. Sanayi Devrimi ile kadınlar ücret karşılığında ve işçi statüsü ile iş hayatına giriş yapmışlardır (Özer, 2003).

Bu nedenle geçmişten bugüne kadar olan tarihsel süreçte kadın işgücünü ele alırken “Sanayi Devriminden Önce Kadın İşgücü” ve “Sanayi Devriminden Sonra değişen Kadın İşgücü” başlangıç noktasını oluşturacaktır.

##### 1.1.1.Sanayi Devriminden Önce Kadın İşgücü

Geçmişten bugüne kadınlar, her zaman diliminin kendi içerisindeki şartlarına göre farklı statülerde farklı ekonomik faaliyetlerde bulunmuşlardır. Bu süreç içerisinde, üretim ve dağıtım usullerinin farklılaşması sonucunda toplumsal ilişkiler bakımından kadınlar ve erkekler arasındaki ilişkilerde başkalaşmalar meydana gelmiştir. İlkel dönemde sınıf ve sömürge olmayan bir toplum düzeni vardı. Bu toplumlarda doğal şartlar içerisinde hayatlarını sürdüren insanlarda kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklar daha da fazla ön plana çıkmaktaydı. Bu dönemde kadınlar, biyolojik farklılıklar nedeni ile ve göçebe yaşam tarzının etkisiyle daha çok ev içerisindeki işlere yönelmişlerdi. Erkeğin görevi avcılık yapmak iken kadının görevi ev işlerini çekip çevirmek, düzenlemek olduğu o dönemin bulguları ile de kanıtlanmıştır. Bu aralarındaki ayrımlar sebebiyle toplumda biyolojik nedenlere yani cinsiyete dayalı ilk ekonomik iş bölümü oluşturulmuştu. (Çullu, 2009).

Bu dönemde üretim genel olarak doğaya has bir kavram olduğundan bu zamana “anaerkil dönem” adı verilmiştir. “Anaerkil dönem” de kadın söz sahibi olduğu için aynı zamanda yöneticidir. Bu toplumda yaşayan kadınların üretime katılmaları sadece “evde ve tarlada” iş yapmak olarak sınırlandırıldığı için, kadının “evde ve tarlada” iş yapıyor olması, halı dokuyarak bunları başka kişilerle takas etmesi, yani hem tarım işçiliği hem ilkel anlamda “endüstri işçiliği” ve ticaret yapıyor olması, diğer yandan erkeğin sadece avcılık yaparak dışarıda faaliyet göstermesi şeklinde cereyan etmiştir. Kadının pozisyonunun yüksek olmasının sebebi üretim süreçlerine doğrudan katılmış olmasıdır. Erkeklerin avlanmayla ve savaşmayla geçirdikleri bu dönemde kullanılan aletlerin çoğunluğunu kadınlar getirmişlerdir (Çullu, 2009).

Anaerkil düzenden ataerkil düzene geçiş sürecinde, mülkiyet kavramının gündeme gelmesi ve avcılıktan tarım toplumuna doğru geçişin mühim etkileri olmuştur. Toplumun, yerleşik yaşam şeklini benimsemesiyle ekonomik, siyasal ve sosyal olarak köklü değişimler yaşanmasına sebep olmuştur. Yeni yerleşim merkezlerinin kurulmasıyla değişim ekonomisi ortaya çıkmış ve böylece ticaret başlamıştır. Bu süreç boyunca üretim ekipmanları için tekniklerin gelişimiyle tarımsal faaliyetler gelişmeye başlamış ve madencilik, balıkçılık gibi yeni iş kolları ortaya çıkmıştır (Dalkıranoglu, 2006).

Bu dönemde üretim araçlarının gelişimi ile kadınlar ve yaşlılar öncelikli olarak üretimden çekilmişler ve bunun sonucu olarak kadının toplumdaki yeri değişmeye başlamıştır. Kadınlar bu dönem içerisinde aktif üretim sürecinden çekilmiş ve ev içindeki işlerle uğraşmaya başlamışlardır. Böylelikle aile ve toplum yaşantısında cinsiyete göre iş bölümü ve “ataerkil aile” düzeni temelleri atılmaya başlanmıştır. Bu dönemde kadının üretimden aktif olarak uzaklaşması ve üretime artık yaşadığı ortamdan dahil olması sonucunda erkeklerle arasındaki farkı derinleştirmiştir.

Yerleşik düzene geçişle beraber toplumsal bir yaşam tarzından aile yaşamına geçiş süreci yaşanmıştır. Bu düzenle kadınlar daha çok evlerine yönlendirilmiş ve toplum hayatından soyutlama yoluna gidilmiştir. Hatta kutsal mekanlara dahi ya hiç sokulmamışlardır ya da belli kısımlarına girebilmelerine müsaade edilmiştir (TISK, 2019).

Kilise topraklarının yönetiminde kadınlara görevler verilmemesi yönündeki olumsuz tutumlarda kadınların çalışma hayatına girmelerine engel olmuştur. Böylece toplumsal

yapı ve erkeğin fiziksel gücü yanında dini kuruluşlar da kadının sosyal ve ekonomik yaşamda ikincil statüye düşmesine sebebiyet oluşturmuştur.

Yerleşik düzene geçildikten sonra X. yüzyıla uzanan süreç kölelik dönemi olarak nitelendirilmiştir. Bu döneme ait sistemde işgücü aile fertleri ve köleler tarafından karşılanmaktaydı. Bu oluşan her iki durumda da herhangi bir ücret meselesi gündeme gelmemiştir (Kaya, 2009).

Bu dönemde kölelerin çoğunluğunu kadınlar oluşturuyordu ve aile reisi erkek olduğu için kölelerin sahibi de erkeklerdi. Ancak kadın ve erkek köleler aynı güçte ve aynı performansı göstererek çalıştıklarında aralarında bir ayrım yapılmamaktaydı.

Kölelik döneminden Sanayi Devrimine kadar olan dönem Feodal Dönem olarak bilinmektedir. Feodal Dönemde kadın işgücü tarımsal faaliyetlerde yoğun olarak kullanılmıştır. Tarımsal faaliyetlerde kadın işgücünden genellikle mevsimlik işgücü olarak yararlanılmıştır.

Avrupa'nın bazı kırsal bölgelerinde, hayvan bakımına, koyun kırpmaya, mandıracılığa, bahçe bakımına, ekmek pişirmeye ve çamaşır yıkama gibi işlerine yardımcı olması amacıyla kadın gündelikçiler tutulmaktaydı. Bu işleri genellikle, kırsal alandaki pozisyonlarının evlendiklerinde sona erecek geçici bir süreç olarak görme eğilimde olan hizmetçi kızlar yapmaktaydı. Kırsal kesimdeki aileler; daha fazla nüfus dalgalanmaları yaşamaktaydı, şehirlerdeki hizmetçi sınıfı kırsal kesime göre daha kalıcıydı. Gündelikçiliğin yanında tam zamanlı çiftlik hizmetçilerinin çalışma talepleri çok yüksekti. Tarım sektöründe çalışan kadınlar için yatılı iş, büyük kuruluşlarla, özellikle süt sağmanın, peynir ve tereyağı yapmanın kadınların işi olduğu mandıralarla kısıtlı bulunmaktaydı. Hizmetçi kızlara ailelerine yakın bulunma ve yaşam koşullarında ani bir değişiklikten korunma şansı sunulduğu için, çiftlik işleri için büyük bir rekabet oluşmuştu. Ancak bu işler sürekli değildi, bazen yıllık, bazen de yılın belli bir zamanı için yardımcı tutuyorlardı (Kaya, 2009).

Bu dönemde inşaat gibi 'erkek işi' olarak görülen işlerde kadınlar da çalışmış bazen de erkeklerden daha fazla ücret almışlardır. Fakat orta çağın sonlarına doğru kadınları dışlamaya yönelik düzenlemeler yapılmış ve kadınlar mesleki yaşamdan dışlanmışlardır.

16. yüzyılda kadınların ticaret hayatında faaliyet göstermeleri yasaklanmış, dul kadınlar dışında ustabaşılık ve çıraklık hakları da ellerinden alınmıştır. Loncalardan çıkarılan kadınlar evde yapılan işlerin güç koşullarına ve düşük gelirlerine mecbur bırakılmıştır (Çullu, 2009:25).

İlkel toplumlarda insanlar göçebe bir hayat sürerken avcılık yaparak ve bitki toplayıcılığıyla hayatlarını idame ettirmişlerdir. Erkekler avcılık üzerine, kadınlar ise bitki toplayıcılığı üzerine faaliyet göstermişlerdir (Aytaç, 2001).

İlkel toplumlarda kadınların ve erkeklerin rolleri, işlevleri tamamen farklı olmasa da aralarında yiyecek edinimi bakımından ayrımlar gündeme gelmiştir. Kadınların görevleri farklı olmasına rağmen, yiyecek getirme hususunda bu yiyecekleri aradıkları süre boyunca bir yandan toprağı tanıma bir yandan da başka topluluklarla iletişim kurma bakımından erkekler ile eşit durumda olmuşlardır (Berktaş, 2012).

Neolitik Devrimle beraber hayvancılık ve çiftçilikte ortaya çıkan gelişmeler kadınların erkeklerin daha gerisinde olmasına sebebiyet vermiştir. Hayvancılığın ve çiftçiliğın gelişimi kadınları daha geride bırakarak ikinci plana atmıştır. Bu zaman diliminde yünün iplik ve dokumaya dönüştürülmesiyle dokumacılık tüm dünya çapında bir kadın işi ve uğraşı durumuna gelmiştir. Erkeklerde aynı zamanda avcılığa daha az vakit ayırıp çiftçilikle uğraşmaya başlamışlardır böylece tarımı tamamen ele almışlardır (Berktaş, 2012).

Feodal sistemde ataerkil aile düzeni devam etmiştir. Savaşta kazanılan ganimetlerin içinde kölelerin çoğunluğunu kadınlar oluşturmuştur. (Tayanç, 1977). “İlkel toplumlardaki hayvanlara ve doğaya karşı olan mücadeleler yerini yerleşik hayata geçmeleriyle beraber insanlar arası çatışmalara ve toplumsal sorunlara bırakmıştır. Anaerkil toplun yapısı değişmiş, kadının arka plana atılmasıyla beraber ataerkil sistem daha kuvvetlenmiş böylece erkek; üretim araçlarıyla uğraşmaya başlamış, terzilik, madencilik, balıkçılık ve bunun gibi güç gerektiren işlerde faaliyetlerini artırmıştır (Aytaç, 2001).”

#### 1.1.2.Sanayi Devriminden Sonra Kadın İşgücü

18. Yüzyıl araştırmalarında birçok yazarın tarifi ile tarihte “en çok değişen” ve “en çok şeyi değiştiren” yüzyıl olarak değerlendirilmiştir. Bu yüzyılda gerçekleşen en mühim ilerlemelerden bir tanesi de Sanayi Devrimi'dir. Sanayi Devrimi'nin en mühim görülen neticelerinden biri de kadınların bu zaman zarfında çalışma hayatına dahil olmalarıdır.

Ayrıca kadınların maaşlı ve işçi pozisyonunda çalışmaya başlamaları da Sanayi Devrimi ile başlamıştır (Kocacık, 2005). “Sanayi Devrimi şeklinde adlandırılan bu dönem de ilk önce çırık makinasının icadı gerçekleşmiştir. 1782 yılında James Watt'ın yapmış olduğu buharlı makina icadı daha sonra demir - çelik üretimi başta olmak üzere diğer faaliyet alanlarına ve ülkelere doğru yayılmaya başlamıştır. Avrupa sanayinde başlayan kitle üretimi sayesinde tarımda da devrim niteliğinde gelişmeler yaşanmıştır, boşa çıkan kadın işgücü de şehirlere göç ederek emek piyasasına işgücü olarak katılmıştır (Özer ve Biçerli, 2003).”

21. Yüzyılın ortasından başlayarak Sanayi Devrimi'nin uygulandığı Batılı ülkeler çoğunlukta olmak üzere, liberal devlet algısında gerçekleşen değişimle birlikte “karışımçı - müdahaleci ve katılımcı devlet” anlayışına geçiş yapılmış olması ve bu değişikliklerle beraber kadının iş hayatındaki karşılaştığı olumsuz koşullar zamanla ortadan kaldırılarak azaltılmaya çalışılmıştır. Aynı zaman diliminde Batılı ülkelerde iş yapış sürelerinde değişiklikler yapılmış, bazı iş yeri ve iş kollarında kadınların faaliyet göstermesinin yasaklanması ve benzeri konularda koruyucu yasal politikalar uygulanmaya başlanmıştır (Kocacık, 2005).

I. ve II. Dünya Savaşı yıllarına bakıldığında; kadınların iş hayatına katılımlarında gözle görülür oranda artış olmuştur. Bu artışların nedenleri arasında; silahaltında bulunan erkeklerin azalan gelir durumları sebebi ile kadınların erkeklerin yerine geçtikleri görülmektedir. Erkeklerin silahaltında olması istihdam talebini artırırken, kadınların istihdama katılım oranını yükseltmiştir (Aytaç, 2001). Savaşların bitiminde erkeklerin dönmesiyle beraber kadınlar ev hayatına geri dönüş yapmış olsalar dahi yüksek oranda bir kısmı iş hayatını sürdürmüştür (Özer ve Biçerli, 2003). 2. Dünya Savaşı'ndan sonraki süreçte ise uluslararası sosyal politikanın gelişimine yönelik önemli çalışmalar yapılması, kadın istihdamını koruyucu ve destekleyici hukuksal düzenlemelerin artmasına sebep olmuştur (Göktepe, 2011).

Sanayi Devrimi beraberinde şehirleşmenin hızlı bir şekilde artmasını meydana getirmiş buna göre nüfusta da artış meydana gelmiştir. Demografik süreçte bakıldığında fazla nüfus artışının yaşandığı süreç Sanayi Devrimi'dir. Şehirleşmenin hızla arttığı bu dönemde geçimlerini sağlayabilmek için kadınlar da çalışmak durumunda kalmıştır (Özer ve Biçerli, 2003).

Kadın, tarihsel süreçte her zamanın getirmiş olduğu farklı farklı ekonomik faaliyetlere katılım sağlamıştır. Sanayi Devrimi kadının iş yaşamına dahil olmasında ayrı bir öneme sahiptir. Sanayi Devrimi kadının ilk defa ekonomik anlamda ücret karşılığında çalışmasını beraberinde getirmiştir. Bu sebeple de Sanayi Devrimi ilk defa ve günümüzdeki anlamıyla ücretli kadın işgücü tanımının ortaya çıkmasına kaynak olan en önemli tarihsel gelişme olarak nitelendirilmektedir (Kocacık, 2005).

Sanayi Devrimi ile birlikte kadınlar ücretli işgücü şeklinde tarım dışında da faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu dönemde teknolojik gelişmeler ve üretimi kolaylaştıran cihazların icat edilmesiyle iş bölümü ve uzmanlaşmanın oluşması kadın işgücüne olan gereksinimi artırmıştır.

Çalışma hayatına maaşlı işçi statüsünde başlayan kadın, niteliksiz işgücü olarak zor şartlarda çalışmak durumunda bırakılmıştır. Kadınlar genel olarak herhangi bir vasıf ve ustalık gerektirmeyen ve düşük gelirlili olan, saygınlığı olmayan, marjinal işlerde çalışmışlardır (Güldal, 2006). Bu dönemde genel olan iktisat anlayışının ‘bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler’ sloganıyla hayata geçirilen sert bir liberal görüşe sahip olduklarından kadın çalışanların maaşlarının erkek çalışanlara göre çok daha az olmasına sebep olmuştur. Bununla beraber, kadın işgücü çok zor çalışma şartlarına sahip ağır bir sömürünün etkisi altında kalmışlardır (Karaca, 2007:14).

Anne olan kadın işçiler içinse çalışma şartları daha da zorlaşıyordu. İşlerini kaybetme korkusu yaşayan anneler doğum yaptıktan sonra iş yerlerine geri dönmek durumunda kalıyordu ve anne sadece mola verdiğiğinde bebeğini emzirme imkânı buluyordu. Kadınların bazıları iş yerlerinde doğum yapana kadar çalışıyorlardı ayrıca evde bıraktıkları daha büyük yaştaki çocuklarına rahat durmaları için afyon verebiliyorlardı (Kaya, 2009).

Sanayi Devrimi’nden sonraki süreçte ise iş hayatında kadın istihdamı için ikinci kilometre taşı I. ve II. Dünya Savaşları olmuştur. Bu dönemlerde erkek işgücünün silah altına alınmasıyla birlikte iş hayatında kadınlar daha fazla görülmeye başlamışlardır.

Erkeklerin savaştan dönmesiyle çalışma yaşamına geri başlamışlar ve bu nedenle kadın işgücüne duyulan gereksinim azalmıştır. Kadınlar ev hayatına geri dönmek durumunda kalmışlardır ve işsizliğin yoğun görüldüğü dönemlerde işten ilk çıkarılanlar kadınlar olmuşlardır.

II. Dünya Savaşı sonrasında kamuda ve hizmet sektöründe yaşanan büyüme işgücündeki kadın çalışan oranının artmasına sebep olmuştur. Teknolojik gelişmeler neticesinde yeni faaliyet alanlarının, yeni yöntem ve uygulamaların artı yeni üretim süreçlerinin ortaya çıkmasıyla kadınlar için yeni iş fırsatlarına yol açmıştır. Aynı durumda eğitim olanaklarının çoğalması, demografik gelişmeler, aile yapısının küçülmesi, evlilik oranlarındaki düşüşler, çocuk bakımı ve diğer hizmetlerdeki artı yönlü gelişmeler kadın işgücü sayısının artmasında mühim bir rol oynamıştır (Karaca, 2007).

Devletler kadınların iş yaşamında ikincil statüde olmalarını ve maruz kaldıkları olumsuz durumları önlemek adına çeşitli düzenlemeler yapmıştır.

