

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YAŞAMINDA KADINLARIN ROLÜNE
İLİŞKİN YARGILAR İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ZUHAL SARIOĞLU
09712015

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2012

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

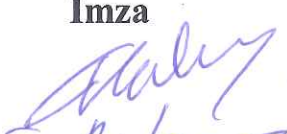


YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YAŞAMINDA KADINLARIN ROLÜNE
İLİŞKİN YARGILAR İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ZUHAL SARIOĞLU
09712015

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 14.08.2012
Tezin Savunulduğu Tarih: 12.09.2012

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez danışmanı	: Doç. Dr. Turhan Erkmen	
Jüri üyeleri:	Doç. Dr. Ester Ruben	
	Yrd. Doç. Dr. Esra Sötemer	

İSTANBUL
AĞUSTOS 2012

ÖZ

İŞ YAŞAMINDA KADINLARIN ROLÜNE İLİŞKİN YARGILAR İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Zuhal Sarıoğlu
Ağustos, 2012

Kadınların çalışma hayatında karşılaştığı sorunları, kadınlara yüklenen toplumsal cinsiyet rolleri temelinde araştırmayı ve kamu sektöründeki durumu incelemeyi amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde cinsiyet rol davranışı ile ilgili kuramlardan hareketle kadınlara yüklenen rollerin bir sonucu olarak çalışma yaşamında kadınların hangi alanlarda cinsiyet ayrımcılığı yaşadığından bahsedilmiştir. Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin yasal düzenlemelerden bahsedilmiş ve kadın çalışanlara yönelik iş yaşamında yerleşmiş kalıp yargılar ve bunların sebep olduğu ayrımcılığın kurumların birçok sürecini etkileyen bir sorun olmasından yola çıkılarak cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili örgütsel süreçlere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olarak kadınların yükseltilmede eşitsizlikle karşılaşması olgusunu ifade eden “cam tavan sendromu” üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde örgüt kültürü tiplerinden Hofstede, Schneider, Harrison ve Handy’nin örgüt kültürü tiplerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde iş yaşamında kadınlara yönelik yargıların örgüt kültürü tiplerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırma amaçlı 242 kişiyle yapılan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir. Anketlerin istatistiki analizi SPSS 11.5 programı ile yapılmış olup analiz tekniklerinden one way ANOVA ve bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermediği hangi örgüt tipi olursa olsun yargıların değişmediği sonucuna varılmıştır. Kadınların rolüne ilişkin yargıların cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların erkeklere kıyasla cinsiyet temelli ayrımcılıkla ilişkilendirilebilecek kalıplaşmış rolleri benimsemedikleri sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: toplumsal cinsiyet rolleri, cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan sendromu, örgüt kültürü

ABSTRACT

A RESEARCH ON STUDYING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE JUDGEMENTS CORRESPONDING THE ROLES OF WOMEN IN BUSINESS LIFE AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC SECTOR

Zuhal Sarıoğlu

August, 2012

This study aims to evaluate the problems women are confronted with in business life on the basis of gender roles and analyze the situation in public sector.

In the first section of the study, as a result of the gender roles, in which areas women face gender discrimination were depicted. The legal arrangements and organizational processes related with gender discrimination were explained. In the second section of the study puts emphasis on glass ceiling syndrome. In the third section of the study Hofstede, Schneider, Harrison ve Handy's organizational culture types were mentioned. In the forth and the last section, there exists the results of the research made with 242 inquiries that aims to find out whether judgements corresponding the roles of women in business life ranges or not in different organizational cultures. Statistical analysis of the inquiry was carried out with SPSS 11.5 and from the analysis techniques one way ANOVA and independent samples t-test were used. According to the results, judgements corresponding the roles of women in business life do not range in different organizational cultures. In addition to this result, the judgements corresponding the roles of women in business life changes according to gender.

Keywords: gender roles, gender discrimination, glass ceiling syndrome, organizational culture

ÖNSÖZ

Kadınlar çalışma hayatında eskiye oranla daha fazla yer alsa da doğuştan onlara yüklenen belli başlı bazı rollerin dolaylı sonucu olarak çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu çalışmanın bu sorunları bir kez daha gözler önüne serip bu konu hakkında farkındalığı arttırmasını ve cinsiyetler arası daha eşitlikçi bir düzlemde bir araya gelmeye katkı sağlamasını umarım.

Çalışma kapsamında bana desteğini esirgemeyen, fikirleriyle yolumu aydınlatan değerli hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen başta olmak üzere, Arş. Gör. Dr. Emel Özarslan Esen'e, bu süreçte beni yalnız bırakmayan, aileme, arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Ağustos, 2012

Zuhal SARIOĞLU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. TOPLUMSAL CİNSİYET VE ÇALIŞMA YAŞAMINDA CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIK	3
2.1. Davranış Düzlemi, Rol ve Statü	3
2.1.1. Davranış Düzlemi.....	3
2.1.2. Rol Kavramı ve Rol Çeşitleri	4
2.1.3. Statü Kavramı ve Statü Türleri.....	5
2.2. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet	7
2.3. Toplumsal Cinsiyet Rollerini	9
2.3.1. Cinsiyet Rol Davranışı ile İlgili Kuramlar	12
2.3.1.1. Psikanalitik Kuram	13
2.3.1.2. Biyolojik Kuram	14
2.3.1.3. Toplumsal Öğrenme Kuramı	14
2.3.1.4. Bilişsel Gelişim Kuramı.....	16
2.3.1.5. Cinse Bağlı Şema Kuramı.....	16
2.4. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığı	17
2.4.1. Eğitim	17
2.4.2. İşe Alma	18
2.4.3. Ücret Eşitsizliği	19
2.4.4. Mobbing	21
2.4.5. Biçimsel Olmayan İlişkilerden Yararlanamama	23
2.4.6. Mentor Eksikliği.....	23
2.4.7. İş -Aile Çatışması ve Aile -İş Çatışması	24
2.4.8. Kariyer Platosu	26
2.4.9. Yükseltimede Eşitsizlik.....	26
2.5. Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yasal Düzenlemeler	26
2.5.1. Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yasal Düzenlemeler	27
2.5.2. Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Uluslararası Düzenlemeler	29

2.6. Çalışma Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Örgütsel Süreçler	31
2.6.1. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Motivasyon	31
2.6.2. Cinsiyet Ayrımcılığı ve İş Tatmini.....	33
2.6.3. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Bağlılık	34
2.6.4. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Adalet.....	35
2.6.5. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgüte Güven	36
2.7. Kamu Sektöründe Kadın İstihdamı Durumunun Analizi	37
2.7.1. Kamuda Çalışan Memurların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	37
2.7.2. Kamuda Çalışan Üst Düzey Memurların Cinsiyete Göre Dağılımı	37
2.7.3. Kamuda Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı	38
3. CAM TAVAN SENDROMU.....	39
3.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı	39
3.2. Cam Tavan Sendromunun Ortaya Çıkma Nedenleri.....	41
3.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü	42
3.2.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar	43
3.2.3. İş ve Yaşam Dengesi Mücadelesi.....	45
3.2.4. Örgüt İçi İletişim Ağlarına Girememe	46
3.2.5. Erkeklerin Kadın Çalışanların Önüne Koyduğu Engeller	47
3.2.6. Kadın Yöneticilerin Diğer Kadın Çalışanların Önüne Koyduğu Engeller	47
3.2.7. Kadın Çalışanların Kendi Önüne Koydukları Engeller.....	48
3.2.7.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu.....	48
3.2.7.2. Çoklu Rol Üstlenme ve Süper Kadın Sendromu	49
3.3. Cam Tavan Sendromu ile İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalardan Örnekler	49
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	53
4.1. Örgüt Kültürü Kavramı	53
4.2. Örgüt Kültürü Öğeleri	54
4.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	55
4.3.1. Çatışmaları Azaltma ve Bütünleşme	55
4.3.2. Kontrol ve Koordinasyon	56
4.3.3. Belirsizliği Azaltma.....	56
4.3.4. Motivasyon.....	57
4.3.5. Verimlilik	57
4.4. Örgüt Kültürü ile İlgili Modeller ve Tipler	58
4.4.1. Hofstede’nin Kültür Yaklaşımı	58
4.4.2. Schneider’ın Örgüt Kültürü Tipleri.....	60
4.4.3. Harrison ve Handy’nin Örgüt Kültürü Tipleri	60

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	63
5.1. Araştırmanın Önemi	63
5.2. Araştırmanın Amacı	63
5.3. Araştırmanın Modeli	64
5.4. Araştırmanın Varsayımları	64
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	64
5.6. Araştırmanın Hipotezi ve Alt Hipotezleri	65
5.7. Evren ve Örneklem.....	65
5.8. Veri Toplama Aracı.....	65
5.9. Veri Analiz Teknikleri.....	66
5.10. Bulgu ve Yorumlar	66
5.10.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	66
5.10.2. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	70
5.10.3. İş Hayatında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	70
6. SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	88
Ek 1: Anket Formu	88
Ek 2: Kamu Kurumlarında Çalışan Üst Düzey Kadın ve Erkek Memurların Sayısı	96
ÖZGEÇMİŞ.....	106

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Cinsiyet – Toplumsal Cinsiyet.....	9
Tablo 2: Cinsiyet Kalıp Yargıları.....	44
Tablo 3: Cinsiyet Frekans Dağılımı	67
Tablo 4: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımı.....	67
Tablo 5: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı	68
Tablo 6: Çalışanların Meslek Ünvanlarına Göre Frekans Dağılımı.....	68
Tablo 7: Çalışanların Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımı	69
Tablo 8: Medeni Hal ve Cinsiyetin Frekans Dağılımı	69
Tablo 9: Çalışanların Çocuk Sayılarına Göre Frekans Dağılımı	69
Tablo 10: Kadınlara Yönelik Yargıların Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi Sonuçları	70
Tablo 11: İş Yaşamında Kadınlara Yönelik Yargıların Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi.....	71
Tablo 12: İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargıların Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi.....	72
Tablo 13: İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargıların Eğitim Seviyelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi.....	74
Tablo 14: İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargıların Medeni Hale Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi.....	75
Tablo 15: Kadınların Rolüne İlişkin Yargıların Çocuk Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi	76

1. GİRİŞ

Günümüzde kadınlar çalışma hayatında eskiye oranla daha fazla yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemelerle kadınlara tanınan haklar ve modernleşmeyle gelen süreç kadınları çalışma hayatında daha aktif hale getirmiştir. Ancak kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması karşılaştıkları sorunları azaltmamıştır. Belirli mesleklerin kadınlara uygun görülmesi, işe alımlarda açıkça cinsiyete gönderme yapılarak personel seçmenin yapılması, kadınların terfi ettirilmesinin yeteneklerinden ve başarılarından çok cinsiyetiyle ilişkilendirilerek yapılması, ücretlendirme konusunda sorunlarla karşılaşmaları gibi durumlar belli başlı sorunlar olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışmanın önemi bu ayrımcılığı sorgulayarak var olan durumu gözler önüne serip eşitlikçi bir düzleme ulaşabilmek adına düşünceleri dile getirebilme çabasında yatmaktadır.

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının temelinde; toplumdaki cinsiyet rollerine bağlı olarak kadın ve erkeğe farklı rollerin yüklenmesi, kadına daha çok ev ve aileye yönelik sorumlulukların yüklenerek, erkeğe ise evin geçimini sağlama görevinin verilmesinin yattığı söylenebilir. İşbölümünün bu şekilde yapılmasının toplumsal öğrenme pratikleriyle içselleştirilerek, bu uygulamanın olması gereken durum gibi yansıtılması sonucu çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığının da tohumları atılmış olmaktadır.

Çalışmaya insanların buldukları davranış düzlemleri ve gerçekleştirmek zorunda kaldıkları rollerin kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılarak başlanmıştır. Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ayrımına yer verilerek ve cinsiyet rol davranışı ile ilgili kuramlardan bahsedilerek çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının temelinde yatan basmakalıp yargıların nasıl oluştuğunu analiz etmek amaçlanmıştır.

Çalışma hayatında kadınların yaşadığı cinsiyet ayrımcılığının eğitim, işe alma, ücretlendirme, mobbinge maruz kalma, biçimsel olmayan ilişkilerden yararlanamama, mentor eksikliği, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması yükseltimede

eşitsizlik gibi alanlarda olduğundan hareketle bu konular ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca konunun salt kadınları ilgilendirmediği, aslında örgütlerin birçok sürecini yakından ilgilendirdiğinden bahisle cinsiyet ayrımcılığı ile motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgüte güven konuları arasındaki ilişki sorgulanmıştır.

Bir sonraki bölümde çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının önemli ve son zamanlarda üzerinde oldukça durulan bir sonucu olan yükseltilmede eşitsizlik üzerinde durulmuştur. Bu durum literatürde cam tavan sendromu olarak kavramsallaştırılmıştır. Cam tavan sendromu üzerinde durularak cam tavan sendromuna sebebiyet veren durumlar ortaya konmaya çalışılmış ve bu konuda yapılan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Son olarak literatürdeki bilgilerin ışığında iş yaşamında kadınlara yönelik yargıları ölçmek ve bu yargıların örgüt kültürü tiplerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için İstanbul'da bir kamu kurumunda anket çalışması yapılmıştır. Örgüt kültürünün ataerkil olması, rol kültürü veya güç kültürüne yakın olmasına bağlı olarak kadınların ayrımcılıkla karşılaşmasının daha muhtemel olmasından dolayı böyle bir model kurgulanarak araştırma yapıp bulgulara yer verilmiştir.

2. TOPLUMSAL CİNSİYET VE ÇALIŞMA YAŞAMINDA CİNSİYETE DAYALI AYRIMCILIK

2.1. Davranış Düzlemi, Rol ve Statü

2.1.1. Davranış Düzlemi

Bireyler kişisel özelliklerine ve yetkinliklerine bağlı olarak birçok davranış gerçekleştirirler. Her gerçekleştirilen davranış kişide tatmin sağlarken öte yandan da kişi her sosyal yapının istediği, kabul ettiği ve olmasını istediği çeşitli davranış kalıplarıyla karşılaşır. Bu noktada da davranışların belirli sosyal düzeylerden bağımsız olarak düşünülmemeyeceği fikri ortaya çıkmaktadır. Bir sosyal grup içerisinde istenen davranışlar örgüsünden oluşan sosyal etkileşim alanına davranış düzlemi denmektedir¹. Başka bir ifadeyle toplumsal yapı içinde oluşan ve sosyal bir anlaşmanın sonucu sınırları belirlenen davranışlar topluluğuna davranış düzlemi denir².

Davranış düzlemini oluşturan faktörler bulunmaktadır. Bunları genel kurallar ve özel kurallar olarak iki başlık altında toplayabiliriz. Genel kurallar bir toplumun tamamını ilgilendiren, tüm davranış düzeylerinde geçerli olan kurallardır. Genel kurallar kanunları, örf, adet ve gelenek görenekleri kapsar. Kanunlar istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını engellemek için bir dizi yaptırımlar uygularken; gelenekler, adetler ise bireyler tarafından o toplumda yaşamaları sebebiyle öğrenilir ve kuşaktan kuşağa aktarılır³. Özel kurallar ise aynı sosyal yapı içerisinde gruplara göre farklılıklar gösteren kurallar topluluğudur. Örneğin bir işletmede personelin çalışma saati 9:00-18:00 olarak belirlenmişken başka bir işletmede çalışma saati 8:30-17:30 olarak belirlenmiş olabilir. Böylece her iki işletmede iki ayrı davranış düzlemi oluşur ve her iki işletme açısından özel bir kural olduğu söylenebilir. Bu durumda davranış düzeylerinin özel kurallar bağlamında farklılaştığı açıkça görülmektedir. İşletmeler açısından da bakıldığında her işletmenin kendi özel

¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2.bs. (İstanbul: Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri, 1997), 65.

² Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 6.bs. (İstanbul: Nobel Yayınevi, 2011), 74.

³ Erdoğan, **age**, 66-67.

kuralları ile bağlantılı olarak farklı bir davranış düzlemine sahip olduğu açıkça görülür⁴.

İşletmelerde de davranış düzlemini belirleyen genel ve özel kurallar bulunmaktadır. Çalışma zamanları, iş yerinde geçerli olan kıyafet, kurallar, terfi ve ücretteki değerlendirme standartları, işletmedeki ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları o işletmenin davranış düzleminin genel kurallarını oluşturur. Bunun yanında işletmelerde bu tür yazılı kuralların yanında yazılı olmayan beklenti ve standartlar da bulunmaktadır⁵. Örneğin işletmede müdürlüğe terfi etme standardı cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olarak yalnızca erkek olmakla ilişkilendiriliyorsa o işletmede genel kuralların yanında davranış düzlemini oluşturan birtakım başka özel kuralların olduğu söylenebilir.

2.1.2. Rol Kavramı ve Rol Çeşitleri

Sosyolojiden gelen rol kavramı, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında, beklenen hareket kalıplarını ifade etmektedir. Rol, hem haklar hem yükümlülüklerle ayrıca hem erk, hem de sorumluluklarla ilgilidir ve bireylerin pozisyonlarının buldukları sosyal sistem ve davranış düzlemi içerisindeki görünüş biçimlerinin bir sonucudur⁶. Rol, bir insanın verebileceği en karmaşık biçimde örgütlenmiş bir tepki kalıbıdır⁷. Roller bireyin belli normlara göre yapmak zorunda olduğu veya yapılmasını uygun bulduğu, statüsü gereği ondan beklenen davranış kalıplarıdır⁸. Roller zorunlu olan birtakım davranışlarla yapılmaması gereken ve yapıp yapılmayacağı fark etmeyen bir grup davranıştan meydana gelmektedir⁹. İşletmeler açısından rol çok geniş kapsamlıdır. İşgörenin hem görevine ilişkin davranışlarını hem de görev dışı davranışlarını kapsamaktadır¹⁰.

⁴ age, 68-69.

⁵ age, 73.

⁶ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, çev. Kemal Tosun (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1988), 36.

⁷ age, 37.

⁸ Alfred Adler, **Bireysel Psikolojisi Sosyal Roller ve Kişilik**, 1.bs. (Ankara: Doğu Matbaacılık, 2000), 133-134.

⁹ age, 156.

¹⁰ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3.bs. (Ankara: Feryal Matbaası, 2000), 25.

Rol kavramını davranış bilimlerine kazandıran bilim adamı Linton'dur. Linton'a göre bireyin belirli bir sosyal grup içindeki hakları ve yükümlülükleri ortaya konduğunda kişinin rolü belirlenmiş olur¹¹.

Roller çok değişik açılara göre sınıflandırılabilir. Mesela roller basit ya da karmaşık, teklif edilmiş ya da kabul edilmiş olmalarına göre sınıflandırılabilir. Taşıdıkları sosyal değer derecesine göre değerlendirilebilir. Bazı roller toplumda çok itibarda, diğerleri çok düşük değerdeyken; bazı roller ağır bir sorumluluk gerektirir, bazıları hafif yükümlülük ve uğraş isteyebilir¹².

Bir davranış düzlemi içerisinde gerçekleşecek olan rolleri gerçekleştirme biçimleri ve yaygınlıklarına göre üç grupta toplamak mümkündür: temel roller, genel roller ve bağımsız roller¹³. Temel roller, kişilerin cinsiyet ve yaşlarına göre gerçekleştirmek durumunda oldukları rollerken; genel roller toplumca kabul edilmiş olan sınırları davranış düzlemlerine göre değişen roller ve bağımsız roller ise bireysel ve yerine getirilmesi zorunlu olmayan rollerdir¹⁴.

2.1.3. Statü Kavramı ve Statü Türleri

Statü konusunda bilim adamlarının iki ayrı görüşü bulunmaktadır. Bazıları sosyal statüyü grup içerisinde bireyin üstleneceği roller topluluğu ve rol yükümlülüğü olarak tanımlarken bazıları sosyal statüyü bireylerin sosyal grup içerisindeki yerlerinin önem dizini olarak tanımlamaktadır.¹⁵ Sosyal statü bir davranış düzlemi içerisinde belirlenmiş olan yetki ve sorumluluk alanıdır ve davranış düzleminin özelliklerine ve toplumsal yapıya göre şekillenen, dinamik özellikli bir yapıdadır¹⁶. Statü kişinin bulunduğu davranış düzlemleriyle ve kişinin rolleriyle yakından ilgilidir¹⁷. Her bireyin her an toplumda işgal ettiği yer o bireyin statüsüdür¹⁸.

Statünün farklı şekillerde tanımlamaları şöyle özetlenebilir¹⁹:

- Statü bir sosyal sistem içindeki mevkilerdir.

¹¹ Güney, **age**, 77.

