

Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir’de Bir Araştırma*

Hande AYOĞUL**
Avni Barış BARAZ***

ÖZ

Günümüz bilgi çağı örgütlerinde, insan gücü ile makine gücüne dayalı üretim yerini bilgiye dayalı güce bırakmıştır. Bu bağlamda nitelikli entelektüel sermaye birikiminin sağlayacağı rekabet avantajı ile istihdamda cinsiyete dayalı ayrımcılığın giderek etkisini yitirmesi kadınların istihdam oranlarını arttırırken kadın yönetici oranlarında aynı olumlu etkiyi yaratmamıştır. Kadınların yönetici pozisyonlarına yükselememelerinin sebepleri çeşitli örgütsel, toplumsal ve bireysel kariyer engelleri ile açıklansa da konuya ilişkin etkili bir çözüm önerisi getirilmediği için aşılamayan kariyer engelleri ile düşük kadın yönetici oranları güncelliğini koruyan bir problem alanı olmaya devam etmektedir.

Diğer taraftan çalışma yaşamında kadınların karşılaştığı cinsiyete dayalı engellerin temeli topluma, toplumun sahip olduğu kültürel değerlere ve bu toplumdaki geleneksel, bu kültürle yetiştirilen bireylerin zihniyetine dayanmaktadır. Konuya bu şekilde yaklaşıldığında sorun toplumsallığın bireylerde davranışa dönüşmesidir. Bu zihniyete karşı farkındalık oluşturmak araştırmanın birincil önemidir. Araştırmada ilk olarak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları kariyer engelleri teorik çerçevede ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde Eskişehir ilinde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda görev yapmakta olan toplamda 200 erkek ve kadın yönetici ile çalışan üzerinde yapılan anket çalışmasında elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin analizi SPSS 22.0 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler; t-testi, ANOVA testi ve Sidak Çoklu Karşılaştırma testi uygulanmıştır. Araştırma ölçeğine ait Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğunun göstergesidir. Ölçek geçerliliğinin test edilmesi amacıyla da faktör analizi uygulanmıştır.

Sonuç olarak, kadın katılımcılar toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılarını içselleştirerek geleneksel bir tutum sergilerken bu konuda erkeklerin daha eşitlikçi bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Ancak erkeklerin de bu eşitlikçi tutumlarının yönetim kademelerine çıktıkça gelenekselleştiği görülmüştür. Ölçek boyutlarının tümüyle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Kadın çalışanların, kadın yöneticilere yönelik tutum düzeylerinin olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin ise erkek egemen üst yönetim kademelerinde dışlanmamak adına erkeksi davranışları benimsedikleri ve kadınsı davranışlara karşı olumsuz tutum sergiledikleri görülmüştür. Kadınların aile içi sorumluluklarından ve erkek egemen karar alma mekanizmalarından ötürü üst düzey yönetim kademelerine mesafeli durdukları ancak eğitim düzeyleri ve statüleri yükseldikçe kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının olumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca eğitim düzeyi düşük, bekar erkek çalışanların kadınların kariyer gelişimlerine karşı oluşturdukları olumsuz stereotipler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kadın İstihdamı, Kadın Yöneticiler, Kariyer Engelleri

Career Obstacles of Working Women: A Research in Eskişehir

ABSTRACT

In modern day information era organizations, manpower and machine-based production relinquished their place to power an agent is based on knowledge. In this regard, the competitive advantage provided by qualified intellectual capital accumulation and the gradual fading of influence of gender discrimination on employment did not create the same favourable impact on women’s managerial ratios whereas it increased the rate of employment for women. Despite the fact that women can not be promoted to managerial positions due to various organizational, social and individual career obstacles, surmountable career impediments and low female managerial ratios still remain an area of difficulty that maintains to be relevant to cope with since there has been no effective solutions to the issue.

On the other hand, gender-based obstacles faced by women in work life are based on society and on the cultural values it is endowed with and the mentality of the individuals who are raised by the culture arising from this society. Once the issue is approached in this manner, the problem reveals the fact that collectivism turns into demeanor on individuals. To create awareness of this mentality is the primary concern of research. In the research, initially, career obstacles women face in work life are discussed in a theoretical framework. The results of the statistical analysis of the data obtained in the questionnaire survey conducted on 200 male and female managers working in an educational institution operating in the public sector in Eskişehir province were evaluated in the implementation part of the study. Analysis of the data obtained by the questionnaire implementation was executed through the SPSS 22.0 program. T-test, ANOVA test and Sidak Multiple Comparison test were

* Bu çalışma, Prof. Dr. Avni Barış BARAZ danışmanlığında Hande Ayoğul tarafından Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı bünyesinde hazırlanan “Kamu Sektöründe Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir’de Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Araştırmacı/Doktora Öğrencisi, Anadolu Üniversitesi, orcid no: 0000-0003-4724-5091, handeayogul@anadolu.edu.tr

*** Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-2577-4542, bbaraz@anadolu.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 22.03.2019; Makalenin Kabul Tarihi: 22.04.2020

applied to the obtained data. The Cronbach's Alpha reliability coefficient for the study scale was determined as 0,94. This is an indication that your scale is quite reliable. In order to test the validity of the scale, factor analysis was applied as well.

As a result, it was ascertained that whereas female participants exhibited traditional attitudes by internalizing their perceptions related to gender roles, males demonstrated a more equalitarian attitude in this regard. Nevertheless, it has been observed that men's equalitarian attitudes have become more traditional as they promote to administrative levels. Significant variations were obtained between whole scale dimensions and gender variables. It has been determined that female employees' attitude towards female managers are in an adverse tendency. Female managers, on the other hand, have adopted masculine behavior and negative attitudes towards feminine behaviors in order not to be displaced in male dominant top management levels. It has been observed that women remain aloof to top management levels due to their intrafamilial responsibilities and male dominant decision-making mechanisms, however their attitudes toward career development are positive as their level of education and status increase. In addition, negative stereotypes of low-educated, single male employees against career development of women have been identified.

Keywords: Women Employment, Women Managers, Career Obstacles

1. Giriş

Kadınlar, ilkel toplumlarda anaerkil yapı ile birlikte toplumda önemli ve üstün; aile içerisinde ise güçlü ve değerli anne figürü iken, tarım devrimi ile birlikte sahip oldukları bu statüyü üretim sürecinde erkeklerin baskın bir şekilde güçlü kesimi temsil etmeleri ile kısmen yitirmeye başlamışlardır. Kentleşme, sanayileşme son olarak küreselleşme gibi gelişmeler kadınların toplumsal yaşamda, çalışma yaşamında ve aile yaşamında verdikleri mücadeleyi kolaylaştırmanın aksine daha da zorlaştırmıştır. Bu cinsiyete dayalı mücadelede; kadınların yaradılışlarında zekâ, yetenek veya beceri düzeyleri erkeklerinkinden farklı değilken sahip oldukları tek fark biyolojik cinsiyetleridir. Ancak cinsiyet yalnızca biyolojik özellikleri ifade etmez kişi doğduğu andan itibaren cinsiyetine göre toplum içerisinde kategorize edilmeye başlar. Toplumda var olan bu cinsiyet temelli ideolojik ve kültürel değerlerin şekillendirdiği beklenen davranış kalıpları ise toplumsal cinsiyet kavramı ile açıklanmaktadır. Toplumsal cinsiyet, kültürel ve sosyal yapıların belirlediği rollere karşılık gelmektedir. Bu roller toplum içerisindeki sorumluluklarımızı, davranış kalıplarımızı, paylaşım düzenimizi, kaynaklara ve ayrıcalıklara erişimimizi de doğrudan belirlemektedir. Bu cinsiyet temelli ayrımcılık, kadınları erkeklerin gerisinde bırakarak ikinci plana itmiş ve cinsiyete dayalı eşitsizliklerin temelini oluşturmuştur.

Toplumlar tarih boyunca birçok hiyerarşik yapı oluşturmuşlardır. İnsanlar ırklarına, dinlerine, maddi ve sosyal yapılarına göre sürekli bir hiyerarşik yapı içerisinde konumlandırılmışlardır. Tüm bu hiyerarşik yapı içerisinde hepsinden önemli bir yere sahip ve her toplumda geçerli olan ise cinsiyet hiyerarşisidir. Tarih boyunca her toplumda kişi erkek veya kadın olarak ayrılmıştır. Günümüz toplumu; erkek egemen anlayışın yerine yavaşta olsa kadınların her alanda seslerini duyurmaya başladığı, kadın haklarının hiç olmadığı kadar tartışıldığı ve savunulduğu, kadınların ön plana çıkıp başarılarıyla kendilerinden söz ettirdikleri ve cinsiyet temelli birçok olumlu gelişmenin yaşandığı bir dönemin başlangıcına şahit olmaktadır. Artık toplumlar lider kadınların başarı hikayelerini dinlemektedir. "1960'ta Sri Lankalı Sirimavo Bandaranaike, dünyanın ilk kadın başbakanı oldu. O günden sonra İndira Gandhi, Golda Meir, Isabelita Peron, Margaret Thatcher, Benazir Bhutto ve Cora Aquina kendi ülkelerinde başkan mevkiine dek yükseldiler. Onların tayinleri daha kapsamlı trendleri sembolize etmektedir: Genelde erkeklerle bağdaştırılan alanlarda daha fazla kadın liderin ortaya çıkışı. İlerlemeler her ne kadar bir asır sürse de -iki dünya savaşı, kadınların rolünün ortaya çıkmasında etkili olmuştur- bu gelişmenin kaynağı tarihin derinliklerinde yatmaktadır (Adair, 2005; 279)". Değişen toplum yapısı ile birlikte modernleşme, kadınları özgür kılmakta ve potansiyellerini ortaya çıkarmaktadır. Kadınların sahip oldukları söz konusu bu potansiyel özellikle son yıllarda çalışma yaşamında yapılan birçok çalışmanın da odak noktası olmuş ve araştırmaya değer bir alan olarak görülmeye başlamıştır. Özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın yöneticilere sahip şirketlerin karlılık oranlarının diğer şirketlere kıyasla daha yüksek olduğu ve karar mekanizmalarında kadınların bilişsel, duygusal ve kültürel zekâlarının şirketlere rekabet avantajı sağladığı yönleri araştırmalara konu olmaktadır.