Kadın işçilerin iş yaşamında korunmalarına dair yasal düzenlemeler sanayi devriminin doğduğu ve geliştiği İngiltere 'de yapılmıştır. 1842 yılında onaylanan "Madenler Kanunu" 10 yaşından daha küçük çocuklar ve kadınların maden işletmelerinde çalıştırılmaları yasaklanmıştır. 1844 yılında kabul edilen bir yasa ile kadın çalışanların günlük çalışma vakitleri 12 saat ile sınırlandırılmıştır. Giysilerin (uzun etekli) yol açabileceği sakıncalar sebebiyle, makinelerin etrafında kadın işçilerin çalıştırılması yasaklanmıştır. Ayrıca makinelerin bakım ve temizliğinin kadın işçilere yaptırılması da yasaklanmıştır. 1845 yılında yürürlüğe giren "(Basın İş Kanunu)", kadın işçilerin bu iş kolunda gece çalışmalarını yasaklamıştır. 8 Haziran 1847 tarihli "Fabrikalar Yasası" dokuma sanayinde görev yapan işçilerin çalışma vakitlerini 11, 1 Mayıs 1848' de 10 saate indirmiştir. 1874 yasa ile İngiltere' de işçiyi gözeten önlemlerin boyutu ve muhteviyatı her yaş ve her cinsiyetteki tüm işçileri kapsayacak şekilde genişletilmiş, 1895 yılında 'Fabrikalar Yasası' ise, kadın işçilerin, haftalık çalışma vakitlerini 60 saat ile sınırlandırmıştır (Kaya, 2009).

Kadın işgücünü koruma kapsamında yapılan çalışmalar yalnızca İngiltere' de değil diğer sanayileşmekte olan ülkelerde de aynı şekilde yasal düzenlemeler gerçekleştiriliyordu. İngiltere' de 1842 yılında kabul edilen "Madenler Yasası", Fransa' da 1874 yılında uygulanmaya başlanmıştır. 1892 yılında günlük iş sürelerine 11 saatlik kısıtlama getirilmiştir. İsviçre' de 1877 tarihli "Fabrikalarda Çalıştırılmaya Ait Federal Kanun" kadınların gece çalıştırılmasını yasaklamıştır. Ayrıca kadın çalışanlara doğum sonrasında 8 haftalık izin hakkı verilmiştir. Almanya' da 1891

yılında kabul edilen “Fabrikalar Yasası” çalışma yaşı ve evli kadınların 11 saatten fazla çalıştırılmasını ve gece çalıştırmalarını yasaklamıştır (Kaya, 2009).

## **1.2. Türkiye’de Kadın İşgücü**

Türkiye’de kadın işgücünde ki değişimler genel itibari ile dünyada izlenen gelişmeler ile aynı oranda değişim göstermektedir. Sanayileşmeyle birlikte işgücüne olan ihtiyaç artmış ve bunun sonucunda kadınların ücretli ve işçi statüsünde işgücüne dahil olmasını sağlamıştır.

Ülkemizde maaşlı kadın emeğinden söz edildiğinde “erken Cumhuriyet Dönemi” ndeki gelişmelerin, “Osmanlı İmparatorluğu” nda özellikle 19. yüzyıl sonlarına doğru ortaya çıkan gelişmelerle yakın ilişkili olduğu görülmektedir. Osmanlı Döneminde çeşitli fermanlar ile kadınlar toplum hayatından uzaklaştırılmış ve bu uzaklaştırma “Cumhuriyet Dönemi” ne kadar sürmüştür (Makal, 2010).

1970 yılı ve sonrasında dünyada esas niteliği “esneklik” olan farklı bir üretim şekli gündeme gelmiştir. Esnekleşme süreciyle birlikte kadın istihdam oranı artmıştır (Berber ve Yılmaz, 2008).

Üretim sürecinde karar verici ve söz sahibi yalnızca üreticiler iken yeni gelişmeler, değişimler beraberinde tüketicilere de üretimde yetkili olma hakkı getirmiştir. Kadınlarda üretim şeklindeki değişimle birlikte yetkili ve karar verici konumunda yer almışlardır.

Şuan ki bulunduğumuz dönem incelendiğinde; “Osmanlı İmparatorluğu” ve “Erken Cumhuriyet Dönemleri” nden bugüne kadar Türkiye’ de kadınların iş hayatında bulunmaya çalıştığı fakat birçok sebeplerle iş hayatında kadınların fark edilir boyutta bir dezavantajının olduğu görülmektedir (Öztürk ve Kılıç, 2014).

### **1.2.1. Osmanlı Döneminde Kadın İşgücü**

Osmanlı zamanında kadınlar toplumsal hayatta belirli bir seviyede aktif olarak rol oynamıştır. Fakat kadınların iş hayatı sadece ev ile sınırlandırılmıştır. Tarımcılıkla ve evde dokuma tezgâhları (halı, kilim vs.) ile kadınların çalışma hayatı kısıtlı kalmıştır. Bu sınırlı iş hayatı Sanayi Devrimi’nin “Osmanlı Devleti’ ni etkilemesiyle beraber değişerek gelişim göstermiştir.

Osmanlı Devleti'nin kurulmasından itibaren İstanbul'un fethi zamanına kadar ki süreçte kadınların sosyal yaşamı erkeklerle neredeyse benzer durumdadır. Kadınlar; savaflara gidebiliyor, tarlada çalışabiliyor, ata biniyor ve aile içi kararlara aktif şekilde katılabiliyordu (Yasemin, 2010).

Osmanlı Devletinde toplumun üretim ve tüketim faaliyetlerinin temelinde bulunan ailenin tüm fertleri üretim biriminin elemanlarını oluşturmuştur. Bu bağlamda kadın, sosyal ve iktisadi açıdan üretim biriminin temelinde yer almaktadır. Üretim yeri ev, üreticiler ise aile fertleridir. Kadınlar ekonomik faaliyetlerinin büyük bir bölümünü dokuma tezgâhlarındaki çalışmalarıyla üretime katkıda bulunarak gerçekleştirmişlerdir (A.g.e.: 82).

“Sanayi Devrimi ile gerçekleşen değişimler ve teknolojinin ilerlemesi Osmanlı Devletini de etkilemiştir. Bu etkilenmenin sonucunda batılılaşma süreci beraberinde “yönetim, hukuk, ekonomi ve sanayi, eğitim – öğretim, sosyal hayat” gibi farklı gelişmeler getirmiştir (A.g.e.: 89).”

Osmanlı Döneminde kadının sosyal hayattaki statüsü; “1839 Tanzimat Fermanı” ile resmi boyuta taşınmaya başlamıştır. Bu bölüm Tanzimat Fermanı öncesi ve Tanzimat Fermanı Sonrası olarak anlatılacaktır.

#### 1.2.1.1.Tanzimat Fermanı Öncesi

Tanzimat Fermanı Öncesi' nde kadınlar sıkı kurallar altında yaşamak durumunda bırakılmış ve konuları da toplum hayatında oldukça geri durumda kalmıştır. Bu dönemde, askerlik yapmadıkları için nüfus sayımlarında dahi sayıları alınmamıştır. Kırsal kesimde yaşayan ve tarlada çalışan, halı – kilim dokuyan kadınların ekonomik üretime katkıda buldukları için özgürlük alanları şehirde yaşayan kadınlara göre daha iyi bir seviyededir (Gönül, 2015).

#### 1.2.1.2.Tanzimat Fermanı sonrası

“Tanzimat Fermanı Sonrası’ nda kadın ve erkeğin eşit haklara sahip olmasının gerektiğine dair talepler olmaya başlamıştır. Bu dönemde yeni eğitim kurumları açılmıştır.1842 yılında Ebe Okulu açılmış ve kadınlar buralarda eğitim alarak yeni faaliyet alanlarında çalışma imkânı sahip olmuştur. 1859 yılında Sultanahmet’ te ilk

kız rüştüyesi olan Cevri Kalfa İnas açılmıştır (Akagündüz ve Güven, 2009).” “1859 yılında ilk kez kadın öğretmen yetiştirmek amaçlı okullar açılmıştır. 1856 yılında yayımlanan Islahat Fermanı eğitim alanının daha kapsamlı hale gelmesini beraberinde getirmiştir. Eğitim kuruluşları; ilkokul (sıbyan mektebi), ortaokul (rüştüye) ve yüksekokul şeklinde ayrılmıştır. (Demirtaş 2007).”

“1869 yılında kız sanayi mektepleri açılmış, 1870 yılında ise ilk kez okul idareciliği görevi verilmiştir (Erdem, 2010).” “1914 yılında ‘İnas Darülfünunu’ adıyla ilk kadın üniversitesi açılmıştır (Akagündüz ve Güven, 2009).”Böylelikle kadınlar çalışma alanlarının alt yapısını oluşturacak okullar ve kurslarla kendilerini yetiştirebilme imkânı bulmuşlardır.

Tanzimat Dönemi’nde kadınlara çeşitli faaliyet alanları açılmıştır. Dokuma sektöründe çoğunlukla kadın çalışanların yer alması ve kadınların erkeklere göre daha düşük maaşla çalışmaya razı olması, kadınların daha fazla talep görmesine sebebiyet vermişti. Balkan Savaşlarının ve I. Dünya Savaşının meydana getirdiği işgücü ihtiyacı da kadın istihdamı için talebi arttırmıştır (Önder, 2013). Bu süreçte kadın haklarının müdafaasında, toplumun değişim sürecine girmesiyle kadınların erkekler ile aynı haklara sahip olması gerekliliğine inanan farklı düşüncelerinde tesiri etkili olmuştur (Gönül, 2015: 68).

### 1.2.1.3. Erken Cumhuriyet Dönemi Kadın İşgücü

Cumhuriyetin ilanı ile kadınlara toplumsal ve iktisadi haklar verilmiştir. Kadınların geri planda kalması bu dönemde son bulmuştur. Kadınlar ekonomik özgürlüklerini sağlamasıyla birlikte, faal olarak iş hayatına rol almaya başlamışlardır.

Cumhuriyet dönemiyle birlikte kadın istihdamı daha önemli hale gelmiştir ve kadın iktisadi hayatta yerini almıştır. Cumhuriyet Dönemi’ nin sağladığı olanaklar sayesinde kadınlar daha önceden sahip olamadıkları olanaklara kavuşmuş ve ön plana çıkmaya başlamışlardır (Öztürk, 2007). 1923 yılında yapılan “İzmir İktisat Kongresi” nde kadınların Türk iktisadi hayatında bulunmalarının önemli olduğu ifade edilmiştir.

“Büyük Milli Harekette” Türk kadını hem savaşta hem zaferde erkeklerin yanında olmuştur. Köy kadınları ve kent kadınları birlikte hareket edip, cesaret göstergesi görevler üstlenmiş ayrıca cephaneye de yardım etmiştir. (Baykan ve Ötüş, 2016).

Bununla birlikte yetişkin erkek gücünün azalmasıyla direk kadın istihdamı da zorunlu hale gelmiş ve bu sebeple çalışan kadın sayısı artış göstermiştir (Altan, 1980).

“Cumhuriyetin ilk dönemlerinde kadınlar tarlada ve fabrikalarda işçi, kamu sektöründe memur statüsünde istihdam edilmiştir. Aile bireylerinin katkısıyla çalışan işletmelerin sayısı oldukça fazladır. Bunlar tarım nüfusunun dörtte üçünü oluşturmaktadır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 1.1) gösterildiği üzere bu tür tarımsal yapıda genel olarak kadınların iş gücüne katılma oranı yüksek seviyede olmuştur (Altan, 1980: 169).”

**Tablo 1.1:**“Türkiye’de Kadınların İşgücüne Katılma Oranları”

YILLAR	İŞ GÜCÜNE KATILMA ORANLARI
<b>1923 – 1927</b>	81,5
<b>1950</b>	81,5
<b>1955</b>	72,0
<b>1960</b>	65,3
<b>1965</b>	56,2

"Kaynak: Dülger, 1984:95”

“Cumhuriyetin başlangıç yıllarından 1950 yılına kadar kadınların işgücüne katılma oranı %81,5’dir. Cumhuriyetin ilan edilmesinden sonra kadın haklarındaki iyileştirilme ile bu orana ulaşılmıştır. Ancak 1950-1980 yılları arasında maaşlı çalışanlar içerisinde kadınların nüfus oranı artarken, toplam çalışanlar içindeki kadın nüfus oranı %47,1’den %36,8’e düşmüştür. Özellikle şehirleşmenin başlamasıyla birlikte, ülkemizde kadınlarda çalışma hayatından uzaklaşmalar meydana gelmiştir (Tansel, 2002).”

**Tablo 1.2:**“1970 – 1996 Yılları Arasında İşgücü Katılım Oranları”

YILLAR	KADIN (%)	ERKEK (%)
1970	33,30	44,93
1975	31,67	44,97
1980	31,43	44,71
1985	30,59	40,22
1990	31,05	30,24
1996	22,73	22,14

Kaynak: "Dülger, 1984:38"

Cumhuriyetin ilan edilmesiyle birlikte kadınların istihdama katılım oranı artmıştır (Tablo 1.2). Kadınlara tanınan hak ve özgürlükler bu istihdam artışının en mühim sebeplerinden biridir. İlerleyen dönemlerde kadınların işgücüne katılım oranının azaldığı Tablo 2’den görülmektedir.

Ayrıca Cumhuriyetin ilan edilmesiyle Türk kadınına verilen değer giderek artmaya başlamıştır. Günümüz Türkiye’sinin temellerinin atıldığı, bir çok yeniliklerle beraber “hukuk, siyaset, eğitim ve istihdam” alanlarındaki yenilikler ile kadının iş yaşamına katılması zamanla artış göstermiştir.

“Köyden kente göç ile beraber 1950’li yıllardan sonra kadın gerçek mânâda işgücü piyasasında yer almaya başlamıştır. Kadınların konumu ve çalışma yaşantıları da bu süreçten etkilenmiştir. Bu değişim süresinde kadınlar eğitim almaya ve işgücü piyasasındaki konumlarını üst seviyelere taşımaya çalışmışlardır” (Berber ve Eser, 2008).“Toplumdaki bu gelişmeler, toplumsal cinsiyete ilişkin duyarlılığın artmasına neden olmuştur. Kadınların kendilerini ifade edebileceği alanlar artmıştır (Kadılar, 2012).”

“1970’li yıllara gelindiğinde kadın işgücü %33,30, 1996 yılında ise %22,73’e gerilemiştir. Bu düşüşün nedenleri arasında; eğitimin yaygınlaşması, okuma sürelerinin uzaması, köyden kente göç ve tarımda makineleşme gösterilmektedir.

1923 yılında yapılan İzmir İktisadi Kongresi ile birlikte Türkiye genelinde kadınların madenlerde çalıştırılması yasaklanmış, doğum öncesi ve sonrası için sekiz haftalık ücretli izin verilmesi kararlaştırılmıştır” (Önder, 2013: 35-61). “Türk Medeni Kanunu’nun 1926 yılında kabul edilmesi ile birlikte kadınlar toplumsal alanda da eşit haklara sahip olmuşlardır. Bu kanunla birlikte kadın, hukuksal kimliğini kazanmıştır. 1930 yılından itibaren; seçme ve seçilme hakkını kadınlar, aşamalı olarak almışlardır. Öncelikle sadece Belediye Meclis Üyesi Seçme ve Seçilme Hakkı verilirken, 1934 yılında yapılan Anayasa Değişikliği ile kadınlara; parlamenter sistemde seçme ve seçilme hakkı verilmiştir. 1935 yılında yapılan seçim ile birlikte; 18 kadın parlamentoya girmiştir. (Gönül, 2015). 1936 yılında kabul edilen İş Kanunu ile birlikte mevzuatta kadın işçileri koruyucu sosyal politika önlemleri alınmıştır (Makal, 2010).”

#### 1.2.1.4. Günümüz Türkiye’inde Kadın İşgücü

Ülkemizde kalkınmanın öznesi konumunda olan kadınların güçlendirilmesinde önemli bir mesele kadınların işgücüne katılımlarının artırılmasıdır. Ülkemizin öncelikleri içinde istihdam edilme hususunda kadınların desteklenmesi, kadınların iş yaşamına katılımlarının artırılması gibi konularda kalkınma planlarının olması gerekmektedir. Bu bağlamda TÜİK verilerini incelediğimizde kadınların istihdam oranının artış göstermesine rağmen erkeklerin gerisinde kaldığı görülmektedir.

“Türkiye’de ikamet eden nüfus 2018 yılında 2000 yılına göre 14 milyon 199 bin 955 kişi artarak 82 milyon 3 bin 882 kişi olmuştur. Erkek nüfusu; 41 milyon 139 bin 980 kişi iken, kadın nüfusu; 40milyon 863 bin 902 kişidir (TÜİK, 2018).”

“Yaş gruplarına göre kadın nüfus dağılımı incelendiğinde; kadın nüfusunun %22,9’u 0-14 yaş, %67,3’ü 16-64 yaş, %9,8’i 65 ve üstü yaş grubundadır (TÜİK, 2018).”

“Net okuma oranı; 2015-2016 yılındaki dönemde; İlkokulda, %94,87, Ortaokulda; %94,39, Ortaöğretimde ise %79,79’ dur. Eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranını ele aldığımızda; okur-yazar olmayan kadınların işgücüne katılımı; %17,4 iken, lise altı eğitimi olan kadınların işgücüne katılım oranı; %26,3, Lise mezunu kadınların işgücüne katılım oranı; %32,1, mesleki ve teknik lise mezunları kadınların işgücüne katılım oranı; %39,3 iken, yükseköğrenim mezunları kadınların ise işgücüne katılım oranı; %72,2’dir (TÜİK, 2016).”

Bu TÜİK verilerine baktığımız da eğitim seviyesi yükselen kadınların istihdama katılımı da artmıştır.

Tablo 3’te gösterilen “Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı”nın hazırladığı “Türkiye’de Kadın” başlıklı raporunda belirtilen “eğitim düzeyi ve cinsiyete göre nüfus” yer almaktadır.