¹² Erdal Tekarslan ve diğ., **Sosyal Psikoloji**, (İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989), 37-38.

¹³ Erdoğan, **age**, 87.

¹⁴ **age**.

¹⁵ **age**, 76.

¹⁶ **age**, 78.

¹⁷ Uğur Öztaş, "Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 12.

¹⁸ Adler, **age**, 133.

¹⁹ Güney, **age**, 75.

- Statü, kişinin davranış düzlemi içerisindeki bulunacağı yeri gösteren pozisyon veya sosyal durumdur.
- Genel olarak hak ve görevlerin organizasyon içerisindeki kademelenmesidir.
- Statü, mevkilerin şeref ve prestij derecesinin farklılaşmasıdır.

Statünün belirleyicileri arasında yaş, cinsiyet, eğitim ve öğretim durumu, maddi durum, ırk ve medeni durum gibi faktörler yer almaktadır.

Statü sınıflamaları toplum içindeki konumuna göre statüler, sahip olma biçimine göre statüler, örgüt içindeki konumuna göre statüler, çalışma grubu içindeki konumuna göre statüler olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Toplum içindeki konumuna göre statüler bir toplumun vatandaşı veya göçmen olma, azınlıklardan olma, aynı etnik kökene sahip olma, dinsel farklılıklar, mesleki farklılıklar temelinde oluşur²⁰.

Sahip olma biçimine göre statüler; doğuştan gelen statüler ve kazanılmış statüler olmak üzere ikiye ayrılır. Doğuştan gelen statüler verilmiş statü olarak tanımlanır ve bunlar yaş, cinsiyet, ırk, soy gibi statülerdir. Kazanılmış statüler ise bireylerin çabalarıyla ve belirli eğitim süreçlerinden geçme sonucunda kişilerin belirli meslek gruplarına girmeleri, birtakım unvanları elde etmeleriyle oluşan statülerdir²¹.

Örgüt içindeki konuma göre statüler hiyerarşik statüler ve fonksiyonel statüler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hiyerarşik statüler yetki ve sorumlulukların niteliği, görevlerin karmaşık ya da basit olmasına bağlı olarak kademeli bir öneme sahip olan statülerdir. Fonksiyonel statüler ise yapılan işin niteliği nedeniyle örgüt içinde veya toplumda yapılan değerlendirmeler sonucunda daha önemli yerlere ilişkin statülerdir²².

Çalışma grubu içindeki konumuna göre statüler dört farklı düzlemde incelenebilir: Grup liderliği statüsü, birincil grup üyeliği statüsü, alt grup üyeliği statüleri ve yalnızların statüsü. Bu statülere bağlı olarak grupta yüksek statüye sahip olan bireyler daha fazla saygı görürler ve daha çok prestije sahiptirler²³.

²⁰ Erdal Tekarslan ve diğ., **age**, 21.

²¹ **age**, 23.

²² **age**, 24.

²³ **age**, 24-25.

İnsanlar toplumda kişisel özellikleri bağlamında bazı davranışlar sergilerler. Bu davranışlarına şekil veren genel ve özel kurallardan oluşan davranış düzlemleri içerisinde belirli rolleri üstlenirler. Bu roller kişilerin doğuştan getirdikleri ve toplumsal öğrenme pratikleriyle içselleştirdikleri roller olmakla birlikte sonucunda da kişiye o toplumda statü kazandırır. Bu çalışmada da cinsiyet temelinde şekillenen davranış düzlemleri, bu davranış düzlemlerinde cinsiyetlerine göre kişilerden beklenen roller üzerinde durulacaktır. Bu açıdan kadınların iş hayatında cinsiyet rollerine bağlı olarak ne gibi tutumlarla karşılaştıkları, cinsiyetlere yönelik ne tür yerleşik inançların olduğu ve kadınların çalışma hayatında bu rollerin getirdiği yükümlülüklerle bağlı olarak ne tür ayrımcı uygulamalarla karşılaştıkları çalışma kapsamında değerlendirilecektir.

2.2. Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Günümüzde de bu iki kavram üzerinde tartışmalar yapılmaktadır.

İngilizcede cinsiyet (sex), toplumsal cinsiyet ise (gender) olarak ifade edilmektedir. Cinsiyet terimi kadın ve erkek olmanın biyolojik yönünü ifade ederken, toplumsal cinsiyet ise kadın ve erkek olmaya toplumun yüklediği anlamları ifade eder²⁴. Cinsiyet bireyin biyolojik cinsiyetine bağlı olarak belirlenen demografik bir kategoriyken, toplumsal cinsiyet bireyi kadınsı veya erkeksi olarak karakterize eden psikososyal özelliklerdir²⁵.

Bu çalışmada daha çok toplumsal cinsiyet kavramı üzerinde durulacaktır. Çünkü kadınlarla erkekler arasındaki farklılıkları toplumun çeşitli önyargılarıyla sürekli yeniden üreten söylemler toplumsal cinsiyeti oluşturmaktadır ve bu çalışmada da geleneksel işbölümünün kadınlara yönelik yargıları nasıl şekillendirdiği üzerine odaklanılmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki cinsiyeti biyolojik olarak belirlenen ve toplumsal cinsiyeti de kültürel olarak öğrenilen kalıpyargılar olarak benimseyen bu yaklaşım sosyologlar tarafından eleştirilmektedir. Özellikle günümüz dünyasında gelişen teknoloji ile bedenlerimizin sınırlarının bulanıklaştığı, diyet, plastik cerrahi gibi uygulamalarla insan bedeni ve biyolojisinin insan eliyle değiştirilmeye açık hale

²⁴ Zehra Dökmen, **Toplumsal Cinsiyet-Sosyal Psikolojik Açıklamalar**, 2.bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi,2010), 20-21.

²⁵ age.

geldiğinden bahsedilerek hem cinsiyetin hem de toplumsal cinsiyetin toplumsal olarak üretildiğinin kabul edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir²⁶.

Kadınların toplumsal yaşamda erkeklere göre daha dezavantajlı bir konumda bulunması ve bu durumun tüm toplumsal deneyim alanlarında, tarihsel bir süreklilik içinde görülmesi feminist araştırmacıları, toplumdaki cinsiyete dayalı eşitsizliği bir toplumsal sistem olarak kavramlaştırmaya götürmüştür. Bu sistem patriyarkadır. Patriyarka kavramı çerçevesindeki literatür, kadınların toplumsal yaşantının her alanında (her yerdelik- omnipresence) ve her tarihsel dönemde (süreklilik-continuity) ikincil ve tabi konumda bulunması olgusunu açıklamaya yönelik kuramsal bir çabanın ürünüdür²⁷. Bu bağlamda da toplumsal cinsiyet kavramı ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal cinsiyet kavramının kapsamlı bir şekilde ve bugünkü anlamıyla ilk defa 1970'lerdeki feminist hareket tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür. En güncel tanımıyla toplumsal cinsiyet ilk kez cinsiyete dayalı ayrımların asli toplumsal niteliğini ısrarla vurgulayan Amerikalı feministler tarafından ortaya çıkmıştır²⁸. Toplumsal cinsiyet kavramının feministler tarafından ortaya atılmasındaki itici güç, biyolojik özelliklerin toplumsal eşitsizliklerin meşru bir sebebi olamayacağını göstermek ve biyolojik determinist anlayışın yanlışlığını ortaya koymak olmuştur. Çünkü uzun yıllar boyunca kadınların maruz kaldıkları ayrımcı uygulamaların temelinde, kadınlar ve erkekler arasında mevcut olan ayrımcılıkların doğal ve değiştirilemez olduğu inancının hâkim olduğu görülmektedir²⁹. Feminist kurama göre toplumsal cinsiyet, biyolojik cinsiyetten farklıdır ve toplum tarafından inşa edilen, tarihi ve kültürel olarak değişen, sosyal ve politik faaliyetlerle bilinçli bir şekilde tekrar ve tekrar üretilen bir kavramdır. Toplumsal cinsiyet farklılıkları, biyolojik kaçınılmazlıklar olmaktan çok toplumsal inşalardır ve toplumda, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri olarak görünürlük kazanmaktadır³⁰.

²⁶ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, haz. Cemal Güzel, (Ankara: Ayraç Yayınevi, 2005), 109-112.

²⁷ Aslı Çoban, "Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma"(Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 32.

²⁸ Joan W. Scott, **Toplumsal Cinsiyet. Faydalı Bir Tarihsel Analiz Kategorisi**, 1.bs. (İstanbul: Agora Kitaplığı, 2007), 3.

²⁹ Handan Sayer, "Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı" (Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2011), 10.

³⁰ **age**.

Toplumsal cinsiyet, kadınlar ile erkekler arasındaki farklılıkların toplumsal düzlemde kurulmuş yönlerine dikkat çekmektedir. Fakat bu terimin kapsamı, ilk ortaya çıkışından beri, yalnızca bireysel kimliği ve kişiliği değil, ayrıca sembolik düzeyde erkekliğin ve kadınlığın kültürel idealleri ile stereotiplerini, yapısal düzeyde ise kurumlar ve örgütlerdeki cinsel işbölümünü içine alacak kadar genişlemiştir³¹. Genel olarak toplumsal cinsiyet, kadın ve erkekler için toplumsal olarak oluşturulmuş roller ve öğrenilmiş davranış beklentilere işaret etmek için kullanılan bir kavramdır³².

Bu iki kavram arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda olduğu gibi özetlenebilir:

Tablo 1: Cinsiyet – Toplumsal Cinsiyet

CİNSİYET	TOPLUMSAL CİNSİYET
Cinsiyet doğaldır.	Toplumsal cinsiyet sosyo-kültürel, insan icadıdır.
Cinsiyet biyolojiktir.	Toplumsal cinsiyet sosyo-kültürel, eril ve dişil niteliklere, davranış modellerine, rollere, sorumluluklara vs. işaret eder.
Cinsiyet değişmez, her yerde aynıdır.	Toplumsal cinsiyet değişkendir, zamana, kültüre, hatta aileye göre değişir.
Cinsiyet değiştirilemez.	Toplumsal cinsiyet değiştirilebilir.

Çelik, age, 12.

2.3. Toplumsal Cinsiyet Roller

İnsan, toplumsal yaşamı benimsemekle başkaları için önemli bir konuma gelir ve yaşamını bu şekilde devam ettirir. Bu temel dayanağa sahip olan insan böylece binlerce halkalı zincirin halkalarından biri olur. İdeal olan, insanın toplumdaki üretim süreci içinde kişinin alacağı rolü kendisinin belirlemesidir. Ne var ki bu noktada bir karmaşa olmuş ve işbölümünün ideal temeller üzerine oturtulma süreci zedelenmiştir. Cins ayrımcılığı yoluyla işbölümü yapılmış, bazı roller erkeklere, bazı roller de kadınlara uygun görülmüştür³³.

³¹ Özlem Çelik, “Ataerkil Sistem Bağlamında Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Benimsenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 13.

³² Özge Kaçar, “Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Konumu Türkiye’deki Yakın Zamanlardaki Değişimi Anlamak” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 8.

³³ Alfred Adler, **Cinsiyetler Arasında İşbirliği**, 1.bs. (İstanbul: Payel Yayınevi, 1999), 11.

Toplumsal cinsiyet rolü, toplumun tanımladığı ve bireylerin yerine getirmelerini beklediği cinsiyetle ilişkili bir takım beklentilerdir³⁴. Bu beklentiler bireyde çeşitli rolleri üstlenmelerine sebep olur. Bu noktada da davranış kalıpları oluşur. Toplumsal cinsiyet rolleri kadınlığın ve erkekliğin sosyal ortamlarda ifade edilmiştir³⁵.

Toplumsal cinsiyet rollerinde, “kadın” ve “erkek” varlığının sosyal ortamda ifade edilmesine bağlı olarak erkek için uygun bulunan davranışlar erkeksi (maskülen), kadınlar için uygun bulunan davranışlar ise kadınsı (feminen) olarak adlandırılır. Bireylere yüklenen cinsiyet rolü ile kişiler rollerini öğrenir ve bunları içselleştirerek toplumsal yaşamda o rolleri yerine getirir. Zamanla da kadınlık ve erkeklik rolü toplumsallaşma ile kanıksanır ve toplumda bu roller tartışılmadan kabul edilir³⁶. Kadınlık ve erkeklik rollerinin eğitim, meslek ve kültürel yaşantı faktörlerine bağlı olarak değişebildiği bilinmektedir. Örneğin yüksek öğrenim görmüş kadınların, kendi cinsiyet normlarından çok daha erkeksi olma eğilimi gösterdikleri, aynı şekilde kültürlü erkeklerin de daha çok kadınsı davrandıkları yapılan araştırmalarda saptanmıştır³⁷.

Toplumsal cinsiyet kavramı, cinsiyeti bir şey, ama toplumsal cinsiyeti çok daha başka bir şey olarak ifade etmemizi mümkün kılar. Herkes erkek ya da dişi olarak doğar. Cinsiyetimiz sadece cinsel organımıza bakılarak tespit edilebilir. Fakat her kültürün kızları ve oğlanları değerlendirme yöntemi vardır ve onlara farklı roller, tepkiler, nitelikler yükler. Erkeklerin rollerine genel olarak kadınların rollerinden daha fazla değer verilir ve ödüllendirilir³⁸. Doğumlarından itibaren kızlara ve oğlanlara tüm bu sosyal ve kültürel algı ve davranışların “paket halinde yüklenmesi” aslında, “toplumsal cinsiyetin öğretilmesi ve benimsetilmesi”dir. Kadının ve erkeğin cinsiyet rollerinin sosyal ortamda ortaya konulması tüm öğrenme süreçlerine ek olarak psikolojik ve biyolojik dışı vuruşları da kapsayarak gelişen süreçlerdir. Bu süreçlerin daha çok biyolojik mi yoksa sosyolojik mi yanının ağır bastığı çok tartışılmaktadır. Ancak psiko -sosyal süreçler bireylerin içinde yaşadıkları sosyal

³⁴ Dökmen, **age**, 29.

³⁵ **age**, 31.

³⁶ Seyhan Bilir Güler, “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma” (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 34.

³⁷ Adler, **age**, 184.

³⁸ Giddens, **age**, 112.

ortamların etkisinin ağırlığı yadsınamaz³⁹. Toplumsal cinsiyete bağlı roller bir kadın için, geleneksel olarak evde çocuk büyütme ve ev işleri ile ilgilenmek olarak tanımlanabilmektedir⁴⁰.

Toplumsal cinsiyete dayalı değerlerin kadınlara ne gibi roller yüklediğini gösteren bir araştırmanın sonuçlarından bahsetmek bu noktada yararlı olacaktır. TÜSİAD'ın **Türk Toplumunun Değerleri** raporunda, eğer işsizlik varsa işe alınmalarda erkeklere öncelik tanınmasının gerektiği yönündeki kabullenme %52 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ilginç bir yanı, kadınların da kendilerine yapılan bu ayrımcılığı kabul etmiş olmasıdır. Aynı çalışmada, kadının asli rolünün cinsiyete dayalı rolleri (ev işi ve çocuk bakımı) olduğunu düşünenlerin oranı da %88,3 çıkmıştır. Türkiye'de, kadının çalışma alanı hala yaygın biçimde tarımdır ya da ücretsiz aile işçiliğidir. Ayrıca %85 gibi büyük bir çoğunluk, kadının iş hayatında yer almasının, onun evde okul çağına gelmemiş çocuğunun gelişiminde olumsuz bir etkisi olacağını belirtmiştir⁴¹. Kadınlara salt cinsiyetlerine bakılarak geleneksel rollerin biçilmesi olgusu Pfizer İlaç şirketi CEO'su Edmunt'la yapılan bir röportajda: "Neden bir kadın evde full-time anne olmak yerine finans müdürü olmak ister, doğrusu anlamıyorum?" sözleriyle daha net bir şekilde anlaşılmaktadır⁴². Kadınlara yönelik bu algılamalar kurumsal birçok şirkette de karşımıza çıkmakta ve kadınların iş yaşamında zorluklarla karşılaşmalarına sebep olmaktadır.

Toplumsal cinsiyet rolleri açısından genel olarak ve bir sınıflamaya gidersek şu temel rolleri görürüz:

I. Üretim ile ilgili rollerde erkek parasal karşılığı olan piyasa içi rollerde görev alırken kadın parasal karşılığı olmayan ev içi üretimde rol oynamaktadır.

II. Yeniden üretimle ilgili rollerde kadın çocuk doğurma ve yetiştirme gibi biyolojik temeli olan yeniden üretimin yanında hanenin günlük işleri ve hane üyelerini ertesi günün üretim sürecine hazırlamak ve bununla beraber çocukları toplumsal rolleri için hazırlamak gibi günlük ve ideolojik yeniden üretimle ilgili rolleri bulunmaktadır. Hane içi yeniden üretim rollerinin bir uzantısı olarak, kadınların karşılık almaksızın

³⁹ Çelik, **age**, 18.

⁴⁰ Ayşe Esmeray Yoğun Erçen, "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme" (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 43.

⁴¹ **age**, 9.

⁴² **age**, 10.

ve serbest zamanlarında yaptıkları düşünölen kısıtlı roller olarak değerdendirilirken bu alanda erkeklere verilen roller daha politik olmaktadır⁴³.

Ölkemizdeki duruma bakacak olursak da Cumhuriyetin ilanı ile kadınlar siyaset, eğitim ve istihdam alanlarında yer edinmişlerdir. Ancak kadınlar toplumsal alandaki rollerini büyük ölçüde geleneksel değerdeler ile belirlemeye devam etmektedir. Bu da erkeğinin eve ekmek getirmesi yani ailenin mali yönünü üstlenmesi kadının ise evi idare edip çocuk büyütmesi anlamına gelmektedir. Kadının dışarıda çalışması istenmemekte sadece ev idaresi sorumluluklarını yerine getirmesi istenmektedir⁴⁴.

İpek İlkkaracan'ın araştırma bulguları, cinsiyete dayalı iş bölümünün kadınların kendileri tarafından da içselleştirildiğini, ezici bir çoğunluğun evin erkeğini ailenin geçiminden sorumlu olarak gördüğünü, önemli bir kısmının mevcut koşullarda, ev dışında çalışmak istemediklerine işaret etmektedir⁴⁵.

Özetle toplumsal cinsiyet rollerinin toplumsal süreçler içerisinde birbirine geçmiş kolektif kimlik bileşenlerine paralel olarak, öznel bir aidiyet duygusunun eşlik ettiğii ve bu aidiyet bilincinden ötürü toplumsal olarak inşa edilen rol ve sorumluluklara işaret ettiğii söylenebilir⁴⁶.

2.3.1. Cinsiyet Rol Davranışı ile İlgili Kuramlar

Ataerkil kültürel değerdeler ve bu değerdelerin biçimlendirdiğii toplumsal cinsiyet temelli işbölümünde kadına verilen roller, kadınların işgücü piyasasına katılma kararlarında ve hangi işleri yapabilecekleri, hangi işyerlerinde çalışabilecekleri, hangi meslekleri seçebilecekleritoplumsal cinsiyet rollerinin algılanmasıyla şekillenmektedir⁴⁷. Bu bölümde ise bu rollerin oluşumunun literatürdeki kuramsal açıklamalarına yer verilecektir.

⁴³ Kaçar, **age**, 13.

⁴⁴ İsmet Emre Gökalt, "Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler" (Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 29.

⁴⁵ İpek İlkkaracan, "Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı", **Bilanço 98: 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler** (İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998), 7.

⁴⁶ Şeref Uluocak, Cumhuriyet Aslan, **Kadın Bakış Açısından Toplumsal Cinsiyet Roller**, 1.bs. (İstanbul: Çanakkale Kitaplığı, 2011), 14.

⁴⁷ Özlem Özçatal, "Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımı ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Sosyo-Demografik ve Kültürel Faktörler", **Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009** (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009): 46.

2.3.1.1. Psikanalitik Kuram

Freud tarafından 1895 yılında geliştirilen psikanalitik kuram, cinsiyet kimliğinin gelişimini etkileyen unsur olarak; genetik etkenlerle sosyal etkenleri birlikte hesaba katar⁴⁸.

Freud'a göre insanlar doğuştan psikolojik bakımdan iki-cinslidirler. Çocuklar cinsle ilgili kimliklerini, anne-babalarıyla ilişkilerindeki çatışmalı sevgi ve kıskançlık duygularını çözerek kazanırlar. Erkek çocuk annesine duyduğu erotik sevgiden vazgeçerek babasıyla özdeşleşmeye girdiğinde, kız çocuk da aynı şekilde annesiyle özdeşleşmeye başladığında cinsel kimliğine kavuşma yoluna girmiş demektir. Çocuklar bu ilk adımdan sonra, kendi cinslerinden anne-babalarının davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini benimseyerek cinsel kimliklerini toplumsal yönüyle de geliştirmiş olurlar⁴⁹.