Adler'in 19 yıl süren (1980-1998), Fortune 500 şirketlerinin arasından 215 şirket hakkında veri toplayarak yürüttüğü kapsamlı araştırmasında kadın çalışanları üst yönetim pozisyonlarına terfi ettirmek ile şirketlerin karlılıkları arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Söz konusu araştırma 215 şirket arasından kadın yönetici sayısı fazla olan 25 şirketin diğer şirketlere oranla karlılık oranının üç kategori (gelir, malvarlığı ve özsermaye) baz alınarak ölçüldüğünde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Adler, 2001). Geçmişte fiziksel güce sahip olmak erkek işgücüne üstünlük sağlarken günümüz değişim, yetenek, yaratıcılık ve performans çağında bilgidan gelen güce sahip olmanın önemini vurgulayan ve insana yatırım

felsefesini benimseyen şirketlerin değerini belirleyen fikri sermayede yalnızca erkekler değil kadınlarda yer almaktadır. İnsana yatırım yapan şirketler ve değişen yeni dünya kadınlara cinsiyet temelli eşitsizliklerin, önyargıların olmadığı kalıpların yıkıldığı profesyonel bir iş hayatı ve başarılı bir kariyer vaat etmektedir. Ancak küresel çapta tüm bu olumlu değişimler, gelişmeler ve kadınlara başarıyı, profesyonelliği ve ayrımcılığın olmadığı bir kariyer vaat eden modern anlayışın yalnızca teoride mümkün olduğu, uygulamada ise düşük kadın istihdamı ve yetersiz seviyede kadın yönetici oranlarının konuşulduğu bu yeni dünyayı ülkemiz dahilinde değerlendirmek ve sorgulamak gerekmektedir. Virginia Woolf, “Bir kadını doktor, avukat, devlet memuru olmaktan alıkoyacak hiçbir şey olmadığı, tüm yolların açık olduğu zamanlarda bile, onun önüne çıkan pek çok engel ve hayalet olduğuna inanıyorum.” diyerek kadınların kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen ve bir an önce kaldırılması gereken engellerden bahsetmektedir (Adair, 2005; 279). Türkiye’de kadınların işgücüne katılma oranı ve genel istihdam içindeki oranları sosyal, ekonomik, kültürel vb. nedenlerle gerek küresel gerekse AB ölçeğine göre çok düşüktür. Bu bağlamda eksik istihdam sorunu hem Türkiye hem de diğer ülkeler için üretim, yatırım, tasarruf, tüketim, milli gelir gibi ekonomik göstergeler düşünüldüğünde en ciddi sorunlardan birini oluşturmaktadır. Küresel ölçekte yapılan araştırmaların bulguları ve toplumsal cinsiyet eşitliği endeksleri, Türkiye’nin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından dünyanın en kötü durumdaki ülkelerden biri olduğunu göstermektedir (Hacıoğlu ve Hobikoğlu, 2012; 126).

Araştırmanın temel problemi, kadınların kamu sektöründe erkeklere kıyasla düşük istihdam oranlarına ve yavaş kariyer gelişmelerine sebep olan kariyer engelleri nelerdir sorusu olmuştur. Söz konusu araştırma, erkek egemen çalışma yaşamında kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmek için verdikleri mücadeleye odaklanmaktadır. Araştırmada kamu sektörünün problemleri bir alan olduğu varsayılmıştır. Bu varsayım kamu sektöründe %7 ile %9 oranında değişen kadın yönetici oranlarına dayanmaktadır. TÜİK 2014 verilerinde, Türkiye kamu sektöründeki kadın yönetici oranı %9,4 olarak belirtilmektedir (TÜİK, 2015). Prof. Dr. Yıldız Ecevit, ülkemizde kamu sektöründe karar alma mekanizmalarında görev alan kadınların oranı %7 iken özel sektörde bu oranın %31 olduğunu ifade etmektedir (Ecevit, 2013). Bu oranlar göz önünde bulundurulduğunda problem seçimi ve sektör tercihi bu alanın araştırmaya uygun bir konu olduğunu ve araştırmanın önemini göstermektedir. Araştırmanın amacı, kamu sektöründe kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen kariyer engellerini boyutlarıyla tespit etmek ve açıklamaktır. Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları kariyer engelleri açıklanmıştır. Devamında kadın çalışanlar ve üst düzey kadın yöneticiler Dünya’da, Türkiye’de ve Türkiye kamu sektöründe olmak üzere üç farklı perspektiften ele alınmıştır. Çalışmanın yöntem bölümünde kamu sektöründe kadın çalışanların yönetim pozisyonlarına yükselmeye karşılaştıkları kariyer engellerinin varlığını tespit etmek üzere Eskişehir ilinde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir eğitim kurumunda çalışan 200 kişi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Kariyer engellerini tespit etmek üzere Terborg vd. tarafından geliştirilen “Women As Manager Scale (WAMS)” ve Moore vd. tarafından geliştirilen “Stereotype Beliefs About Women Managers Scale (SBWMS)” ölçekleri uyarlanarak kullanılmıştır. Son olarak araştırmanın tartışma ve sonuç bölümlerinde ise anket çalışması sonucu elde edilen bulgular değerlendirilerek kamu sektöründe çalışan kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmemelerine sebep olan kariyer engelleri araştırmanın sınırlılıkları dahilinde tespit edilmiştir. Araştırmanın Eskişehir ilinde gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Zira Eskişehir, 2015 yılında Türkiye çapında gerçekleştirilen, “Türkiye Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi” ne göre 81 il içerisinde 3. sırada yer almaktadır (TEPAV, 2016). Buna göre Eskişehir, kadın ile erkek arasındaki cinsiyet eşitsizliğinin en az yaşandığı illerden bir tanesidir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kadın Çalışanların Çalışma Yaşamında Karşılaştığı Kariyer Engelleri

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımının en önemli göstergesi, işlerin kadın-ışi ve erkek-ışi olarak ayrılmasıdır. Bu olguya; yönlendirici uygulamaların, geleneksel değer yargılarının ve kadınların tercihlerinin sebep olduğu görülmektedir (Çiçek, 2000: 14-15). Çalışma yaşamında ayrımcılık uygulamalarına maruz kalan kadınlar, genellikle, işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşmakta, az beceri ve sorumluluk isteyen işlere tayin edilmekte, yükselmekte zorluk çekmekte ve düşük ücret almaktadırlar (Ecevit, 1998;

267-284). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO), "Çalışma Yaşamında Kadınlar Yüzüncü Yıl Girişimi" paneli kapsamında hazırlanan rapora göre dünyanın bazı bölgelerinde gerçekleşen kısmi kazanımlara rağmen kadınlar çalışma yaşamında halen eşit haklara sahip olamamaktadırlar (ILO, 2014).

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar; kadınların eğitim düzeyinin düşüklüğü ve beceri isteyen işlere hazırlayıcı eğitim alamamaları, bazı iş ve mesleklere kadınların uygun görülmemesi, işe almada ve iş yerinde yapılan ayrımcı uygulamalar, ücretlerde yapılan ayrımcı uygulamalar, evlenme ve çocuk doğurma hallerinde işten çıkarma, krizlerde ve ekonomik gerileme durumlarında özellikle evli kadınların erkeklerden daha önce işten çıkarılması, kadınların koruyucu mevzuattan dolayı bazı işlere girmelerinin engellenmesi, sendikalarda kadın ve erkek üyeler arasında fark gözetilmesi, yönetim kadrolarında kadınların çok az temsil edilmesi öncelikli olarak yer almaktadır (Dalkıranoglu, 2006; 42). Kadınların aile yaşamında karşılaştıkları sorunlar ise; iş-aile çatışması, ev işleri ve çocuk bakım sorunudur (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009; 69-99).