**Tablo 1.3:** Bitirilen Eğitim Düzeyi ve Cinsiyete Göre Nüfus (6+yaş)

<b>Bitirilen eğitim düzeyi</b>	<b>Toplam</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>
Okuma yazma bilmeyen	2.336.847	359.534	1.977.313
Okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen	7.910.526	3.307.584	4.602.942
İlkokul mezunu	20.624.450	9.251.606	11.372.844
İlköğretim mezunu	8.691.859	5.032.195	3.659.664
Ortaokul veya dengi okul mezunu	7.745.909	4.339.831	3.406.078
Lise veya dengi okul mezunu	13.965.683	7.921.816	6.043.867
Yüksekokul veya fakülte mezunu	9.246.078	5.014.120	4.231.958
Yüksek lisans mezunu	890.437	503.452	386.985
Doktora mezunu	203.811	121.250	82.561
Bilinmeyen	572.521	280.585	291.936
<b>Toplam</b>	<b>72.188.121</b>	<b>36.131.973</b>	<b>36.056.148</b>

Kaynak: TÜİK ADNKS Eğitim, Kültür ve Spor Veri tabanı 2017 Sonuçları”

“Kurumsal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,4, kadın hâkim oranı; %36,9, kadın profesörlerin oranı 2013-2014 öğretim yılı kapsamında; %28,7, kadın polis oranı ise yıllara göre değişim göstermemektir ve oran; %5.5’tir (TÜİK, 2015)”.

**Şekil 1.1:“İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımı”**

İstihdam Şekli	Kadın Sayısı	Kadın %	Erkek	Erkek %	Toplam
Memurlar	990.431	40,76	1.439.670	59,24	2.430.101
Hakim ve Savcılık	5.463	31,28	12.004	68,72	17.467
Öğretim Elemanları	56.137	42,80	75.034	57,20	131.171
Sözleşmeli Personel	83.833	39,32	129.392	60,68	213.225
Geçici Personel	3.527	17,78	16.311	82,22	19.838
Sürekli İşçi	18.321	8,05	209.208	91,95	227.529
Sürekli İşçi Kapsam Dışı	804	24,63	2.460	75,37	3.264
Geçici İşçi	3.076	12,56	21.406	87,44	24.482
Özel Hükümlere Tabii Personel	26.790	43,05	35.437	56,95	62.227
<b>TOPLAM</b>	<b>1.188.382</b>	<b>37,98</b>	<b>1.940.922</b>	<b>62,02</b>	<b>3.129.304</b>

Kaynak: DPB,(DPB 2018)

Şekil 1’de“istihdam türüne göre kamu personelinin cinsiyet dağılımı yer almaktadır. Buna göre; memurların, %40,76’sını kadınlar, %59,24’ünü erkekler, hâkim ve savcılarının; %31,28’ini kadınlar, %68,72’sini erkekler, öğretim elemanlarının; %42,80’ini kadınlar, %57,20’sini erkekler, sözleşmeli personelin; %39,32’sini kadınlar, %60,68’ini erkekler, geçici personelin; %17,78’ini kadınlar, %82,22’sini erkekler oluşturmaktadır. Yine bulgulara göre; sürekli işçilerin; %8,05’ini kadınlar, %91,95’ini erkekler, sürekli işçilerin (kapsam dışı), %24,63’ünü kadınlar, %75,37’sini erkekler, özel hükümlere tabii personelin; %43,05’ini kadınlar, %56,95’ini erkekler oluşturmaktadır.

İşgücüne katılma oranı incelendiğinde;

İşgücü önceki yıla göre 857 bin kişi artış göstererek 30 milyon 535 bin kişi olmuştur. İşgücüne katılma oranı; 0,7 puan artışla %51,3olarak gerçekleşmiştir. Erkeklerde işgücüne katılma oranı 0,4 puanlık artış göstererek %71,6 kadınlar ise 1 puanlık artışla %31,5 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2017).

Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaşta bulunan kişilerde işsizlik oranı; %10,9 seviyesinde gerçekleşmiştir. İşsizlik oranı erkeklerde %9,2, kadınlarda ise %12,6’dır (TÜİK, 2017).”

## İKİNCİ BÖLÜM

### KADIN, YÖNETİCİLİK VE CAM TAVAN

#### 2.1 Kadın Ve Yöneticilik

“Yönetim; iki veya ikiden fazla kişinin bir amacı yerine getirmek için toplanması ve belirledikleri amaca yönelik gerçekleştirdikleri işlerin, eylemlerin tümü olarak nitelendirilebilir (Özen, 2006).”

Yönetim, en temel kavramıyla hedeflerin verimli ve etkili şekilde gerçekleştirilebilmesi için insan kaynaklarında iş birliği ve koordinasyonu oluşturmaya yönelik yapılan faaliyetlerin tümüdür (Pamukoğlu, 2004).

Yönetimin diğer bir şekilde tanımlanması ise ‘başkalarına iş yaptırmak için sürdürülen kararlı bir eylem’ olarak ifade edilebilir. Yönetim genellikle birden çok insanın söz konusu olduğu durumlarda gerekli olur. Yönetimi belli amaçlara ulaşmak için sürdürülen bir grup etkinliği olarak tanımlandırabiliriz (Tengilimoğlu, 2003).

Yönetim sürecini yerine getirenler yöneticilerdir ve yönetimde ilk başta bir amaca başkaları ile ulaşma yani başkalarına iş yaptırım, onların yardımını sağlama söz konusu olmaktadır. Böylece iş yaptıranlar yöneticiler, yapanlar ise yönetilenlerdir (Tokat, 2003).

Yöneticiler, kurum veya örgütlerde yönetim işlevlerini uygulayarak kurumların amaçlarına verimli olarak ulaşılabilmesini sağlayan sorumlu kişilerdir. Yöneticiler işletmelerin kurucuları arasından veya işletmenin dışından seçilebilirler. (Hayri ve S.K., 2004)

Yönetici (manager) kökenli bu kelime ‘handle’ anlamına gelen el ile idare etmeyi vurgulamaktadır. Belirli bir amacı gerçekleştirmek hedefiyle toplanan, insanları amaca ulaştırmak için düzenli bir biçimde, iş birliği içerisinde verimli ve etkili olarak yönetmek sorumluluğunda olan kişileri yönetici olarak adlandırabiliriz (Şahin, 2002).

Kısaca yönetici kavramı ‘başkaları vasıtasıyla iş gören kişi’ olarak tanımlanabilir. Yapılması gereken işleri astları aracılığı ile yapan herkes yönetici olarak sayılabilir.

Gerek kamu alanında gerek özel sektörde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha düşük düzeyde gösterilmesi, kadın yöneticiler ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları problemlere dayalı yapılan araştırmalara daha çok yer verilmesine sebep olmuştur. 1970’li yıllarda yönetimde kadınlarla alakalı konular araştırılmaya başlanmıştır. “Gerçekleştirilen ilk araştırmalarda; ‘kadınlar yönetici olabilir mi?’ sorusuna cevap aranmış ayrıca kadın çalışanlar için yönetim alanındaki başlıca sorun, yönetsel yani yönetim pozisyonuna ulaşabilme hakkının elde edilmesi şeklinde ifade edilmiştir. 1970’li yılların sonlarında ‘kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterir mi?’ sorusu gündeme gelmiştir. 1980 yılından itibaren günümüze kadar yapılan araştırmalarda ise ‘kadınlar neden üst düzey pozisyona gelemiyorlar?’ sorusu üzerinde odaklanılmıştır (Arıkan, 2003).”

Bu araştırmalar ile kadınların üst yönetim pozisyonlarındaki azlığı vurgulanmıştır. Ayrıca üst yönetim pozisyonlarında kadın çalışan sayısını artırabilmek, çoğaltabilmek için neler yapılması gerektiği tartışılmıştır (Karaca, 2007:31).

“Üst düzey yöneticilikte kadınların az olmasının sebepleri arasında; cinsiyet ayrımcılığının eğitim alanına yansması ile eğitimde fırsat eşitliğinden kadınların yararlanamamasıdır. Çalışan kadının vasıflı işlerin getirdiği bilgi ve beceriye sahip olmasına rağmen ev işlerini de üstlenmesi sonucu iş gücü katılımı ve işinde yükselmesi engellenmektedir (Erkek, 2009)”.

Ducker, yöneticinin beş temel görevini şu şekilde tanımlayarak örgüt açısından sahip olduğu önemine dikkat çekmektedir (Pamukoğlu, 2004:9).

- 1- Hedef belirleme: Yönetici amaç ve hedefleri belirler ve bunlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğine karar verir.
- 2- Organize etme: Kararları analiz eder, işi bölümlere ayırır ve sınıflandırır. Organizasyon yapısını oluşturur ve personeli seçer.
- 3- Motive etme ve iletişim sağlama: İşlerinden sorumlu olan insanlardan bir takım çıkarır.
- 4- Ölçüm yapma: Bireysel ve örgütsel performanslara ilişkin hedefleri belirler, sonuçları değerlendirir.

- 5- Çalışanları geliştirme: Personelini yönlendirir, eğitir ve cesaretlendirir. Çalışan personellerin kendilerini ne kadar geliştirdikleri yöneticinin yönetim tarzına bağlıdır.

Yöneticiler bu belirtilenlerle beraber işletmeye fayda sağlayacak her türlü görevi yerine getirme, örgütün vizyonunu ve stratejilerini belirleyip bunlara uygun hareket edilmesini sağlama, örgüte canlılık kazandırma, örgütü temsil etme ve de çalışanların örgüte katılımını ve bağlılığını sağlama gibi birçok görev üstlenir.

Yöneticilerin görevleri buldukları kademeye göre değişiklik göstermektedir. Yöneticiler genellikle alt kademe, orta kademe ve üst kademe olmak üzere üç yönetsel kademeye ayrılırlar;

**-Alt Kademe Yöneticiler:** “Bu düzeyde yöneticiler, günlük gerçekleştirilen faaliyetlerin başarılması için yönetsel işlevleri olmayan iş görenleri yönetmekten sorumlu olan gözetmen veya ilk kademe amirleridir. Şef, amir, ustabaşı, usta, vb. gibi adlandırılırlar (H. Can, 2004:142)”.

**-Orta Kademe Yöneticiler:** “Daire başkanları ve şube müdürleri gibi adlandırılan bu yöneticiler üst yönetim tarafından tanımlanan amaçlarını başarmak için gerekli program ve faaliyetlerin eşgüdümlemesinden sorumlu olan kişilerdir. Müdür, amir, daire başkanı yada kısım başkanı, vb. gibi adlarla anılırlar. (Can, 2004:142)”.

**-Üst Kademe Yöneticiler:** “Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu başkanı, tepe yönetici, vb. gibi adlandırılan ve kurumun nihai sorumlusu olan kişilerden oluşan yönetime üst yönetim adı verilir (Can, 2004:142)”.

Tarihsel sürece bakıldığında ekonomik olarak iş yaşamına erkeklerden daha sonra ve daha zor koşullarda katılan kadınların yönetici pozisyonlarında da yer almaları çok daha uzun ve güçlüklerle dolu bir süreci gerektirmiştir (Uzun, 2005).

Kadınların yönetimde görülmeye başlandığı süreç olarak 1900’lü yılların başlangıcı diyebiliriz. “Ancak 1900’lü yıllarda profesyonel olarak çalışan kadınların sayısı oldukça az olup meslek sahibi olan kadınların çoğu ortak özelliği insanlara yardım ve hizmet etmek olan öğretmenlik ve hemşirelik gibi alanlarda çalışıyorlardı. Yönetici olabilmek fırsatını yakalamış olan kadınlar ise alt kademe yöneticisi olarak göreve başlamışlardır.

1940'lı ve 1950'li yıllarda üst düzey yönetici olarak görev yapan kadın çalışanların sayısı oldukça düşüktü. 1959 yılında ise yönetici olmak isteyen kadınlar için bir kilometre taşı olmuştur. Bu tarihte ilk kez kadınlar Harvard - Radcliffe işletmecilik programına kabul edilmiştir (Arıkan, 1999)".

Küreselleşme ile birlikte yönetim anlayışında ve buna paralel olarak yöneticilik rolü üzerinde değişim yaşanmıştır. Bilgi çağının gerek duyduğu yönetici anlayışında, işe değil insan ilişkilerine önem vermenin daha önemli olduğuna kanaat getirilmiştir. Kadınlarda insan ilişkilerine erkeklere göre daha fazla önem vermesi , kadınların karar sürecine dahil olmalarını böylece de yöneticilik pozisyonunda yer almalarını sağlamıştır.

Yöneticilik pozisyonlarında bulunan kadınların sayılarında her geçen gün artış görülmektedir. "Kadın yöneticiler yönetim konusundaki yeteneklerini kanıtlamış ayrıca yönetim dünyasındaki konumlarını da güçlendirmişlerdir. Bilişim, finans, insan kaynakları, reklamcılık, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri gibi alanlarda çoğunlukla kadın yöneticiler tercih edilmektedir. Fakat istatistiklere bakılırsa kadınların, gelişmiş ülkelerde dahi üst yönetim kademelerindeki sayılarının çok düşük olduğunu göstermektedir. Kadınlar çoğunlukla orta kademelerde görev yapmakta olup üst yönetim basamaklarına ulaşamamaktadırlar (Pamukoğlu, 2004:92)".

"Ülkeler arasında bazı farklılıklar olsa dahi genellikle kadın yöneticilerin daha genç, bekar ve orta sınıftan gelmekte oldukları görülmektedir. Kadın yöneticiler daha çok hizmet sektöründe ve yönetim, insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlarda görev almaktadırlar. Genel yönetim düzeyinde daha az, uzman pozisyonlarında ise daha fazla görev almaktadırlar. Kadın çalışanlar erkek meslektaşlarına göre daha düşük ücretli işlerde çalışmakta ayrıca üst yönetim seviyelerinde daha az temsil edilmektedirler (Karaca, 2007:39)".

Kadınlar beraber çalıştıkları kişilerin sorunlarına karşı erkeklere göre daha fazla duyarlı olmaktadır. Kadınların daha gelişmiş empati yetenekleri ve işe duygularını karıştırmaları zayıflık olarak algılansa bile bu yönleri kadınların insani ilişkilerde başarılı olmalarını sağlamaktadır (Pamukoğu, 2004).

Kadın yöneticiler işin yapılmasını emredici bir ses tonu ile değil, rica belirten bir ses tonuyla istemektedirler. Böylece çalışanların onları kendilerine daha yakın hissetmelerine olanak sağlamaktadır. Kadın yöneticilerle beraber çalışanlar,

yöneticileriyle daha içten, daha açık bir iletişim kurabildiklerini ve kendi fikirlerini dile getirme konusunda sıkıntı yaşamadıklarını, yöneticilerinin düşüncelerine önemiyet verdiğini belirtmektedirler (A.g.e.: 97).

“Kadınların daha adil ve daha eşitlikçi davranışları da olumlu yönlerini oluşturmaktadır. Kadınlar, birlikte çalıştıkları insanlara karşı eşitlikçi ve arkadaşça davranışlar sayesinde iki yönlü ilgi akışını sağlayabilmektedirler. Kadınlara ilişkin olumlu olarak sayılabilecek diğer bir özellik ise etkin ve organize olmaları olarak belirtilebilir. Kadınlar planlı çalışmalarını nedeni ile işleri zamanında bitirebilmektedirler. Tertipli, titiz, düzenli, detaycı olmaları sebebiyle iş yaşamına yansıyan diğer olumlu yönlerini oluşturmaktadır (A.g.e.).”

#### 2.1.1.Üst Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Yaşadıkları Cam Tavan Sendromu

Kadınların iş yaşamlarında önlerine çıkan bir kısım örgütsel ve sosyal engeller geçmişten günümüze kadar hala devam etmekte olup kadınları bir çok sahada etkilemeye devam etmektedir.

Örgüt içerisinde karşılaşılan sınırlamalar devamında sonra cam tavan sendromuna dönüşmekte olup böyle bir durumla karşılaşan kadınların yaşamış olduğu bu durum, zamanla mesleki anlamda örgüt içinde performans da dahil olarak insan kaynakları süreçlerinde görünmez sorunlar da yaratıyor ve aslında örgüt performansını da olumsuz olarak etkiliyor.

Kadınların kariyerlerinin engellenmesi, mesleki anlamda ilerleyememe durumlarına sebep olmakta ve diğer çalışanlar içerisinde eşitsiz bir durum oluşturmaktadır. Kariyer engellerinden biri olan “cam tavan sendromu” da bu durumu oluşturan bir kavramdır.

“Uluslararası çalışma örgütü (İLO)’ nün 2015 yılında ‘Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler: Türkiye’de İnsana Yakışır İş İçin Kadınların Güçlendirilmesi’ projesi kapsamında hazırlanmış olduğu infografiğe bakarsak;

Türkiye’ de toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksinde insani gelişim gösteren ülkeler arasında Türkiye 71. Sırada yer almaktadır. Toplumsal cinsiyete bağlı ücret farklılıklarında ise Türkiye %20 olarak görülmektedir. Türkiye’de kadınların en fazla istihdam edildiği 5 mesleğe bakacak olursak; temizlik görevlisi, satış danışmanı, muhasebeci, makineci(dikiş) ve sekreterlik olarak kaydedilmiştir. Türkiye’ de kayıtlı

dışı istihdam oranlar erkek çalışanlarda %28 iken kadına çalışanlarda %44'ü göstermektedir. İş gücüne katılım oranlarıysa erkek çalışanlarda %71 iken, kadın çalışanlarda %32 olarak görülmektedir. Aktif iş gücü piyasası programlarına katılım oranları kadın çalışanlarda %55 (202 bin kişi), erkek çalışanlarda %45 (168 bin kişi) olarak görülmektedir. Türkiye' de hane halkı ve aile bakımı işleri için ayrılan ortalama zamana günlük olarak erkeklerde 53 dakika iken, kadınlarda 4 saat 35 dakikayı bulmaktadır (İlo, 2016)".