Freud kadın kişiliği konusunda birbirine bağlı iki görüş daha ileri sürmektedir. Birincisi kadınlığın 'mazoşizm'le yakın ilişkisi olduğu, ikincisi de kadında temel korkunun 'sevgiyi yitirme korkusu' olduğudur. Karen Horney'e göre ise mazoşizm biyolojik değil, kültürel nedenlere bağlıdır: Mazoşizm, kendini silme ve bağımlı kılma yolu ile yaşamda bir güvenlik ve doyum sağlama girişimini temsil eder. Bu tutumun temelindeki kültürel etken de, kadının zayıflığını birine dayaması gerektiğini, yaşamının ancak kocaları ve çocukları gibi başkaları ile bir anlam kazanacağını vurgulayan erkek ideolojisidir⁵⁰.

Psikanalitik kuramların çoğu geleneksel görüşten uzaklaşmıştır. Klasik psikanalizin temsilcisi olan Freud bile kadın konusundaki (biyolojiye sıkıca bağlı) ilk görüşlerini zamanla yumuşatmış ve giderek toplumsal kültürel koşulların önemi üzerine yoğunlaşmıştır⁵¹.

⁴⁸ Gizem Uzun, "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 39.

⁴⁹ **age**, 39.

⁵⁰ **age**, 39.

⁵¹ **age**, 39.

2.3.1.2. Biyolojik Kuram

Kadın ile erkek arasında gözlenen farklılıklara tarih boyunca değişik açıklamalar getirilmiştir. Biyologlara göre, farkın kaynağı kadın ve erkeklerin biyolojik özellikleri bağlamında üstlendikleri roldür. Rollerini farklılaştıran ise kadınların çocuk doğurabilmeleri, erkeklerin ise bunu yapmamasıdır. Üreme özelliğinin bir sonucu olarak ise insanoğlu topluluk olarak yaşamaya başladığı ilk günden beri erkekler çevreyle mücadeleden sorumluyken (başat davranış örüntüsü), kadınlar ise evle ilgili işlerden sorumluydular (edilgen davranış örüntüsü)⁵². Kadınların ve erkeklerin rol davranışındaki bu farklılıklar günümüzde erkeğin fiziksel gücünü göstermesi gereken koşulların giderek azalması ile değişmiştir. Ancak yine de eski cinsiyet rolleri devam etmektedir. Kısacası biyolojik kuramda cinsiyet rollerinin kadın ve erkeklerin davranış ve tutumlarını etkilediği ileri sürülmektedir⁵³.

Sosyal psikologlar insan davranışına biyolojik katkıları yadsımamaktadır. Ancak birçok sosyal psikolog toplumsal güçler ve grup halinde yaşamının insan doğasının temel biyolojik eğilimlerini de değiştirebileceğini savunmaktadır⁵⁴.

2.3.1.3. Toplumsal Öğrenme Kuramı

Toplumsal öğrenme kuramı farklı kaynaklarda sosyal rol kuramı olarak da tanımlanmaktadır.

Kadınlar ve erkekler toplumun onlardan bekledikleri rolleri yerine getirmek için kendilerine o toplumun uygun gördüğü işbölümündeki rollerin etkisiyle çeşitli roller yükler ve bu rollere uymaya çalışır. Kadınlar yuva yapıcı, ev kurucu ve çocuk bakıcılar; erkekler ekmek kazancılar olarak görüldüğünden cinsiyete dayalı bir işbölümü oluşur. Böylece ailesi için iyi bir ekmek kazancı olmak isteyen erkekler hırslı ve kendini işine adanmış kişiler olarak yaşamlarını sürdürme telaşına düşerken kadınlar ise iyi bir anne olmak için çocuk bakımıyla ilgili kitaplar okur⁵⁵.

⁵² Özgür Güldü, Müge Ersoy-Kart, "Toplumsal Cinsiyet Rollerini ve Siyasal Tutumları", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı:64-3 (2009): 101.

⁵³ **age**.

⁵⁴ Shelley E. Taylor, Letitia Anne Peplau, David O. Sears, **Sosyal Psikoloji**, 1.bs. (İstanbul: İmge Kitabevi, 2007), 360.

⁵⁵ Taylor, Peplau, Sears, **age**, 362.

Toplumsal öğrenme kuramına göre; kişiler doğuştan esas olarak yansızdırlar ve başlangıçtaki biyolojik farklılıkları daha sonraki cinsel kimlik farklılıklarını açıklamaya yetmemektedir. Cinsiyet farklılıklarını açıklamak için, ödül ve cezaların cinsiyet rollerini nasıl şekillendirdiğine bakmak gerekir. Connell'a göre, toplum ve bireyler role uymayı ödüllendirirken; rolden uzaklaşmayı ve role aykırı davranmayı cezalandırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çocuklar aynı cinsten ana-babanın davranışını model aldıklarında ödüllendirilirler; toplum da daha sonra sistemli ödül ve cezalarla bu tür taklidi pekiştirir. Bu durumda cinsel kimliğin kazanılması sürecinde seçici pekiştirme ve taklit temel rolü oynamaktadır. Bussey ve Bandura tarafından 1992 yılında 3-4 yaş çocukları üzerinde yapılan çalışmada (çalışmada çocuklara çeşitli kız ve erkek oyuncakları ile oynayan çocuklarla ilgili bir film gösterilerek, buradaki çocukların cinsiyete bağlı davranışlarını değerlendirmeleri istenmiştir); küçük yaşlardaki çocukların bile cinsiyetleri ile uyumsuz davranışları onaylamadıklarını (örneğin, bebekle oynayan erkek çocuğun davranışının onaylanmaması) ortaya çıkmıştır⁵⁶.

Toplumsal rollerin davranışı nasıl etkiledikleri üzerine Kenya'da yapılan bir araştırmada kadınlar ve erkekler farklı türlerden ev işlerine ayrılmışlardır. Erkekler ağır ev işlerini kızlar ise çocuk bakımını üstlenirler. Ancak ailede kadın işlerine bakacak daha büyük bir kız olmadığında bir erkek çocuk bu işlere ayrılır. Kadın işleri görevini üstlenen erkek çocuklar diğer erkek çocuklarla karşılaştıklarında daha az saldırgan daha az başat ve daha bağımlı olmaktadır. Bu erkek çocukların biyolojik olarak diğer erkek çocuklardan herhangi bir farkları olmamalarına rağmen geleneksel olarak kadınsı rol etkinliklerine atanmaları durumunda duygu, durum ve davranışlarının nasıl değiştiği çarpıcıdır⁵⁷.

Ancak belirtmek gerekir belirtilen bu toplumsal cinsiyet rolleri farklı kültürel yapılara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Margaret Mead Yeni Gine'de yaptığı araştırmalarda Arapesh kabilesinde hem erkekler hem de kadınların bizim kadınlardan beklediğimiz bir analık davranışı gösterecek şekilde hareket ettikleri; Mundugumor kabilesinde ise hem erkeklerin hem de kadınların bizim erkeklerden bekleyeceğimiz sert ve haşın bir tarzda hareket ettikleri sonucuna varılmıştır. Yapılan

⁵⁶K.Bussay, A.Bandura, "Social Cognitive Theory of Gender Development and Differentiation", **Psychological Review**, www.des.emory.edu/mfp/?den aktaran Uzun, **age**, 43.

⁵⁷ Taylor, Peplau, Sears, **age**, 363.

araştırma neticesinde toplumsal cinsiyete ilişkin rollerin toplumdaki iş bölümü, toplumun kültürel yapısıyla yakından ilgili olduğu kanısına varılmıştır⁵⁸.

2.3.1.4. Bilişsel Gelişim Kuramı

Kohlberg tarafından geliştirilen bilişsel gelişim kuramında temel cinsel tavırlar, doğrudan ne biyolojik motivler ne de kültürel normlar temel alınarak oluşur. Bu kuramda kişinin cinsel rolü çerçevesinde cinsel tavırları sosyal dünyasını bilişsel algılaması ile oluşur⁵⁹. Bu kuramda çocukluktan başlayarak insanların cinsiyet hakkındaki bilgileri öğrenmesi ve cinsiyetine uygun olan davranışları gerçekleştirmesi vurgulanır⁶⁰.

Çocuklar çevresinden gördüklerinden etkilenecek cinsiyet yargıları geliştirirler. Cinsiyetini anlamış olan çocuk kendi cinsiyetinden beklenen davranışları sergileme eğilime girer, bu davranışlar dışına çıkmamaya çalışır⁶¹. Örnek vermek gerekirse bir kız çocuğu annesinin küpelerini takmaya, onun kıyafetleri ve ayakkabılarını giyme hevesinde olabilir. Etrafindan cinsiyetine biçilen rolü kendi içinde bu şekilde tanımlayarak bu türden davranışlar geliştirir.

2.3.1.5. Cinse Bağlı Şema Kuramı

Sandra Lipsitz Bern'in ileri sürdüğü cinse bağlı şema kuramında, gelişen çocuk kadınlık ve erkeklik tanımları öğrenir. Bu tanımlar sadece kadınlıkla ve erkeklikle ilişkilendirilmeyen anatomik farklılıklara, işbölümüne, kişilik özelliklerine dayanır. Çocuk cinsiyetle ilgili bu bilgileri öğrenirken bu değerleri özümser. Özetle çocuk toplumsal cinsiyet şeması aracılığıyla gelen bilgiyi kodlar⁶².

Toplumsal cinsiyet şemasının yaygın olarak kullanılmasının temelinde iki cinsiyetin birbirinden kesin çizgilerle ayrıştırılması yatar. Toplum sürekli cinsiyetin yaşamda çok önemli olduğunu vurgulayarak kadın erkek arasında bir ayrımı sürekli kurgular.

Cinse bağlı şema kuramında cinsiyetleri tipleştirme (cinsiyetleri ayrıştırma) durumu söz konusudur. Örneğin cinsiyetleri tipleştiren bir erkek, erkeklerin ağlaması, soğuk kanlı olması ve sert olması gerektiği düşüncesinde olduğundan kendisinden ve

⁵⁸M.Mead, *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*, (New York:Morrow and Co., 1935)'den aktaran Adler, *age*,188.

⁵⁹ Uzun, *age*, 44.

⁶⁰ Taylor, Peplau, Sears, *age*, 361.

⁶¹ Uzun, *age*, 44.

⁶² Dökmen, *age*, 69.

başkalarından bu davranışı bekler. Bununla da kalmayıp sert olmamayı, erkek olmamayı çağrıştırabilecek bütün davranışlardan kaçınır⁶³.

Cinse bağlı şema kuramında eğer toplumun cinsiyete bağlı çağrışımları sınırlandırır ve cinsiyetin işlevsel önemi üzerinde çok fazla durmazsa kişilerin de cinsiyetleri daha az ayırıştıran bir yapıya sahip olacaklarını işaret eder⁶⁴.

2.4. Çalışma Hayatında Cinsiyet Ayrımcılığı

Ayrımcılık; insanların cinsiyet, dil, din, renk, ırk ya da etnik köken gibi nedenlerle farklı muameleye tabi tutulmasıdır. İşe almada, ücret ödemede, okula kabul etmede ya da çeşitli kamu olanaklarından yararlandırmada kişilere karşı adı geçen faktörlere göre farklı uygulamaların gerçekleştirilmesidir⁶⁵.

Çalışma yaşamı açısından cinsiyet esaslı ayrımcılık, işin yapılmasında etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden dolayı çalışma yaşamında dışlanması ve bunun sonucunda örgütteki güç, tatmin düzeyi ve gelirin erkekler arasında paylaşılması olarak tanımlanabilir. Bu anlamda işyerinde cinsiyet esaslı ayrımcılık, eğitimde, iş bölümünde, ücretlendirmede kadın ve erkeğin yaptıkları işle değil, cinsiyet temeline dayanarak değerlendirilmesidir.

Kadınların yaşadığı cinsiyet esaslı ayrımcılık toplumsal cinsiyet rolleriyle yakından ilgilidir. Ücretten, yükselme olanaklarına kadar birçok alanda ayrımcılıkla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu bölümde çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı konuları ele alınacaktır.

2.4.1. Eğitim

Kadınların iş yaşamındaki başarısını etkileyen en önemli engel eğitimidir. Kadınların eğitimi, ataerkil yapı içinde baskı altında tutularak, yasal ya da toplumsal yollarla kadının eğitim alması ve dolayısıyla kariyer basamaklarında ilerlemesi engellenmektedir⁶⁶.

⁶³ Dökmen, **age**, 70.

⁶⁴ Dökmen, **age**, 71.

⁶⁵ Emel İrmak, "Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri"(Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 1.

⁶⁶ Alev Doğru, "Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 38.

Eğitim olanaklarından uzak kalmak ya da erkeklerle eşit fırsatlara ulaşamamak kadını istihdam olanaklarından yoksun bırakarak ekonomik yaşamdan uzak tutmaktadır. Eğitimde kadınlara y3nelik eşitsizlik biçimsel eğitim d3zeylerinin d3ř3k tutulması, beceri isteyen işlere hazırlayıcı 3zel eğitimlerin verilmemesi, işyerinde verilen geliştirici eğitimlerden daha d3ř3k d3zeyde yararlandırılması şeklindeir. Oysa d3ř3k gelir grubundaki 3lkelerde kadın eğitimine yapılan yatırımların erkek eğitiminden daha y3ksek verim sağladığı araştırmalarla kanıtlanmıřtır⁶⁷.

Değişen koşullara, gelişen teknolojiye g3re piyasalar da değişme g3stermekte, çalışanlar da değişen d3nyaya ayak uydurabilmek için kendilerini yeniden eğitme ihtiyaı hissetmektedirler. Bunun yanında iş yerindeki farklı mevkiler için de ek eğitim programları gerekmektedir. Fakat t3m bu eğitimlerin kimlere verileceğine karar verilirken erkekler tercih edilmektedir. Bunun nedeni ise kadınların iş yaşamındaki herhangi bir d3neminde işten ayrılma veya işe ara verme olasılığına olan inançtır. Işverenler kadınlara verilen eğitimlerin getirisi olmayacağına, eğitim harcamalarının boşa gideceğine inanmaktadırlar. Kadın alışanların iş yaşamıyla 3zel yaşam arasında bir seçim yapmak zorunda kaldıklarında 3zel yaşamı seçeceklerini ve işlerinden ayrılacaklarını d3ř3nmektedirler⁶⁸.

Bu şekilde kadınlara biçilen toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle de kadınlara eğitim imkanlarından eşit 3l3de yararlanamamaktadır. Eğitim olanaklarından yeterli d3zeyde yararlanamayan kadın da iş yaşamında kariyer gelişimi açısından erkeklere kıyasla bir adım geride kalmaktadır.

2.4.2. Işe Alma

Kadınlara alışma yaşamında işe alma konusunda da birtakım ayrımcı uygulamalarla karşılaşmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında zaten bazı meslekler kadınlara uygun g3r3lmediği için işe alımlarda doğrudan erkekler tercih edilebilmektedir. Işe alım s3recinde, m3laketlerde da evlenmeyi d3ř3n3yor musunuz, ne zaman ocuk sahibi olmayı d3ř3n3yorsunuz gibi erkeklere asla sorulmayan sorularla muhatap olmaktadır⁶⁹. şirketlerin iş ilanlarında doğrudan “bayan eleman alınacaktır.” gibi ibareler dahi bulunabilmektedir.

⁶⁷ Doğru, **age**, 38.

⁶⁸ Doğru, **age**, 40.

⁶⁹ Doğru, **age**, 41.

Kadınlar yedek işgücü olarak görülmekte ve erkeklerin görevinin evinin geçimini sağlamak olduğu düşüncesiyle erkeğin çalışmasına daha fazla önem verilmektedir. İşe alımlarda da en son tercih edilen kadın çalışanlar işten çıkartmalarda ilk sırada yer almaktadır. Erkekler de eşlerinin çalışmasını ekonomik zorunluluklar dışında, eşlerinin eve olan sorumluluklarını yeterince yerine getiremeyecekleri, çocuklarla fazla ilgilenemeyecekleri ya da eşlerinin kariyerlerinin kendi kariyerlerinin önüne geçme olasılığının tedirginliğiyle istememektedirler⁷⁰.

2.4.3. Ücret Eşitsizliği

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı engellerden bir diğeri de ücretlendirmede ayrımcı uygulamalarla karşılaşmalarıdır.

Türkiye’de kadınlar toplumun üretim ve yeniden üretim süreçlerine aktif olarak katılıyor olmalarına karşın faaliyetlerinin çok küçük bir bölümü çalışma olarak kabul edilmekte, geri kalanları ise onların geleneksel rol ve görevleri kapsamında yaptıkları işler olarak kabul edilmektedir⁷¹. Böylece kadınların yaptıkları işleri ev işleriyle bir tutma gibi bir anlayışın sebep olduğu ücret düşüklüğü de söz konusudur. Kadınların yaptıkları işleri değersiz görme, kadının asıl yerinin evi, ailesi olduğu anlayışı çalışma yaşamında kadınlara ikincil görevlerin verilmesine sebep olmakta dolayısıyla da ücret düşüklüğü yaşanabilmektedir⁷². Kadın emeği genel olarak ara güç olarak görülmekte ve bu geleneksel bakışın sonucu olarak ücretlendirme de adaletsizlik belirginleşmektedir.

Özetlemek gerekirse kadınların ücret konusunda yaşadığı ayrımcılık üç farklı noktada değerlendirilebilir⁷³.

1) Kadınların farklı işlere ve farklı kurumlara yönelmelerinden dolayı ücret farklılıkları oluşmaktadır. Bu durumda ayrımcılık işe alma sürecinde başlayıp, terfi ettirme sürecinde de devam etmektedir. Bu ayrımcılığa “**dağılım ayrımcılığından kaynaklanan ücret ayrımcılığı**” denilmektedir.

2) Bir kurumda kadın çalışanlar aynı işi yaptıkları halde erkeklerden daha düşük ücret almaktadırlar ki buna “**işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı**” denilmektedir.

⁷⁰ Doğru, **age**, 42.

⁷¹ Friedrich Ebert Vakfı, **Kentli Kadınların İş Yaşamındaki Sorunları ve Çözüm Önerileri Ekonomi Forumu**, (İstanbul, 1992), 7.

⁷² Güler, **age**, 48.

⁷³ Gökçen Sayar, “İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma) :Gaziantep İli Örneği” (Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 47.

3) Erkek işi olarak kabul edilen ve erkeklerin ağırlıklı olarak çalıştığı sektörlerde kadın çalışanların işin gerektirdiği niteliklere sahip olmasına rağmen, sektöre erkeklerin egemen olması nedeniyle kadınların erkeklerden daha düşük ücret almalarıdır ki bu duruma “**değersel ayrımcılık**” denilmektedir.

Söylemde her ne kadar eşit işe eşit ücret ödenmeli diye bir olgu olsa da kadınlar ve erkekler arasında ücret farklılığı bulunmaktadır. Bu duruma yol açan nedenler olarak erkek yöneticilerin kadın çalışanların maaşlarını yüksek tutmamaları, yanlış iş tanımları, sonu olmayan (dead-end) “kadın” işleri, ikramiye gruplarına kadınların dahil edilmemesi, iş piyasasında kadınlara teklif edilen ücretlerin geleneksel olarak düşük tutulması gösterilmektedir⁷⁴.

Kadınla erkek arasındaki kazanç farklılığının azaldığı yönünde hiçbir kanıt bulunmamakta aksine bu uçurum kendisini korumaktadır. Türkiye’de, sadece erkeklerle kadın kazançlarındaki farklılıklara bakılarak ayrımcılık olduğu çok rahat görülebilir⁷⁵. Lockwood yaptığı araştırmada kadın ve erkek çalışanların maaş farklılıklarını açıkça ortaya çıkarmıştır. Örneğin; 2002 yılında kar amacı gütmeyen işletmelerin CEO’larının yıllık ücretleri 147,085 dolar iken, kadın CEO’ların ücretleri bunun sadece yarısı kadardır⁷⁶.

Türkiye’de 1994 yılı hane halkı gelir dağılımı anket verilerine dayanılarak Oaxaca ve Cotton ayrıştırma yöntemleri ile yapılan karşılaştırmalı mukayesede cinsiyetler arasında ücret farklılaşması %32 saptanmış, Oaxaca yöntemiyle %82 ve Cotton yöntemiyle %84’nün cinsiyete dayalı ayrımcılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir⁷⁷. 1992 yılında Amerika’da yapılan cinsiyete bağlı işgücü ayrımcılığına yönelik 25 ülkeyi değerlendiren çalışmada Türkiye’de cinsiyet ayrımcılığının Amerika’ya oranla %28, Japonya’ya oranla %20, Kanada’ya oranla %16, İtalya’ya oranla %63, Yugoslavya’ya oranla %5 daha fazla olduğu hesaplanmıştır⁷⁸.