Kadınların eğitim düzeyi, uzun vadede bir ülkenin refah düzeyine dair en önemli göstergedir. Bu göstergenin yanında eğitim sisteminde cinsiyet ayrımcılığı da bir diğer önemli göstergedir. Günümüzde hala kadınlar ve kız çocukları, eğitim olanaklarından erkeklere oranla daha az yararlanmakta, eğitim haklarından yoksun bırakılmaktadırlar. Kadınların diğer haklarından yoksun kalmalarının temelinde yatan başlıca problem nitelikli ve ulaşılabilir eğitim hakkına erişimde karşılaştıkları engellerdir (Kocacık ve Gökkyaya, 2005; 207). Bunun yanı sıra kadınların iş bulma ve terfide yaşadıkları zorluklar; kadınlara atfedilen annelik, eş ve ev hanımı rolleri iş bulma sürecinde içerisinde bulunulan toplumun önyargılarını yansıtan örgüt yapılarında kadınları ikinci planda bırakmasından ve ev işleri, çocuk bakımı gibi diğer sorumluluklarına zaman ayırabileceği, uzun çalışma saatlerinin ve fazla iş yükünün olmadığı belli başlı mesleklerin uygun görülmesinden kaynaklanmaktadır (Öztürk, 2007; 48). Bir diğer sorun ataerkil toplumun erkeği evin reisi olarak addetmesi ve kadını erkeğe ekonomik olarak bağımlı kılması; aile içerisinde erkeğin gelirinin esas alınarak kadının kazancının ek gelir olarak görülmesine sebep olmaktadır (Karaca, 2007; 23). Bu durum çalışma yaşamına da yansımaktadır. Ayrıca aile içerisindeki sorumlulukları, geçim sıkıntısı ve çocuk bakımı gibi ihtiyaçları için ek gelir elde etmek isteyen kadınlar mecburen zaman ve imkan kısıtlarından ve kaynaklara erişimde uğradıkları ayrımcılıklardan dolayı kayıt dışı ekonomiye yönelerek her türlü sosyal güvenlik sisteminden de mahrum kalmaktadırlar (Kocacık ve Gökkyaya, 2005; 212). Ataerkil yapı sendikal hareketlerde de hissedilmekte, erkek egemen anlayış kadınların örgütlenmesini, temsil edilmelerini göz ardı etmekte ve sorunlarının çözümlenmesini engellemektedir. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları önemli bir diğer sorun ise işyerinde yaşanan cinsel tacizdir. Cinsel taciz diğer taciz türlerinden farklı olarak kadınların çalışma haklarını ve ekonomik özgürlüklerini engellemekte ve onları başkalarına bağımlı kılmaktadır. Çalışma yaşamlarında kadınlara yapılan bu cinsiyet ayrımcılığı kadınlar üzerinde toplumsal, ekonomik ve sosyal yönden yıkıcı etkilere sahiptir (Kirel, 2008). Son olarak cam tavan sendromu, Wirth'in tanımıyla, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen tutumsal ve örgütsel önyargılar tarafından yaratılan yapay, görünmez engellerdir (Wirth, 2001; 1). Bu engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanmaktadır (Dreher, 2003; 542).

Bireysel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerine bakıldığında ilk olarak çoklu rol üstlenme; kadınların anne, eş ve çalışan rollerini eş zamanlı sürdürme çabaları çoğu zaman kariyer gelişimlerini ve üst düzey pozisyonlara yükselmelerini olumsuz etkilemektedir. İkincisi ise kadınların kişisel tercih ve algıdır. Kadınların kendi kendilerine koydukları bu engeller; cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar, toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek, kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etmek, iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkanı olmamak, sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek, kariyerde yükselmeyi tercih etmemek/kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve sorumluluklarını göze alamamak şeklinde sıralanabilir (Aycan, 2004; 119-120). Örgütsel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engellerine bakıldığında; erkek egemen örgüt kültürü ve politikaları, üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın yönetici sayısının az oluşundan dolayı kadınların mentor eksikliği yaşamaları (Özkalp vd., 2006; 59), fırsat eşitliğinin olmayışı ve erkekler tarafından oluşturulan informal iletişim ağlarına katılamama, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller ise kadınlara yönelik önyargıları, kadınlarla iletişim kurmakta zorlanmaları ve gücü ellerinde tutma istekleri ile ilgilidir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ise, literatürde 'kraliçe arı sendromu'

olarak adlandırılan, kadın yöneticilerin yönetim kademelerinde tek kadın olma hırsı ile hemcinslerini desteklememeleri, görmezden gelmeleri ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlara karşı davranış biçimlerini benimseyerek onlardanmış gibi davranmaları olarak açıklanabilir. Kadınlar kendilerini referans alma yanılığısına da düşerek, ben yönetim kademesine yardım almadan geldim tek başıma nasıl başarılı olduysam çok çalışarak tüm kadınlar başarılı olabilir, düşüncesiyle hemcinslerini desteklememektedirler (Aycan, 2004).

Son olarak iş hayatında kadın algısında kadınlar; duygusal, sınırlı beceri ve yeteneklere sahip, yöneticilerin sahip olması gereken vasıfları taşımayan, her şeyden önce anne ve ev hanımı, mesleklerini ikinci planda tutan çalışanlar olarak değerlendirilirken erkekler ise rekabetçi, güçlü, önceliği kariyerine veren, liderlik vasıflarına sahip, yetenekli çalışanlar olarak değerlendirilmektedir. Kadınların kariyerlerindeki başarılar tesadüf ve şans olarak nitelendirilirken, erkeklerin başarıları ise yetenekleri ve zekalarıyla takdir edilmektedir (Dreher, 2003; 542). Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerden ilki ise mesleki ayrımdır. Davranış biçimi olarak, erkek, hırçın, bağımsız, kendine güvenen, aktif, mantıklı, egemen, güçlü, kadın ise; bağımlı, yumuşak, itaatkâr, duygusal, pasif, mantıksız, nazik kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir (Fiske, 1997; 203). Cinsiyete dayalı toplumsal iş bölümünde kadınlar erkeklerle aynı mesleki bilgi, nitelik ve yeteneklere sahip olsalar dahi aynı statüde, eşit şekilde ücret ve haklara sahip olamamaktadırlar. Son olarak kadınların, yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki aşılması en zor engellerden biri ise stereotipler yani cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardır (Franzoi, 1996). Toplumsal değer yargıları ve normlar kadınları annelik, ev hanımlığı ve eş rollerine uygun görmekte toplum içerisinde çalışan kadın rolü diğer rollere kıyasla yeterince benimsenmemektedir. Kadınların duygusal, zayıf karakterli oldukları ve yöneticilik vasıfları taşımadıklarına dair toplumsal cinsiyetle ilgili kalıp yargılar yıllardır devam etmekte ve kadınlar bu şekilde toplum içerisinde kategorileştirilmektedir.

2.2. Türkiye’de ve Dünya’da Çalışma Yaşamında Kadın İstihdamı

Türkiye’de kadınlar, çalışma yaşamında kadınlara yönelik ayrımcılıktan önce yaşam hakları için mücadele vermektedir. “Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)” kapsamında, 2016 yılı “İnsani Gelişme Raporu” yayınlanmıştır. Rapora göre, cinsiyet eşitsizliği baz alınarak hesaplanan “Cinsiyete Dayalı İnsani Gelişme Endeksi”nde Türkiye orta-düşük insani seviyesinde kalarak Ortadoğu ülkeleriyle aynı grupta yer almaktadır. Endeks insani gelişmenin temel boyutları olarak; kadına yönelik toplumsal cinsiyet engellerini ortaya koymakta ve kadının güçlenmesini vurgulamaktadır. “İnsanlığın yarısı insani gelişmeden yararlanamıyorsa bu gelişme evrensel değildir” (UNDP, 2017). Çalışma yaşamına bakıldığında Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), 2016 “Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu” na göre, Türkiye’de istihdam oranları kadınlarda %30,5 iken bu oran erkeklerde %69,8 olarak belirtilmiştir. OECD ülkelerinde kadın istihdam oranı ortalaması %66 iken Türkiye’de bu oran %50’dir (OECD, 2016).

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından, Egon Zehnder International Türkiye ofisinin stratejik desteğiyle yürütülen, Bağımsız Kadın Direktörler Projesi kapsamında yayımlanan, “Türkiye’de Halka Açık Şirketlerde Kadın Direktörler 2015” raporu Borsa İstanbul’da işlem gören 417 şirketi kapsıyor. Söz konusu 417 şirketin 178’inin (%42,7) yönetim kurulu tamamen erkeklerden oluşuyor; diğer 239 şirketin (%57,3) yönetim kurulunda, 143’ünde 1, 64’ünde 2, 26’sında 3, 4’ünde 4 ve 2 tanesinde 5 kadın direktör bulunuyor. Araştırmada, şirketlerin yönetim kurullarında toplamda 2916 direktörün bulunduğu bunların 2541’i (%87,1) erkek iken yalnızca 375’i yani %12,9 oranında kadın direktör bulunduğu belirtilmektedir. 375’in içerisinde 219’u icracı olmayan, 83’ü bağımsız ve 73’ü icracı olarak görev yapan kadınlar bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan 417 şirket içerisinde 26’sının yani %6,2’sinin yönetim kurulu başkanının kadın olduğu belirtilmektedir. Yalnızca 13 şirkette kadın CEO görev yapmakta, bu rakam söz konusu şirketler içerisinde yalnızca %3,1’lik bir oran oluşturmaktadır (Sabancı Üniversitesi, 2015).

Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) tarafından 2015’te yayımlanan “İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu” na göre son 20 yılda kaydedilen gelişmelere rağmen, kadınların şirketlerde yönetim kademelerine ulaşmalarını engelleyen “cam tavan” varlığını koruyor. Rapora göre Türkiye’nin, toplam kadın yönetici oranında da (kamu ve özel sektörde her düzeydeki kadın yönetici) gerilerde bulunduğu; %12,2’lik bir oranla 108 ülke arasında 95. sırada diğer bir ifadeyle sondan 13’üncü ülke olduğu belirtilmektedir. Eğer

önlem alınmazsa rapora göre yönetim kademelerinde kadın erkek eşitliğini sağlamak 100-200 yıl sürebilir (ILO, 2015).

Devlet Personel Başkanlığı, 2017 yılı “Kamu Personeli İstatistikleri” ne bakıldığında kamu sektöründe çalışan kadın sayısı 1.165.481'dir, bu rakam ile %37,01'lik bir oran oluşturmaktadır. Buna karşılık kamu sektöründe çalışan erkek sayısı 1.983.696 ile %62,99'luk bir oran oluşturmaktadır (Devlet Personel Başkanlığı, 2017). Devlet Personel Başkanlığı'nın 2008-2014 yılları arası üst düzey memur oranları cinsiyet dağılımlarına bakıldığında, 2014 yılında kamu sektöründe 8.288 üst düzey memur içerisinde üst düzey kadın memur sayısı 663'tür, bu rakam oransal olarak %8'e karşılık gelmektedir. Üst düzey erkek memur sayısı ise 7.635 ile %92'lik bir oran oluşturmaktadır. %92'lik üst düzey erkek memur oranına karşılık; %8 ile üst düzey kadın memur oranı oldukça düşüktür (Devlet Personel Başkanlığı, 2015).

Kasım 2015 genel seçimlerinde, kadın milletvekili sayısı 81, Parlamento'da kadın temsil oranı %14,73 olarak gerçekleşmiş olup Bakanlar Kurulu'nda yalnızca 1 kadın bakan görev yapmaktadır. Bürokrasinin önemli alanlarından biri olan ve dünya genelinde erkeklerin egemenliğinde bulunan diplomatik görevlerde ise kadınların durumu şöyledir; Türk Dışişlerinde görev yapan 232 Büyükelçinin 37'si, 74 Başkonsolosun ise yalnızca 9'u kadındır. Ayrıca Türkiye'de üniversitelerde kadın rektör oranı yalnızca %9,7'dir. Bunun yanı sıra uzmanlık gerektiren mesleklerde çalışan kadın oranı oldukça yüksek düzeydedir. Üniversitelerde kadın öğretim görevlisi oranı %43,9, kadın profesör oranı %30,5, kadın doçent oranı %36,74 ve kadın yardımcı doçent oranı ise %41,4'tür. (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2017).

“Inter-Parliamentary Union (IPU)” nın “Women in Politics: 2017” raporunda, dünya genelinde kadın devlet başkanı oranı %7,2 ve kadın hükümet başkanı oranı %5,7 olarak belirtilmektedir. Rapora göre mecliste kadın oranlarına bakıldığında, Türkiye 193 ülke arasından mecliste %14,9 kadın milletvekili (550 milletvekilinin 82'si kadın) oranıyla 132. sırada yer almaktadır (IPU, 2017).

Bir diğer araştırma ise şöyledir; 8.600'ün üzerinde yöneticinin katılımıyla global halkla ilişkiler şirketi Weber Shandwick tarafından, Fortune 500 şirketlerinde üst düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın yönetici oranlarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen “Gender Forward Pioneer (GFP) 2016” araştırmasının sonuçlarına göre Fortune Global 500 listesindeki tüm şirketlerde kadınların yalnızca %10,9'unun üst düzey yönetim pozisyonlarında görev aldıkları, bu orana karşılık erkeklerin %89,1'lik bir oranla üst düzey yönetim pozisyonlarında buldukları belirtilmektedir (Weber Shandwick, 2016).

Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Grant Thornton'un her yıl 8 Mart Dünya Kadınlar Günü öncesinde yayınladığı “Kadın Yöneticiler” araştırmasının 36 ülkeden 5.520 katılımcıyla gerçekleştirilen 2016 yılı raporuna göre kadın yönetici oranları, global ortalama 2012'den 2016'ya %21'den %24'e 3 puanlık bir artış yaşarken, Türkiye ortalamasında aynı yıllar içerisinde %31'den %20'ye 11 puanlık bir düşüş olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, global ortalama her üç şirketten birinin (%33'ünün) üst yönetiminde hiç kadın yöneticinin görev almadığı, Türkiye'den katılan şirketlerin ise %44'ünün üst yönetimlerinde hiç kadın yöneticinin görev almadığı belirtilmektedir. Türkiye, %20 kadın yönetici oranı ile 36 ülke arasında 27. sırada yer almıştır. Araştırmaya Türkiye'den 100 şirket katılmıştır. Araştırmada yer alan diğer sonuçlar ise şöyledir; G7 ülkelerinin (ABD, Birleşik Krallık, Fransa, İtalya, Almanya, Japonya, Kanada) tahmin edilenin aksine dünyanın birçok ülkesinden daha düşük kadın yönetici oranlarına sahip oldukları belirtilmektedir. Japonya, %7'lik kadın yönetici oranı ile sıralamanın sonunda en düşük orana sahip ülke olarak; kadın şansölye tarafından yönetilen Almanya ise %15 kadın yönetici oranı ile Japonya'dan sonra en düşük orana sahip ülke olarak yer almaktadır. Rusya, %45 kadın yönetici oranı ile 36 ülke arasında birinci olurken Baltık ve Doğu Avrupa bölge ülkeleri, en yüksek kadın yönetici oranlarıyla Rusya'ya yakın bölgeler olarak belirtilmiştir. Global ortalama, kadın yöneticilerin sayıca fazla olduğu sektörler ise %35'lik bir oranla hizmet sektörü, %31'lik bir oranla turizm sektörü ve %30'luk bir oranla eğitim ve sosyal hizmetler sektörleri olarak tespit edilmiştir. (Grant Thornton Turkey, 2016).

2.3. Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ile İlgili Çalışmalar

Literatürde kadın çalışanların kariyer engellerini konu alan çalışmalara bakıldığında; kadın akademisyenlerin üniversite yönetimindeki eksik temsilleri üzerinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı algısına rastlanmazken; kadın akademisyenlerin toplumsal cinsiyet temelli belirli zorluklar nedeniyle üst düzey

yönetim pozisyonlarına mesafeli durdukları belirlenmiştir. Araştırmada, kadın akademisyenlerin açıkça cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmadıkları ancak örtük bir ayrımcı politikanın varlığının hissedildiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca bu durum kadınların toplumsal cinsiyet rol ve sorumluluklarından dolayı özgürleşemedikleri ve akademik hayatın özellikle karar alma süreçlerinde erkek egemen yapısının devamlılığından ötürü kadınların yönetim kademelerinde belirli pozisyonlara sıkışıp daha üst pozisyonlara ilgisiz davranmalarına sebep olduğu belirtilmektedir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerde, kadınların ancak erkekleştiklerinde akademik yönetim pozisyonlarında başarılı olabildikleri görüşü hakimdir (Suğur ve Cangöz, 2016; 110-112). Türkiye’de kamu örgütlerinde çalışan kadınların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar üzerine yapılan bir diğer araştırmada kadın çalışanların eğitim seviyeleri yüksek dahi olsa kariyerlerinde yükselirken cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları belirtilmiştir (Yılmaz vd., 2016; 111).

Yapılan araştırmalara göre genellikle kadınların çalışma yaşamına katılmalarının olumlu karşılandığı görülse de hala önemli oranda kadının çalışmasının eşi, babası, kardeşi gibi diğer aile üyeleri tarafından engellendiği gerçeğinin üzerinde durulması gereken önemli bir husus olduğu belirtilmektedir (Kuzgun ve Sevim, 2004; 17). Bir diğer araştırmaya göre, cam tavan sendromu ile ilgili kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları engeller; kadınların liderlik ve yöneticilik vasıflarının kısıtlı olması, aile içi sorumluluklarının fazla olması ve kraliçe arı sendromu olarak tespit edilmiştir (Örücü vd., 2007; 117).

İlkokul müdürleri ile gerçekleştirilen bir araştırmada katılımcılar tarafından kadınların müdürlük makamına yükselirken karşılaştıkları engeller şu şekilde belirtilmiştir; toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı. Kadın müdürlerin yarısı müdürlük makamına yükselirken üst yönetim tarafından konulan engellerin varlığından ve fırsat eşitliğinin olmadığından söz ederken erkek müdürlerin çoğu fırsat eşitliğinin olduğunu belirtmiştir ve üst yönetim engeli görüşüne katılmamıştır. Kadın müdürlerin çoğu cam tavan engelini aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini savunurken, erkek müdürler bu görüşe katılmamıştır. Ayrıca müdürlerin çoğu cam tavan engelini aşmada eğitim seviyesinin ve sosyal ilişkilerin önemli olduğunu düşünmektedir (Aksu vd., 2013; 157-158).