Bu araştırma ile de görülmektedir ki kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla birçok alanda arka planda kalmakta ve bu durumda da eşitsizliğe maruz kalmaktadır. Belirli süreçlerde değerlendirmeyi bu çalışmada görebilmekteyiz ki kadına atfedilen bir kısım cinsiyet rolleri ve sosyal algılar hala sürmektedir. Bu durum çalışma hayatını da etkilemektedir. Aile içerisinde çok daha fazla görev üstlenen kadın, bunun yanında iş yaşamında da üst yönetim kademelerinde yer alamıyor ayrıca erkek çalışanlarla eşit şartlarda çalışmıyor ise "cam tavan sendromunun" oluşmasına ve böylece kariyer engellerinin devam ettiği bir duruma sebebiyet veriyor.

## **2.2.Cam Tavan Kavramı**

"Cam tavan kavramı 1970'li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanır (Wirth 2001)." Başka bir deyişle kadın çalışanlar ile üst yönetim arasında olan ve kadın çalışanların başarı ve liyakatlerini değerlendirmeden kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen, açıkça görülmeyen (invisible), aynı zamanda aşılamayan engelleri belirtir. "Cam tavan; kamuda, özel şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Burada anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan, 2004)." Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir kademedен sonra yükselmelerini engelleyen faktörlere verilen genel isim "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" dur. "Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanabilir (Şiyve, 2004)".

“Gerek dünyada gerekse Türkiye’de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Genel bir bakış açısıyla baktığımızda cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel, toplumsal faktörler etrafında toplanabilmektedir (Dreher, 2003).”

Bajdo ve Dickson, (Bajdo ve Marcus 2001), örgütlerde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürünün çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde önemli bir engel teşkil ettiği ileri sürülmektedir.

### 2.2.1.Cam Tavan Engelleri

“Cam Tavan Sendromu” kavramı geçmişten günümüze kadar birçok kadın çalışanın mücadele ettiği bir kavramdır. Bu kavramın oluşmasında belli başlı unsurlar vardır.

“Kadın çalışanların kariyer noktasında ilerlemelerini engelleyen çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bütünleyici bir bakış açısı ile şirketlerde cam tavan sendromuna neden olan engeller içerisinde, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktör yer almaktadır (Dreher, 2003).”

Kadın personellerin üst düzey kademelere yükselme hususundaki karşılarına ilk olarak çıkan “bireysel faktörlerden” meydana gelen engeller; sosyal hayattaki değer yargıları, aile içerisindeki görev paylaşımı, kadının cinsiyet özellikleri gibi ön yargıları içerir.

## Şekil2.1: Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

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

Kaynak: KSSGM Yayınları, Ankara, 1998.

### 2.2.1.2. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bireyin kendisinden kaynaklanan nedenler; kadınların birden fazla rol üstlenmesi ile kişisel tercih ve algıları bulunmaktadır.

“İş ve evdeki rollerinin kadın için üç tür gerilim ve çatışmaya yol açtığı belirtilmektedir (Aytaç, 2001) :

1. Zaman baskısına dayalı gerilim
2. Çatışan rollerin yarattığı gerilim
3. İki alanda birbirinden farklı davranış istenmesinin yarattığı, davranış tabanlı gerilim.”

“Zaman baskısına dayalı gerilim, bireyin bir rolünü yerine getirmesi için ayrılmış olan sürenin, diğer rolüne ilişkin taleplerin kısıtlanması halinde ortaya çıkmaktadır(Greenhaus, Allen ve Spector, 2006).” Genellikle evde küçük çocuk sahibi veya kalabalık ailelerde olan bireylerde bu gerilim türü görülebilir. Ayrıca iş yerinde düzensiz sürelerde ve fazla mesailerle çalışma durumunda da zaman baskısına dayalı olarak gerilim meydana gelmektedir. (Doruk ve Özdevecioğlu, 2009). Çalışan bireylerin yaşam alanlarındaki gerilme yorgunluk ve stres nedeniyle diğer yaşam alanlarındaki performanslarının kısıtlandığı durum ise “çatışan rollerin yarattığı gerilim” olarak açıklanabilir (Knetcht ve diğerleri, 2011). Bireylerin yaşamış olduğu gerilim, ev veya iş yerlerinde yaşamış olduğu yoğun stres nedeniyle meydana

gelmektedir (Doruk ve Özdevecioğlu, 200:73) Çalışan bireylerin davranış kalıplarının bir rolü uyumlu olurken diğer rolünün ihtiyaçlarıyla uyumsuz olduğu durumda “davranış tabanlı gerilim” meydana gelmektedir. Davranış tabanlı gerilim ise, bireyin davranış kalıplarının, bir rolü ile uyumlu olurken, diğer rolünün gereksinimleri ile uygunsuz olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Davranış tabanlı gerilim türünün tespit edilmesi zor olduğu için birçok çalışmada gözden kaçmaktadır (Knetcht ve diğerleri, 2011). Bu gerilim tipinde, bireylerin iş yerlerinde evdeymiş gibi, evlerinde ise işyerlerindeymiş gibi davranması halinde yaşanmaktadır (Doruk ve Özdevecioğlu, 2009: 73).

“Ayrıca bireyin medeni hali ve çocuk sayısı iş aile çatışmasını etkilemektedir. Bekar bir çalışanın sadece işine odaklanması ve iş hayatında başarılı olması daha kolay olurken, evli ve çocuklu bir çalışanın, üzerine aile ile ilgili sorumluluklar da eklendiğinden çatışmaya girmesi daha kolay olmaktadır (Eker ve Özmete, 2012: 19). Ayrıca bireyin yaşı, eşlerin birbirine destek olup olmaması gibi faktörler de iş aile çatışmasını etkilemektedir. Aile içi sorumluluklarını eşi ile paylaşan bir kadın çalışan, iş aile çatışması yaşamazken, ailevi sorumlulukları tek başına yüklenen kadın çatışma altında kalabilmektedir (Dursun ve İştari, 2014).”

#### 2.2.1.3.Çoklu Rol Üstlenme

“Kadının anne, eş ve çalışan olarak pek çok sorumluluğu bulunmakta ve dolayısıyla toplumsal yaşamda pek çok farklı rol üstlenmektedir. Kadın üstlendiği tüm bu rollerle başarılı olmak istediğinde hem iyi bir anne hem iyi bir eş hem de iyi bir çalışan olmak durumdadır. Bu kadar rolü başarılı şekilde yerine getirmesi kadının zamanında çok iyi bir programlamayı gerektirir. İyi bir programlama yapılsa dahi çoklu roller kadında bir yetişme telaşına yani zaman gerilimine sebep olmaktadır. Her bir rol farklı bir davranış gerektirmektedir. Her rolün farklı davranış istemesi rol çatışmasını beraberinde getirmekte ve kadını dezavantajlı duruma sokmaktadır. Bu bağlamda kadın bir yol ayrımındadır veya kariyerini tercih edip ‘süper kadın’ olmakta ya da feminen özelliklerini korumak için kariyerini sonlandırmaktadır. Çoklu rol üstlenme kadın çalışanların hayatını kısıtlamakta ve cam tavana kişi kaynaklı bir engel oluşturmaktadır” (Leblebici ve Karcioğlu, 2014).

#### 2.2.1.4.Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları

Aile hayatının zarar göreceğinden duyulan endişe, yerleşik algılar sebebiyle kariyerinin kısa süreceği veya terfiler olmayacağı inancı, çeşitli engellerin getirdiği özgüven eksikliği, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi, cinsel kimliğini kaybetme endişesi, yöneticiliği kendine uygun görmeme, kişinin kendi kendine yarattığı engellerdir (Aydın ve Perçin, 2008). Abdullah Sosyal (Sosyal, 2010), çalışmasında bireyin çalışma hayatında kariyer hedeflerinin son bulmasına kaynaklık eden “kendine yönelik koyduğu engelleri” şu şekilde tanımlamaktadır:

“Kadının yeri neresi?” sorusuna cevap bulunamaması, kadın çalışanlara karşı oluşan olumsuz düşünce ve önyargıları kabullenme, iş-aile çatışmasıyla birlikte suçluluk duygusu ile baş edememek, özgüven eksikliği, kararsızlık, sistemin değişmeyeceği inancıyla yükselmenin mümkün olamayacağı inancı, bireylerin kendilerine engel oluşturmasıdır.

Kadın çalışanların aynı yaştaki erkek çalışanlarla kıyaslandığında daha kısa kariyerlerinin oldukları görülür. Çünkü kadınlar genelde 25-35 yaş aralığında çocuk büyütmektedirler. Yine aynı sebepten dolayı sürekli iş yaşamında bulunamadıkları için terfileri yavaş, maaşları düşüktür. Bu şekilde düşünen kadın çalışanlar iş hayatında isteksiz ve mutsuz olarak kendilerine “cam tavan engeli” yaratırlar (Fettahlıoğlu ve diğerleri, 2007).

Pek çok kadın çalışanın aile yaşantısını ve iyi bir eş olma çabasını kariyerlerinden daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Bu durumla beraber iş hayatında, uzun süreli çalışamama, seyahat edememe, esnek çalışma saatlerine sıcak bakmama olarak yansımakta ve kadının iş hayatını kısıtlamaktadır. Bu olguları kadın kendi seçimleri ile belirlemiştir ve bu durumda kişi kendisi için bir cam tavan engeli eklemektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

#### 2.2.1.5.Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadın personellerin bireysel “cam tavan” engellerinden biriside örgütsel kaynaklı engellerdir. İş yaşamı bir örgüt içinde meydana gelir ve bu örgüte ait kültür, örgütün politikaları, örgüt üyeleri, örgüt içi iletişim kadın personellere farklı bir çalışma ortamı sunabilmektedir.

#### 2.2.1.6.Örgüt Kültürü

“Örgüt kültürü kavramı; işletme kültürü, şirket kültürü ya da kurum kültürü ile eş anlamı taşımaktadır. Genel olarak bir grubun dışa uyum sağlayabilme ve iç bütünlüşme sorunlarını çözmek için oluşturmuş olduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır’. Örgüt kültürü bireyleri bir arada tutan ortak değerler olarak adlandırılabilir. Bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri düzenlediği için de son derece önemlidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).” Kadın çalışanların örgüt içerisinde adil bir biçimde değerlendirilmesi kurum kültürüne göre farklılık göstermektedir.

“Organizasyon yapısı toplumsal normlar tarafından şekillenmekte olup özellikle kadınların geleneksel olarak maskülen yapıdaki meslekler, organizasyon yapısına dahil olmasıyla beraber organizasyona ilişkin değerlerin de değişmesi beklenmektedir. Bu değişimin erkeklerin feminen yapıdaki organizasyonlara katılması ile feminen değerleri kabul etmeleri beklenmektedir. Kültürel yapıdaki değerler organizasyon yapısında belirleyici olmakla beraber organizasyonlar kadın egemenliğine dayalı ve erkek egemenliğine dayalı olmak üzere nitelik kazanmaktadırlar (MİSCİ, TEMEL ve YAKIN, 2006)”.

“Toplumun kültürel değerlerinde erkeğe karşı daha toleranslı iken, kadını öncelikleri konusunda düşünmesi için uyarır. Toplum tarafından kadın öfkelenildiği zaman hakimiyetini kaybetmiş, erkek ise gücünü göstermiş ve hakkını savunmuş olarak değerlendirilmektedir. (Dolmacı, 2012).” Toplumda cinsiyet üzerinde oluşturmuş olan bu yargılar kurumlarda da uygulanmakta ve bu durum kadınların kariyerlerini negatif yönde etkilemektedir.

“Örgüt kültürünün fonksiyonel-bütünleştirici yönü artış gösterdiğinde kadının önündeki kariyer engelleri azalma göstermektedir. Örgütte çalışanların örgütü aile gibi gördüğü anlayış hâkim olur ise kadına yönelik oluşturulan görünmeyen engellerin azaldığı görülmektedir (Ersarı, 2016). Örgüt içi bireysel becerilerin geliştirilip iyileştirilmesi, bireyler arasında deneyimlerin paylaşılabilmesi örgüt kültürü sayesinde gerçekleştirilir (Demirel, 2007).”

“İşletmelerdeki örgüt kültürünün cam tavan oluşumunu engelleyici felsefeyle dizayn edilip oluşturulması kariyer açısından cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Hoşgör, Sucu ve Tuzgöl, 2016).”

#### 2.2.1.7.Örgüt Politikaları

Kadınların kariyer sürecinde kurumların uyguladıkları politikalar fırsat oluşturduğu gibi aynı zamanda engellerde oluşturabilmektedir. “Kadınlar işe alım sürecinde bazı engellerle karşılaşmakla beraber ya hiç işe kabul edilmemekte ya da erkeklere göre farklı şartlara tabi tutulmaktadır. İş seyahatleri, yurt dışı eğitim programları gibi nedenlerle kadın uygun olsa bile erkek tercih edilmektedir. Bunun çeşitli sebepleri olmakla beraber kadınların bir sorun çıkartacağı fikrine inanılmaktadır (Karcıoğlu, 2014).”

“Kadınların evli veya hamile olması iş bulma aşamasında engel oluşturabilmektedir (Bilkay ve Öztürk, 2016:93).” “Kadınların kariyer gelişimini doğrudan etkileyen örgüt politikaları yalnızca işe alınabilme sürecinde değil, ücretlendirme, görevlendirme gibi konularda da önemli bir yer tutmaktadır. Kadınların evli olması, çocuklu olması gibi durumlar örgütlerde engel olarak görülmesi sebebi ile birey üzerinde yatırım yapma konusunda kadınlar daha az tercih edilmektedir.

Kurumlarda yükselmek için performans sisteminin kullanılması, herhangi bir neden ile iş hayatına ara vermesi durumunda olumsuz etki oluşturmaktadır. Kadınların diğer çalışanlara göre kariyerlerinde kesinti yaşama ihtimali daha fazla olduğu için bu durumdan kadın çalışanlar daha fazla etkilenmektedir (Çaha, 2016:20).”

#### 2.2.1.8.Mentör Eksikliği

“Mentör” kavramının “Türk Dil Kurumu” sözlüğünde geçen anlamları; “akıl hocası, danışman, müşavir’ dir (TDK).” “Danışman ve koç olarak belirtilebilecek mentörler; genel olarak daha üst konumda yer alan, daha tecrübeli olan, daha bilgili ve yaş olarak daha büyük olan kişilerdir(H. Ç. Çaha, 2016:21)”. İnsanlara öncülük eden, yol gösteren, koçluk yapan kişileri mentör olarak adlandırabiliriz.

“Kariyer gelişimi hususunda mentör ve rol modelin bir çok faydası görülmektedir. Mentör her şeyden önce yol gösteren olduğu için kişinin kariyer gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte kişinin kaynak ve fırsatlara ulaşmasında kolaylıklar sağlamaktadır (Taşkın, 2012).” Eskiden çok fazla değer görmeyen, önemli

bulunmayan bu kavram günümüzde işletmeler tarafından ve çalışanlar tarafından son derece önemli bir kavram haline gelmiştir.

“Çalışan kadınlara rehberlik edecek aynı zamanda yol gösterecek mentörlük hizmetlerinin yetersizliğinden dolayı kadınlar diğer çalışan ile denge kurmakta zorlanmakta olup işe nereden başlayacağını bilememektedir. Mentörlük hizmetlerinden kadınların yararlanmalarının artırılmasıyla kadınlar hem cesaretlendirilecek hem de iletişimde denge kurmaları kolaylaştırılacaktır (Öztürk ve Bilkay, 2016:93).” Kurumlarda bir mentörün bulunmamasının oluşturacağı olumsuzluğun yanı sıra, mevcut mentöründe erkek olması cam tavan olgusunu olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Tuzgöl, Sucu ve Hoşgör, 2016).

#### 2.2.1.9.İnformal İletişim Ağlarına Katılamama (Networkler)

“Yönetici pozisyonuna gelebilmek için farklı engeller ile mücadele etmek durumunda kalan kadınlar; yönetici pozisyonuna gelebilseler de diğer çalışan meslektaşlarının iletişim ağlarına katılamadıkları için güçleri zayıflamakta, yönetsel pozisyonlarda ayrımcılıkla karşı karşıya kalmakta, iş yerlerinde rehberden yoksun bırakılmaktadırlar. İletişim ağ üyeleri, terfi edecek adaylara örgütsel politikaları öğrenmede yardımcı olmaktadır. Kariyer tavsiyesi, sosyal destek, kaynak ve iş birliğiyle strateji oluşturmak, profesyonel destek sağlamakta, iş olanakları, iş performansı, gelir, terfi ve kariyer tatmini artışı gibi kariyer sonuçlarını olumlu etkileyebilmektedirler (Kuluallp, 2015).”

“İletişim ağları sayesinde çalışanlar yönetimde çeşitli düzeylerini hangi durumların motive ettiğini anlamakta, üst yönetim ile ilgili bilgileri daha rahat bir şekilde öğrenmekte, hangi mevkilerin boş olduğunu, adayların kimler olduğu gibi gizli tutulan bilgilerin dahi cevaplarını bulmaktadırlar. Diğer çalışanların kendi aralarında farklı iletişim tarzlarına sahip olmaları kadınların bu iletişimin dışarısında kalmalarına sebep olmaktadır. Böylece kadınlar örgütü ilgilendiren bilgiler hakkında bilgi sahibi olamamaktadırlar. (Taşkın, 2012).” “Meslektaşları ile etkin bir şekilde sosyal ilişki kuran bireyler, kariyerlerini ilerletmede önemli bir etkiyi oluşturmaktadırlar. İletişim ağlarında etkili bir şekilde var olan kişiler kariyerlerinde olumlu yönde gelişmeler kaydedebilmektedirler. Yönetim pozisyonundaki kadın çalışanlar; eril veya dişil

olmayan ancak erkek meslektaşları, denetçiler ve üstleri tarafından kabul görebilen yönetsel stiller geliştirmelidirler (Ragins, 1998).”

Örgüt içinde başarılı bir yönetici olabilmek için kadın çalışanlar hem kurum içerisinde hem de kurum dışında network bağlantılarının içerisinde olabilmelidir. Erkek çalışanların kendi içlerinde planlamış oldukları kurum dışındaki çeşitli faaliyetlerde de bulunmalıdırlar. Kurumu ilgilendiren mühim bilgilere ulaşabilmek için bu ağlara katılmaları gereklidir. Kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde mühim olan desteği ve bilgiyi, diğer yöneticilerle ilişki kurma, cam tavan sendromunu aşma hususunda önem arz etmektedir.