⁷⁴ Ahmet Cevat Acar, “Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma” (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992), 145.

⁷⁵ Yoğun Erçen, **age**, 28.

⁷⁶ R. Lockwood, “Domestic and International Perspectives”, **Research Quarterly**, Ocak Sayısı, 1-10, (2004)’ten aktaran Yoğun Erçen, **age**, 24.

⁷⁷ Nebiye Yamak, Ferhat Topbaş, “Kadın Emeği ve Cinsiyete Dayalı Ücret Ayrımcılığı”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, (2004)’ten aktaran Sayar, **age**, 48.

⁷⁸ Maria Charles, “Cross National Variation in Occupational Sex Segregation”, **American Sociological Review**, 57(4), (1992): 490’dan aktaran Sayar, **age**, 48.

2.4.4. Mobbing

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün eylem biçimi olan “mobbing” ise psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir⁷⁹.

Mobbing terimini insan davranışlarında ilk kez kullanan Heinz Leymann ise mobbingi; birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma ve “psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır⁸⁰. Leymann yaptığı bir tanımda mobbing’i; “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik terör” olarak tanımlamıştır.

“Mobbing” teriminin ilk kez 19. yüzyılda; yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla biyologlar tarafından kullanıldığı görülmektedir⁸¹.

Mobbing kavramının daha sonra 1960’lı yıllarda, hayvan davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı görülmektedir. Lorenz, “mobbing” kavramını; küçük hayvan gruplarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması durumunu ifade etmek amacıyla kullanmıştır⁸².

“Mobbing kavramı psikolojik şiddet anlamında da kullanılmaktadır. Psikolojik şiddet: “kötü bir anlam taşıyan her türlü davranış, söz, eylem ve hareket”, “duygusal bir saldırı”, “mağdurların kendilerine olan güvenine ve öz saygısına karşı yapılan sürekli ve acımasız bir hücum”, “örgütte birey veya gruplara zarar vermek için leke

⁷⁹ Muharrem Kocaoğlu, “Mobbing Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”(Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 3.

⁸⁰ age.

⁸¹ age.

⁸² age.

sürmek, rezil etmek, ayağını kaydırmak, gücünü kötüye kullanmak, hakaret etmek, gözdağı vermek, saldırmak biçiminde görülen davranışlardır”⁸³.

Mağdura karşı; açıkça şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi fiziksel ve bedensel olarak etkileyebilecek eylemler uygulanmaktadır. Kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır. Mobbinge maruz kalan kişi gördüğü bu yıldırma ve baskı uygulamalarının neticesinde psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşamaktadır⁸⁴.

Bir davranışın psikolojik şiddet (mobbing) olarak algılanabilmesi için gerekli kriterler şunlardır⁸⁵:

- Taraflar arasında mutlak bir güç dengesizliği
- Olumsuz bir davranışın varlığı
- Hedef alınan kişi tarafından davranışların olumsuz olarak algılanması
- Davranışın kurban üzerinde olumsuz etkilerinin olması

Araştırma sonuçlarına göre mobbinge maruz kalan insanların zeki, başarılı, yetenekli, eğitilmiş yani üstün nitelikli, yöneticiliğe aday insanlar oldukları görülmektedir. Ayrıca mobbing uygulamasının temelinde kıskançlık yattığı da bilinmektedir. Kadınlar mobbinge daha fazla maruz kalmaktadırlar. Bunun başlıca sebebi olarak gerek hemcinslerinin gerekse erkek çalışanların kadın çalışanın başarısını ve yükselmesini istememesi gösterilebilir⁸⁶.

Mobbinge maruz kalan kadın çalışanlar var olan toplumsal ve ailevi baskıların da etkisiyle mobbingi daha şiddetli hissetmektedirler. Özgüven sorunu yaşayan kadın çalışanlar bütün ithamları, suçlamaları kabullenmekte işyerindeki tüm aksiliklerin sebebinin kendisinden kaynaklandığını düşünmekte ve kendisini gerçekten başarısız olarak görmektedir. Tüm yaptıkları haksız eleştiriyi almakta, duygusal ve kırılgan bir yapıya sahip olan kadın çalışanlar ise mobbinge karşı koyamamakta ve erkeklere kıyasla daha kısa sürede pes etmektedirler. Böylece yıldırılan kadın mobbing

⁸³ Fatih Karcıoğlu, Sevil Akbaş, “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:3 (2010):141.

⁸⁴ Kocaoğlu, **age**, 5.

⁸⁵ Şule Aydın, Emrah Özkul, “İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları:4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2 (2007): 173.

⁸⁶ Doğru, **age**, 45.

mağdurlarının, yükselme olanakları kısıtlanmakta ya da tamamen engellenmektedir⁸⁷.

2.4.5. Biçimsel Olmayan İlişkilerden Yararlanamama

Belli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek biçimsel olmayan gruplar oluşturur. Bir örgütü niteleyen biçimsel olmayan ağlar olduğu söylenmekte ve örgüt kültürünün bu özelliğinden dolayı çok kapsamlı ve güçlü etkileri olan bir olgu olduğu bilinmektedir. Bu tarz biçimsel olmayan ağlar genellikle erkekler tarafından geliştirilmektedir ve doğal olarak erkeksi bir yapıya sahip olmaktadır. Erkek çalışanlar yemekler, halı saha maçları tenis veya golf gibi sportif aktiviteler, balık tutmak ve ava çıkmak gibi kadınların fazla ilgilenmedikleri ya da katılamayacakları faaliyetlerle üst yönetimle arasındaki mesafeleri yakınlaştırmaktadırlar. Kadınlar gerek iş yaşamı dışındaki sorumlulukları, gerekse ilgi alanları dışında kaldığı için bu ağlara katılamamaktadır⁸⁸. Bu durumda da kadınlar kendilerini dışlanmış olarak hissetmekte ve örgüt kültürünün bu yapısından kaynaklanan sebeplerle örgüte olan bağlılıkları azalmakta, motivasyonu ve iş tatmini de düşmektedir.

2.4.6. Mentor Eksikliği

Mentor kelimesi öğretmen, antrenör, destekleyici, himaye edici anlamlarıyla bağlantılı olarak kullanılabilen bir sözcük olmakla beraber örgütte deneyimli bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyeriyle ilgili tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişi olarak tanımlanabilir⁸⁹.

Mentor ve rol modelin kariyer gelişimi için pek çok faydası bulunmaktadır. Mentor her şeyden önce bir yol göstericidir, kişiye kariyer gelişiminde destek olmakta, gerekli kaynaklara ve fırsatlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Kadınlar için bir rol modele sahip olmak önemlidir. Ancak kadınların çalışma hayatına geç katılımı ve yükselmelerinin önündeki engeller rol model olabilecek kadın yönetici sayısının az olmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında erkek egemen örgütlerde, kadınlar sınırlı bir şekilde mentorluk fırsatına sahip olabilmektedirler.

⁸⁷ Doğru, **age**, 46-47.

⁸⁸ Doğru, **age**, 50.

⁸⁹ Buket Akdöl, "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 65.

Özellikle kadınların biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememeleri bir mentora sahip olmalarını engellemekte ve bu nedenle örgütün karar alıcıları tarafından fark edilerek üst yönetime getirilme fırsatlarını azaltmaktadır. Kadın mentorların azlığı nedeniyle kadınlar rol model olarak kadınlardan faydalanamamakla birlikte erkek mentorlar da dedikodu ve söylentilerden çekindikleri için kadın çalışanlara mentorluk yapmamaktadırlar⁹⁰. Bunların yanında kadınların iş hayatında “çırak” olarak benimsenmemesi, istenmemesi, kadınların beceriksiz motivasyonu düşük çalışanlar olarak görülmesi ve evlilik, çocuk gibi nedenlerle işten ayrılacaklarına olan inanç dolayısıyla da mentordan yardım alamama durumları ortaya çıkmaktadır⁹¹.

2.4.7. İş -Aile Çatışması ve Aile -İş Çatışması

Kadınlar ev dışı çalışma yaşamına girmekle özgürlük ve bağımsızlık kazanma, toplumsal değerini artırma olanağına sahip olurken bir dolu eşitsizlikle karşılaşmaktadır. Bunun yanında ikinci sorun ise ev ve çalışma yaşamını birlikte götürmede karşılaşılan zorluklardır⁹². Merton’a göreher toplumsal statü tek bir rolü değil, bir dizi rolü kapsamaktadır⁹³. Söz konusu rollerin hepsi birden “rol takımı” olarak adlandırılmakta ve statüye bağlı roller nedeni ile “rol gerilimi” ve “rol çatışması” gibi olgular ortaya çıkmaktadır. Bu olgular iş yaşamındaki kadınların birden fazla rol üstlendikleri durumlarda yaşamlarından duydukları tatmini olumsuz etkilemektedir⁹⁴.

Bireyin birden fazla üstlendiği rolle aynı anda buluşması ve bu roller arasındaki uyumsuzluk rol gerginliğine sebep olmaktadır. Rol gerginliği ve rol çatışması bireyde huzursuzluğa yol açmaktadır⁹⁵. İş aile çatışması ya da aile iş çatışması da tam bu noktada kişinin farklı rolleri yerine getirme zorunluluğundan kaynaklanan kişide oluşan stres ve gerilimi ifade edebilmek için kullanılır.

⁹⁰ Akdöl, **age**, 66.

⁹¹ Yoğun Erçen, **age**, 38.

⁹² Serpil Aytaç, **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**, 1.bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001), 21.

⁹³ Ö.Özkanlı ve A.Korkmaz, **Kadın Akademisyenler**, (Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 2000), 12’den aktaran Nilgün Anafarta, Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı, “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:15 (2008):116.

⁹⁴ Anafarta, Savran, Yapıcı, **age**,116.

⁹⁵ Aytaç, **age**, 46.

İş-aile çatışması çok boyutlu bir süreçtir. Kişinin işine ve ailesine bağlılığının derecesi, iş ve ailede yaşanan sorunlar, iş ve aileden kaynaklanan talepler, çatışmanın öncesini oluştururken; çatışmanın sonucunda kişinin iş ve aile hayatından, yaşamından aldığı doyuma azalma meydana gelir⁹⁶.

İş aile çatışmaları iki yönlüdür. İş-aile çatışması işin aile rolünün yerine getirilmesini engellemesi ile ortaya çıkan bir durumken, aile-iş çatışması ailenin iş rolünün yerine getirilmesini engellemesi sonucu meydana gelir⁹⁷.

Kültürel normlara ve geleneklere bağlı olarak kadınların öncelikle “anne” ve “eş” olması beklendiğinden çalışan kadın hem işyerinde hem de evindeki sorumlulukları yerine getirmede zorlanmaktadır⁹⁸. Rollerini dengeleyemeyen kadınlar yukarıda da bahsedildiği gibi rol çatışması yaşayabilmekte, iki rolü aynı anda gerçekleştirirken zorlanabilmekte, kadınlar için iş-aile çatışması ya da aile-iş çatışması yaşanabilmektedir. Yapılan araştırmalarda çatışmanın en belirgin özelliklerinden birisi olarak cinsiyet faktörü çıkmaktadır ve kadınlarda iş-aile çatışmasının erkeklerden daha şiddetli olduğu sonucuna varılmaktadır⁹⁹.

Ev işlerine yeteri kadar zaman ayıramadığı, iyi bir eş ve anne olamadığı için kadın, çoğu zaman kendisi de dahil olmak üzere birçok kişi tarafından suçlanabilmektedir. İş ve aile rolleri kadında zaman baskısına dayalı gerilim, çatışan rollerin yarattığı gerilim ve iki alanda birbirinden farklı davranış istenmesinin yarattığı gerilim olmak üzere üç farklı grupta toplanmaktadır¹⁰⁰. Çatışan bu rollerin varlığı da kadınların çalışma hayatında statü ve yükselme fırsatlarını kaçırmasına ya da geciktirmesine sebep olabilmektedir.

Kadınların evlilikleri sonrası çalışmaya devam etmeleriyle yukarıda bahsedilen rollerin çatışması durumu ortaya çıkmakta ve kadınlar ‘ev kadını’ konumunu tercih edebilmektedirler.

⁹⁶ Aytaç, **age**, 47.

⁹⁷ Aytaç, **age**, 48.

⁹⁸ A. Eren Durmuş, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 83.

⁹⁹ Aytaç, **age**, 49.

¹⁰⁰ Aytaç, **age**, 50.

2.4.8. Kariyer Platosu

Kariyer platosu en basit tanımıyla bireyin kariyerinin bir aşamasında yükselme olanaklarının geçici ya da kalıcı olarak yok olması ve genellikle iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen bir aşamadır¹⁰¹.

Kadın çalışanlar erkeklerden farklı olarak evlenme ve çocukların bakımından sorumlu olmaları gibi nedenlerle kariyerlerinin herhangi bir aşamasında işlerine ara vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda da yükselme planlarını erteleme ve mevcut pozisyonlarda çalışma yaşamlarına devam etmeleri durumu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında kadınların kariyer platosu engeliyle karşılaşmalarının bir diğer nedeni de erkek egemen örgüt kültürünün olduğu kurumlarda zaten üst yönetim kademelerinin kadın çalışanlara açık olmamasıdır.

2.4.9. Yükseltimede Eşitsizlik

Kadınlar bahsedilen toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında ve çalışma hayatında karşılaştığı engellerin de dolaylı sonucu olarak erkek çalışanlara göre yükseltimede eşitsizlikle karşılaşmaktadırlar.

Kadınların yönetici kademelerine yükselmelerinde eskiye oranla bir artış gözlense de beklenen aşamaya ulaşamamıştır. Kadınların yönetici kademelerine gelmelerini engelleyecek birtakım faktörler vardır ki yukarıda bahsettiğimiz faktörlerden bağımsız düşünülemez. Kadınlara yönelik toplumsal cinsiyet rolleri açısından yaratılan birtakım kalıpyargıların yükseltimede eşitsizliğin temelinde olduğu söylenebilir. Kadınların sırf cinsiyetleri nedeniyle üst yönetimde yer alamamaları literatürde “cam tavan” kavramıyla açıklanmaktadır. Bu nedenle bu başlık altında ayrıntılı olarak yükseltimede eşitsizlikten bahsedilmeyecektir. Bu konu detaylı olarak bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

2.5. Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yasal Düzenlemeler

Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının olmasını engellemek ve kadınların haklarını hukuki düzlemde bir noktada tutabilmek adına ülkemizde ve uluslararası

¹⁰¹ Doğru, *age*, 57.

sözleşmelerde çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu bölümde ulusal ve uluslararası olarak yapılan yasal düzenlemelere değinilecektir.

2.5.1. Türkiye’de Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yasal Düzenlemeler

Türkiye’de kadın hakları konusunda, ilk ve en önemli gelişmeler Atatürk’ün öncülüğünde yapılmıştır. Öncelikle 3 Ekim 1926 Medeni Kanunu, sonra 1927 yılında ilk genel nüfus sayımında kadınların sayılması, TBMM’de seçme ve seçilme hakkının tanınması ve Tevhidi Tedrisat Kanunu gibi düzenlemelerle Türk kadını toplumsal ve siyasal hayatta önemli bir yer almıştır¹⁰².

Cinsiyet ayrımcılığına ilişkin ulusal mevzuattaki koruyucu hükümler öncelikle T.C. Anayasası’nda düzenlenmiştir. Buna göre anayasa madde 10; “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.” hükmüyle kanun önünde eşitlik ilkesini benimsemektedir. Kanun önünde eşitliğin yanı sıra, 2004 yılında yapılan değişiklikle 10. maddeye eklenen “Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.” fıkrasıyla fiili eşitliğin de sağlanmasında devletin önlemler almakla yükümlü olduğu belirtilmektedir¹⁰³.

Kadın ve erkeğin kanun önünde eşitliğinin yanı sıra ailede, çalışma hayatında, kamu hizmetine girişte eşitliği vurgulayan hükümler de Anayasa’da düzenlenmiştir. Bu hükümlerin bazıları şöyledir¹⁰⁴:

- 41. Madde; “Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır.”
- 48. Madde; “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.”
- 49. Madde; “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.”

¹⁰² Yoğun Erçen, *age*, 48.

¹⁰³ T.C. Anayasası, 1982, http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf [30.06.2012], md 10.

¹⁰⁴ T.C. Anayasası, 1982, http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf [30.06.2012].

- 50. Madde; “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”
- 70. Madde; “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez.

Çalışma yaşamında eşitlik ise 4857 sayılı Türk İş Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kanunun 5. maddesi “iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” demiştir ve devamında çalışma yaşamında eşitliği düzenlemiştir. Ayrıca 12’inci 13’üncü ve 18’inci maddelerde ayrımcılığı yasaklamıştır ve eşit muameleyi vurgulamıştır¹⁰⁵.

İş Kanunu’nun 18. Maddesi cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik ve doğum gibi nedenler ile kadınların sözleşmelerinin feshedilemeyeceğini belirtmektedir. Ayrıca 74.maddede hamilelik konusunda öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde (doğumdan önce 8, doğumdan sonra 8 haftadır. Çoğul gebeliklerde doğumdan önce çalıştırılmayacak süre 10 haftadır.) bir kadın işçinin işe gelmemesi yüzünden bu işçinin işten çıkarılamayacağı belirtilmiştir¹⁰⁶.

Son olarak çalışmanın araştırma kısmının kamu sektörü olmasından ötürü 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 7.maddesine değinmekte de fayda vardır. Madde 7’de “Devlet memurları siyasi partiye üye olamazlar, herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef tutan bir davranışta bulunamazlar; görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep gibi ayırım yapamazlar; hiçbir şekilde siyasi ve ideolojik amaçlı beyanda ve eylemde bulunamazlar ve bu eylemlere katılamazlar.” Hükmü yer almaktadır¹⁰⁷. Çalışma kapsamında üzerinde durulması gereken nokta, söz konusu kanun maddesinin cinsiyet ayrımcılığını yasaklıyor olmasıdır.

¹⁰⁵ **İş Kanunu**, 2003, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1243.html> [30.06.2012].

¹⁰⁶ Feride Acar, Hakkı Onur Arıner, **Kadınların İnsan Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**, (İstanbul: Pozitif Matbaacılık, 2009), 47.

¹⁰⁷ **Devlet Memurları Kanunu**, 1965, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Kanunlar.aspx> [30.06.2012].

2.5.2. Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Uluslararası Düzenlemeler

Cinsiyet ayrımcılığına yönelik uluslararası düzenlemeler içerisinde CEDAW (Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi) ön plana çıkmaktadır.

CEDAW ilk olarak 03.09.1981, Türkiye açısından ise 19.01.1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir. CEDAW'ın temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir¹⁰⁸:

- Başka uluslararası insan hakları belgelerinde genel olarak garanti edilen haklar CEDAW'da özellikle belirtilmiştir.
- Çıkış noktası ayrımcılığın yok edilmesidir.
- CEDAW haklar kavramını geniş tutmakta ve sadece medeni ve siyasi hakları değil ekonomik, sosyal ve kültürel hakları da içermektedir.
- Taraf ülkelere, ülkelerinin kültürel ve ekonomik koşullarından bağımsız olarak görevler yüklemektedir.
- CEDAW hem hukuki hem de fiili eşitliği öngörmektedir.

CEDAW'ın 5. Maddesine göre taraf devletler: Kadınların ve erkeklerin kalıplaşmış rollerine veya cinsiyetin diğerine göre üstün ya da aşağı olduğu düşüncesine dayanan önyargıların, örfi ve sair her türlü uygulamaların ortadan kaldırılmasını sağlamak amacıyla, kadınların ve erkeklerin sosyal ve kültürel davranış kalıplarının değiştirilmesi; aile eğitiminin, sosyal bir işlev olarak anneliğin doğru anlaşılması ve kadınların ve erkeklerin, çocukların eğitimi ve gelişimindeki müşterek sorumluluklarının kabul edilmesi ve en temel konunun her koşulda çocuğun menfaati olduğunun anlaşılması için gerekli tüm tedbirleri alacaktır¹⁰⁹.