Yapılan diğer bir araştırmada; kadınların aile içi sorumluluklarından ötürü kariyerlerinde erkeklerin gerisinde kaldıkları, iş-aile-ben üçgeninde sıkışan kadınların hem çalışma yaşamına girişte hem de yönetici pozisyonlarına yükselirken kısıtlandıkları bunların yanı sıra sosyo-psikolojik olarak yıprandıkları belirtilmiştir. Kamu örgütlerindeki yöneticileri hem yönetici hem de çalışan açısından değerlendiren bu çalışmada elde edilen diğer bir sonuç erkek çalışanların kadın yöneticilere karşı olumsuz eğilim içinde oldukları, kadın yöneticiyle çalışmaktan memnuniyet duymadıkları tespit edilmiştir (Negiz ve Yemen, 2011; 213).

Son olarak başka bir araştırmanın sonuçlarında; Türkiye’de kadınların genelde sosyal hayat içerisinde ve sektörel anlamda akademik hayatta yetki ve karar verme mekanizmalarına yeterli ve anlamlı düzeyde katılım gösteremedikleri ifade edilmiştir. Bu sonucun temelinde ise bazı mesleklerde “kadın işi-erkek işi” ayrımının belirgin olması ve kadınların belirli mesleklerde ve pozisyonlarda yoğunlaşmak zorunda kaldıkları, ücretsiz aile işçisi olma durumu, kadınların ucuz emek olarak algılanması, iş ve aile yaşamı arasında denge kurma zorunluluğu ve bu durumun getirdiği baskılar, hamilelik ve annelik rolünün getirdiği sorumluluklar, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılamalar ve cinsiyet eşitsizliği nedenlerinin yattığı ifade edilmiştir. Ayrıca üst yönetim pozisyonlarına seçim ve yerleştirme süreçlerinin şeffaf yürütülmemesi, üniversiteler başta olmak üzere genel olarak örgüt kültürlerinin maskülen değerlere sahip olması, başta mentorluk olmak üzere kadınları destekleyici mekanizmaların eksikliği, kadınların cinsiyetlerine ilişkin maruz kaldıkları stereotipleri içselleştirmeleri ve yaşadıkları rol çatışmalarının olduğu sonucuna varılmıştır (Ayyıldız Ünnü vd., 2014; 121-134).

3. Yöntem

Araştırmada genel tarama modeli ile hem tekil hem de ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada anket katılımcılarına ait değişkenler, tek tek, değerlendirilip anlık durum saptanmıştır. Araştırmada kariyer engelleri ile ilgili alt boyutlar ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişki düzeyleri belirlenmiş ve karşılaştırma yapılarak ilişkisel tarama modeli çerçevesinde incelenmiştir.

Araştırma verilerinin toplanması aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu çalışma, nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü kamu sektöründe faaliyet gösteren ilgili eğitim kurumunda idari birimlerde orta ve alt düzeyde çalışan personel sayısı 107 ve üst düzeyde yönetici pozisyonunda çalışan eğitimci personel sayısı ise 309 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmanın evreni (N) 416 kişidir. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde, %5 kabul edilebilir hata payı ve %95 güven seviyesi ile en az 200 ($n_1=100$, $n_2=100$) kişinin evreni temsil gücünü sağlayabileceği hesaplanmıştır. Evreni oluşturan bu temsil gücüne sahip örneklem büyüklüğünü belirlerken, Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından önerilen hedef kitledeki birey sayısının bilindiği araştırmalarda kullanılan örneklem büyüklüğü hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; 48). Araştırmada kullanılan anket formu için literatürde daha önce geliştirilmiş olan, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin test edildiği iki farklı çalışmaya ait ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anket formu, yönetici kadınlara yönelik kariyer engellerinin farklı alt boyutlarına ilişkin tutumları ölçen söz konusu iki çalışmaya ait ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki Peters, Terborg ve Taylor'un 1974 yılında bireysel ve organizasyonel veriler ile kadın yöneticilere ilişkin tutumlar arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak geliştirdikleri "Women As Manager Scale (WAMS)"dir (Terborg vd., 1977; 89-100). Ölçek 1989 yılında Eker tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Eker, 1989). Ayrıca, Aycan 2004 yılına ait bir çalışmasında ölçeğin Türkçe versiyonunun yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamıştır. Aycan bu çalışmasında söz konusu ölçeğin iki sebepten dolayı kullanıldığından bahsetmektedir. Bu sebeplerden ilki, ölçeğin kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının (örneğin: kadınların erkekler gibi sıklıkla liderlik rollerini üstlenmeleri kabul edilemez ifadesi gibi) yanı sıra cinsiyet rollerine ilişkin atıfta bulunması (örneğin: kadının yeri eşinin yanındır ve görevi iyi bir anne olmaktır ifadesi gibi); ikincisi, nispeten eski bir ölçek olmasına rağmen kadınların toplum içerisindeki kariyer gelişimlerine yönelik tutumları yansıtan en iyi ölçeklerden biri olmasıdır (Aycan, 2004; 453-477). Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise 2004 yılında Moore, Grunberg ve Greenberg tarafından geliştirilen "Stereotype Beliefs About Women Managers Scale (SBWMS)"dir. Ölçek, kişilerin çalışma yaşamında kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla iş performanslarına ilişkin daha eleştirel yargılar ve engellerle karşılaştığına dair oluşan stereotip inançlara ne derece inandıklarını ölçmeye yönelik geliştirilmiştir (Moore vd., 2004; 245-257).

Araştırma ölçeğindeki kadın çalışanların kariyer engellerine yönelik 26 ifadenin tümüne ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin bütünü ve alt boyutlarında yapılan değerlendirmeler sonucunda anket formundan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı ve oldukça güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmanın anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, pozisyon ve medeni durum olmak üzere katılımcıların sosyo-demografik özellikleriyle ilgili altı soru yer almaktadır. Anket formunda söz konusu altı değişkenin kişisel bilgi formu olarak yer alma sebebi, bu değişkenlerin araştırma konusuyla ilgili kariyer engellerine karşı katılımcıların tutumlarını etkileyeceği düşüncesidir. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların çalışma yaşamında kadınlara yönelik kariyer engelleriyle ilgili tutumları belirlemeye yönelik 26 ifade yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümündeki ifadeler 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 26 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Faktör analizi sonucunda 5 adet alt boyut tespit edilmiştir. Kullanılan anket formunun ikinci bölümünü oluşturan alt boyutlar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Anket Formunu Oluşturan Alt Boyutlar

| Boyut |
|--|
| Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar |
| Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar |
| Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar |
| Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları |
| Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar |

Ayrıca faktör analizinde hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu değer, uygulanan 200 adet ankete ait verilerin faktör yapısını analiz etmek için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir (KMO>0,70). Faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett Küresellik testi sonucuna göre ise p değeri 0,01 olarak bulunmuştur (p=0,01). Bu durumda p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden küçük bulunduğu için elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır (p<0,05). Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri analizi sürecinde tanımlayıcı istatistikler, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi amacı ile faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Çalışmada iki grubun ölçüm değerleri arasındaki farkın analizinde t-testi kullanılmıştır.

Katılımcıların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine göre kadın çalışanların kariyer engellerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi kullanılmıştır. Ancak t-testi yalnızca iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye olanak sağlamaktadır. Üç ve üstü grubun ölçüm değerleri arasındaki farkın analizinde ise varyans analizi olarak da bilinen ANOVA kullanılmıştır. Katılımcıların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine göre kadın ve erkek katılımcıların kadınların kariyer engellerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sadece grupların birbirinden farklı olup olmadıklarını araştırmaya yarar ama hangi grup diğerinden farklıdır sorusuna cevap veremez (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; 186). Bundan dolayı farklı yaratan grupların testi için Sidak Çoklu Karşılaştırma testi kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, çalışmada kullanılan ölçeklerin kariyer engelleri olarak kabul edilen beş alt boyuttan hangilerinin uygulamada katılımcılar tarafından kariyer engeli olarak kabul edildiğini tespit etmek için erkek ve kadın katılımcıların cevapları geliştirilen hipotezlerle test edilmiş ve yapılan analizlerle karşılaştırılmıştır. Ayrıca katılımcıların tutumlarında; cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, mesleki tecrübeleri, pozisyonları ve medeni durumları olmak üzere altı sosyo-demografik değişkenin anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı da geliştirilen hipotezlerle test edilmiştir.