#### 2.2.1.10. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

“Kadınların yaşadıkları toplumlarda kendilerine uygun meslek seçimlerini belirleyen cinsiyetçi ‘Mesleki Ayrım ve kendisine yönelik ‘Toplumsal Önyargılar (Stereotipler) onların yöneticilik mesleğinde yükselip yükselmeme imkanlarının olup olmadığına ve de bu konuda kendi kararını verme süreçlerinde etkili olmaktadır (Taşkın, 2012).”

“Cam Tavan” engelini oluşturmasını etkileyen sosyal hayata dair” faktörlere örnek olarak “mesleki ayrımcılık” ve “toplumsal cinsiyet ayrımcılığı” gösterilebilir (Keskin, 2016).

Cinsiyete dayalı iş yaşamının toplumda yaygın olması sebebiyle bazı meslek grupları sadece erkeklerin yapabileceği meslekler olarak kabul edilmektedir. Meslek tanımlarının ‘kadın işi’ ‘erkek işi’ şeklinde kabul görmesi hiyerarşik pozisyonları da etkilemekte ve dikey tabakalaşmaya neden olmaktadır (Parlaktuna, 2010).

Kadın çalışanların erkek çalışanlar kadar yönetim pozisyonlarında bulunmaması ayrıca toplumda erkeğin yapacağı iş olarak kabul edilen iş seçimi yapamaması toplumsal cam tavan engellerinden biridir (Karcıoğlu, 2014).

#### 2.2.1.11.Stereotipler (Toplumsal Önyargılar)

Kadınların kariyer yaşamlarında yükselmelerini engelleyen en önemli faktör olarak kendini göstermektedir. Stereotipleme, geçmişte yaşanmış olan deneyimler veya içerisinde bulunduğu kültürel değerlere dayanan, insanın içinde bulunduğu oramla aynı koşullarda kendisini değerlendirmesini sağlayan durumu anlatmaktadır (Barutçugil, 2002).

Stereotipler ayrıca cinsiyete göre toplumsal kalıplaşmış yargıları ifade eder. Bu yargılar kadın ve erkeklerin yaşamlarının her safhasında hangi şekilde davranacaklarına yönelik inançlar meydana getirir. (Bilgin, 2012). “Özellikle cam tavan kavramının ortaya çıktığı1960’lı yıllardan günümüze kadar yapılan birçok araştırma stereotiplerin hemen hemen her kültürde temel olarak aynı kaldığını ve bir değişim yaşamadığını ortaya koymaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000:140).”

“Bu ön yargılar sebebiyle, kadınlara hemşirelik, öğretmenlik gibi kadınsı işler uygun görülürken rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, örgütten insan, para ve hammadde girdilerini en verimli bir şekilde mal ve hizmet çıktıklarına dönüştürme faaliyetlerini gerçekleştirebilme niteliğine sadece erkeklerin sahip olduğu ön yargısı hala toplumlarda mevcuttur (Güler, 2005).”

#### 2.2.1.12.Mesleki Ayrım

Meslek seçimlerinde belirleyici olan ön koşul bireyin kendi istekleri, yetenekleri olması gerekirken, ailede yada toplumda yerleşmiş olan kuralların kadın ve erkek üzerinde meslek seçimi konusunda etkili olması mesleki ayrım konusunun başlangıç noktası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumdaki roller bireylerin cinsiyetlerine göre belirlenmekte olup mesleklerin sadece belirli bir cinsiyet ile kadın işi – erkek işi gibi özgülleşmesine neden olması mesleki ayrıma neden olmuştur (Şahin, 2007:40-42).

Mesleki ayrım cinsiyete göre dikey ve yatay olarak ayrışmayı getirmektedir. Yatay ayrışma erkek işi kadın işi ayrımlarına sebep olmaktadır. Dikey ayrım ise aynı işi yapan, aynı beceri ve yetkinliğe sahip olan erkek ve kadın çalışanlar arasında kadının adil bir değerlendirmeye tutulmadan kariyer sürecinde üst kademedeki pozisyonlara çıkması için daha uzun süre beklemesini ifade etmektedir (Karaca, 2007).

“Cinsiyetçi meslek ayrımı toplumda yerleştikten sonra, kadın ve erkeklerin bir işi yapabilmek, başarabilmek için yetenekli olmalarından önce, işin onlar için uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Belirli mesleklerin veya işçilerin cinsiyet ayrımı ne kadar kuvvetliyse, bu oranda mesleksel kimliklerle cinsiyet kimlikleri birbirinin içine girmektedir. Böylelikle de erkeksi işleri yapan kadınların güçlü, erkek tavırlı, hatta zaman zaman kadınlığını kaybetmiş kişiler olması beklenmektedir (Akdöl, 2009).”

### 2.2.2.Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri

Kadınların iş yaşamında istihdam edildikleri iş yerlerinde yüksek düzeyde ve yüksek ücretlerde görev alan kadınların sayılarının azlığı bilinen bir gerçektir. Cam tavan sendromu tanımı ile adlandırılan bu sorunu hem gelişmekte olan ülkelerde kadın çalışanlar hem de gelişmiş ülkelerdeki kadın çalışanlar hala yaşamaktadırlar.

İşletme içerisinde başarılı şekilde çalışan bir kadın profili çizen ve örnek olarak gösterilebilecek üst düzey yönetici kadrosunda kadın personelin olamaması işletme içerisinde kadınlara yönelik birtakım önyargıların oluşmasına neden olmakta ve kadınların orta düzey işlerde istihdam edilmesinin daha uygun olduğuna yönelik bir kanaat ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Erdoğan, 2003).

“Cam tavan engeller terimi 1986 yılında ilk olarak Wall Steet Journal tarafından iş yaşamındaki kadınlar ile ilgili hazırlanmış olduğu raporda, kadınların yönetici pozisyonuna yükselmesinin önyargılar ve firma geleneği tarafından engellendiğini belirten bir kavram olarak kullanılmıştır. Günümüze kadar bir çok araştırmada adı geçmiştir (Anafarta, 2008; Kasımoğlu, 2002; Bebekoğlu ve Wasti, 2002; Jackson, 2001; Nath, 2000; R Simpson, 2000; Ryan, 2006; Wright, 2000).

“Cam tavan engelleri; işletmelerde, devlet kurumlarında, eğitim örgütlerinde veya kâr amacı gütmeyen kurumlarda yönetim kademelerine ulaşmayı isteyen ve bunun için uğraşan kadınların karşılarına çıkan engellerdir. Cam tavan kavramıyla anlatılmak istenen, kadınların karşılaştığı sorunların açıkça tanımlanamamasıdır. Cam tavan engeller, bir çalışanın yönetim kademelerine yükselmesinde yetersizliğine bağlı basit bir engel olarak algılanmamalıdır. Tam tersi tüm kadınların grup halinde, 'kadın oldukları için' yönetim kademelerine yükselmelerinin önündeki engellerdir (Taşkın, 2012).”

Başka bir tanımda ise, azınlık halindeki grupların veya kadınların başarısına ve niteliklerine aldırış etmeden örgütlerde yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyen ayrıca ihmal edilemeyen belirsiz engeller olarak açıklanmaktadır (Cotter, Hermsen ve Ovadia, 2001).

Kadınların karşılarına çıkan ve hemen fark edilmeyen, belirlenemeyen 'cam tavan engeller', kadınların yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen önemli ve güçlü engellerdir. Kadınlar, iş yaşamına başladıkları süreden itibaren taraflılık yaşamaktadırlar (Schwartz, 1992). Shwartz (Şahin, 2009), görünmeyen fakat profesyonel kadın çalışanların kariyer imkanlarını kısıtlayan, gizli de olmayan şeylerin tesiri olduğunu belirtmektedir. “Kariyerlerinin ilk anlarında kadınlar hızlı bir yükselişe geçmelerine rağmen, kariyerlerinin orta dönemine geldikleri vakit cam tavan engeller ile karşılaşmaktadırlar (Brett, 1994)”

Kadınların kısa bir süredir yönetim kademelerinde yer alabilmeleri, iş hayatına aralıklarla girmeleri, kadınların çalıştıkları geleneksel olarak belirli alanların olması cam tavan engellerin oluşmasındaki nedenler arasında gösterilmektedir (Zel,1999; Akt, Örucü ve ark., 2007).

Kadınların yaşamış oldukları kariyer engellerinin başında 'kişinin kendine koymuş olduğu engeller ve öğrenilmiş çaresizlik' kavramları gelmektedir. Kadınlar belli başlı ön yargılar doğrultusunda kendilerinin yükselemeyeceğini ve istemiş oldukları kariyeri gerçekleştiremeyeceğini düşünmektedirler.

“Kadının kendine koyduğu engeller büyük bir havuzu ifade etmekte olup bunların içerisinde; kadının yeri neresidir, negatif olguları baştan kabullenme, iş ve aile çatışması, kariyerde yükselme tercihi, özgüven eksikliği gibi engellerdir(Örucü, Kılıç T. ve Kılıç R., 2007:121).”

“Kadınlar iş dünyasında karşılarına çıkan cam tavan sendromu ile mücadele etmekte olup bu durumun süreklilik kazanması ile birlikte çaresizlik durumunu kabul etmektedirler. Meydana gelen bu engeller kadının zihninde yer etmektedir. Kadın çalışanlar durumlar her ne şekilde ilerlerse ilerlesin, ne yaparlarsa yapsınlar başarılı olamayacaklarını, kariyerlerinde yükselemeyeceklerini düşünmektedirler. Yaşanan bu durumlar neticesinde engellerin kendinden kaynaklı olduğunu düşünerek direnmeyi bırakır ve oldukları noktadan ileriye gidemezler (Doğru, 2010).”

“Kadınların kendilerine koymuş oldukları engellerde ilk sırada öğrenilmiş çaresizlik kavramı yer almaktadır. Bu kavram kişinin kontrolsüzlüğüne bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Kişinin itici olaylarla karşı karşıya gelmesi durumunda ortaya çıkan bu durum, oluşturduğu olumsuz etki ile daha sonraki koşullarda öğrenmeyi geciktirmektedir (Güler, 2006).”

“Öğrenilmiş çaresizlik sendromu kadın çalışanların bireysel olarak tam tavan engellerinin en önemlilerindedir. Öğrenilmiş çaresizlik sendromu, bireyin pasifliği, eyleme geçememesi durumu ve yaşamını kontrol edememe duygusunun, bireyin daha önceden kontrol etmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı yaşam olayları ve travmalar sonucu geliştiği şeklindedir (Gezek, 2009).”

#### 2.2.2.1.Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Genel olarak cam tavan sendromunun oluşmasında sebep ya kişinin kendisi ya da erkek yöneticilerin olduğu düşünülür. Aslında kadınlar da hemcinslerine pek çok engel oluşturabilmektedirler. Bu engeller kendini referans alma yanılığsı ve kraliçe arı sendromu olarak adlandırılmaktadır.

***Kendini referans alma yanılığsı :*** “Kadınlar kariyerlerinde pek çok engelle karşılaşır. Üst pozisyonlara gelmiş kadınlarda alt pozisyondaki hemcinsine karşı bir bilinçaltı savunma durumu söz konusu olabilir. Kendisinin o pozisyona zor fakat ulaşabilmiş olması başkasının da tüm zorluklara karşın bunu yapabileceğini savunarak engeller yaratmasına neden olabilmektedir (Bilican, 2014:378).”

“Kendini referans alma yanılığsı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki ‘ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığıdır (Fettahlıoğlu, ve diğerleri, 2007).”

***Kraliçe arı sendromu :*** ”Kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimsemeye başlamalarıdır (Zel, 2002: 41). Burada kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek

yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi durumudur (Öğüt, 2006: 66).”

“Kraliçe arı sendromu, tepe yönetiminde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Bilican, 2014: 378). Bu bağlamda kadınların çalıştıkları kurumda kendileri gibi kadın yöneticileri istememeleri, yükseldikleri noktada tek kadın olmak amacıyla diğer kadınların yükselmelerine ket vurmalarını doğurmaktadır (Ergeneli ve Akçamete, 2004:90).”

#### 2.2.2.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

“İş hayatında kadın çalışanlara erkek yöneticiler tarafından konulan engeller; daha çok erkeklerin kadınların kendilerine verilen işleri yapamayacaklarına yönelik olumsuz görüşleri, kişilik, kararlılık ve azim bakımından yetkin olduklarının düşünülmemesi; iletişim kurma problemi ve erkeklerin gücü elde tutma isteği şeklinde ifade edilebilir (Bilican, 2014).”

### 2.3. İşsizlik Oranı Ve Cinsiyet

#### 2.3.1. İşsizlik

“İstihdam anketinin uygulandığı gün ve önceki hafta içinde kâr karşılığı, yevmiyeli, ücretli ya da ücretsiz olarak hiçbir işte çalışmamış kişilerden son 4 hafta içinde iş arama kanallarını kullanmış ve 2 hafta içinde işbaşı yapabilecek durumda bulunan 15 ve daha yukarı yaştaki kişiler işsiz sayılıyor. İşsiz sayısının toplam işgücüne bölünmesiyle de işsizlik oranı bulunuyor (Egilmez, 2017).”

**Tablo 2.1:** Türkiye’de Yıllar İtibari İle Cinsiyete Göre Genel İşsizlik Oranı

<b>İşsizlik Oranı (%)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ERKEK</b>	9,2	9,4	9,8	9,6	9,7
<b>KADIN</b>	12,2	12,9	14	14,4	14,2

Kaynak: TÜİK (15 – 64 Yaş)

TÜİK verilerine göre işsizlik oranı kadın ve erkek çalışanlarda yıllar itibari ile artış göstermiştir.

İşsizlik artışının sebepleri Türkiye'nin büyüme oranlarının düşmesi gösterilebilir. Türkiye'de 2012 yılından beri büyüme oranlarında görülen düşüş işsizlikte de artışı beraberinde getirmiştir (Egilmez, 2017).

**Tablo 2.2:** Türkiye'de Eğitim Düzeylerine ve Cinsiyete Göre İşsizlik Oranları

İşsizlik Oranı (%)	2014	2015	2016	2017	2018
(15-64) ve Erkek ve (Yüksek Öğretim)	7,7	7,6	8,8	8,7	9,1
(15-64) ve Kadın ve (Yüksek Öğretim)	15,5	16,3	16,9	18,4	17,1

Kaynak: TÜİK (15-64 Yaş)

TÜİK verilerine bakacak olursak erkek işsizlik oranında 2014-2018 yılı negatif değişimi %0,5 iken kadın işsizlik oranı 2014-2018 yılları arasındaki negatif değişimi %2'lik bir değer farkı olmuştur.

TÜİK verilerine göre eğitim kıstasını ele alarak gözlem yaptığımızda yüksek öğrenim mezunu erkek işsizlik oranının 2014 yılında %7,7 iken 2018 yılında %9,1 değerine gelerek yükseliş gösterdiğini; yüksek öğrenim mezunu kadın işsizlik oranının 2014 yılında %15,5 iken 2018 yılında 17,1 düzeyine gelerek yükseliş gösterdiğini gözlemlemekteyiz.

Bu verilerde dikkat çeken diğer bir hususta yüksek öğrenim görmüş kadınların yüksek öğrenim görmüş erkeklere göre yaklaşık iki katı oranla işsizlik yüzdelerinin fazla olmasıdır. TÜİK verilerine göre 2014 yılında yüksek öğrenim mezunu erkeklerin işsizlik oranı %7,7 iken, yüksek öğrenim mezunu kadın işsizlik oranı %15,5 olarak belirlenmiştir. 2018 yılına bakacak olursak yüksek öğrenim görmüş erkeklerin işsizlik oranı 9,1 iken, yüksek öğrenim görmüş kadınların işsizlik oranı %17,1 olarak tespit edilmiştir. Türkiye'de yüksek öğrenim görmüş kadınların işsizlik sorunuyla daha fazla karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmektedir.

### 2.3.2.İşgücü

İstihdam edilenler ile işsizlerin oluşturduğu tüm nüfusu kapsar.

**İşgücüne katılma oranı:** İşgücünün kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus içindeki oranıdır.

İşgücüne katılım oranı (*İKO*), çalışanlar ve işsiz olup da iş bulmak isteyenlerin, aktif nüfusa oranını ifade eder.

“Aktif nüfus, çalışmak için herhangi bir engeli olmayan, 15 yaş ve üzerindeki kurumsal olmayan nüfusa denir. Burada kurumsal olmayandan kastımız bireylerin cezaevi, ıslah evi, akıl hastanesi, bakım evleri vb. gibi kurumlarda olmamasıdır (Çalışma Ekonomisi Blog, 2015).”

İşgücüne katılım: iş gücü / kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus. “İşgücüne katılma oranı, aktif nüfusun kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfusa oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu oranın yüksek olması, çalışma yaşında olan kadın ve erkeklerin çalışma hayatına dâhil olma noktasında istekli olduklarını gösterir. Bir ülkede işgücüne katılma oranının yüksek olması, aynı zamanda o ülkede insan kaynağının etkin kullanılıp kullanılmadığının da bir göstergesidir (Yamak vd., 2012),

“Gerek gelişmiş gerekse de gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan genel görünüm, kadın işgücüne katılma oranının erkeklerin işgücüne katılma oranından düşük olmasıdır. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde ve genel olarak güçlü bir ekonomik görüntü vermelerine rağmen Hindistan ve Türkiye gibi yükselen ekonomilerde kadın ve erkeklerin işgücüne katılma oranları arasındaki fark oldukça büyüktür (Yenilmez ve Kılıç, 2018).”