CEDAW'ın geçici özel önlemlere ilişkin 4.maddesinde taraf devletlerce erkekler ve kadınlar arasında eşitliğin fiilen gerçekleştirilmesini hızlandırmayı hedefleyen geçici özel önlemler alınması, bu sözleşmede tanımlandığı şekliyle ayrımcılık olarak mütalaa edilmeyecektir; ancak bu, hiçbir şekilde eşit olmayan ya da farklı standartların sürdürülmesi sonucunu doğurmayacaktır; fırsat ve muamele eşitliği hedefleri gerçekleştirildiği zaman bu önlemlere son verilecektir ve anneliğin korunması amacıyla, bu sözleşmede yer verilen önlemler de dahil olmak üzere, taraf

¹⁰⁸ Yasemin Genç, **Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştığı Sorunlar ve Hukuki Mücadele Yolları**, (İstanbul: Ezgi Matbaası, 2008), 20.

¹⁰⁹ **Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW)**, 1979, http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html [30.06.2012].

devletlerce özel önlemler alınması, ayrımcı olarak mütalaa edilmeyecektir” denmektedir¹¹⁰.

CEDAW’ın bir diğer önemli maddesi ise çalışma hayatına ilişkin olan 11.maddesidir¹¹¹:

1) Taraf devletler, çalışma alanında, erkeklerin ve kadınların eşitliği temelinde, bilhassa aynı hakları temin için, kadınlara karşı ayrımcılığı ortadan kaldırmak üzere uygun bütün önlemleri alacaklardır:

- a) Bütün insanların vazgeçilmez bir hakkı olarak çalışma hakkı
- b) Çalışmaya ilişkin konularda aynı seçim ölçütlerinin uygulanması dahil olmak üzere, aynı çalışma koşullarına sahip olma hakkı
- c) Mesleği ve işini serbest olarak seçme hakkı, meslekte ilerleme, iş güvenliği ve hizmetin sağladığı bütün menfaatlardan ve olanaklardan yararlanma hakkı ve çıraklık eğitimi, ileri düzeyde mesleki eğitim ve bilgi yenileme eğitimi dahil olmak üzere, mesleki eğitim ve yeniden eğitim görme hakkı
- d) Tazminatlar dahil olmak üzere, sosyal güvenlik hakkı, eşit değerdeki çalışmaya eşit muamele görme ve yanı sıra yapılan işin niteliğinin değerlendirilmesine ilişkin hususlarda eşitlikçi muamele görme hakkı
- e) Özellikle emeklilik, işsizlik, hastalık, maluliyet ve yaşlılık ve diğer iş göremezlik hallerinde olmak üzere, güvenli çalışma koşulları hakkı ve sağlığın korunması hakkı

2) Evlilik ya da doğum nedenleriyle kadınlara karşı ayrımcılık yapılmasını önlemek ve bu kadınlara etkin çalışma hakkını temin etmek amacıyla taraf devletler uygun önlemleri alacaklardır:

- a) Hamilelik ya da doğum izni nedeniyle işten çıkarılmayı ve medeni hale dayalı işten çıkarmalar şeklindeki ayrımcılığı, yaptırımlara bağlayarak yasaklamak,
- b) Önceki işin, kıdemini yahut sosyal kazanımların kaybı söz konusu olmaksızın, ücretli olarak doğum izni ya da bununla kabili telif sosyal tazminatların verilmesini sağlamak,

¹¹⁰ Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW), 1979, http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html [30.06.2012].

¹¹¹ Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW), 1979, http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html [30.06.2012].

- c) Özellikle bir çocuk bakım tesisleri ağı kurulmasının ve gelişiminin ileri aşamaya getirilmesi yoluyla, ebeveynlerin aile içindeki yükümlülükleri, çalışma yaşamındaki sorumluluklar ve kamusal yaşama katılma ile bağdaştırılmasını mümkün kılacak gerekli destekleyici sosyal hizmetlerin sağlanmasını teşvik etmek;
- d) Hamilelik sırasında kendilerine zararlı olduğu kanıtlanmış türdeki işlerde çalışan kadınlara özel koruma sağlamak.

Ayrıca Avrupa Birliği düzeyinde uygulanan çalışma yaşamında kadın erkek eşitliğini sağlamaya yönelik politikalar mevcuttur. Bunlardan en önemlisi AB anayasası içerisinde geçen hükümlerdir¹¹²:

AB Anayasasının III. bölümünün 116.maddesinde AB'nin tüm faaliyetlerinde kadın erkek eşitliğini geliştirmeyi gözeteceği hüküm altına alınmıştır. Anayasanın Birliğin Değerleri başlıklı 1.ve 2.maddesinde ortak değerler arasında kadın erkek eşitliği yer almıştır. Madde 1 ve 3'te Avrupa Birliği'nin Hedefleri başlığı altında birliğe kadın erkek eşitliğini geliştirme görevi verilmektedir. Birliğin Temel Haklar Şartı başlıklı ikinci bölümünde yer alan 81.madde ayrımcılık yapmamaya ilişkin düzenleme getirmektedir. Ayrımcılık türleri arasında cinsiyet temelli ayrımcılık da sayılmıştır.

2.6. Çalışma Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Örgütsel Süreçler

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığı örgüt içerisinde birçok sürecin sorunlu bir şekilde işlemesine sebep olarak örgütün verimli bir şekilde çalışmalarına devam etmesini engeller. Cinsiyet ayrımcılığının olduğunu düşünen, kadın çalışanların motivasyon ve iş tatmininin etkilendiği, örgütsel adalet, örgüte güven gibi konulara olan inançlarının ve örgüte bağlılıklarının azaldığı bilinmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığının sonucunda örgütsel süreçlerde neler yaşanabileceği motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgüte güven başlıkları altında incelenecektir.

2.6.1. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Motivasyon

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani hareket ettirme hareketlendirme kelimesinden gelmektedir ve motivasyonun birçok tanımı bulunmaktadır¹¹³:

¹¹² KEİG (Kadın Emegi ve İstihdamı Girişimi), **Avrupa Birliği'nde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği**, (İstanbul: Ayhan Matbaası, Aralık 2008), 59.

- Kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarındır.
- Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesidir.
- Bireyleri onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden kendilerinden ve çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdülerdir.
- Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.
- Kişilerin belli bir ihtiyacı veya amacı karşılamak üzere içten gelen bir şevk ve arzu ile davranmalarındır.

Motivasyon kavramı ile ilgili tüm bu tanımları değerlendirdiğimizde motivasyonun insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürmeyi sağladığını söyleyebiliriz¹¹⁴.

Motivasyon ile ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu konuda ilk teorilerin ortaya atılması 1950'li yıllara denk gelmektedir. Bu teoriler ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, X ve Y teorisi ve motivasyon-hijyen teorisidir.¹¹⁵ Çağdaş motivasyon teorilerinde ise üç ihtiyaç teorisi (başarma ihtiyacı-güç ihtiyacı-ilişki ihtiyacı), amaç belirleme teorisi, pekiştirme teorisi, eşitlik teorisi ve beklenti teorisi olarak tanımlanmaktadır¹¹⁶. Bunların dışında motivasyon teorileri kapsamına göre ve süreçlere göre motivasyon teorileri olarak da sınıflandırılabilir. Kapsamına göre motivasyon teorilerinde ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, motive edici ve hijyen faktörler teorisi, üç güdü teorisi, ERG teorisi; süreçlerine göre motivasyon teorilerinde ise beklenti teorisi, eşitlik teorisi, motivasyon ve öğrenme teorisi, X- Y ve W-Z teorileri, davranışçı, insancıl, sosyal öğrenme ve bilişsel yaklaşım teorileri bulunmaktadır¹¹⁷.

Bahsedilen motivasyon teorileri ayrıntılı olarak ele alınmayacaktır. Çalışmamız kapsamında motivasyonu sağlayan temel dinamikler üzerinde durularak cinsiyet ayrımcılığı ile ilişkilendirilecektir.

¹¹³ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, 1.bs. (İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım, 2008), 124-125.

¹¹⁴ **age**.

¹¹⁵ Stephen Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk (Eskişehir: ETAM, 1994), 41.

¹¹⁶ **age**, 48-58.

¹¹⁷ Dursun Çiçek, "Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma" (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 12-29.

Motivasyonu sağlayan etmenler farklı kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bazı kaynaklarda motivasyonu sağlayan etmenlerin sayısının beş olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar; başarı, tanınma, görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanağıdır¹¹⁸. Bazı kaynaklarda ise motivasyonu sağlayan araçlar ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak gruplandırılmıştır.

Ekonomik motivasyon araçları arasında ücret, ekonomik ödüller, teşvik primi, kara katılma, sosyal haklar verilmesi bulunmaktadır. Psiko-sosyal motivasyon araçları arasında yetki ve sorumluluk devri, terfi, rekabet, bağımsız çalışma imkanı, psikolojik güvence ve sosyal katılım gibi unsurlar bulunmaktadır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarında ise yönetim ve kararlara katılma, iletişim, iş güvencesi, manevi ödüller verilmesi, takım çalışması gibi konular ön plana çıkmaktadır¹¹⁹.

Çalışma yaşamında kadınların cinsiyetleri dolayısıyla erkeklerle aynı işleri yapsalar dahi aynı ücreti alamadıklarından, eğitim seviyeleri ve performansları yeterli olsa da yükseltilmede eşitsizliklerle karşılaştıklarından ve buna bağlı olarak alınan kararlarda söz sahibi olamadıklarından, erkek egemen örgütlerde biçimsel olmayan iletişim ağlarına giremedikleri ve dolayısıyla iletişim olanaklarından yoksun kaldıklarından yukarıdaki bölümlerde bahsedilmiştir. Motivasyon araçlarına baktığımızda ise kadınların engellerle karşılaştıkları tüm bu alanların sorunsuz olması durumunda çalışanların motivasyonunu artırıcı bir araç olduğu göze çarpmaktadır. Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engellerin kadınların motivasyonunu düşürücü bir etki yarattığı açıkça ortaya çıkmaktadır.

2.6.2. Cinsiyet Ayrımcılığı ve İş Tatmini

İş tatmini kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali ve işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır¹²⁰. İş tatmini; “çalışanların işlerine ilgili tutumları, işe karşı psikolojik olarak biriktirdikleri ve çalışma alanında kendilerini nasıl hissettikleri gibi birçok davranış ve duyguyu”, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu meydana gelen zevkli veya olumlu hisleri”, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş

¹¹⁸ Keith R. London, **The People Side Of Systems**, (London:Mc Graw-Hill,1976)'dan aktaran Başaran, **age**, 85.

¹¹⁹ Çiçek, **age**, 32-69.

¹²⁰ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Dönence Basım Yayın, 1999), 231-232.

arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluğu”, “bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumları ve genel olarak bireyin işinden elde ettiği doyum olarak da ifade edilmektedir¹²¹.

Teorik olarak bakıldığında iş tatminini açıklamaya çalışan kuramlar motivasyon kuramlarıyla benzerlik göstermektedir. İş tatmini kuramları da Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve Herzberg’in çift etmen motivasyon kuramına dayanmaktadır.

İş tatminini oluşturan faktörler ücret, ilerleme, otorite ve başarıdır. Çalışanlar bu alanlarda beklentilerini karşıladıklarında iş tatmini artacak ve daha verimli çalışacaktır.

İnsanlar çalışma hayatında başarılı olmak ve bir üst görev basamağına erişmek isterler. Terfi etmek çalışanların salt maddi olarak bir kazancı olmayıp aynı zamanda kişinin sosyal statüsünü yükselten bir olgudur¹²². Bahsedildiği üzere kadınlar karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle ücret ve terfi olanaklarında erkeklere kıyasla dezavantajlı konumdadır. Kişi çalıştığı kurumun kendisine değer verdiğini, yönetim kademelerinde yer alacağını bilirse iş tatmini artacaktır. Bu durumda kadınların karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığının iş tatminlerini azalttığı söylenebilir.

2.6.3. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleriyle özdeşleştirmesi, örgüte sağladığı faydalar ile ödüller arasında eşitliği hissetmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışması ve kendi zararına olacağını düşündüğü durumlarda bile ahlaki ve duygusal değerleri göz önüne alarak örgütü bırakmaması olarak tanımlanabilir¹²³.

Örgütsel bağlılık ilk olarak Mowday, Steers ve Porter tarafından çalışanın örgüte hissettiği duygusal bağlılık olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda Meyer ve Allen duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki farklı örgütsel bağlılık tanımı belirlemişlerdir. İki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bu modele daha sonra Weiner ve Vardi normatif bağlılık boyutunu da ekleyerek üç boyutlu örgütsel

¹²¹ Karcioğlu, Akbaş, **age**,144.

¹²² Erdoğan, **age**, 239.

¹²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, (İstanbul: MKM Yayınları,2009), 22-23.

bağlılık modeli geliştirilmiştir¹²⁴. Devam bağlılığı kıdem ve iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle oluşan bir bağlılıkken, duygusal bağlılık çalışanların olumlu iş deneyimleri sonrası kendiliğinden oluşan, kişilerin kendini örgütün bir parçası olarak hissettiği bağlılık türüdür¹²⁵. Normatif bağlılık ise çalışanların kişisel sadakat duygusu içerisinde hareket etmelerine bağlı olarak işletmeden ayrılmamanın gereğine inanmaları sonrası oluşan bağlılık türüdür¹²⁶.

Çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olarak örgüte olan bağlılıklarının azaldığı söylenebilir. Bu konuda yaşadıkları olumsuz iş deneyimleri (ücret, terfi, eğitim vb. alanlarda ayrımcı uygulamalarla karşılaşmaları) sonucunda duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

2.6.4. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgütsel Adalet

Çalışanların örgütlerini, örgütsel uygulamaları ve yöneticilerini adil algılaması, örgüte yönelik pozitif tutum ve davranışların geliştirilmesini sağlar¹²⁷. Örgütsel adalet çalışanların örgütteki uygulamaları ne kadar adil olarak algıladığı ile ilgilidir. Üç tür adalet türü bulunmaktadır: dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti.

Dağıtım adaleti bireyin elde ettiği kazanımlara ilişkin bir adalet algısıdır ve eşitlik kuralı ile yakından ilgilidir. Eşitlik kuralı dağıtımın örgüt üyelerinin katkılarına ve performanslarına göre yapılmasıdır¹²⁸. Prosedür adaleti kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metodlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili olan adalettir¹²⁹. Etkileşim adaleti bireylerin kişiler arası ilişkilerinin niteliğine bağlı olarak adalet değerlendirmesi yapması sonucu algıladığı örgütsel adalet çeşididir¹³⁰.

Çalışma kapsamında üzerinde durulan iş hayatında cinsiyet ayrımcılığı ve örgütsel adalet ilişkisine döndüğümüzde; cinsiyet ayrımcılığının yaşandığı örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algısının zayıfladığı söylenebilir. Çalışanlar örgütte kazanımların eşit bir şekilde paylaşılmadığına olan inançla dağıtım adaletinin

¹²⁴ Arzu Wasti, “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Kitabevi, 2009), 18.

¹²⁵ **age**, 18.

¹²⁶ **age**, 19.

¹²⁷ Senay Yürür, “Örgütsel Adalet”, **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Kitabevi, 2009), 167.

¹²⁸ Yürür, **age**, 171.

¹²⁹ **age**, 173.

¹³⁰ **age**, 177.

olmadığı düşüncesine sahip olur. Kadınların karar alma mekanizmalarına katılmamaları sonucu prosedür adaleti de kurumsallaşamaz. Son olarak da kadınların cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle iletişim ağlarına erkekler kadar etkin katılmamaları sonucunda etkileşim adaletinin de kurulamaması durumu ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışının gelişemediği ve diğer örgütsel süreçlerde de değinildiği üzere motivasyon, iş tatmini alanlarında da olumsuzluklarla karşılaştığı bilinmektedir.

2.6.5. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Örgüte Güven

Güven bir kişi veya grup arasındaki ilişkide karşıdakinin fedakarlık göstereceğine ve bunun kişiye olumlu katkı sağlayacağına ve aynı zamanda kişilerin sözlerinden, yazılı ve sözlü vaatlerinden emin olabileceğimize ilişkin genelleştirilmiş bir beklentidir¹³¹. Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktördür. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir değişkendir¹³².

Örgüte güven örgütsel kuralların, rollerin ve ilişkilerin kurumsallaşması sonucu ortaya çıkan, tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılan psikolojik bir ortamı ifade eder. İşveren ve yönetici tarafından ortaya konulan desteklenme ve bunlara yönelik olarak çalışanlar tarafından geliştirilen önem duygusu, örgüte güvenin oluşmasının öncüllerindendir¹³³.

Örgüte güvenin oluşturulmasında beş temel kural bulunmaktadır¹³⁴:

- Karar verme süreçlerine çalışanların katılımı
- Otonomi
- Geri besleme
- Destekleyici gözetim ilişkisi
- Açık iletişim

¹³¹ Tuncer Asunakutlu, "Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları", **Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış**, ed. Ramazan Erdem, Cem Şafak Çukur (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2007), 234.

¹³² İrfan Yazıcıoğlu, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:30 (2009):237.

¹³³ Asunakutlu, **age**, 237-238.

¹³⁴ **age**, 244.

Örgüte güvenin düşük olduğu bir kurumda örgüt atmosferi genellikle sessizdir, şikayetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilir, herhangi bir değişim hoş görülmez, yönetim yukarıdan aşağıya doğru bir ilişki geliştirir ve kararlar bütün yönetim kademelerinde sürekli denetim altında tutulur¹³⁵. Örgüte güvenin yüksek olduğu kurumlarda ise çalışanların verimliliği ve motivasyonu yüksektir, işten ayrılmalar ve devamsızlık oranları düşüktür, örgütte yaratıcılığın egemen olduğu bir yapı vardır¹³⁶.

Sonuç olarak cinsiyete dayalı ayrımcılığın yaşandığı, güç kültürünün hakim olduğu örgütlerde örgüte güvenin düşük olduğu dolayısıyla çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin de yeterli olmadığı söylenebilir.

2.7. Kamu Sektöründe Kadın İstihdamı Durumunun Analizi

Bu başlık altında Devlet Personel Başkanlığının internet sitesindeki verilerden yararlanılarak kamudaki memurların durumu ve özellikle kadın memurların yönetim kademelerindeki durumu analiz edilmeye çalışılacaktır.

2.7.1. Kamuda Çalışan Memurların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Devlet Personel Başkanlığı'nın verilerine göre 2011 yılında kamuda çalışan kadın memurların sayısı 653.397 iken erkeklerin sayısı 1.165.291'dir¹³⁷.

2.7.2. Kamuda Çalışan Üst Düzey Memurların Cinsiyete Göre Dağılımı

Devlet Personel Başkanlığı'nın internet sitesindeki müsteşar kadro bilgilerinin cinsiyete göre dağılımını gösterir tablo incelenmiştir¹³⁸. Verilerin hangi yıla ait olduğu belirtilmemiştir. Ancak tablo incelendiğinde yaklaşık olarak 200 kurumun çalışanlarının toplam sayısının 2.302.264 olduğu, kadınların sayısının 855.839 olduğu, erkeklerin sayısının ise 1.446.425 olduğu görülmektedir. Üst düzey toplam 4.306 memur olmakla birlikte bunlardan 438'si kadın, 3.856'sı ise erkektir. (**Ek 2**)

¹³⁵ **age**, 249.

¹³⁶ **age**, 250.

¹³⁷ <http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/pdf/istatistikler/kad%C4%B1nerkekmemur.pdf> [24.06.2012].

¹³⁸ <http://www.dpb.gov.tr> [22.07.2012].

2.7.3. Kamuda Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Dağılımı

Devlet Personel Başkanlığı'nın yayınladığı kamuda çalışan üst düzey yöneticilerin dağılımını gösterir tablo incelendiğinde verilerin hangi tarihe ait olduğu belirlenememekle birlikte 2011 yılının verileri olduğu tahmin edilmektedir.

Söz konusu tabloda genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, düzenleyici ve denetleyici kurumlar, kamu iktisadi teşebbüsleri ile sosyal güvenlik kurumlarında çalışan toplam kadrolu personel sayısının 1.815.639 olduğu belirtilmektedir. Toplam 24 müsteşarın 1'inin kadın, 23'ünün erkek; toplam 80 müsteşar yardımcısının 2'sinin kadın, 78'inin erkek; toplam 38 bağlı kurum başkanının 7'sinin kadın, 31'inin erkek; toplam 48 bağlı kurum başkan yardımcısının 5'inin kadın, 43'ünün erkek olduğu görülmektedir. Genel müdürlerin sayısına bakıldığında 156 tane erkek genel müdür varken, 9 tane kadın genel müdür bulunmaktadır. Ayrıca 44 kadın genel müdür yardımcısı görev yaparken 416 tane erkek genel müdür yardımcısı görev yapmaktadır. Kamudaki kurul başkanlarının cinsiyete göre dağılımına bakıldığında 1 tane kadın kurul başkanı varken 67 tane erkek kurul başkanı bulunmaktadır. Daire başkanlarının sayısına bakıldığında da yine erkeklerin üst düzey yöneticilikte kadınlardan daha ön planda olduğu görülmektedir. 302 kadın daire başkanı bulunurken 1806 tane erkek daire başkanı bulunmaktadır¹³⁹.