4. Bulgular

Araştırma kapsamına dahil edilen katılımcıların; %61'inin kadın, %39'unun erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde; %21'inin 20-30 yaş, %34'ünün 30-40 yaş, %32'sinin 41-50 yaş aralığında ve %14'ünün 51 yaş ve üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların; %16'sının lise, %9'unun ön lisans, %30'unun lisans, %10'unun yüksek lisans ve %36'sının doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların; %16'sının 1-5 yıl, %22'sinin 6-10 yıl, %15'inin 11-15 yıl, %20'sinin 16-20 yıl aralığında ve %28'inin 21 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların; %50'sini yönetici pozisyonunda bulunan personel, %50'sini ise yönetici pozisyonunda bulunmayan personel oluşturmaktadır. Son olarak medeni duruma bakıldığında ise katılımcıların; %70'i evli ve %30'u bekarıdır.

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile araştırma ölçeği alt boyutlarına ait t-testi, ANOVA testi ve Sidak Çoklu Karşılaştırma testi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre;

- Araştırma alt boyutlarının hepsinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Katılımcıların cinsiyetlerine göre tutumların test edildiği hipotezler kabul edilmiştir.

- Katılımcıların pozisyonlarının; “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” ve “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların pozisyonlarının, diğer üç boyutta etkili olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırma alt boyutlarının hiçbirinde medeni durum, yaş ve mesleki tecrübe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların bu üç değişkene göre tutumlarının test edildiği hipotezler reddedilmiştir.

- Katılımcıların eğitim düzeylerinin, yalnızca “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutu üzerinde etkili olduğu diğer boyutlar üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin araştırma alt boyutlarıyla ilişkisinin karşılaştırılması yapıldığında;

• Araştırma alt boyutlarında kadın katılımcıların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmezken erkek katılımcıların medeni durumlarına göre, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” ve “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür.

• Kadın katılımcıların pozisyonlarına göre, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” ve “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür; erkek katılımcıların pozisyonlarına göre ise, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” ve “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

• Kadın katılımcıların eğitim düzeylerine göre yalnızca, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür ancak araştırma alt boyutlarında erkek katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırma alt boyutlarına ilişkin katılımcıların tutum düzeyleri ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir;

Birinci boyut, “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” değerlendirildiğinde araştırma ölçeğindeki cinsiyet rollerine ilişkin ifadelerden bazıları şöyledir; “Çalışan kadınlar aile yaşamlarında aksamalar yaşarlar”, “Kadının yeri eşinin yanındır ve görevi iyi bir anne olmaktır”, “Çalışan kadınlar aile yaşamlarında eşleriyle daha fazla anlaşmazlık yaşarlar”, “Ortalama olarak, tüm zamanını çocuğuyla birlikte evde geçiren bir kadın, bu zamanının yarısını dışarda çalışarak geçiren bir kadından daha iyi bir annedir” ve “Şans faktörü ve işin kadınlara uygun olması kadın yöneticilerin başarılı olmalarının nedenidir”. Cinsiyet rolü veya toplumsal cinsiyet rolü, toplum tarafından bireylerin biyolojik cinsiyetlerine atfedilen roller, sorumluluklar ve beklentilerdir. Kadın ve erkeğin ait olduğu cinsiyete yakışır biçimde nasıl davranması gerektiği kültürel yapı içerisinde belirlenmiştir, toplum içerisinde cinsiyete dayalı iş bölümü bu şekilde oluşmaktadır. “Cinsiyet Rollerine İlişkin Algılar” ile ilgili bulgular şu şekildedir;

• Katılımcıların cinsiyetlerinin birinci boyutu üzerinde etkili olduğu ve erkek katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

• Erkek yöneticilerin, yönetici olmayan erkek katılımcılara kıyasla cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İkinci boyut, “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” değerlendirildiğinde ölçekte söz konusu boyuta ilişkin bazı ifadeler şunlardır; “Kadınlar mesleki durumları düzgün bir şekilde değerlendirmek için gerek duyulan objektif bakış açısına sahiptirler”, “Kadınlar iyi bir lider olmak için gerekli olan özgüvene sahiptirler” ve “Toplum, kadın yöneticiler tarafından yapılan işleri erkeklerin yaptığı işler kadar değerli görmelidir”. Toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümünde kadınlar erkeklerle aynı eğitim, yetkinlik ve bilgi düzeyine sahip olsalar dahi işe alım, yerleştirme, ücretlendirme ve terfi gibi mesleki konularda erkeklerle eşit haklara sahip olamamaktadırlar. “Kadınların Kariyer Gelişimlerine Yönelik Tutumlar” ile ilgili bulgular ise şöyledir;

• Katılımcıların cinsiyetlerinin ikinci boyut üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutum düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

• Ayrıca katılımcıların pozisyonlarının da bu boyut üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların eğitim durumlarının da söz konusu boyut üzerinde etkili olduğu ve lisans, yüksek lisans, doktora düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların kadınların kariyer gelişimlerine yönelik lise ve ön lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılara kıyasla daha olumlu tutum içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

• Erkek yöneticilerin tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek çıktığı ve medeni durum değişkeninde de yine erkek katılımcılardan evli olanların bekâr olanlara kıyasla kadınların kariyer gelişimlerine daha olumlu baktıkları tespit edilmiştir.

• Lise ve ön lisans mezunu kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlarının lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu kadınlara kıyasla olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü boyut, “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” değerlendirildiğinde çalışma yaşamında kadınsı davranışlar olarak duygusallık, merhametli, anlayışlı ve

şefkatli olmak gibi annelikle bağdaştırılan duygular olarak değerlendirilirken erkeksi davranışlar ise mesleğiyle ilgili hırslı, rekabetçi ve güçlü, liderlik vasıflarına sahip olmak ile ilişkilendirilmektedir. Kadınsı davranışlara ilişkin boyuta ait bazı ifadeler şöyledir, “Bir kadın, başarılı bir yönetici olmak için kadınsı davranışlarından ödün vermek zorunda değildir” ve “Kadınlar artık erkeklere kıyasla duygularının yönetsel davranışlarını etkilemelerine izin vermemektedirler”. “Çalışma Yaşamında Kadınların Kadınsı Davranışlarına Yönelik Tutumlar” ile ilgili bulgular şu şekildedir;

- Cinsiyet değişkeninin söz konusu boyut üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların tutum düzeylerinin erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Evli erkeklerin çalışma yaşamında kadınların kadınsı davranışlarına yönelik tutumlarının bekâr erkeklere kıyasla daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

- Kadın yöneticilerin tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan kadınlara kıyasla daha düşük düzeyde, olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü boyut, “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” ise ölçekte şu ifadelerle değerlendirilmiştir; “Kadınlar sorumluluk gerektiren bir mesleğe sahip olmayı erkeklere kıyasla daha az istemektedirler” ve “Çalışanlar kadın yöneticilerinden memnun değildirler”. “Çalışanların Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları” ile ilgili bulgular şu şekildedir;

- Katılımcıların cinsiyetlerinin dördüncü boyut üzerinde de etkili olduğu ve erkek katılımcıların kadın yöneticilere yönelik tutum düzeylerinin kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

- Pozisyon değişkeninin de boyut üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların tutum düzeylerinin yönetici pozisyonunda bulunmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak yönetici pozisyonunda bulunmayan kadın katılımcıların, yönetici pozisyonunda bulunan kadın katılımcılara kıyasla daha düşük ortalama puanlara sahip oldukları ve kadın yöneticilere yönelik tutumlarının olumsuz olduğu tespit edilmiştir.

Beşinci ve son boyut, “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” değerlendirildiğinde boyuta ilişkin ifadeler şu şekildedir; “Kadın yöneticilerin fikirlerine, erkek yöneticilerin fikirlerine kıyasla daha fazla karşı çıkmaktadır” ve “Kadın yöneticilerin işleri, erkek yöneticilerin işlerine kıyasla daha eleştirel bir şekilde yargılanmaktadır”. “Kadın Yöneticilere Yönelik Stereotip İnançlar” ile ilgili bulgular ise şu şekildedir;

- Cinsiyet değişkeninin boyut üzerinde etkili olduğu ve kadın katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeylerinin erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

- Pozisyon değişkeninin de boyut üzerinde etkili olduğu ve yönetici pozisyonunda bulunmayan katılımcıların yönetici pozisyonunda bulunan katılımcılara kıyasla stereotip inanç düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Sonuç olarak araştırmanın uygulandığı eğitim kurumunun sınırlılıkları, kamu sektörünün işe alım ve terfi politikaları, katılımcıların çoğunluğunun eğitim düzeylerinin yüksek olduğu ve kadın personel sayısının da yüksek olduğu bir kurumda araştırmanın yürütüldüğü göz önünde bulundurulduğunda araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyet rollerine ilişkin erkeklerin görünürde daha olumlu ve eşitlikçi bir tutum sergiledikleri ve kadınların çalışma yaşamında bulunmalarını olumlu karşıladıkları yorumu yapılabilir. Eşitlikçi tutumları her ne kadar erkeklerde üst düzey yönetim pozisyonlarına çıktıkça gelenekselleşse de yönetici pozisyonunda bulunmayan erkek katılımcıların kadın yöneticilerinden memnun oldukları ve olumlu bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç Negiz ve Yemen’in kamu örgütlerindeki yöneticileri hem yönetici hem de çalışan açısından değerlendiren çalışmalarında vardıkları erkek çalışanların kadın yöneticilere karşı olumsuz eğilim içinde oldukları, kadın yöneticiyle çalışmaktan memnuniyet duymadıkları sonucuyla tamamen farklılık göstermiştir (Negiz ve Yemen, 2011; 213).