**Tablo 2.3:** Türkiye’de Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranları

<b>İşgücüne Katılma Oranı (%)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ERKEK</b>	76,6	77	77,6	78,2	78,6
<b>KADIN</b>	33,6	35	36,2	37,6	38,3

Kaynak: TÜİK (15-64 Yaş, %)

TÜİK verilerine göre erkek ve kadın nüfusun 2014 yılından 2018 yılına kadar işgücüne katılma oranlarının artan düzeyde bir gelişme gösterdiği gözlemlenmektedir. Burada dikkati çeken husus yıllar itibari ile kadınların erkeklere göre işgücüne katılım oranlarının düşük olduğudur. 2018 yılını baz alacak olursak erkeklerin işgücüne katılma oranı %78,6 iken kadınların işgücüne katılma oranı %38,3 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 2.4:** Türkiye’de Eğitim Düzeylerine ve Cinsiyete Göre İşgücüne Katılma Oranları ve İşsizlik Oranları

<b>İşgücüne Katılma Oranı (%)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
(15-64) ve Erkek ve (Yüksek Öğretim)	88,3	89,4	89,3	89,6	89,5
(15-64) ve Kadın ve (Yüksek Öğretim)	72,6	72,9	72,6	74	73,1

Kaynak, TÜİK (15-64 Yaş, %)

İşgücüne katılma oranlarına eğitim düzeyini dahil ederek bakacak olursak yüksek öğrenim almış erkek ve kadınların işgücüne katılım oranlarını yıllar bazında artarak devam etmiştir. Bu tabloda yine gözlemlenen bir durum yüksek öğrenim mezunu erkeklerin işgücüne katılım oranları yüksek öğrenim mezunu kadınlara göre yaklaşık %10’luk bir farkla daha yüksek bir orana sahip olmasıdır.

**Şekil 2.2:** Katılım Bankaları Birliği 2017 iş gücü profili

KATILIM BANKALARININ İŞ GÜCÜ PROFİLİ - 31/12/2017												
Bulunduğu Kadro		Mezuniyet Alanı			Eğitim Düzeyi					Yabancı Dil Bilgisi		
		İdari Bilimler	Mühendislik	Diğer	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Diğer	Hiç/Az	Orta	İyi/Çok İyi
Yönetici	Erkek	2452	134	489	51	2332	725	14	53	2780	159	236
	Kadın	151	15	135	17	221	55	0	8	254	11	30
Uzman/Müfettiş	Erkek	4963	430	1195	150	5322	717	4	395	5869	291	428
	Kadın	1372	184	565	122	1692	216	0	91	1838	102	181
İdari Personel	Erkek	785	18	697	102	858	76	0	464	1416	1	7
	Kadın	227	10	113	35	35	18	0	9	346	2	2
Diğer	Erkek	470	17	354	43	430	90	0	293	823	12	6
	Kadın	126	6	23	10	123	12	0	10	149	3	3
TOPLAM		10546	814	3671	530	11269	1891	18	1323	13551	581	899

Kaynak: (TKBB, 2017)

Katılım bankaları birliğinden alınan 2017 yılı iş gücü profiline göre katılım bankalarında çalışan toplam 15.031 personelin yönetici kadrosunda 3.075 tane erkek personel bulunurken 301 tane kadın personel bulunmaktadır. Tabloyu incelediğimizde toplam erkek personellerin 8.670 kişi toplam kadın personellerin 1.876 kişi olduğunu görürüz. Oransal olarak değerlendirdiğimizde toplam erkek personellerden yönetici kadrosunun %35 ini oluşturduğunu ve toplam kadın personellerinde yönetici kadrosunun %16'sını oluşturduğunu görebiliriz. Bu tabloya baktığımızda katılım bankalarında kadınların yönetim kadrosunda bulunması erkeklere oranla çok daha düşük olduğunu görebiliriz.

**Şekil 2.3:** Katılım Bankaları Birliği 2018 iş gücü profili

KATILIM BANKALARININ İŞ GÜCÜ PROFİLİ - 31/12/2018												
Bulunduğu Kadro		Mezuniyet Alanı			Eğitim Düzeyi					Yabancı Dil Bilgisi		
		İdari Bilimler	Mühendislik	Diğer	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Diğer	Hiç/Az	Orta	İyi/Çok İyi
Yönetici	Erkek	3,453	279	454	57	3,028	1,017	17	67	3,758	172	256
	Kadın	328	42	147	26	370	112	-	9	440	29	48
Uzman/Müfettiş	Erkek	4,317	432	994	161	4,746	532	3	298	5,086	284	373
	Kadın	1,334	257	503	113	1,739	186	1	58	1,774	152	168
İdari Personel	Erkek	670	8	601	89	644	57	-	489	1,277	-	2
	Kadın	204	5	57	27	218	12	-	9	264	-	2
Diğer	Erkek	505	13	366	46	454	75	1	308	867	12	5
	Kadın	139	6	29	12	134	17	-	11	166	4	4
TOPLAM		10,950	1,042	3,151	531	11,333	2,008	22	1,249	13,632	653	858
		15,143			15,143					15,143		

Kaynak:(TKBB, 2018)

Katılım bankaları birliğinden alınan 2018 yılı iş gücü profiline göre katılım bankalarında çalışan toplam 15.143 personelin yönetici kadrosunda 4.186 erkek personel, 517 kadın personel bulunduğunu görmekteyiz. Tabloyu incelediğimizde toplam personellerin 8.945'inin erkek personellerden 2005 personelin kadın çalışanlardan oluştuğunu görmekteyiz. Oransal olarak değerlendirme yaptığımızda toplam erkek personellerin içinde %46 sının yönetici kadrosunda olduğunu yine toplam kadın personellerin %25 inin yönetici kadrosunda yer aldığını görebiliriz. Bu tabloya baktığımızda katılım bankalarında yönetim kadrosunda kadın personellerin 2017 yılına göre artış göstermesine rağmen erkek personellere göre neredeyse yarı yarıya bir fark olduğu görülmektedir.

Bu verilere bakıldığında katılım bankalarında kadın çalışanların yönetici kadrolarında neden sayılarının az görüldüğü, yönetici kadrolarına neden tercih edilmedikleri hususunda sorular gündeme gelmiştir. Kadın çalışanların kariyerlerinde görünmeyen engellerin yani cam tavan sendromunun yaşanıp yaşanmadığı ve bu konu üzerinde literatürde herhangi bir araştırmanın yapılmamış olması sebebiyle katılım bankalarında çalışan kadın personellerin “kariyer engelleri” ve “cam tavan sendromu” üzerine algılarının tespiti için bir çalışma yapılmasının gerekli olduğu görülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### CAM TAVAN ALGISININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

Çalışmamızın literatür kısmında da belirtilmiş olduğu gibi, kadın çalışanların tepe yönetim pozisyonlarına yükselmesini engelleyen ve “cam tavan” olarak adlandırılan bir çok engeller görülmektedir. Bu engeller, kadınların “çoklu rol üstlenmesi” ve “kişisel tercih algıları” gibi bireysel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi örgütsel ve sosyal birtakım sebeplerden de kaynaklanabilmektedir. Bu çalışmanın esas amacı, öncelikle katılım bankacılığı sektöründe cam tavanın var olup olmadığını belirlemek ve ardından kadınların üst yönetim pozisyonlara ulaşmasına engel olan cam tavan engellerinin neler olduğunu tespit etmektir.

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları cam tavan algısını ölçmek için Deitra C. Payne’ nin 2005 yılında “The Glass Ceiling Ten Years Later: A Study of the Professional Woman’ s Perception of Success in Corporate America“ adlı çalışmasından ve “Ayşe Karaca’ nın 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde” hazırlamış olduğu “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri; Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlığıyla yayımlanmış yüksek lisans tezinden uyarlanan ölçekten faydalanılmıştır.

### 3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızda veri toplama işleminde anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmalarda yaygın olarak tercih edilen Likert tipi ölçme aracı kullanılmıştır. Anket katılım bankalarında çalışan kadın personellere uygulanmış olup 147 kişi ile çalışma sağlanmıştır.

Kadın çalışanların puanlarının “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim” değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında bağımsız örneklemeler “t-testi (Independent Samples t-test) ve ANOVA analizi” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki kısımdan meydana gelmekte olup birinci bölümünde; Kadın çalışanların demografik özelliklerinin tespitine dair 5 soru bulunmaktadır. İkinci kısımda ise kadın yöneticilerin üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerine engel teşkil eden sebeplerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmış ve bu maksatla 38 soru sorulmuştur.

Anketteki 38 tutum ifadesi, beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmış, “Kesinlikle Katılıyorum seçeneği için 5, Katılıyorum seçeneği için 4, Kararsızım seçeneği için 3, Katılmıyorum seçeneği için 2, Kesinlikle Katılmıyorum seçeneği için 1 puan” verilmiştir. Böylece ankete katılanların ifade ettikleri bilgiler derecelendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır.

### 3.3.Bulgular

Verilerin analizinde öncelikle ölçeğin geçerlik güvenirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre 33 maddelik ölçeğin “Cronbach Alpha” değeri 0.841 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenirliğini kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo analizin özet bilgilerini içermektedir. Ayrıca ölçeğe ait maddelerin kendi içlerindeki korelasyonları ekte yer almaktadır.

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,841	33

Eldeki verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı ise “Kolmogorov-Smirnov testi” ve çarpıklık basıklık ile bakılmıştır. Verilerin normal dağılım analizi sonuçlarına göre ise verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Yalnız örneklem sayısı 30’u geçtiği için (147) normal dağılım testleri uygulanmıştır.

**Tablo 3.1:** Ölçekler Arasında Kolmogorov - Smirnov Testi

<b>SORULAR</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov Test p</b>
<b>Kadının yeri eşinin yanındır.</b>	0.711	-0.592	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar için birinci öncelik çocuğu ile ilgilenmektir.</b>	-0.983	-0.210	<b>0.000</b>
<b>Çalışma hayatı kadının iyi bir eş ve anne olmasını engel teşkil eder.</b>	0.556	-0.846	<b>0.000</b>
<b>Kadınların evli yada çocuk sahibi olmaları iş performanslarını olumsuz yönde etkiler.</b>	0.768	0.246	<b>0.000</b>
<b>Kadınların kariyer hedeflerini çocuk sahibi olma düşüncesi sınırlar.</b>	-0.066	-0.991	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.</b>	0.839	-0.273	<b>0.000</b>
<b>Üst düzey kadın yöneticiler kadınlık özelliklerini yitirirler.</b>	0.755	0.030	<b>0.000</b>
<b>Kendine güveni olan kadınlar üst düzey yönetici olma zorluklarını kolaylıkla aşarlar.</b>	-0.791	-0.528	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyona gelme konusunda isteksizdirler.</b>	0.964	2.052	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar ücret, pirim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.</b>	-0.151	-1.433	<b>0.000</b>
<b>Üst düzey pozisyonlara geçmek için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat verilmektedir.</b>	-0.612	-1.027	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırılmaktadırlar.</b>	-0.331	-1.172	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar aynı pozisyondaki erkek çalışanlarla eşit maaş almaktadırlar.</b>	-0.331	-1.161	<b>0.000</b>
<b>Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.</b>	0.397	-0.519	<b>0.000</b>
<b>Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.</b>	-0.073	-0.698	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadırlar.</b>	-0.627	-0.508	<b>0.000</b>
<b>Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.</b>	-0.416	-0.931	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleriyle rahat iletişim kurabilirler.</b>	-0.796	-0.001	<b>0.000</b>

<b>Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışlarda bulunurlar.</b>	-0.733	0.701	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar.</b>	-0.353	-0.636	<b>0.000</b>
<b>Kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici (mentör) yoktur.</b>	-1.128	1.213	<b>0.000</b>
<b>Kurumda mentörlük ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmamaktadır.</b>	-0.669	0.527	<b>0.000</b>
<b>Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.</b>	-0.729	-0.078	<b>0.000</b>
<b>Üst düzey yönetici kademelerini ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.</b>	0.604	0.009	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.</b>	1.439	0.849	<b>0.000</b>
<b>Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.</b>	1.065	0.755	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.</b>	1.613	5.224	<b>0.000</b>
<b>Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.</b>	1.436	1.829	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.</b>	-1.602	4.127	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.</b>	1.480	1.701	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.</b>	1.363	1.951	<b>0.000</b>
<b>Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.</b>	0.138	-0.883	<b>0.000</b>
<b>Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.</b>	1.758	3.771	<b>0.000</b>

Geçerlik güvenilirlik ve normal dağılım analizlerinin ardından analizlere frekans analizleri devam edilmiştir.

**Tablo 3.2:** Frekans Analizleri

	Frekans	Yüzde
Yaş		
21-30	66	44,9
21-40	68	46,3
41-50	13	8,8
51 ve üzeri	0	0
Medeni durum		
Evli	82	55,8
Bekâr	65	44,2
Unvan		
Yetkili Yardımcısı	11	7,5
Yetkili	54	36,7
Yönetmen	80	54,4
Müdür	2	1,4
Çocuk durumu		
Çocuğu yok	76	51,7
1 çocuk sahibi	46	31,3
2 çocuk sahibi	19	12,9
3 ve daha fazla çocuk sahibi	6	4,1

Eğitim durumu		
Önlisans	0	0
Lisans	100	68,0
Yüksek lisans	45	30,6
Doktora	2	1,4

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların çoğunluğu 21-40 yaş arasında yer almaktadır.

En az katılımcılar ise 41-50 yaş aralığındadır. Ayrıca yine katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu ve çocuğu olmayan veya bir çocuk sahibi kişilerden oluştuğu görölmektedir. Tabloya bakıldığında katılımcıların %91,1'inin ise yetkili ve yönetmen pozisyonunda unvana sahip oldukları dikkat çekmektedir. Katılımcıların %1,4 ünün müdür pozisyonunda olduğu görölmektedir. Son olarak eğitim durumunun büyük ölçüde lisans eğitiminde olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek maddeleri ve çoklu rol üstlenme arasında yapılacak analizlere geçmeden önce ölçeğin alt boyutlarının irdelenmesi doğru olacaktır. Orijinal formdaki maddelere göre ölçek boyutları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

**Tablo 3.3: Cam Tavan Boyutları**

Cam Tavan Boyutları	Soru No.
1. Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4-5
2. Kadınların Kişisel Tercih Algıları	6-7-8-9-10-11-12
3. Örgüt Kültürü ve Politikaları	13-14-15-16-17-18-19-20
4. İnfomal İletişim Ağları (Networklar)	21-22-23
5. Mentörlük	24-25

6. Mesleki Ayrım	26-27-28-29-30-31
7. Stereotipler	32-33-34-35-36-37-38

Katılımcılardan alınan cevaplar alt boyutlar toplamında ele alınmış ve çoklu rol üstlenme arasında ortalamadan fark analizleri gerçekleştirilmiştir.

*Yaş ve ölçek boyutları arasında ortalamadan farkları tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;*

H<sub>0A</sub>= Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, yaşa göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1A</sub>= Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, yaşa göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0B</sub>= Kadınların kişisel tercih algıları, yaşa göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1B</sub>= Kadınların kişisel tercih algıları, yaşa göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, yaşa göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, yaşa göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), yaşa göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), yaşa göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0E</sub>= Mentörlük, yaşa göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1E</sub>= Mentörlük, yaşa göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0F</sub>= Mesleki ayrım, yaşa göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1F</sub>= Mesleki ayrım, yaşa göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0G</sub>= Stereotipler, yaşa göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1G</sub>= Stereotipler, yaşa göre ortalamadan farklılık gösterir.

**Tablo 3.4:** Yaşa göre ortalamadan farkların araştırıldığı One-Way Anova analizi sonuçları

	Çoklu rol üstlenme	Kadınların kişisel tercih algıları	Örgüt kültürü ve politikalar	Networkler	Mentörlük	Mesleki Ayırım	Stereotipler
One-Way Anova	228.055	.473	.800	5,452	8.154	6.371	8.151
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.624	.451	.005	.000	.002	.000

Tabloya göre çoklu rol üstlenme, networkler, mentörlük, mesleki ayırım ve stereotipler boyutlarında yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir ( $p < .005$ ). Ancak kadınların kişisel tercih algıları ve örgüt kültürü ve politikalar açısından böyle bir ayırım söz konusu değildir ( $p > .005$ ).

Bu durumda H1A, H0B, H0C, H1D, H1E, H1F, H1G hipotezleri kabul edilir.

Ayrıca aşağıdaki tabloda yer alan sıra ortalamaları dikkate alındığında;

- Çoklu rol üstlenme boyutundan yüksek puan alan katılımcılar 41-50 yaş arasında yer alırken en düşük puanlar 21-30 yaş arasındadır.
- Networkler boyutundan yüksek puan alan katılımcılar 41-50 yaş arasında yer alırken en düşük puanlar 21-30 yaş arasındadır.
- Mentörlük boyutundan yüksek puan alan katılımcılar 41-50 yaş arasında yer alırken en düşük puanlar 21-30 yaş arasındadır.
- Mesleki ayırım boyutundan yüksek puan alan katılımcılar 41-50 yaş arasında yer alırken en düşük puanlar 21-30 yaş arasındadır.
- Stereotipler boyutundan yüksek puan alan katılımcılar 41-50 yaş arasında yer alırken en düşük puanlar 31-40 yaş arasındadır.

	Yaş	N	Sıra ortalaması
Çoklu rol üstlenme	21-30	66	34,08
	31-40	68	101,41
	41-50	13	133,31
	Toplam	147	
Kadınların kişisel tercih algıları	21-30	66	76,27
	31-40	68	73,72
	41-50	13	63,96
	Toplam	147	
Örgüt kültürü ve politikalar	21-30	66	73,05
	31-40	68	71,43
	41-50	13	92,31
	Toplam	147	
Networkler	21-30	66	61,21
	31-40	68	78,29
	41-50	13	116,50
	Toplam	147	
Mentörlük	21-30	66	65,55
	31-40	68	76,01
	41-50	13	106,38
	Toplam	147	
Mesleki Ayrım	21-30	66	62,52
	31-40	68	75,60
	41-50	13	123,88
	Toplam	147	
Stereotipler	21-30	66	87,32
	31-40	68	54,13
	41-50	13	110,31
	Toplam	147	

*Medeni durum ve ölçek boyutları arasında ortalamadan farkları tespit etmek amacıyla kurulan hipotezler;*

$H_{0A}$ = Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, medeni duruma göre ortalamadan farklılık göstermez.