Toplumda kadınlar ve erkekler toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında kendilerini belli davranış düzlemleri içerisinde bulup belli rolleri gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Bu bölümde, bahsedilen bu yapının kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Davranış düzlemi, rol ve statü kavramlarının analizini takiben, cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki farka vurgu yapıp bunlarla bağlantılı olarak çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığına ve kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları engellere değinilmiştir. Ayrıca cinsiyet ayrımcılığına yönelik yasal düzenlemelerden bahsedilmiştir. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının örgüt içinde birçok alanda sorunlara sebebiyet verebileceği düşüncesiyle cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili örgütsel süreçler üzerinde durulmuştur. Son olarak da kamu sektöründe bir araştırma yapıldığı için, kamuda üst yönetim kademelerinde bulunanların cinsiyete göre dağılımını gösterir veriler sunulmuştur.

¹³⁹ http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/pdf/istatistikler/tablo_ustduzey.pdf [27.06.2012].

3. CAM TAVAN SENDROMU

3.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı

Cam Tavan (Glass Ceiling) kavramı ilk olarak 1986'da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal'ın "İş Yaşamında Kadın" konulu bir haberinde kullanılmıştır. Buna göre cam tavan; "devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller" olarak tanımlanmıştır¹⁴⁰.

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır¹⁴¹. Bir diğer ifade ile cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir¹⁴². Bir tanıma göre cam tavan örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi engellerdir¹⁴³.

Cam tavan sendromunun altında yatan temel düşünce; "kadın bir gün gelip kariyeri ve ailesi arasında bir tercih yapma durumunda kalırsa ailesini tercih eder, bu durumda da işlerini aksatır, çalıştığı kurumu yarı yolda bırakabilir" şeklindedir. Belli bir konuma gelen kadın, bir noktadan sonra görünmez bir tavana çarpar, ancak

¹⁴⁰ Ayşe Karaca, "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma"(Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 4.

¹⁴¹ Edip Örucü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller", **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı:2 (2007): 118.

¹⁴² Bayram Sezen, "Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli:Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 22.

¹⁴³ Ahmet Aktaş, Seden Algür, Funda Cengiz, "Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009** (Eskişehir:Osmangazi Üniversitesi, 2009): 271.

engelin ne olduğu tam olarak anlaşılamamaktadır. Bu duruma genellikle üst düzey yöneticilik konumunda rastlanmaktadır¹⁴⁴.

Cam tavan, örgütlerin kadın çalışanları için bulunan gayri resmi bir terfi sınırıdır. Bu terfi sınırının birçok kuruluşta, işletmede olduğu ancak bu sınırların işletmeden işletmeye, sektörden sektöre değiştiği ileri sürülmektedir¹⁴⁵.

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir ve yönetici, örgüt içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler arasında işbirliğini dikkate alıp onları etkin ve verimli bir şekilde çalıştırır. İyi yönetici olmanın özelliklerinden biri farklı insan ve unsurları uyumlu, mükemmel bir biçimde bir araya getirebilmektir. Yönetici, astlarının çabalarını doğru yönde sürdürebilmeleri için, onları yalnızca “aklıyla” değil, “kalbiyle” de yönetebilmelidir¹⁴⁶.

Duygusal zeka ve empatinin, kadınlarda erkeklerden daha fazla olduğuna ve kadınların iş yaparken daha işbirlikçi ve takım arkadaşlarını destekleyici olduklarına yönelik birçok araştırma olmasına rağmen dünyada ve Türkiye’de, istihdama katılım oranları açısından, özellikle karar mekanizmalarında yer alan kadınların, erkeklere göre dezavantajlı bir konumda oldukları bilinmektedir¹⁴⁷. Her ne kadar kadınlarla erkeklerin iş yaşamında yöneticilik pozisyonları arasındaki farkın azaldığı söylene de cam tavan sendromu günümüz işletmelerinde varlığını sürdürmektedir¹⁴⁸.

Kadınların üst düzey yöneticilikte ve karar alma organlarında az sayıda bulunması çeşitli şekillerde açıklanmaktadır. Bunlardan insan kaynağı yaklaşımı, kadınların eğitim düzeyleri ve deneyimleri düşük olduğu için yöneticilik görevlerinde yeterince yer alamadıklarını ileri sürmektedir. Ancak insan kaynağı yaklaşımında ileri sürülen kadınların eğitim seviyelerinin yetersiz olması nedeniyle üst düzey yöneticilikte olamadıkları savı pek de doğru gözükmemektedir. Tarım dışı istihdam alanlarında ortalama kadın çalışanın eğitim yıllarının daha yüksek olması sonucu kadınların

¹⁴⁴ Tülin Öztürk, “Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 55.

¹⁴⁵ Nagehan Durgun Şahin, “Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 52.

¹⁴⁶ Çiğdem Mercanlioğlu, “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik: Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri”, **Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009** (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009), 39.

¹⁴⁷ age.

¹⁴⁸ Stephanie Sipe, Donna K. Fisher, Douglas Johnson, “University Students’ Perceptions of Gender Discrimination in Work Place: Reality versus Fiction”, **Journal Of Education for Business**, (2009): 340.

%17'lik bir oranla profesyonel meslek çalışanlarında erkeklerden %7 daha fazla yoğunlaştıkları ve eğitim üstünlüklerine rağmen kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler kategorisinde kadınların sadece %5,5'inin erkeklerin ise %13'ünün yer aldığı, en yüksek kazanç seviyesine sahip mesleklerde kadınların sadece onda bir oranla temsil edildiği bilinmektedir¹⁴⁹. Pazar koşulları yaklaşımı kadınların daha çok sıradan işlerin yer aldığı, kolaylıkla girilip çıkılan mesleklerin oluşturduğu, ücreti düşük, fazla bir niteliği olmayan işlerin yer aldığı ikincil iş piyasasında daha çok yer aldığını, işe bağlı olamama, aile sorumluluklarının getirdiği katılım düşüklüğü nedeni ile de kariyer mesleklerin yer aldığı birincil piyasaya giremediklerini ileri sürer¹⁵⁰. Geleneksel yaklaşım ise özellikle toplumumuzda da fazlası ile yer bulan ve kadınların sadece kadınsı meslekler olarak adlandırılan sınırlı mesleklere yönelmesini hoş gören, iş yaşamı ve ev dengesini bozmadan çalışmasının doğru olacağını savunan bir anlayıştır. Örgütsel faktör yaklaşımı da, kadınların üst görevlere gelememelerini, örgütün yapısına ve örgüt içi ilişkilere bağlamaktadır¹⁵¹.

3.2. Cam Tavan Sendromunun Ortaya Çıkma Nedenleri

Gerek dünyada gerekse Türkiye'de, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak bütüncü bir bakış açısıyla, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler etrafında toplanabilmektedir¹⁵².

Bireysel nedenler içerisinde çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları; örgütsel nedenler içerisinde örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama; toplumsal nedenler arasında mesleki ayırım, cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) gösterilebilir¹⁵³. Bu çalışmada ise cam tavan sendromunun ortaya çıkış nedenleri erkek egemen örgüt kültürü, cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar, iş ve yaşam dengesi mücadelesi, örgüt içi iletişim ağlarına girememe, rol model eksikliği, erkeklerin kadın çalışanların

¹⁴⁹ İpek İlkaracan, "Uzlaştırma Politikalarının Yokluğunda Türkiye Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizlikleri", **Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru: İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları**, der. İpek İlkaracan, 1.bs. (İstanbul: Mega Basım, 2010):22-57.

¹⁵⁰ Şenol Yaprak, "Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu", **Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009** (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009), 182.

¹⁵¹ age.

¹⁵² Rozi Mızrahi, Hakan Aracı, "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1 (2010):150.

¹⁵³ age.

önüne koyduğu engeller, kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanların önüne koyduğu engeller (kraliçe arı sendromu), kadın çalışanların kendi önüne koyduğu engeller (öğrenilmişlik çaresizlik, çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu) başlıkları altında incelenecektir.

3.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü

Cinsiyet rolleri ile ilgili tutucu değerlerin ve kalıp yargıların çalışanları koşullandırdığı bir kültürü içeren ataerkil yapı, örgütte yükselme konusunda kadının dezavantajlı konumunu açıklamada en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir¹⁵⁴.

Organizasyon içindeki cinsiyet ilişkileri, erkekler ve kadınlar arasındaki ilişkileri oluşturan bir yapıdır. Farklı organizasyonlarda cinsiyete ilişkin konular farklı biçimde ele alınabildiği gibi, aynı organizasyon içinde cinsiyet farklı boyutlarda da ele alınabilir. Organizasyon içindeki kadın ve erkek ilişkileri cinsiyet kavramı ile açıklanırken yaygın olarak “cinsiyet temeline dayanan organizasyonlar” ile ifade edildiği görülmektedir. “Gendered organizations” (cinsiyet temeline dayalı organizasyonlar) kavramı tüm iş kurallarının kadın ve erkek arasında sistematik olarak bir ayrıma tabi tutulduğu yapıyı ifade etmek için kullanılır. Başka bir deyişle, bir organizasyonun cinsiyet temeline dayalı organizasyon olarak tanımlanabilmesi için organizasyonun fonksiyonlarının cinsiyete bağlı olarak yapılandırılması, organizasyondaki güç ve statülerin cinsiyete göre simgelenmesi, belirli bir cinsiyete verilen değer hissedilmesi gerekir¹⁵⁵. Örgütlerdeki güç ilişkilerinin cinselleştirilmiş bir çerçeve içinde yürütüldüğünü ve özellikle bürokratik örgütlerde denetim ve güç düzeneklerinin cinselliğin kullanılması etrafında temellendirilmiş olabileceğini belirtmektedir¹⁵⁶.

Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen kadınlar erkeklere kıyasla belli noktalara gelebilmek için daha çok çaba sarf etmek zorunda kalmaktadır. Bunun nedenlerinden biri de bahsedildiği üzere otokratik liderlik tarzı, hiyerarşik otorite ve erkek odaklı örgüt kültürlerinin olmasıdır. Kadınların örgüt içinde yükselebilmeleri

¹⁵⁴ Uzun, **age**, 37.

¹⁵⁵ Ayşen Temel, Mehmet Yakın, Sema Misci, “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13, Sayı:1 (2006):31.

¹⁵⁶ **age**.

ancak örgüt kültürünün insana odaklı, performans değerlemesine dayanan, güç mesafesi düşük olduğu durumlarda kolaylıkla olduğu bilinmektedir¹⁵⁷.

Özetle cinsiyet rollerine bağlı olarak oluşmuş bir örgüt kültüründe, sorumluluklar, roller, kişilerin hangi görevlere ne ölçüde geçeceğinin sınırları belirlenmiştir. Güç ilişkilerinin yoğun olarak hissedildiği, bürokratik yapıdaki örgütlerde ise cinsiyet esaslı ayrımcılığın yoğun olarak hissedildiği ve kadınların yönetim kademelerinde yer alamadığı bilinmektedir. Yönetim kademelerinde yer alsalar bile belli bir noktadan sonra örgüt kültürünün engelleyici özelliği nedeniyle kariyerlerinde ilerleme sağlayamamaktadırlar.

3.2.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar

Basma-kalıp yargılar (stereotipler), bir grubun en çok hatırlanan özelliklerini tanımlayan yargılardır ve bu yargılar cinsiyet, ırk, etnik gruplar veya yaşanan coğrafi bölgeye ilişkin olabilir¹⁵⁸.

Fiske ve Stevens'a göre, cinsiyet kalıp yargıları ırk, yaş ve engelli kalıp yargıları gibi diğer kalıp yargılardan farklıdır ve çok hassas bir konudur; çünkü cinsiyet çok özel bir statüye sahiptir. Bu farklılığın dayandığı nedenler şu şekilde belirtilmektedir¹⁵⁹:

1) Cinsiyet kalıp yargıları insanlara kesin reçeteler sunar (kadının kişilerarası ilişkilerde becerikli olması, pasif ve yumuşak başlı olması gerektiğinin beklenmesi gibi, 2) Cinsiyet kalıp yargıları zamanla pek az değişme gösterir. 3) Cinsiyet kalıp yargıları, dünyanın değişik kültürlerinde de büyük benzerlikler gösterir¹⁶⁰.

İnsanların genelde kadınlar ve erkeklerle ilgili olarak yaygın olarak kabul edilen bazı görüşleri bulunmaktadır. Kültürler arası araştırmalar birçok ülkede cinsiyet kalıp yargılarının oldukça benzer olduğunu saptamıştır. Williams ve Best Nijerya, İspanya, Yeni Zelanda, Hindistan, Japonya, Kanada ve Brezilya'yı içeren dünyadan 25 ülkede üniversite öğrencileri arasında toplumsal cinsiyet kalıp yargıları hakkında yaptığı araştırmada maceracı, baskın, bağımsız, baskın ve güçlü olmayı erkeksi, duygusal,

¹⁵⁷ Karaca, **age**, 57.

¹⁵⁸ Uzun, **age**, 34.

¹⁵⁹ Fisk ve Stevens, 1998'den aktaran Uzun, **age**, 34.

¹⁶⁰ **age**.

boyun eğici ve batıl inançlı olmayı da kadınsı olduğu sonucuna varmışlardır. Yaygın toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ile ilgili bir tablo aşağıda gösterilmiştir¹⁶¹:

Tablo 2: Cinsiyet Kalıp Yargıları

Kadınsı	Erkeksi
Yumuşaktır.	Saldırgandır.
Kolay ağlar.	Duygusal değildir.
Sanat ve edebiyattan zevk alır.	Matematiği ve doğa bilimlerini sever.
Sert sözcükler kullanmaz.	Dünyalıktır.
İnce düşüncelidir.	Hırslıdır.
Dindardır.	Nesneldir.
Görünümüyle ilgilidir.	Kendine güvenir.
Başkalarının duygularının farkındadır.	Mantıklıdır.
Güçlü güvenlik ihtiyacı vardır.	Liderlik eder.
Konuşkandır.	Bağımsızdır.
Alışkanlıklarında düzenlidir.	
Bağımlıdır.	

Taylor, Peplau, O. Sears, **age**, 347.

Yukarıda bahsedilen cinsiyet stereotiplerine bağlı olarak kadınların çalışma hayatında üst düzey yönetim kademelerinde yer alamamakta, liderlik özelliklerinden yoksun oldukları düşünüldüğü için de yönetim kademelerine uygun görülmemektedir. Buna bağlı olarak kariyerlerinde ilerleme söz konusu olamamaktadır.

¹⁶¹ J. Williams, D.L. Best, **Sex and Psyche: Gender And Self Viewed Cross-Culturally**, (Newbury Park, CA: Sage, 1990)'dan aktaran Taylor, Peplau, O. Sears, **age**, 347.

3.2.3. İş ve Yaşam Dengesi Mücadelesi

İş ve yaşam dengesi mücadelesi ilk bölümde kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı engeller kısmında aile-iş çatışması başlığı altında da incelendiği üzere; kadınların toplumsal cinsiyet rollerine bağlı olarak, kadının ondan beklenen rolleri gerçekleştirirken bir yandan çalışma hayatının görev ve sorumluluklarını yerine getirme çabasında işin ve ailenin dengesini kuramaması ve rollerin çatışması olarak özetlenebilir. Çalışan bir kadının sorunu iş sorumluluklarının yanı sıra tüm bu ailevi sorumlulukları da yerine getirme zorunluluğudur¹⁶². Bu durumda da kadınların performansları düşmektedir. Kadınların cam tavan sendromu yaşamalarına sebebiyet verecek görünmez engellerden biri de budur.

Kadınların iş ve yaşam dengesi mücadelesini araştırmaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’de finans sektöründe yapılan bir araştırmada kadınların çalışma hayatındaki sorumluluklarını yerine getirirken ondan beklenen anne rolünün de etkisiyle erkeklere kıyasla daha zorlu bir hayat sürdükleri sonucuna varılmıştır¹⁶³. Bankacılık sektöründe yapılan başka bir araştırma ise yine benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Kadınların asli görevinin ev işleriyle olduğu görüşünün bir sonucu olarak kadınlar ev içi iş paylaşımında erkekleri destekleyerek, erkeklerin asli işleri olarak görülen mesleklerinde daha başarılı olmalarının yolunu açmaktadırlar. Böylece erkekler daha az iş ve aile yaşamı mücadelesi yaşayarak, çalışma hayatında daha başarılı olabilmekte ve ilerleme fırsatlarından daha fazla yararlanabilmektedir¹⁶⁴.

Dünya Ekonomik Forumu’nun, Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2008 raporundaki verilere göre; Türkiye’de ortalama evlenme yaşı 22, kadın başına ortalama çocuk sayısı ise 2,2’dir. Kadınların erken yaşta evlendiği ve ortalama 2 çocuğa sahip olduğu bir toplumda; özellikle çocuk yetiştirmek, ev işlerini yapmak, hastalar ya da yaşlılar gibi bakımı muhtaç olanlarla ilgilenmek hala kadınların birincil görevi olarak

¹⁶² İsmet Barutçugil, **İş Hayatında Kadın Yönetici**, 1.bs. (İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2002), 203.

¹⁶³ Zeynep Aycan, Mehmet Keskin, Serap Yavuz, **Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı**, (İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2007), 179-186’dan aktaran Akdöl, **age**, 61.

¹⁶⁴ Zeynep Aycan, Mehmet Keskin, Serap Yavuz, **Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı**, (İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2007), 179-186’dan aktaran Akdöl, **age**, 62.

görülürken, iş ve yaşam dengesi kurmada sorunlar yaşanması ve aile sorumluluklarının kariyer gelişimini engellemesi kaçınılmaz gözükmektedir¹⁶⁵.

İş ve aile dengesinin kurulabilmesi için kadınların işteki ve evdeki yükünü paylaşması ve iki farklı rolün getirdiği sorumlulukları yerine getirirken ikisini de mükemmel yapma eğiliminde olmaktan kaçınmaları gerekmektedir¹⁶⁶.

3.2.4. Örgüt İçi İletişim Ağlarına Girememe

Örgüt içi iletişim ağlarına girememe bir önceki bölümde kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları engeller başlığı altında biçimsel olmayan iletişim ağlarından yararlanamama kısmında ayrıntılı olarak anlatıldığı üzere kadınların erkek egemen örgütlerde gelişen iletişim ağlarında kadınlık rollerinin ön plana çıkmasıyla dışlanması ve rahatça iletişim kuramaması olarak açıklanabilir.

Biçimsel olmayan iletişim, bir biçimsel grup içinde örgütleyici tarafından düzenlenmeyen iletişimdir. Üst düzey yönetici pozisyonuna ilerlemek isteyen çalışanlar bu pozisyonlardaki çalışanlarla biçimsel olmayan iletişim kurarak; işle ve örgütsel politikalarla ilgili bilgilere daha kolay ulaşmakta, üst yönetime yükselebilmek için kendilerini gösterme fırsatı bularak ve kariyer gelişimleri için üst yönetimdeki tecrübeli liderlerle mentorluk ilişkisi geliştirebilmektedir¹⁶⁷.

Erkek çalışanların kadın çalışanları kendilerinden farklı görmeleri onlarla iletişime girmemeleri kadınlar için problem oluşturmaktadır. Bunların yanında kadınların erkek egemen örgüt kültürlerinde kültürel değerlerin kadınlara biçtiği rollerin etkisiyle iş toplantılarına, yurtdışı seminerlerine, özel davetlere katılamaması kadınların biçimsel olmayan iletişim ağlarından uzak kalmalarının bir diğer nedeni olarak göze çarpmaktadır.

Fortune 1000 şirketlerinin en üst pozisyonlarında çalışan kadınlar arasında yapılan araştırmaya göre; kadın yöneticilerin % 47'si, biçimsel olmayan iletişimden yoksun olmalarını yükselmenin önünde en büyük engel olarak görmektedir¹⁶⁸.

¹⁶⁵“World Economic Forum The Global Gender Gap Report” <https://members.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf> [30.06.2012].

¹⁶⁶ Barutçugil, **age**, 202.

¹⁶⁷ Akdöl, **age**, 63.

¹⁶⁸ Nancy R. “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective”, **Research Quarterly**, (2004)’ten aktaran Akdöl, **age**, 64.

3.2.5. Erkeklerin Kadın Çalışanların Önüne Koyduğu Engeller

Cam tavan sendromunun oluşmasına sebep olan durumlardan biri de erkeklerin kadın çalışanların önüne koyduğu engellerdir.