Araştırmada erkeklerin tutum düzeylerine göre, olumsuz olarak değerlendirilebilecek boyutlar ise kadınların kariyer gelişimlerine yönelik tutumlar, çalışma yaşamındaki kadınsı davranışlara yönelik tutumlar ve kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç düzeyi boyutlarında daha düşük puanlara sahip olmalarıdır. Bu

doğrultuda, çalışma yaşamında kadınlar halen erkeklerin gözünde profesyonelliği zedeleyecek duygusalığa sahip kişiler olarak görülmekte ve özellikle bekar, eğitim seviyesi düşük ve yönetici pozisyonunda bulunmayan erkekler için geleneksel anne, eş stereotipleri kabul görmektedir. Bundan dolayıdır ki kadınların kariyer gelişimlerine bu algıyla daha olumsuz yaklaşmaktadırlar. Nitekim elde edilen bu sonuçlar daha önce belirtilmiş olan ilkökul müdürleriyle gerçekleştirilen araştırmada kadınların müdürlük makamına yükselirken karşılaştıkları engeller olarak ifade edilen engellerden toplumsal önyargılar ve cinsiyete yönelik kalıplaşmış yargılar ile tutarlıdır (Aksu vd., 2012; 157-158). Ancak erkeklerin eğitim düzeyi ve statüleri yükseldikçe kadınların kariyer gelişimlerine yönelik olumlu tutumlara sahip oldukları da tespit edilmiştir. Geleneksel toplumlarda kadının evin erkeğine bağımlı, ev işlerinden sorumlu iyi bir anne ve eş olması beklenirken; erkeğe eğitilmiş, başarılı, kariyer sahibi, evin ekonomisinden sorumlu güçlü aile reisi rolü yakıştırılmaktadır.

Bu durumda kadına atfedilen roller, erkeğin toplumsal rolünün gerisinde kalmaktadır. Zaman içerisinde bu rollerde modern, demokratik bir toplum ve aile yapısına geçiş ile birtakım değişimler yaşanmıştır. Örneğin çalışan anne ve babalar aile ekonomisine eşit katkıda buldukları gibi çocuk bakımı ve ev işlerinde de eşit sorumluluklar almaktadırlar. Her ne kadar bu değişimler olumlu birer gelişme olsa da tamamen eşitlikten söz etmek ve cinsiyet temelli gelişen kalıplaşmış yargıları bu yönde oluşan toplumun yıllardır yerleşmiş olan yapısında köklü bir değişim beklemek oldukça nafia bir çabadır.

Araştırmanın diğer dikkat çekici boyutları ise kadın katılımcılardan elde edilen sonuçlardır. İlk olarak kadın katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin daha düşük çıkması, kadınların üzerinde toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin etkilerin devam ettiğini göstermektedir. Buna göre erkeklere kıyasla daha geleneksel bir tutum içerisinde bulunmaları onların eşitlikçi bir tutum yerine bu yapıyı içselleştirdiklerini ve bu durumun onları çalışma yaşamında erkeklerin gerisinde bıraktığı yorumu yapılabilir. Nitekim bu sonuç, aynı ölçeğin kullanıldığı Aycan'ın çalışmasında ulaştığı sonuçlarla benzerlik göstermiştir. Bu durum yalnızca bireysel olarak değerlendirilmemelidir içinde bulunulan toplumun belirlediği roller, davranışlar ve beklentiler cinsiyetle ilgili bir durumdur. Erkekler toplum içerisinde bu geleneksel yapıyı kadınlara kıyasla daha az hissetmektedir. Aycan'ın araştırma sonuçlarında, kadınların ev içi sorumluluklarının halen önemini koruduğu ve kadınların kariyer gelişimleri nedeniyle bu sorumluluklarını yerine getiremeyecekleri kaygısı taşıdıkları ifade edilmiştir (Aycan, 2004; 463). İnkilemde kalan kadınlar, iş ve aile sorumluluklarını bir arada yürütmekte oldukça zorlanmaktadırlar. Aile içerisinde çocuk bakımı ve ev işleri için kariyerlerinden feragat etmek zorunda kalan kesim genellikle kadınlar olmaktadır. Kadınlar kariyerleri hakkındaki kararlarda geleneksel yapıyı sorgulamadan içselleştirerek ve toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin beklentileri karşılamak kaygısıyla hareket etmemelidir. Kadınlar çalışma yaşamına girişte ve kariyer gelişimlerinde kendilerine uygun görülen rolleri veya önyargıları kabullenmek yerine tercihleri ve istekleri doğrultusunda hırsla ve kararlılıkla ilerlemelidir. Kadınlar yönetici pozisyonları için daha isteksiz ve mesafeli davranabilmektedir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir, kadınlar iş-aile çatışması yaşadıkları noktada iyi bir eş, iyi bir anne ve iyi bir ev hanımı olmak adına bu rollerin gerektirdiği sorumluluklarını öncelik haline getirerek tercihlerini aile yaşamlarından yana kullanabilmektedirler. Nitekim aile içi sorumluluklarından ötürü iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlayamamak, kadınları çalışma yaşamına girişte ve kariyer gelişimlerinde engellemektedir. Ayrıca erkek egemen örgüt kültürü de kadınların belirli pozisyonlara sıkışıp daha üst düzey pozisyonlara ilgisiz davranmalarına sebep olmaktadır. Bu sonuç daha önce belirtildiği üzere literatürde var olan benzer araştırmaların sonuçlarıyla da tutarlıdır. Kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyen şüphesiz ki iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlamaya çalışırken yaşadıkları zorluklar ve baskılardır. Kadınların bu zorluğu aşmalarında, kariyer gelişimlerini destekleyici bir kurumun, ailenin ve özellikle de eşitliğe dayalı bir evliliğin rolü büyüktür. Bu sonuca rağmen kadınların kariyer gelişimlerine olumlu yaklaştıkları; aile içi rollerin yanı sıra kadınlarda eğitim düzeyi arttıkça kariyerlerine verdikleri öneminde artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durum kadınların eğitim düzeyleri ve statüleri yükseldikçe geleneksel düşünce yapısından uzaklaştıklarını göstermektedir ve olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Ancak bazı kamu örgütlerinde kadın çalışanların eğitim seviyeleri yüksek dahi olsa kariyerlerinde yükselirken cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları da literatürde belirtilmektedir (Yılmaz vd., 2008; 111). Yine de eğitim konusunda kadınlar mümkün olduğunca istikrarlı davranmalı ve çevrelerinden bu konuda destek görmelidir. Eğitim düzeyi arttıkça kariyer gelişimi önem kazanmaktadır ve kadınlar

kariyerlerinde yükselmenin gerekliliğinin ve öneminin bilincine varmalıdır. Kadın katılımcıların cinsiyet rollerine ilişkin algı düzeylerinin olumsuz yönde olmasına rağmen kariyer gelişimlerine yönelik tutum puanlarının aksine olumlu olması bir çelişki yaratmaktadır. Bu çelişki var olan durum ile idealde olması istenilen durum arasında kadınların algı düzeyleri arasındaki tutarsızlığı göstermektedir.

Araştırmada Kuzgun ve Sevim'in belirttikleri üzere; önemli oranda kadının çalışmasının eşi, babası, kardeşi gibi diğer aile üyeleri tarafından engellendiği sonucuna ulaşılmamıştır (Kuzgun ve Sevim, 2004; 17). Araştırmanın diğer sonuçlarına bakıldığında, kadınların hemcinslerine yönelik olumsuz tutum içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların, üst düzey yönetici pozisyonlarına yükseldikçe kadını davranışlara yönelik ve kadın yöneticilere yönelik tutum düzeylerinin olumsuz olması araştırmada kadınların kariyerlerinin önündeki en büyük engelin yine kadınların olduğunu göstermektedir. Nitekim bu sonuç, kraliçe arı sendromuna ulaşan Örücü ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir (Örücü vd., 2007; 117). Rol model ve mentor eksikliği kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle kadın yöneticiler hemcinslerine çalışma yaşamında destek olmalı ve kariyerlerini geliştirmek adına mesleki anlamda paylaşımda bulunmalı, danışmanlık yapmalıdır.