$H_{1A}$ = Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, medeni duruma göre ortalamadan farklılık gösterir.

$H_{0B}$ = Kadınların kişisel tercih algıları, medeni duruma göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1B</sub>= Kadınların kişisel tercih algıları, medeni duruma göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, medeni duruma göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, medeni duruma göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), medeni duruma göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), medeni duruma göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0E</sub>= Mentörlük, medeni duruma göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1E</sub>= Mentörlük, medeni duruma göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0F</sub>= Mesleki ayırım, medeni duruma göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1F</sub>= Mesleki ayırım, medeni duruma göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0G</sub>= Stereotipler, medeni duruma göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1G</sub>= Stereotipler, medeni duruma göre ortalamadan farklılık gösterir.

**Tablo 3.5:** Medeni Duruma göre ortalamadan farkların araştırıldığı Independentsample t test analiz sonuçları

	Çoklu rol üstlenme	Kadınların kişisel tercih algıları	Örgüt kültürü ve politikalar	Networkler	Mentörlük	Mesleki Ayırım	Stereotipler
t	3,923	2,945	1,606	2,955	4,621	5,435	3,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,004	,111	,004	,000	,000	,001

Tabloya göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercihi, networkler, mentörlük, mesleki ayırım ve stereotipler boyutlarında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ( $p < .005$ ). Ancak örgüt kültürü ve politikaları açısından böyle bir ayırım söz konusu değildir ( $p > .005$ ).

Bu durumda ; H1A,H1B,H0C,H1D,H1E,H1F,H1G hipotezleri kabul edilir.

Ayrıca aşağıdaki tabloda yer alan sıra ortalamaları dikkate alındığında;

- Çoklu rol üstlenme boyutundan yüksek puan alan katılımcılar evlidir.
- Kadınların kişisel tercih algıları boyutundan yüksek puan alan katılımcılar evlidir.
- Networkler boyutundan yüksek puan alan katılımcılar evlidir.
- Mentörlük boyutundan yüksek puan alan katılımcılar evlidir.
- Mesleki ayırım boyutundan yüksek puan alan katılımcılar evlidir.
- Stereotipler boyutundan yüksek puan alan katılımcılar evlidir.

	<b>Medeni durum</b>	<b>N</b>	<b>Sıra ortalaması</b>
<b>Çoklu rol üstlenme</b>	Evli	82	84,80
	Bekâr	65	60,38
	Toplam	147	
<b>Kadınların kişisel tercih algıları</b>	Evli	82	81,75
	Bekâr	65	64,22
	Toplam	147	
<b>Örgüt kültürü ve politikalar</b>	Evli	82	77,60
	Bekâr	65	69,46
	Toplam	147	
<b>Networkler</b>	Evli	82	82,41
	Bekâr	65	63,39
	Toplam	147	
<b>Mentörlük</b>	Evli	82	87,05
	Bekâr	65	57,53
	Toplam	147	
<b>Mesleki Ayırım</b>	Evli	82	89,82
	Bekâr	65	54,04
	Toplam	147	
<b>Stereotipler</b>	Evli	82	81,13
	Bekâr	65	65,01
	Toplam	147	

*Ünvana göre ölçek boyutları arasında ortalamadan farkları tespit etmek amacıyla kurulan hipotezler;*

H<sub>0A</sub>= Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, ünvana göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1A</sub>= Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, ünvana göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0B</sub>= Kadınların kişisel tercih algıları, ünvana göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1B</sub>= Kadınların kişisel tercih algıları, ünvana göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, ünvana göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, ünvana göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), ünvana göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), ünvana göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0E</sub>= Mentörlük, ünvana göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1E</sub>= Mentörlük, ünvana göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0F</sub>= Mesleki ayırım, ünvana göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1F</sub>= Mesleki ayırım, ünvana göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0G</sub>= Stereotipler, ünvana göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1G</sub>= Stereotipler, ünvana göre ortalamadan farklılık gösterir.

**Tablo 3.6:** Ünvana göre ortalamadan farkların araştırıldığı One-WayAnova analizi sonuçları

	Çoklu rol üstlenme	Kadınların kişisel tercih algıları	Örgüt kültürü ve politikalar	Networkler	Mentorluk	Mesleki Ayrım	Stereotipler
One-WayAnova F	50,923	2,884	9,890	6,467	6,358	4,567	1,016
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,038	,000	,000	,000	,004	,388

Tabloya göre çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikalar, networkler, mentorluk ve mesleki ayrım boyutlarında ünvan grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ( $p < .005$ ). Ancak kadınların kişisel tercih algıları ve stereotipleri açısından böyle bir ayrım söz konusu değildir ( $p > .005$ ). Ayrıca aşağıdaki tabloda yer alan sıra ortalamaları dikkate alındığında;

- Çoklu rol üstlenme boyutundan yüksek puan alan katılımcılar müdür ünvanına sahiptir. En düşük puanı alanlar ise yetkili yardımcısı ünvanına sahiptir.
- Örgüt kültürü ve politikaları boyutundan yüksek puan alan katılımcılar müdür ünvanına sahiptir. En düşük puanı alanlar ise yetkili yardımcısı ünvanına sahiptir.
- Networkler boyutundan yüksek puan alan katılımcılar müdür ünvanına sahiptir. En düşük puanı alanlar ise yetkili yardımcısı ünvanına sahiptir.
- Mentörlük boyutundan yüksek puan alan katılımcılar yönetmen ünvanına sahiptir. En düşük puanı alanlar ise yetkili yardımcısı ünvanına sahiptir.
- Mesleki ayrım boyutundan yüksek puan alan katılımcılar yönetmen ünvanına sahiptir. En düşük puanı alanlar ise yetkili yardımcısı ünvanına sahiptir.

	Ünvan	N	Sıra ortalaması
Çoklu rol üstlenme	Yetkili yardımcısı	11	22,95
	Yetkili	54	42,68
	Yönetmen	80	100,66
	Müdür	2	134,00
	Toplam	147	
Kadınların kişisel tercih algıları	Yetkili yardımcısı	11	59,45
	Yetkili	54	66,80
	Yönetmen	80	79,88
	Müdür	2	113,50
	Toplam	147	
Örgüt kültürü ve politikalar	Yetkili yardımcısı	11	30,55
	Yetkili	54	74,22
	Yönetmen	80	78,19
	Müdür	2	139,50
	Toplam	147	
Networkler	Yetkili yardımcısı	11	47,86
	Yetkili	54	61,67
	Yönetmen	80	84,86
	Müdür	2	116,50
	Toplam	147	
Mentorluk	Yetkili yardımcısı	11	33,41
	Yetkili	54	72,70
	Yönetmen	80	80,43
	Müdür	2	75,00
	Toplam	147	
Mesleki Ayrım	Yetkili yardımcısı	11	36,41
	Yetkili	54	70,62
	Yönetmen	80	81,89
	Müdür	2	56,50
	Toplam	147	
Stereotipler	Yetkili yardımcısı	11	94,64
	Yetkili	54	76,10
	Yönetmen	80	70,93
	Müdür	2	26,50
	Toplam	147	

*Çocuk sayısına göre ölçek boyutları arasında ortalamadan farkları tespit etmek amacıyla kurulan hipotezler;*

H<sub>0A</sub>= Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1A</sub>= Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0B</sub>= Kadınların kişisel tercih algıları, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1B</sub>= Kadınların kişisel tercih algıları, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1C</sub>= Örgüt Kültürü ve Politikaları, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1D</sub>= İnfomal İletişim Ağları (Networkler), çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0E</sub>= Mentörlük, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1E</sub>= Mentörlük, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0F</sub>= Mesleki ayırım, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1F</sub>= Mesleki ayırım, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0G</sub>= Stereotipler, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1G</sub>= Stereotipler, çocuk sayısına göre ortalamadan farklılık gösterir.

**Tablo 3.7:** Çocuk Sayısına göre ortalamadan farkların araştırıldığı One-Way Anova analizi sonuçları

	Çoklu rol üstlenme	Kadınların kişisel tercih algıları	Örgüt kültürü ve politikalar	Networkler	Mentörlük	Mesleki Ayrım	Stereotipler
One-Way Anova F	49,141	6,870	3,347	5,780	17,423	23,200	4,770
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,021	,001	,000	,000	,3883

Sonuçlar çocuk durumunun ölçeğin çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, networkler, mentörlük ve mesleki ayrım ölçeklerinden alınan puanları anlamlı şekilde farklılaştırdığını ortaya koymaktadır ( $p < .005$ ). Ancak örgüt kültürü ve politikalar ve stereotipleri açısından böyle bir ayrım söz konusu değildir.

Bu durumda; H1A, H1B, H0C, H1D, H1E, H1F, H0G hipotezleri kabul edilir.

Ayrıca aşağıdaki tabloda yer alan sıra ortalamaları dikkate alındığında;

- Çoklu rol üstlenme boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların 3 ve daha fazla çocuk sahibi oldukları, en düşük puanı alanların ise çocuğu olmadığı görülmektedir.
- Kadınların kişisel tercih algıları boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların tek çocuk sahibi oldukları, en düşük puanı alanların ise 3 ve daha fazla çocuğu olduğu görülmektedir.
- Networkler boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların 3 ve daha fazla çocuk sahibi oldukları, en düşük puanı alanların ise çocuğu olmadığı görülmektedir.
- Mentörlük boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların 3 ve daha fazla çocuk sahibi oldukları, en düşük puanı alanların ise çocuğu olmadığı görülmektedir.

- Mesleki ayırım boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların 3 ve daha fazla çocuk sahibi oldukları, en düşük puanı alanların ise çocuğu olmadığı görülmektedir.

	Çocuk sayısı	N	Sıra ortalaması
Çoklu rol üstlenme	Çocuğum yok	76	54,11
	1 çocuk	46	79,57
	2 çocuk	19	117,84
	3 ve daha fazla çocuk	6	144,50
	Toplam	147	
Kadınların kişisel tercih algıları	Çocuğum yok	76	65,36
	1 çocuk	46	91,64
	2 çocuk	19	82,13
	3 ve daha fazla çocuk	6	22,50
	Toplam	147	
Örgüt kültürü ve politikalar	Çocuğum yok	76	67,66
	1 çocuk	46	70,65
	2 çocuk	19	105,26
	3 ve daha fazla çocuk	6	81,00
	Toplam	147	
Networkler	Çocuğum yok	76	61,30
	1 çocuk	46	83,35
	2 çocuk	19	88,74
	3 ve daha fazla çocuk	6	116,50
	Toplam	147	
Mentörlük	Çocuğum yok	76	60,24
	1 çocuk	46	83,52
	2 çocuk	19	84,18
	3 ve daha fazla çocuk	6	143,00
	Toplam	147	
Mesleki Ayırım	Çocuğum yok	76	49,93
	1 çocuk	46	95,38
	2 çocuk	19	100,05
	3 ve daha fazla çocuk	6	132,50
	Toplam	147	

	Toplam	147	
Stereotipler	Çocuğum yok	76	68,35
	1 çocuk	46	83,74
	2 çocuk	19	57,39
	3 ve daha fazla çocuk	6	123,50
	Toplam	147	

*Eğitim durumu ve ölçek boyutları arasında ortalamadan farkları tespit etmek amacıyla kurulan hipotezler ;*

$H_{0A}$ = Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık göstermez.

$H_{1A}$ = Kadınların çoklu rol üstlenme algıları, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık gösterir.

$H_{0B}$ = Kadınların kişisel tercih algıları, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık göstermez.

$H_{1B}$ = Kadınların kişisel tercih algıları, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık gösterir.

$H_{0C}$ = Örgüt Kültürü ve Politikaları, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık göstermez.

$H_{1C}$ = Örgüt Kültürü ve Politikaları, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık gösterir.

$H_{0D}$ = İnfomal İletişim Ağları (Networkler), eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık göstermez.

$H_{1D}$ = İnfomal İletişim Ağları (Networkler), eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık gösterir.

$H_{0E}$ = Mentörlük, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık göstermez.

$H_{1E}$ = Mentörlük, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık gösterir.

$H_{0F}$ = Mesleki ayırım, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık göstermez.

$H_{1F}$ = Mesleki ayırım, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık gösterir.

H<sub>0G</sub>= Stereotipler, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık göstermez.

H<sub>1G</sub>= Stereotipler, eğitim durumuna göre ortalamadan farklılık gösterir.

**Tablo 3.8:** Eğitim Durumuna göre ortalamadan farkların araştırıldığı One-Way Anova analizi sonuçları

	Çoklu rol üstlenme	Kadınların kişisel tercih algıları	Örgüt kültürü ve politikalar	Networkler	Mentörlük	Mesleki Ayrım	Stereotipler
One-WayAnova F	49,602	17,411	21,114	26,154	21,259	17,288	21,435
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Sonuçlar eğitim durumunun ölçeğin tüm alt boyutlarından alınan puanları anlamlı şekilde farklılaştırdığını ortaya koymaktadır ( $p < .005$ ).

Bu durumda H<sub>1A</sub>, H<sub>1B</sub>, H<sub>1C</sub>, H<sub>1D</sub>, H<sub>1E</sub>, H<sub>1F</sub>, H<sub>1G</sub> hipotezleri kabul edilir.

Ayrıca aşağıdaki tabloya bakarak;

- Çoklu rol üstlenme boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların yüksek lisans, en düşük puanı alanların ise lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.
- Kadınların kişisel tercih algıları boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların lisans, en düşük puanı alanların ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.
- Örgüt kültürü ve politikalar boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların yüksek lisans, en düşük puanı alanların ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.
- Networkler boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların yüksek lisans, en düşük puanı alanların ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

- Mentörlük boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların yüksek lisans, en düşük puanı alanların ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.
- Mesleki ayırım boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların yüksek lisans, en düşük puanı alanların ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.
- Stereotipler boyutundan en yüksek puanı alan katılımcıların lisans, en düşük puanı alanların ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

	<b>Eğitim durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra ortalaması</b>
<b>Çoklu rol üstlenme</b>	Lisans	100	56,07
	Yüksek lisans	45	113,22
	Doktora	2	88,00
	Total	147	
<b>Kadınların kişisel tercih algıları</b>	Lisans	100	84,08
	Yüksek lisans	45	54,83
	Doktora	2	1,50
	Total	147	
<b>Örgüt kültürü ve politikalar</b>	Lisans	100	74,03
	Yüksek lisans	45	77,16
	Doktora	2	1,50
	Total	147	
<b>Networkler</b>	Lisans	100	68,64
	Yüksek lisans	45	89,13
	Doktora	2	1,50
	Total	147	
<b>Mentörlük</b>	Lisans	100	68,04
	Yüksek lisans	45	90,48
	Doktora	2	1,50
	Total	147	
<b>Mesleki Ayırım</b>	Lisans	100	64,62
	Yüksek lisans	45	98,08
	Doktora	2	1,50
	Total	147	
<b>Stereotipler</b>	Lisans	100	89,17
	Yüksek lisans	45	43,52
	Doktora	2	1,50
	Total	147	

## Değerlendirme Ve Sonuç

Bulgulara göre değerlendirecek olursak,

Yaşa göre yapılan araştırma sonuçlarında genel olarak 40 yaş üstü kadın çalışanların cam tavan engellerini daha fazla algıladıkları söylenebilir. Özellikle 40 yaş üstü kadın çalışanlar örgüt içinde informel iletişim ağlarını engel olarak gördüğü, yeterince mentörlük açısından kendilerine örnek olacak kadın yöneticiler göremedikleri söylenebilir. Bunun yanında çoklu rol üstlenme boyutunda aldıkları puan açısından 40 yaş üstü kadınların daha fazla sorumluluk sahibi oldukları söylenebilir aynı yine 40 yaş üstü kadın çalışanlar stereotipler boyutunda da en yüksek puanı almış olup buradan 40 yaş üstü kadın çalışanların üst düzey yönetici olma konusunda kendilerine engel koydukları söylenebilir. Kadın çalışanlar zaten mevcut sorumluluklarının fazla olması sebebiyle üst düzey yönetici olmaları durumunda daha fazla sorumluluk alacaklarından bu konuda kendilerine engel koydukları söylenebilir.

Yaşa göre yapılan araştırmada 21-30 yaş arasında olan kadın çalışanlar 41-50 yaş arasında olan kadın çalışanlara göre kadınların üst düzey yönetici olma konusunda cam tavan engellerini daha az algıladıkları gözlemlenmektedir. Burada bu yaş grupları arasındaki kuşak farkından dolayı daha genç yaşta olan kadın çalışanların daha az sorumluluk sahibi olmaları, mesleklerinde kariyer noktasında beklentilerinin üst düzey yöneticilik için henüz erken olması gibi sebepler gösterilebilir.

Medeni duruma göre yapılan araştırma sonuçlarında evli olan kadın çalışanların sorumluluklarının fazla olduğu üst düzey yönetici olduklarında daha fazla sorumluluk alacaklarından bunu bir engel olarak algıladıkları söylenebilir. Bunun yanında evli kadın çalışanlar örgüt içi iletişim ağlarına yeterince katılmadıkları ve kendilerine mentörlük edecek kadın yöneticilerin olmamasını engel olarak algılamaktadır. Ayrıca evli olan kadın çalışanlar üst düzey yönetici pozisyonları için kendilerini uygun görmemekte olduklarını bunu da yine kendilerine örnek olacak bir mentör olmamasına ve çoklu rol üstlenme boyutuna bakarak zaten sorumluluklarının fazla olduğu yeni bir görevin üstesinden gelememe düşüncesi olduğu söylenebilir.

Ünvana göre yapılan araştırma neticesine baktığımızda cam tavan algısı kadınlarda ünvan arttıkça artmakta olduğu gözlemlenmiştir.