Ataerkil bir toplum yapısında geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine gönderme yapılarak kadınların narin, kırılğan olduğu yönetim kademelerine uygun olmadığı, işinin ve sorumluluklarının daha çok aile alanında konumlanması gerektiği inancının yaygın olması erkeklerin de bu düşünceye sahip olması sonucunu doğurarak erkekler tarafından kadınların çalışma yaşamında bir kariyer engeli oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir toplumsal yapıda erkeklerin kadınları “kollama” görevini üstlenmeleri kadınların kariyer gelişimlerinde bir engel teşkil etmektedir¹⁶⁹.

3.2.6. Kadın Yöneticilerin Diğer Kadın Çalışanların Önüne Koyduğu Engeller

Erkeklerle kıyasla işletmelerde belirli noktalara gelebilmek için çok daha fazla çaba göstermek zorunda kalan kadınlar, yönetici olduklarında sahip oldukları mevkileri korumak için daha da mücadeleci olmaktadır. Literatürde bu durumun adı “kraliçe arı sendromu” olarak tanımlanmaktadır.

Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek, erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak açıklanabilir. Kraliçe arı sendromu, şu özelliklerden oluşmaktadır¹⁷⁰:

- Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak,
- Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak
- Ayrımla ilgili belirtileri görmezlikten gelmek

Kadın yöneticiler, tepe yönetimde tek kadın olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancındadırlar. Ayrıca “ben bu konuma nasıl geldiysem diğerleri de gelebilir özel bir çabaya gerek yok” mantığı da kraliçe arı sendromuna neden olmaktadır. Kadınlar diğer kadınların aile yaşamlarını ve/veya fiziksel özelliklerini kıskanmakta, bunları bir tehdit unsuru olarak görmektedir¹⁷¹.

¹⁶⁹ Sezen, **age**, 25.

¹⁷⁰ Çağlar Tanyeli, “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 37.

¹⁷¹ Doğru, **age**, 82.

3.2.7. Kadın Çalışanların Kendi Önüne Koydukları Engeller

Kadın çalışanların birçok rol üstlenmesi, aile ve iş hayatını bir arada götürme çabası kadınlara ağır bir yük getirmekte ve kadınlar bu sorumlulukların altında bir de tepe yönetimde yer alıp sorumluluklarını daha fazla arttırmak istememektedirler. Böylece kadınlar kendilerine kariyer engeli koymuş olurlar. Kadınların kendi önüne koydukları kariyer engelleri noktasında öğrenilmiş çaresizlik, çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromuna değinmekte fayda vardır.

3.2.7.1. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu

Öğrenilmiş çaresizlik bireyin kontrol yoksunluğuna bağlı olarak gerçekleşen bir durumdur ve engellenemeyen itici olaylara maruz kalınca ortaya çıkan durum ve bu durumun olumsuz etkisiyle, kaçma ve kaçınmanın mümkün olabildiği sonraki koşullarda öğrenmeyi engelleyen ve geciktiren durum olarak tanımlanmaktadır¹⁷².

Öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili ilk çalışmalar 1960'lı yılların sonlarında yapılmıştır. Kontrol edilemeyen olayların sonucu olarak oluşan pasif durumu anlamak için köpekler üzerinde deneyler yapılmıştır. Deneylerde köpeklere elektrik şoku uygulanmıştır. Bir grup köpeğe şoktan kaçma olanağı tanınırken, bu olanağa sahip olmayan diğer grup köpek ne yaparsa yapsın şoka maruz kalmıştır. Şoktan kurtulmak için kaçma davranışı gösteren köpek grubu şoktan kaçmayı öğrenmiştir. Şoku kaçma davranışı ile kontrol edemeyen (kaçmasına izin verilmeyen köpek grubu) birkaç şok denemesinden sonra şoku kabul edip artık kaçmak için herhangi bir çaba göstermemektedir. Bu durum Seligman tarafından öğrenilmiş çaresizlik olarak tanımlanmaktadır¹⁷³. Öğrenilmiş çaresizlik durumunda kişi davranışları ile davranışlarının sonuçları arasında bir bağlantı kuramamakta ve çaresizliğe sürüklenip ne yaparsa yapsın bu durumun değişmeyeceğine inanmaktadır.

Kadın çalışanlar da genellikle cam tavanla başa çıkmak için çaba göstermekte fakat defalarca karşılaşılan ve aşılamayan engeller sonunda çaresizliklerini kabul etmektedirler. Engeller artık kadın çalışanların zihnine yerleşmektedir. Kadın çalışanlar ne yaparlarsa yapsınlar başaramayacaklarını, sorumlulukların üstesinden gelemeyeceklerini, yöneticilerin takdirini kazanamayacaklarını düşünüp

¹⁷² Burcu Kümbül Güler, *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, (Ankara: Liberte Yayınları, 2006), 26.

¹⁷³ Kümbül Güler, *age*, 12.

karşılaştıkları bütün engellerin kaynağının kendisi olduğu kanısına varmakta ve daha fazla direnmeyip kariyer gelişimleri için çaba göstermeyi bırakmaktadır¹⁷⁴.

3.2.7.2. Çoklu Rol Üstlenme ve Süper Kadın Sendromu

Bir önceki bölümde cinsiyetlere yüklenen rolleri ve bu rollerin bireyde oluşturduğu sorumlulukların kişileri farklı rolleri yerine getirmeye çalışırken rol çatışmasına sürüklediğinden bahsedilmişti. Çoklu rol üstlenme kadınların iş ve aile yaşamındaki rollerini bir arada götürmeye ve bütün bu rolleri en iyi şekilde yapmaya, adeta “süper kadın” olmaya çalışırken oluşan yükün altında kalarak gerilim ve çatışmaya sürüklenmesidir. Süper kadın imajı 1980’li yıllarda feminist hareket tarafından sorgulanmaya başlanmıştır¹⁷⁵. Çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromunda üç farklı gerilim ve çatışma vardır¹⁷⁶:

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

Zaman baskısına dayalı gerilim, kadınların birçok rolü yerine getirirken kendi özel zevklerine yeteri kadar zaman ayıramaması, kendi için bir şeyler yapamaması yüzünden kadında oluşan gerilimi ifade etmek için kullanılmaktadır. Çalışma hayatında sert, katı tutumlar sergileyerek yönetim kademelerinde yer alacağını düşünüp hareket eden kadının, eve geldiğinde şefkatli olması ve annesine, babasına eşine itaatkar davranması beklenmektedir. Bu da kadında rollerin çatışmasına bağlı olarak gerilimin oluşmasına ve kadının kendine yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Bir yandan toplumun kendisine yüklediği rolleri yerine getirmeye çalışan kadın çalışma yaşamında farklı bir kimliğe bürünmesi gerektiği ihtiyacını hissederek bu şekilde bir gerilim yaşamaktadır.

3.3. Cam Tavan Sendromu ile İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalardan Örnekler

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte aşağıda bu çalışmalardan bazılarına değinilecektir.

¹⁷⁴ Doğru, age, 84.

¹⁷⁵ Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları**, (Ankara, 2000), 137.

¹⁷⁶ Doğru, age, 85.

Oya Çitci, "Kadın ve Çalışma" başlıklı makalesinde kadın çalışana ilişkin görüşlerini, Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü'ndeki 750 kadın görevliden beşte biriyle yaptığı çalışmada, kadının çalışma yaşamına girmesindeki temel nedenin ekonomik bağımsızlığa ulaşmaktan çok ailenin geçiminden sorumlu olan erkeğe ekonomik olarak katkıda bulunma isteği olduğu sonucuna varmıştır¹⁷⁷.

Berberoğlu ve Maviş bankacılık sektöründe yaptığı bir araştırmada bankacılık mesleğinde müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarına yükselmiş kadın yöneticilerin başarılı sayılabileceğini ancak yönetici tipinin ataerkil kalıplar içinde oluşturulması nedeniyle kadın yöneticilerin benimsenmek için daha fazla çaba göstermesi gerektiği sonucuna varılmıştır¹⁷⁸.

Meryem Koray'ın 1993 yılında yaptığı araştırmada kadınların çalışma hayatına girmesiyle ekonomik bağımsızlığını kazanmasının yanında kadının toplumdaki rolünü değiştiren bir anlam taşıdığı saptanmıştır¹⁷⁹.

Oya Çitci'nin kamu sektöründe yaptığı bir araştırmada kadın çalışanların işyerinde değerlendirilirken temelde kadınlık rollerine atıfta bulunularak değerlendirme yapıldığı, işe alma, yönetsel sorumluluk ve kadın işi, erkek işi konularında ayrımcılığın meşru gösterildiği sonucuna varılmıştır¹⁸⁰.

Ersin Kalaycıoğlu ve Binnaz Toprak tarafından 1557 kadın ve 993 erkekle yapılan araştırma sonucunda erkeklerin %71,3'ü, kadınların ise %59,5'i çalışan kadınların çocuklarıyla ilgilenemeyeceğini; erkeklerin %60,2'si kadınların %44'ü çalışan kadınların kocalarını ihmal edeceğini; erkeklerin %23,1'i, kadınların %17,1'i kendi çevrelerinde çalışan kadınlara kötü gözle bakıldığını; erkeklerin %23,6'sı kadınların %18,9'u kendi çevrelerinde karısını çalıştıran erkeklerin ayıplandığını düşünmektedir. Yapılan araştırma sonucunda kadınların çalışmama nedenleri arasında %17,9 ailedeki erkeklerin izin vermediği belirlenmiştir. Kadınların

¹⁷⁷ Oya Çitci, "Kadın ve Çalışma ", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, (1974):45-74.'ten aktaran Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Bankacılık Sektöründe Örnek Olay İncelemesi**, (Ankara, 2000), 23.

¹⁷⁸ G.N. Berberoğlu, F.Maviş, "Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi", **Prof.Dr. İlhan Cemalcılar'ın Anısına Armağan**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF, (1990):271-285'ten aktaran Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Bankacılık Sektöründe Örnek Olay İncelemesi**, (Ankara, 2000), 23.

¹⁷⁹ Meryem Koray, **Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri**, (İstanbul:Basisen Yayınları,1993), 27'den aktaran Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Bankacılık Sektöründe Örnek Olay İncelemesi**, (Ankara, 2000), 24.

¹⁸⁰ **age**, 25.

yönetimde üst kademelere neden gelemediklerinin hangi sebebe bağlandığı da bu araştırma kapsamında incelenmiştir. Kadınların işyeriyle evi arasında bölündükleri, çocuklarına bakmak, yemek pişirmek gibi derterli olduğu için önemli görevlere getirilmediklerini düşünenlerin oranı%26,5 olarak hesaplanmıştır¹⁸¹.

Tülin Dalkıranoglu, Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama isimli yüksek lisans tezinde kadın çalışanların yönetim kademelerinde daha az bulunmalarının sebeplerinden birinin kadın çalışanların liderlik özelliklerinin düşük olması ve motivasyonlarının düşük olmasına olan inanç olduğunu ve kadınların daha düşük ücrette çalıştırıldığını saptamıştır¹⁸².

Rıfat İraz tarafından Konya ilinde, kamu ve özel olmak üzere toplam 20 bankada yapılan araştırmada kadınların üst yönetimlere gelmelerindeki en büyük engelin cinsiyet temelli ayrımcılık olduğu sonucuna varılmıştır¹⁸³.

Aysel Günindi Ersöz tarafından 280 orta ve üst düzey yönetici kadın ve eşleri ile gerçekleştirilen Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği) başlıklı çalışmada araştırmaya katılan kadınların %18,2'sinin işinde kadın olmasının dezavantaj getirdiğini düşündüğü sonucuna varılmıştır. Ayrıca aynı çalışmada kadınların %26,4'ü sevdiği bir iş olduğu için, %2,9'u yükselme şansı olduğu için çalıştığını, %17,3'ü ise ekonomik özgürlük ve kendine özgüven için kadınların çalıştığını belirtmiştir¹⁸⁴.

Buket Akdöl tarafından ilaç sektöründe faaliyet gösteren 16 ilaç firmasında yapılan araştırmada erkeklerin üst yönetim kademeleri için kadınlardan daha uygun olduğunu düşünen çalışanların olduğu, erkek egemen örgüt kültürü içinde bu tip düşüncelerin varlığını sürdürdüğü sonucuna varılmıştır¹⁸⁵.

¹⁸¹ Ersin Kalaycıoğlu, Binnaz Toprak, **İş Yaşamı, Üst Yönetim ve Siyasette Kadın**, (İstanbul: Tesev Yayınları, 2004), 50-77.

¹⁸² Tülin Dalkıranoglu, “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 98.

¹⁸³ Rıfat İraz, “Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009** (Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2009), 283.

¹⁸⁴ Aysel Günindi Ersöz, **Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği)**, 1.bs. (Ankara: Gümüşhan Matbaası, 1999), 136-140.

¹⁸⁵ Akdöl, **age**, 152.

Gülhan Demiriz ve Hülya Yaşar'ın “Kadın Yönetici Olmanın Anlamı: Aydın’da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmasında; kadınların ev ve iş hayatı arasında sorumlulukların fazla olması nedeniyle zorlandığı, kadınların kariyer hedeflerini belirlerken geleneksel bakış açısının etkisiyle aileyi daha ön planda tuttuğu sonucuna varılmıştır¹⁸⁶.

Bu bölümde çalışma yaşamında kadınların yaşadığı cinsiyet temelli ayrımcılığın bir sonucu olarak görülen cam tavan sendromu kavramı üzerinde durulmuş, cam tavan kavramının ne olduğuna, cam tavana sebebiyet veren olgulara ve cam tavan üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalara değinilmiştir.

¹⁸⁶ Gülhan Demiröz, Hülya Yaşar, “Kadın Yönetici Olmanın Anlamı: Aydın’da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009** (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009), 90.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

4.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Sosyoloji, antropoloji, psikoloji, siyaset bilimi gibi farklı disiplinlerin çalışma alanı olmakla beraber örgütte değer verilen davranışlar ve işlerin o örgüt içerisinde yapılaş biçimidir¹⁸⁷. Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır:

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin kendini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, değerler ve kurallardır¹⁸⁸. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeyleri yansıtır, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişki içerisindedir¹⁸⁹. Örgüt kültürü, bir organizasyon içerisinde neredeyse her şeyi kapsar. Bunlar içerisinde temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış biçimleri, uygulamalar, semboller, kahramanlıklar ve teknolojinin olduğu söylenebilir¹⁹⁰.

Deal ve Kennedy işletme kültürünü iş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımlarken,¹⁹¹ Schein örgüt kültürünü örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler olarak tanımlamıştır. Peter ve Waterman'a göre örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelen bir yapıdır¹⁹².

¹⁸⁷ Turhan Erkmen, **Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**, 1.bs. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010), 1-3.

¹⁸⁸ Erkmen, **age**, 6.

¹⁸⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9.bs. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006), 136.

¹⁹⁰ Yavuz Demirel, Himmet Karadal, "Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:12, S:3 (2007): 255.

¹⁹¹ İsmail Bakan, "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **KMU İİBF Dergisi**, Sayı:14 (2008):20.

¹⁹² Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmalar Vakfı Yayınları, 2001), 178.

Örgüt kültürü ile ilgili kabul gören başka bir tanım ise “örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür”dür. Bu tanımda örgüt kültürünü ifade eden 10 temel özellik bulunmaktadır¹⁹³:

1. **Bireysel Katılım veya Teşebbüs:** Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi
2. **Risk Toleransı:** Bireylere tanınan yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları
3. **Yön:** Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi
4. **Birleşme:** Örgüt içindeki birimlerin birlikte çalışması
5. **Yönetim Desteği:** Yöneticilerin emri altında bulunan çalışanlara sağladığı destek
6. **Kontrol:** Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar bütünü
7. **Benlik:** Örgütte çalışanların kendilerini ne kadar örgüte bağlı hissettikleri ve kendilerini o örgütle bütünleştirmeleri
8. **Ödül:** Çalışanlara başarı derecelerine göre adil bir şekilde ödül verilmesi
9. **Çatışma Toleransı:** Çalışanların eleştirilere karşı kendilerini savunmaları durumunda gösterilen destek
10. **İletişim Kalıpları:** Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları iletişim

Yukarıda belirtilen on temel özelliğe bağlı olarak farklı örgüt modelleri ve tipleri ortaya çıkmıştır. Bu özelliklerin bir örgütte ne kadar geçerli ve baskın olduğuna bağlı olarak farklı örgüt kültürleri oluşmaktadır.

4.2. Örgüt Kültürü Öğeleri

Örgüt kültürünü tanımlama farklı yaklaşımların olması gibi örgüt kültürü öğelerini sınıflandırmada da farklı sınıflandırmalar mevcuttur.

Duncan’a göre örgüt kültürü öğeleri gözle görülen ve gözle görülmeyen öğeler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Semboller, hikayeler, törenler örgüt kültürünün gözle görülen yönünü oluştururken; sayılılar, inançlar, değerler ise örgüt kültürünün görünmez öğelerini oluşturmaktadır¹⁹⁴.

¹⁹³ Özkalp, Kirel, *age*, 179-180.

¹⁹⁴ W.J. Duncan, “Organizational Culture: Getting a Fix on an Exclusive Concept”, *The Academy of Management Executive*, Vol.11, No.3 (1989):229-236’ dan aktaran Güler, *age*, 23.

Wilkins ve Patterson'a göre örgüt öğeleri değerler, sayılılar (dünya ve oluşu ile ilgili gizli doğru olarak kabul edilen inançlar) ve yargılardır¹⁹⁵.

Schein örgüt kültürü öğelerinden bahsederken eserler, değerler ve temel kabuller üzerinde yoğunlaşmıştır. Eserler bir örgütün teknolojik çıktılarıyken; değerler örgütün sahip olduğu inanç ve ideolojilerdir. Temel kabuller ise sorunları çözmek amacıyla itaat edilen düşüncelerdir¹⁹⁶.

Örgüt kültürünün öğelerini bu tanımlamalardan yola çıkarak değerler, normlar, inanç ve tutumlar olarak özetleyebiliriz.

4.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü örgüt yöneticisi ve çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Birçok örgütsel süreçle ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi alanlarda olumlu etki yaratıcı bir özelliğe sahiptir.

Örgüt kültürünün fonksiyonları çatışmaları azaltma, motivasyon, kontrol ve koordinasyon, verimlilik gibi başlıklar altında incelenecektir.

4.3.1. Çatışmaları Azaltma ve Bütünleşme

Çatışma bir örgütte çalışanların işten veya çalışma arkadaşlarından, içinde buldukları gruptan dolayı sorunlar yaşamasıdır. Çatışmaların kontrol edilememesi durumunda işletmelerde, kurumlarda işler düzgün yürümekte ve işletmelerin faaliyetleri kesintiye uğramaktadır¹⁹⁷.

Bütünleşme, örgüt felsefesi, değerleri ve amaçlarının çalışanlar tarafından gönüllü olarak benimsenmesi ve bütün bunlara uygun olarak davranmaktır. Bireyler böylece örgüt ile psikolojik bir bağ kurmaktadır¹⁹⁸.

Organizasyonlar çatışma sebepleri olarak örgütsel görev ve sorumlulukların net bir şekilde belli olmaması, örgütün amaçlarının net bir şekilde belli olmaması, rekabetçi

¹⁹⁵ Wilkins, Alan, K.J. Patterson, "You Can't There From Here: What Will Make Culture-Change Project Fail", R.H.Kilman vd (Ed.), **Gaining Control of Corporate Culture**, Sanfransisko: Jossey Bass Publishers, (1988): 262-291'den aktaran Güler, **age**, 24.

¹⁹⁶ Güler, **age**, 25.

¹⁹⁷ Mazluk Çelik, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 54.

¹⁹⁸ **age**, 54.

ödüllendirme sistemleri, bireyin kişiliği ile örgütün yapısının uyum sağlamaması olarak gösterilebilir¹⁹⁹.

Örgüt kültürü örgütsel sorunların çözümlenmesini sağlar. İnsanlar nasıl gündelik yaşamlarında uyum isterlerse, çalıştıkları kurumda da uyumu ve çatışmaların olmaması ister. Örgütte çalışanların karşılaştıkları sorunlar, çatışmalar örgüt kültürünün sahip olduğu kültürel ölçütlere göre çözümlenir ve çalışanların böylece örgütle bütünleşmeleri sağlanır²⁰⁰.

4.3.2. Kontrol ve Koordinasyon

Koordinasyon, yönetimle ilgili kişi ve birimlerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, aynı konuda çalışan diğer kişi, birim ve kuruluşlarla yapacağı işbirliği olarak tanımlanabilir. Kontrol ise amaçlara ulaşılma seviyesinin tespiti için yapılan çalışmalar²⁰¹. Yapılmak istenilen ile ulaşılan sonuç arasındaki farkı gözden geçirir.