Ayrıca yönetici pozisyonunda bulunan katılımcıların kadın yöneticilere yönelik stereotip inanç boyutunda daha olumsuz tutumlar sergilemeleri kadınları yönetici olma yolunda engelleyen bir durumdur. Bu durum üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeksi değerlerin hâkim olduğunu ve kadınların yönetici pozisyonuna yükselme düşüncesine hem kadın hem erkek yöneticilerin önyargılı yaklaştıklarını, erkeklerin “kadın işi” ve “erkek işi” ayrımına gittiğini kadınların ise hemcinsleriyle rekabet içerisinde olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, kadınların üniversitelerde yetki ve karar verme mekanizmalarına yeterli ve anlamlı katılım gösterememelerinin temelinde yatan engelleri ifade ettikleri araştırmayla benzerlik göstermiştir (Ayyıldız Ünnü vd., 2014; 121-134). Ayrıca kadınların toplumsal cinsiyet rol ve sorumluluklarından dolayı özgürleşemedikleri ve yönetici pozisyonlarında var olabilmek için erkekleştikleri sonuçlarına ulaşan üniversite yönetiminde gerçekleştirilen araştırma sonuçları da araştırmayı destekler niteliktedir (Suğur ve Cangöz, 2016; 110-112). Üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeksi davranışların hakimiyeti özellikle kadın yöneticilerin dahi bu davranış biçimini benimsemelerinin önüne geçilmelidir. Kadınlara atfedilen davranışların ve rollerin yönetici vasıflarına uygun olmadığı algısıyla cinsiyetçi bir değerlendirme yerine bu pozisyonlar için kişiler sahip oldukları yetenek, bilgi düzeyi ve performans gibi kriterlerle değerlendirilmelidir. Ülkemizde toplumsal cinsiyet eşitliği konularında kişileri bilinçlendirecek ve kadınları çalışma yaşamına girişte ve sonraki süreçlerde teşvik edecek aynı zamanda özgüvenlerini sağlayacak sivil toplum kuruluşlarının, sendikaların, kadın platformlarının, meslek örgütlerinin ve kadın komitelerinin yaygınlaştırılması, desteklenmesi etkili olacaktır. Ayrıca bu gibi yapıların oluşturulması çalışma yaşamında kadınların arasındaki dayanışmayı da güçlendirecektir.

Bu alana dair bundan sonra yapılacak araştırmalar için şu önerilerde bulunmak yerinde olacaktır. Çalışma yaşamında kadınlara yönelik kariyer engellerinin boyutlarını tespit etmenin yanı sıra; kadın yöneticilerin, yönetici pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları kariyer engellerini nasıl aştıkları ve bu süreci nasıl yönettiklerine ilişkin bir araştırma daha yol gösterici olacaktır. Ayrıca konuyla ilgili yapılacak çalışmaların nicel araştırma yöntemleri tercih edilerek anlık elde edilen sayısal verilerle genelleme yapmak yerine; araştırmaya ait değişkenleri daha geniş çaplı inceleme ve problemin nedenlerini derinlemesine araştırma imkanı tanıyan nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilerek gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Son olarak, çalışma yaşamında kadınlara yönelik kariyer engellerini tespit etmek ve boyutlarını kapsamlı bir biçimde açıklayarak alana ilişkin çözüm sunmak amacıyla Türkiye’de toplumun sosyo-kültürel yapısına uygun ve nitelikli bir ölçek geliştirilmesi, kadınların kariyer gelişimlerinde yol gösterici olacak aynı zamanda toplumsal cinsiyet ve kadın çalışmaları adına önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Adair, John. Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler, Bursa, Alteo Yayıncılık, 2005.
- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol B. (2013). “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25 (1): 133-160.

- Aycan, Z. (2004). "Key Success Factors for Women in Management in Turkey", Applied Psychology: An International Review, 3 (53): 453-477.
- Ayyıldız Ünnü, N. A., Baybars, M. ve Kesken J. (2014). "Türkiye'de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı: 42, s. 121-134.
- Dalkıranoglu, T. (2006). "Çalışma yaşamında kadın işgücü ve cinsiyet ayrımcılığı: konaklama işletmelerinde bir uygulama", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dreher, George F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work Life Programs on Female Leadership at the Top", Human Relations, 56 (5): 541-562.
- Ecevit, Y. (2013). "Karar alma mekanizmalarında kadınlar". Parlamentolar Arası Değişim ve Diyalog Projesi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Sempozyumu, Paris, Fransa, 06-07 Kasım.
- Ecevit, Y. (1998). "Türkiye'de ücretli kadın emeğinin toplumsal cinsiyet temelinde analizi", 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler, Ed: A. B. Hacımirzaoglu, (ss. 267-284). İstanbul: Türkiye İş Bankası Tarih Vakfı Yayınları.
- Eker, S. (1989). "Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers: a study in Turkey", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Fiske, John. Television Culture, Londra, T.J. Press, 1997.
- Franzoi, Stephen. Social Psychology, New York, McGraw-Hill Education, 1996.
- Hacıoğlu Deniz, M. ve Haykır Hobikoğlu, E. (2012). "Cinsiyete göre gelişme endeksi çerçevesinde kadın istihdamının ekonomik değerlendirmesi: Türkiye örneği". Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı, Turan Üniversitesi, Almatı, Kazakistan, 11-13 Ekim.
- Karaca, A. (2007). "Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kirel, Ç. Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Yönetimi. No: 1806. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008.
- Kocacık, F. ve Gökçaya, V. B. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları". Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 6 (1): 195-219.
- Kuzgun, Y. ve Sevim, S. (2004). "Kadının Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki İlişki", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37 (1): 14-27.
- Moore, S., Grunberg, L. ve Greenberg, E. (2004). "Development and Validation of a Scale to Measure Beliefs About Women Managers", Current Psychological Reviews, 23 (3): 245-257.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunları", Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı: 24, s.195-214.
- Opak Çiçek, F. (2000). "Kadımdan Yönetici Olmaz", Kadınlar Dünyası Dergisi, sayı: 8, s.14-15.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve 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.
- Özdevecioğlu, M., Çakmak Doruk, N. (2009). "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı: 33, s. 69-99.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z. ve Cengiz, A. A. (2006). "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme", Sosyal Bilimler Dergisi, (2): 55-70.
- Öztürk, C. (2007). "Sosyal bilgiler: toplumsal yaşama disiplinler arası bir bakış", Hayat Bilgisi ve Sosyal Bilgiler Öğretimi Yapılandırıcı Bir Yaklaşım, Ed: C. Öztürk, (ss. 21-50). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Suğur, S. ve Cangöz, İ. (2016). "Üniversite Yönetiminde Kadınların Eksik Temsili Üzerinde Toplumsal Cinsiyet İlişkilerinin Rolü", Amme İdaresi Dergisi, 49 (3): 89-115.
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R. ve Smith F. (1977). "Organizational and Personal Correlates of Attitudes Toward Women as Managers", Academy of Management Journal, 20 (1): 89-100.

Yazıcıoğlu, Yahşi. ve Erdoğan, Samiye. SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2): 89-114.

Wirth, Linda. Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management. Genava, International Labour Office, 2001.

Uluslararası Çalışma Teşkilatı. (2014). The ILO Women At Work Centenary Initiative: Where We Are, and Where We Want To Be. ILO, [Online] Available at: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_236094.pdf>, [Erişim tarihi: 14.10.2016].

Uluslararası Çalışma Teşkilatı. (2015). İş Hayatında Ve Yönetimde Kadın Raporu. ILO, [Online] Available at: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf>, [Erişim tarihi: 05.08.2017].

Türkiye İstatistik Kurumu. (2015). İstatistiklerle kadın 2014. TÜİK Haber Bülteni, [Online] Available at: <<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619>>, [Erişim tarihi: 07.08.2017].

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. (2016). Türkiye Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi. TEPAV, [Online] Available at: <http://www.tepav.org.tr/upload/files/1458142029-8.81_Ilin_Toplumsal_Cinsiyet_Esitligi_Karnesi.pdf>, [Erişim tarihi: 07.08.2017].

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü. (2016). Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu. OECD, [Online] Available at: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-turkey-2016_eco_surveys-tur-2016-en#page9>, [Erişim tarihi: 10.08.2017].

Grant Thornton Turkey. (2016). Kadın Yöneticiler Araştırması. Gtturkey, [Online] Available at: <http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01_ID=515> (Erişim tarihi: 10.08.2017].

Weber Shandwick. (2016). Gender Forward Pioneer Index. GFP, [Online] Available at: <<http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/gender-forward-pioneer-index-infographic.pdf>>, [Erişim tarihi: 12.08.2017].

Devlet Personel Başkanlığı. (2017). Kamu Personeli İstatistikleri. DPB, [Online] Available at: <<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>>, [Erişim tarihi: 15.08.2017].

Devlet Personel Başkanlığı. (2015). Kamu Personeli İstatistikleri. DPB, [Online] Available at: <<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>>, [Erişim tarihi: 15.08.2017].

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı. (2017). Türkiye’de Kadın. Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, [Online] Available at: <<http://kadinstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin>>, [Erişim tarihi: 15.08.2017].

Adler, R., D. (2001). Women In the Executive Suite Correlate to High Profits. Harvard Business Review, [Online] Available at: <https://csripraktiken.se/wp-content/uploads/adler_web.pdf>, [Erişim tarihi: 17.08.2017].

Inter-Parliamentary Union. (2017). Women In Politics: 2017. IPU, [Online] Available at: <<http://archive.ipu.org/pdf/publications/wmnm17-en.pdf>>, [Erişim tarihi: 19.08.2017].

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı. (2017). İnsani Gelişme Raporu 2016. UNDP, (Online) Available at: <http://www.tr.undp.org/content/turkey/en/home/library/human_development/human-development-report-20161/>, [Erişim tarihi: 21.08.2017].