Kadın çalışanlarda müdür ünvanına sahip kişiler daha çok rol üstlenmelerinin, örgüt politikalarının, kendilerine örnek teşkil edecek üst yönetimde kadın personelin bulunmamasının ve kurum içi informel iletişimini cam tavan engelleri olarak algılamaktadır. Bunun yanında yetkili yardımcısı ünvanında olan kadın çalışanlar bunları bir engel olarak görmemektedir. Burada çıkan sonuçlara bakarak kadın çalışanlar kariyerlerinde yükseldikçe belli bir noktadan sonra cam tavan engelleriyle karşılaşmakta olduklarını bu yönde kendilerinde algı oluştuğunu söyleyebiliriz. Kadın çalışanlarda cam tavan engeli algısı yetkili yardımcısı ünvanında yönetmenlik ünvanına göre daha az, yönetmenlik ünvanında ise müdür ünvanına göre daha az olduğu görülmektedir.

Çocuk sayısına göre yapılan araştırma sonucuna baktığımızda çoklu rol üstlenme, networkler, mentörlük ve mesleki ayırım boyutlarında 3 ve daha fazla çocuk sahibi kadın çalışanların cam tavan algılarının yüksek olduğu sonucu görülmüştür.

Eğitim durumunun yapılan araştırmaya göre sonuçlarına baktığımızda, doktora düzeyinde eğitime sahip olan kadın çalışanların cam tavan engeline dair algılarının diğer eğitim seviyelerine göre düşük olduğu görülmüştür. Burada eğitim seviyesi doktora düzeyinde olan kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşılaşmadıkları diğer eğitim seviyeleri olan lisans ve yüksek lisans öğrenim durumlarında kadın çalışanların cam tavan algıları bulunduğu söylenebilir. Bu bağlamda, kadın çalışanların cam tavan engellerine dair algıları eğitim seviyesi yükseldiğinde azalmakta olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak ; katılım bankalarında çalışan kadın personellerin cam tavan algıları yaşa, medeni duruma, ünvana, çocuk sayısına ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Genel olarak bakılacak olursa kadın çalışanların yaşları ilerledikçe ve ünvanları yükseldikçe cam tavan algılarının arttığı söylenebilir. Kadın çalışanlarda yöneticiliğe yaklaştıkça kariyer alanlarının daraldığı ve üst düzey yönetime çıkamadıkları gözlemlenmektedir. Bu durum zaman itibari ile ortaya çıkmakta olduğu yaş ile birlikte ünvanın artması buna ek olarak evli olma durumu artı çocuk sayısı ile birlikte gelen sorumlulukların artması ile birlikte kadın çalışanların kendilerine görünmez bir engel koydukları söylenebilir. Ayrıca belli bir ünvana gelmiş kadın personellerin bir üst ünvana geçişi ile ilgili görünmez bir cam tavan engeli algılarının bulunduğu bunu da genel olarak informel iletişim ağlarına ve mentör olarak

kendilerine örnek olabilecek bir yöneticinin bulunmamasından kaynaklandığı gözlemlenmiştir.

Bu durumda çözüm olarak katılım bankalarında kadın çalışanların üst düzey yönetici olmaları için desteklenmesi gerektiği söylenebilir. Kadın çalışanlar kurumları içinde görecekları destek ile birlikte mevcuttaki cam tavan algılarını aşabilirler aynı zamanda yönetici konumundaki kadın çalışanların artması ile birlikte mentörlük konusunda alttan yetişen kadın çalışanlar içinde örnek teşkil edeceklerdir.

## KAYNAKÇA

- Akagündüz, Ü. ve Güven, İ.(2009).Osmanlı Devleti'nde Kadınlara Yönelik Tarih Öğretimi Çabaları ve Ali Seydi Bey'in Kızlara Mahsus Tarih-i Osmani Adlı Eseri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, *OTAM*, Sayı:26: 141-164.
- Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altan, Ö. Z. (1980). Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1457 Sayılı İş Kanununa göre Korunması. *İktisadi ve Ticaret İlimleri Akademisi Yayınları*: 68.
- Anafarta, ve ark. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 8:111-137.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* , 5:1-20.
- Arıkan, S. (1999). Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi. *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2:17-34.
- Aydın Tükeltürk, Ş. & Şahin Perçin, N. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2:114-118.
- Aytaç, S. (2001) . *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Ezgi Kitabevi Yayınları : 49.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., ve Keser, A. (2001). Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları, Bursa: Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Proje No: 99/29.
- Bajdo, L.M., & Marcus, W.D. (2001). *Percetions Of Organizational Culture and Women's Advancement In Organization: A Cross-Cultural Examination*, 45(5-6): 399-414 .

- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi İstanbul*. Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Bebekoğlu, ve Wasti. (2002). Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsi Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma.
- Berber, M. & Eser, Y. B. (2008). Türkiye' de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Dergisi*, 10(2): 1-16.
- Berber, M. & Eser, Y. B. (2008). Türkiye'de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Dergisi*, 10(2): 317.
- Berktaş, F. *Tarihin Cinsiyeti*. İstanbul: Metis Yayınları, 2012.
- Biçerli, K. & Özer, M. (2003).Türkiye'de Kadın İşgücünün Panel Veri Analiz, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1).
- Bilgin, A., Söylemez, B.,(2012). Türkiye' de Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine AçılanKapılar : 14-15.
- Bilican, Gökçaya V. (2014) Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *International Journal of Social Science*, C: 2: 371-383.
- Brett, J.M., Stroh, L.K. (1994). Turnover of female managers : 55-64.
- Can H. ve diğerleri. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, 2005.
- Cotter, D., Oviada, S.(2001) ,The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Çaha, H., Çaha, Ö. & Yılmaz, A., E. S. (2016). *Türkiye'de Cam Tavan Sendromu Hizmet Sektöründe Kadın*. İstanbul: Piya Matbaa Sanatları Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Calisma Ekonomisi ,  
<https://calismaekonomisiblog.wordpress.com/2015/11/08/isgucune-katilma-orani/>  
[18.06.2019]
- Çetin, A. & Taşkın, E.(2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* :33.

- Çullu, S. (2009). *Türkiye’de çalışan kadınların işgücü piyasasındaki konumları ve karşılaştıkları sorunlar* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalkıranoglu, T. (2006). *Çalışma yaşamında kadın işgücü ve cinsiyet ayrımcılığı: konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirci Güler, F. (2005), Eğitimde Kadın, *Amme İdaresi Dergisi*, 24:63-80.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007), Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*: 122-125.
- Demirtaş, Z. (2007). Osmanlı’ da Sıbyan Mektepleri ve İlköğretimin Örgütlenmesi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1): 173-183.
- Doğru, A. (2010), *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: afyon kocatepe üniversitesi tıp fakültesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dolmacı, N., & Şalvarcı Türel, N. (2012). Varlığını Sürdüren Bir Sorun Olarak Toplumda ve İş Yaşamında Kadına Yönelik Farklı ve Ayrımcı Tutumlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 33:1-15
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife programs on Female Leadership at the Top, *Human Relations*.
- Durgun, Ş., N. D. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve muğla örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, S., ve İhtar, E. (2014) Kadın Çalışanların Yaşamış Oldukları İş Aile Yaşamı Çatışmasının İş ve Yaşam Doymu Üzerine Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 28, Sayı 3:127-130
- Erdem, Tümer, Y. ve Yiğit, H. (2010). *Bacıyan-ı Rum’dan Günümüze Türk Kadınının İktisadi Hayattaki Yeri*. İTO Yayınları.

- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Ergeneli, A., ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 85-109.
- Erkek, S. ve Karagöz, H. (2009). *Kadının İş Hayatındaki Yeri Ve Karşılaştığı Sorunlar*, Konya Ticaret Odası Etüt Araştırma Servisi.
- Ersarı, G., İşcan, Ö.F., ve Naktiyok, A. (2016). Kadın ve erkek bakış açısıyla kadın çalışanların kariyer engelleri ve örgüt kültürü ilişkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi, IUJEAS*, 1(1): 171-200.
- Fettahlıoğlu, Okan, ve diğerleri. *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Gazi Kitabevi, Yayın No: 2. 2007.
- Yenilmez, F., Kılıç, E. (2018). Türkiye’de İşgücüne Katılma Oranı-İşsizlik Oranı İlişkisi: Cinsiyet ve Eğitim Düzeyine Dayalı Bir Analiz. *Eskişehir Osmangazi Ü.İ.İ.F.Dergisi*, 2:55-63
- Gezek, N. (2009). Öğrenilmiş Çaresizlik. 07.10.2019, [http://www.tavsiyeediyorum.com/makale\\_2943.htm](http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_2943.htm) .
- ILO, [http://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS\\_458655/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS_458655/lang--tr/index.htm) [13.02.2020].
- Kocacık, F. ve Gökçaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1):195-219.
- Kadılar, E. (2012). *Üç Kuşak Kadının Cinsiyet Rollerini*. Kum Saati Yayınları.
- Küçükcalay, A. M. (1998). Türkiye’de Planlı Dönemde Kadın Nüfusu ve Kadın İşgücü İstihdamındaki Gelişmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3:38.
- Göktepe, E.A. (2011) Formel ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 26:7-9.

- Gönül, A. F. *Kadınların Siyasi Kariyerinde Cam Tavan*. Bence Kitap Yayınları, 2015.
- Greenhaus, J.H., Allen, T.D. & Spector, P.E. (2006). Health Consequences of Work-Family Conflict: The Darkside of The Work-Family İnterface:61-98.
- Güldal, D. (2006). *Kadın yöneticileri motive ve demotive eden faktörlerin tespitine yönelik bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güler, B.K. *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*. Liberte Yayınları, 2006.
- Kasımoğlu, M. & Halıcı, A. (2002). The Discrimination Areas in Higher Education Institutions in Turkey and a Scale Development Study. *International Journal of Educational Management*, 16(7):333-338.
- Hoşgör, Ş., Sucu, M. & Tuzgöl, H.(2010). Çoklu Artan-Azalan Hayat Tablosu ve Türkiye Sosyal Güvenlik Sistemine bir Uygulaması. *Nüfusbilim Dergisi*, 32(1):31-44.
- Jackson, C.J. (2001) Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling, *Women in Management Review*, 16(1):30-41
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici Y. (2014) Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4):4-7.
- Kaya, C.(2009). *Çalışma yaşamında kadın işgücü sorunları ve örgütlenme eğilimleri* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Keskin, Emine.(2016) *Beş faktör kişilik özellikleri ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler: antalya kundu bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Knetcht, M.K., Bauer, G.F., Gutzwiller, F. ve Hammig, O. (2011). Persistent Work-Life Conflict and Health Satisfaction - A Representative Longitudinal Study in Switzerland. *BMC Public Health*, 11:271.
- Kocacık, F., ve Bilican Gökkaya, V. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 195-219.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1):228.
- Kulualp, H. G.(2015) Stratejik İnsan Kaynaklarını Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu-İş Dergisi*, 14(1):99-123.
- Kutunis, Ö. ve Alpaslan, S. (2006). Girişimci Ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı Mıdır? *Afyon Kocatepe Üniversitesi. İ.İ.B.F.Dergisi*, 8(2):139-153.
- Leblebici, Y. ve Karcıoğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 2-20.
- Makal, A. (2010). Türkiye’ de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emeği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 25: 13-40.
- Mahfi Egilmez. <http://www.mahfiegilmez.com/2017/02/issizlik-artiyor.html> , [20.05.2019] .
- <http://www.mahfiegilmez.com/2017/02/istihdam-artralm-derken-issizlik.html>, [20.05.2019].
- Mirze, K., Ülgen H. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2. Baskı. Literatür Yayınları, 2004.
- Nath, D. (2000). Gently Shattering The Glass Ceiling: Experiences of Indian Women Managers. *Women in Management Review*, 15(1):44-55.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 55(57):56-78.
- Önder, N. (2013). Türkiye’ de Kadın İşgücünün Görünümü. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Dünyası Dergisi*, 1: 35-61.

- Örücü, E. , Kılıç, R. , Kılıç, T . (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2):117-135.
- Ötüş, B. ve Baykan, A. (2016). *Nezihe Muhittin ve Türk Kadını 1931*. İletişim Yayınları.
- Özdevecioğlu, M., ve Doruk, N.Ç. (2009). Organizasyonlarla İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerine Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dersigi*, 33:70-95.
- Özmete, E., ve İ. Eker. (2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörn Örneğinde Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(53): 1-23.
- Öztürk, S. ve Kılıç D. (2014). Türkiye’ de Kadınların İşgücüne Katılımı Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları: Bir Ampirik Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1):107-130 .
- Öztürk, T. (2007). *Türkiye’de kadın çalışanların iş yaşamındaki yerinin analizi: izmir’de bir alan çalışması* (Yüksek Lisans Tezi ). Yaşar Üniveritesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Öztürk, Z. ve Bilkay T. A. (2016) .Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6):89-102.
- Pamukoğlu, E. (2004), *Duygusal zekânın yönetici etkinliğindeki rolünün kadın yöneticiler bağlamında incelenmesi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Parlaktuna, İ. (2010) Türkiye’ de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4):1220.
- Ragins, B. Rose, Townsend, Bickley & Mattis, Mary. (1998). Gender Gap in The Executive Suite: CEO’s and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1):31-32.
- Ryan, M. ve Haslam, A. (2006). What Lies Beyond The Glass Ceiling. *Human Resource Management International Digest*, 14(3):3-5.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*.
- Simpson, R. , Altman Y. (2000). The Time Bounded Glass Ceiling and Young Women Managers: Career Progress and Career Success–Evidence from the UK:190.
- Sosyal, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1): 83-114.
- Şahin, N.(2009). Sağlık Çalışanlarında Aile İçi Şiddete Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2).263-274.
- Tansel, A. (2002). İktisadi Kalkınma Ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Türkiye’den Zaman - Serisi Kanıtları ve İllere Göre Yatay Kesit Kestirimleri. *ERC Working Papers in Economics*, Mayıs.
- Tayanç, F. Tayanç, T. *Dünya’ da ve Türkiye’ de Tarih Boyunca Kadın*. Toplum Yayınevi, 1977.
- Temel, A. , Yakın, M. , Misci, S. (2006) Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1):27-38.
- Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Öztürk Başpınar, N., Erdönmez, C. *Zaman Yönetimi*. Nobet Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- Tokat, B. & Aşkun, C. İ. *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. Eğitsel Yayınları, İstanbul, 2003.
- TUİK, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> ,[11.04.2019],  
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27594> , [11.04.2019].
- TKBB, <https://www.tkbb.org.tr/diger-istatistikler> , [19.06.2019 ].
- Uzun, G.(2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

- Wirth, Linda. «Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management»  
*International Labour Office*, 2001.
- Wright, O.E. ve Baxter, J. (2000). Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics,  
*Gender & Society*. 14(6):814-821.
- Yiğit, Y. , Tümer, E., Yiğit, H. *Bacıyan-ı Rum'dan Günümüze Türk Kadının İktisadi Hayattaki Yeri*. İTO Yayınları, 2010.
- Zel, U. (2002) İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu.  
*Amme İdaresi Dergisi*, 35(2):39-49.

## EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Uluslararası Finans ve Katılım Bankacılığı ana bilim dalında yürütülen “KATILIM BANKALARINDA GÖREV YAPAN BAYAN PERSONELLERİN CAM TAVAN SENDROMUNA İLİŞKİN ALGILARINI BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA’ konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı için hazırlanmıştır.

İş yaşamında kadınların üst düzey pozisyonlara yükselirken karşılaştıkları zorluklara ve görünmeyen engellere cam tavan sendromu adı verilmektedir.

Finans sektöründe önemli bir yere sahip olan “Katılım Bankaları” nda çalışmamız sınırlı tutulmuş olup çalışmaya destek sağlamak amacıyla anketi doldurmanız çalışmamıza değerli katkı sağlayacaktır.

İlgili anket tamamen akademik amaçlı hazırlanmış olup, elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve cevaplarınız gizli kalacaktır.

Çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Yrd. Doç. Dr. Yusuf DİNÇ - SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

Yüksek Lisans Öğrencisi Büşra TELLİ

### BÖLÜM 1

- 1) Yaş grubunuz :  
 21-30       31-40       41-50       51 ve üzeri
- 2) Medeni Durumunuz :  
 Evli       Bekar
- 3) Ünvanınız :  
 Yetkili Yard.       Yetkili       Yönetmen       Müdür
- 4) Çocuk Sayısı :  
 Çocuğum Yok       1       2       3 ve Üzeri
- 5) Eğitim Durumunuz :  
 Ön Lisans       Lisans       Yüksek Lisans       Doktora

Soru NO	SORULAR	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Kadının yeri eşinin yanındır.					
2	Kadınlar için birinci öncelik çocuğu ile ilgilenmektir.					
3	Çalışma hayatı kadının iyi bir eş ve anne olmasını engel teşkil eder.					
4	Kadınların evli yada çocuk sahibi olmaları iş performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Kadınların kariyer hedeflerini çocuk sahibi olma düşüncesi sınırlar.					
6	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
7	Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.					
8	Kendine güveni olan kadınlar üst düzey yönetici olma zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
9	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyona gelme konusunda isteksizdirler.					
10	Kadınlar ücret, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
11	Üst düzey pozisyonlara geçmek için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat verilmektedir.					
12	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırılmaktadırlar.					
13	Kadınlar aynı pozisyondaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadırlar.					
14	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
15	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
16	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadırlar.					
17	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
18	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleriyle rahat iletişim kurabilirler.					
19	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
20	Kadınlar erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına girmekte zorlanırlar.					

21	Kadınlara rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici (mentör) yoktur.					
22	Kurumda mentörlük ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmamaktadır.					
23	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
24	Üst düzey yönetici kademelerini ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
25	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
26	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
27	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
28	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
29	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
30	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
31	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
32	Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
33	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

## ÖZGEÇMİŞ

1986 Yılında İstanbul'da doğdu. 2004yılında Bakırköy İmam Hatip Lisesinden mezun oldu. 2007yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Pazarlama Bölümünden mezun oldu. 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat bölümünden mezun oldu. İş hayatına medya sektöründe başladı halen Hayat Görsel Yayıncılık A.Ş. (Kanal7) firmasında çalışmaktadır.