Örgütler açısından kontrol ve koordinasyonun sağlanması oldukça önemlidir. Güçlü kültürlere sahip örgütlerde kültürel öğeler davranış düzenleyicisi olarak işlev görüp yakından kontrole olan gereksinimi en alt düzeye indirir ve sağlam bir sosyal kontrol aracı olarak görev yapar²⁰².

4.3.3. Belirsizliği Azaltma

Çalışanlar işe ilk başladıkları günden itibaren neyi, nasıl yapacağını bilmemekte, bu nedenle kaygılanmakta moral ve motivasyonu düşmektedir. Sadece çalışmaya yeni başlayanların değil örgüt içerisinde uzun zamandır çalışanların da neyi, nasıl yapacağını bilmemesi, kurumda belirsizliklerin olması çalışanda kaygı durumu yaratmaktadır²⁰³.

Örgüt kültürü, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirir²⁰⁴. Güçlü bir örgüt kültürünün hüküm sürdüğü örgütlerde, işe yeni başlayanlar daha ilk günden itibaren ne yapacağını, neden yapacağını ve nasıl yapacağını eğitim ve oryantasyon programları ile öğrenmektedir.

¹⁹⁹ **age**, 54-55.

²⁰⁰ Erkmen, **age**, 41.

²⁰¹ Çelik, **age**, 56.

²⁰² Erkmen, **age**, 41.

²⁰³ Çelik, **age**, 57.

²⁰⁴ Ali Şahin, "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik" **Maliye Dergisi**, Sayı:159 (2010):25.

Bunun yanında örgütün çalışanlarıyla işbirliği içinde olduğu işbirliği kültürlerinde, çalışanların alınan ve alınacak olan kararlardan haberdar olması da belirsizliklerin ortadan kalkmasında önemli bir etkidir.

4.3.4. Motivasyon

Tüm üyeler tarafından benimsenen ve insanları eyleme sevk eden sosyal enerji olarak görülen örgüt kültürü, örgüt üyelerine verdiği kimlik, sadakat duygusu, örgütsel değerler ile çalışanları örgütün bir parçası haline getirir ve sosyal tatmin duygusu yaratarak çalışanların motivasyonunu artırır²⁰⁵. Kültürel öğelerin birbirine bağlı olduğu ve herkesçe paylaşıldığı örgütlerde çalışanlar işlerine daha iyi motive olmaktadır. Çünkü kimlikleri örgütün kültürü ile iç içe geçmiştir²⁰⁶.

Özetle örgüt kültürünün bir güdülenme ve güdüleme aracı olduğu ve özellikle güçlü örgüt kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların motivasyonun yüksek olduğu, işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi durumların yaşanmadığı söylenebilir²⁰⁷.

4.3.5. Verimlilik

Örgüt kültürü örgütsel verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasında temel etkenlerden biridir ve güçlü örgüt kültürlerinin olduğu örgüt kültürlerinde örgütsel verimlilik ve performansın yüksek olduğu; zayıf kültürlerin olduğu örgütlerde ise düşük verimlilik ve düşük performansın olduğu bilinmektedir²⁰⁸.

Hester Adrian araştırma merkezinden bir grup bilim adamının yapmış olduğu çalışmada da zayıf örgüt kültürünün çalışanların örgütlerinden soğumalarına ve örgütlerine yabancılaşmalarına sebep olduğu, bu durumun işe; iş ahlakının zedelenmesine, bıkkınlığa, isteksizliğe ve işten ayrılma isteğinin artmasına, mesleki tatminsizliğe ve dolayısıyla verimliliğin azalmasına sebep olduğu saptanmıştır²⁰⁹.

²⁰⁵ Çelik, **age**, 58.

²⁰⁶ Esra Sarı, “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 34.

²⁰⁷ Erkmen, **age**, 42.

²⁰⁸ **age**.

²⁰⁹ Chris Hatton, Morna Rivers, Eric Emerson, Heidi Mason; “Organizational Culture and Staff Outcomes in Services for People with Intellectual Disabilities”, **Journal of Intellectual Disability Research**, Vol. 43, No: 3 (1999):215’ten aktaran Çelik,**age**, 59.

4.4. Örgüt Kültürü ile İlgili Modeller ve Tipler

Örgüt kültürü ile ilgili birçok model geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı, Schein'in Örgüt Kültürü Modeli, Parson'un AGIL Modeli, Peters ve Waterman Modeli, Rekabet Eden Değerler Modeli, Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri, Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri, Denison ve Spreitzer'in Örgüt Kültürü Tipleri, Deshpande ve Diğerlerinin Örgüt Kültürü Tipleri, Deal ve Kennedy'nin Kültür Sınıflaması, Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması, Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflamasıdır.

Bu çalışma kapsamında adı geçen örgüt kültürü modellerinden Hofstede'nin kültür yaklaşımı, Schneider'in örgüt kültürü tipleri ve Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü tipleri üzerinde durulacaktır. Bunun nedeni çalışmanın uygulama bölümünde kullanılan örgüt kültürü ölçeğinde bu modellerde geçen örgüt tiplerine dair soruların bulunmasıdır.

4.4.1. Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı

Geert Hofstede 1967-1973 yılları arasında 100.000 kişi üzerinde bir araştırma yaparak veri toplamış ve farklı ülkelerdeki kültürü ve kültürel boyutları araştırmıştır²¹⁰.

Hofstede'ye göre kültür ; “Bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamıdır.” Kültür değişik unsurları bünyesinde barındırır²¹¹. Örgüt kültürünün ise güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik – dişilik, bireycilik – toplumculuk gibi boyutları vardır. Bu boyutlara daha sonra uzun dönemli planlama da eklenmiştir.

Hofstede güç mesafesini bir ülkede kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyi olarak tanımlamıştır²¹². Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde merkeziyetçi yönetim anlayışı dikkat çekicidir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise yeteneğe

²¹⁰ Zafer Buyruk, “Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 67.

²¹¹ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2005), 202.

²¹² Şebnem Atan, “Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 28.

bağlı uzmanlık olmakla birlikte astlar ve üstler arasındaki iletişim daha yakındır²¹³. Çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim anlayışı vardır²¹⁴.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde belirsizliğe karşı korku ve kaygıyla yaklaşılarak risk almaktan kaçınılır. Kurallara sıkı sıkıya bağlılık vardır. Durağan bir çevrede faaliyet gösterilir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde yaratıcılık, yenilik, gelişim ön plandadır²¹⁵.

Hofstede'nin örgüt kültürü modelinde bir diğer boyut erkeklik- dişiliktir. Erkeksi özellikler gösteren kültürlerde maddi başarılar, para, mal, mülk ön plana çıkmaktadır. Çalışmak için yaşamakta, en iyi olmak amaçlanmakta, sermaye, başarı ve rekabetçilik vurgulanmaktadır. Güçlü olan, kazanan ve kahraman olan sempati toplamaktadır. Dişi özellikler gösteren toplumlarda ise maddi başarılar yerine toplumsallık, başkalarını düşünme ve koruma önemsenmekte, insanların ve ilişkilerin sağlığı ön planda tutulmaktadır²¹⁶.

Bireycilik – toplumculuk boyutunda, bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda, örgütlerde bireylerin öncelikli olarak kendi çıkarlarını düşündüğü; toplumculuğun yüksek olduğu toplumlarda ise örgütlerde bireylerin gruba bağlı olduğu, grup performansı ve başarısını düşündüğü üzerinde durulmuştur. Türkiye toplumculuk boyutuna daha yakın bir özellik göstermektedir²¹⁷.

Türkiye güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye'deki örgütlerde kişiler kime itaat edeceğini bilir ve örgütler iletişim kanallarının yukarıdan aşağıya olarak işlediği bir yapı içerisindedir²¹⁸. Örgüt içinde üstlerle ve astlarla emir komuta ağı içinde hiyerarşik ilişkiler yürütülür. Türk yönetim anlayışında üstlerle ilişkilerde ilke olarak saygı ve itaat söz konusuysen, astlarla ilişkilerde genellikle otorite hakimdir²¹⁹.

²¹³ Erkmen, **age**, 71.

²¹⁴ Atan, **age**, 28.

²¹⁵ Erkmen, **age**, 72.

²¹⁶ Zeynep Sözer, "Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 22.

²¹⁷ Erkmen, **age**, 71.

²¹⁸ Erkmen, **age**, 73.

²¹⁹ Nihat Aytürk, **Örgütsel ve Yönelimsel Davranış Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönelimsel Davranış Yöntemleri**, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2010), 78.

4.4.2. Schneider'in Örgüt Kültürü Tipleri

Scheineder'in örgüt kültürü tipi dörde ayrılmaktadır: Kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü, yetiştirme kültürü.

Kontrol kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır²²⁰. Bu tip kültürler bürokrasi anlayışının etkin olduğu kültürlerdir. Statünün korunması için çalışılır ve değişime direnilir²²¹.

İşbirliği kültüründe kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübelere ve faydalılığa önem verilir²²². İşbirliği kültürü karar verme süreci insana yönelik, organik ve gayriresmi bir kültürdür. İşbirliği kültürü, bazı yardım kuruluşlarına ve insan-odaklı çalışan firmalara uygun düşmektedir²²³.

Rekabet kültüründe en iyi ve en üstün olma çabası vardır. Mükemmel olmak için entelektüel ve teknik beceriler en üst düzeyde kullanılır ve yaratıcılık teşvik edilir. Rekabet kültürüne sahip olan bir örgütte çalışanlar en iyi yolu bulmak için formüller, metodlar ve planlar geliştirir²²⁴.

Yetiştirme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu, örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkidir²²⁵. Rekabet kültürünün tersine yetiştirme kültürü insanlara sunulan olanaklar üzerinde yoğunlaşır ve hümanist bir yaklaşım içerir. Bu kültürde kendini ifade etme ve bireylere yetki vermek ön plandadır²²⁶.

4.4.3. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Örgüt kültürü tiplerinden en kabul edilmiş olanlarından biri Handy'nin yaptığı sınıflandırmadır.²²⁷

²²⁰ Buyruk, **age**, 82.

²²¹ Erkmen, **age**, 80.

²²² Buyruk, **age**, 82.

²²³ Sözer, **age**, 46.

²²⁴ Erkmen, **age**, 80-81.

²²⁵ Buyruk, **age**, 83.

²²⁶ Erkmen, **age**, 81.

²²⁷ Sarı, **age**, 54.

Harrison ve Handy örgüt kültürünü örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak tanımlar ve örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel grupta inceler: Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü²²⁸.

Güç kültürünün hakim olduğu örgütlerin en temel özelliği merkezileşmenin olması ve otokratik bir yönetim anlayışının hüküm sürmesidir²²⁹. Özellikle küçük işletmelerde ve aile firmalarında güç kültürünün olduğu bilinmektedir²³⁰. Güç kültürüne sahip örgütlerin avantajları karşılıklarına çıkan fırsatlara veya değişen durumlara çabuk tepki verebiliyor olması ve kararların çabuk bir şekilde merkezden alınabiliyor olmasıdır. Dezavantajları ise güç kültürünün kabiliyete ve değerlere çok fazla güvenilirken, gruplara örgüt stratejisi ve politika belirlemede çok az destek verilmesidir. Ayrıca güç kültürüne sahip örgütlerin büyüdüklerinde merkezden kontrolü sağlamanın da zorlaşması bir diğer dezavantajdır.

Rol kültürünün hakim olduğu örgütlerde roller pozisyonlara tayin edilen kişilerden daha ön planda olmakla birlikte bu kültür tipi diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve biçimseldir. Örgütte hiyerarşi ön plandadır²³¹. Rol kültürünün hakim olduğu işletmelerin tipik kamu kurumları olduğu söylenebilir. Bu kültür tipinin avantajlarından bahsetmek gerekirse örgütte istikrar sağlanması ve her şeyin önceden kestirilebilmesi daha mümkündür. En büyük dezavantajı ise bu tip örgütlerin değişime kolayca adapte olamamaları ve değişimle karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkan karışıklıktır²³².

Harrison ve Hardy'nin örgüt kültürü tiplemesinde bir diğer kültür de görev kültürüdür. Görev kültürü iş veya proje odaklıdır. Çalışanlara kendileri için amaç belirleme bağımsızlığı tanıyarak proje ve takım çalışmalarına önem verilir²³³. Görev kültürü sonuç odaklıdır ve yaratıcılık, hız, rekabet gibi değerlere önem verir²³⁴. Bu kültür daha çok mühendislik ve ileri teknoloji firmalarında görülmekle birlikte,

²²⁸ Bayram Alamur, "Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 60.

²²⁹ Sözer, **age**, 33.

²³⁰ Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 1.bs. (İstanbul: İletişim Yayınları, 1998), 74.

²³¹ Erkmen, **age**, 85.

²³² Akıncı Vural, **age**, 77.

²³³ Alamur, **age**, 60.

²³⁴ Erkmen, **age**, 85.

bireysel çaba veya ödül değil takım çalışması en önemli öğedir²³⁵. Bu kültürün en büyük avantajı çevresel değişikliklere çabuk tepki verebilmesi ve örgütsel davranışı koruyan birçok öğeye sahip olmasıdır²³⁶. Bu kültürün en büyük dezavantajı ise projeler ve ürünler kısa ömürlü olduğundan ekonomik bir ölçüt veya çok fazla düzeyde teknik bilgi üretmenin imkansız olmasıdır²³⁷.

Harrison ve Hardy'nin örgüt kültürü tiplemesinde son kültür de birey kültürüdür. Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön planda tutulmaktadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önem taşımaktadır²³⁸. Diğer örgüt tipleri arasında en az rastlanır olanıdır²³⁹. Örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek içindir ve örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görür²⁴⁰. Meslek odalarında ve barolarda kişi kültürünün hakim olduğu bir yapı vardır²⁴¹.

Bu bölümde örgüt kültürünü kavramından, örgüt kültürü öğelerinden, örgüt kültürünün fonksiyonlarından, örgüt kültürü tiplerinden Hofstede, Schneider ve Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü tiplerinden bahsedilmiştir.

²³⁵ Akıncı Vural, **age**, 78.

²³⁶ **age**.

²³⁷ **age**.

²³⁸ Mahmut Özdevecioğlu, Cemile Çelik, “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1 (2009):100.

²³⁹ Akıncı Vural, **age**, 79.

²⁴⁰ Özdevecioğlu, Çelik, **age**, 100.

²⁴¹ Erkmen, **age**, 86.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Önemi

Örgütler her uygulamanın kurallara sıkı sıkıya bağlı olduğu, kişilerin inisiyatif kullanamadığı, merkeziyetçi yapılardan işbirliğinin hüküm sürdüğü yapılara doğru geliştikçe çalışanların da kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayabilirler. Ayrıca bilinmektedir ki, güç kültürü ve rol kültürünün etkin olduğu kültürlerde daha ataerkil bir yapı gözlemlenmekte olup kadınlar ataerkil yapıdan kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Güç kültürünün hakim olduğu kamu kurumlarında kadınlar terfi alamamaktadır.

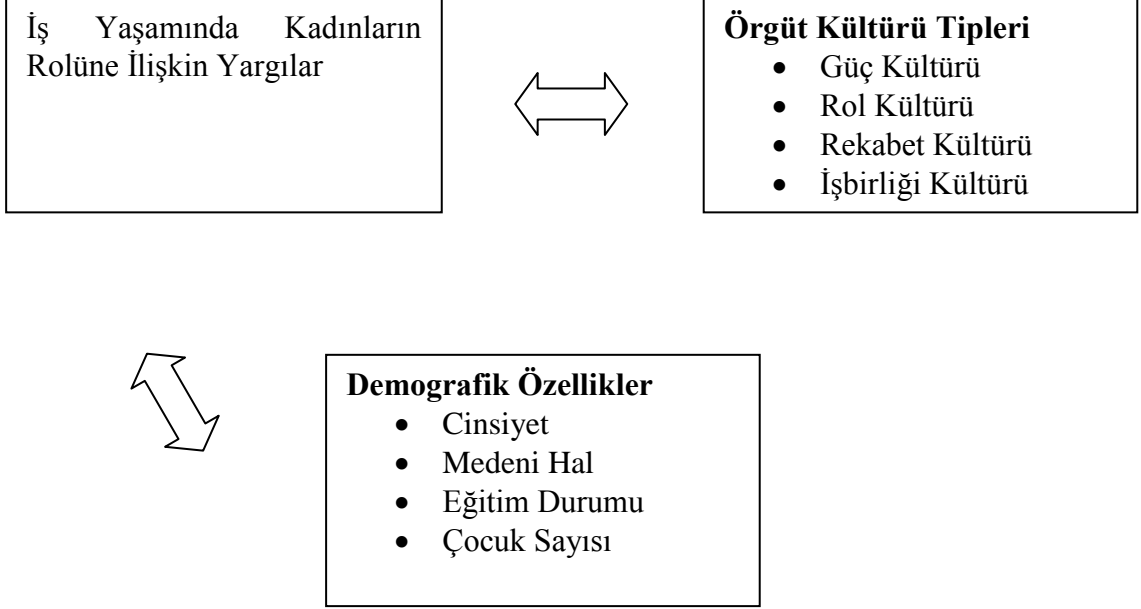
Devlet Personel Başkanlığı'nın internet sitesindeki üst düzey kadroların cinsiyet dağılımını gösteren verilere de bakıldığında durum açıkça ortaya çıkmaktadır. Devlet Personel Başkanlığı'nın istatistiklerine göre tüm kamu kurumlarında çalışanların sayısı 1.936.729 olmakla birlikte kadınların sayısı 661.716, erkek çalışanların sayısı ise 1.275.013'tür. Bu rakamlar içerisinde üst düzey kadın çalışan sayısı 420 iken üst düzey erkek çalışan sayısı 3.620'yi bulmaktadır.²⁴² Araştırmanın önemi bu durumun varlığını gözler önüne bir kez daha serip kamu kurumlarında mevcut olan bu hiyerarşik yapının yarattığı sorunlara dikkat çekerek yönetim konusunda cinsiyetler arası eşitsizliğin azaltılmasının gerekliliğini sağlama çabasında yatmaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma temel olarak işletmelerin cinsiyet ayrımcılığına bakış açısının örgüt kültürü ile ilişkisi olup olmadığını incelemek, hangi örgüt tipiyle daha çok ilişkilendirerek açıklanabileceğini tespit etmek ve bir kamu kurumunda ne tip örgüt kültürünün var olduğunu belirleyerek iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların o kamu kurumunda nasıl şekillendiğini bulmayı amaçlamaktadır.

²⁴² <http://www.dpb.gov.tr> [03.06.2012].

5.3. Araştırmanın Modeli



5.4. Araştırmanın Varsayımları

Anketi doldurarak araştırmaya katılan çalışanların dürüst, samimi ve doğru yanıtlar verdikleri, seçilen örneklem grubunun ana kütleyi temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma alanı kamu sektörü olarak belirlenmiştir ve İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çalışanlarının hepsini kapsamaktadır. Bu nedenle araştırmanın en büyük kısıtı kamu sektörünün genelini temsil edebilecek bir örnekleme ulaşılamamış olmasıdır.

Araştırmanın konu sınırlılığı ise örgüt kültürünün çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle sadece güç kültürü, rol, kültürü, rekabet kültürü ve işbirliği kültürünün çalışma kapsamına alınmasıdır.

5.6. Araştırmanın Hipotezi ve Alt Hipotezleri

Ana Hipotez:

H0: İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotez:

H0_a: İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H1_a: İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

5.7. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Maliye Bakanlığı'nın İstanbul merkez teşkilatı birimindeki bir daire başkanlığı oluşturmaktadır. Söz konusu daire başkanlığında 310 kişi çalışmaktadır. 300 kişiye ulaşılarak doğrudan anket dağıtılmıştır. 263 tane geri dönüş olmuştur. Ancak bazı anketler eksik cevaplandırıldığından kullanılamayacak durumda olduğu için 242 anket çalışmaya dahil edilmiştir.

2011 yılı istatistiklerine göre Maliye Bakanlığı'nın İstanbul taşra teşkilatında 1852 kişi çalışmaktadır.²⁴³

5.8. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket 3 ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenleri belirleme amaçlıdır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan ölçekler daha önce yapılmış çalışmalardan derlenerek meydana getirilmiştir. İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıları ölçen ikinci bölümdeki sorular Tülin Öztürk'ün Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu "Türkiye'de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir'de Bir Alan Çalışması" isimli yüksek lisans

²⁴³http://www.pergen.gov.tr/icerik/istatistikler/pdf/2011_bulten.pdf [19.06.2012].

tezinden derlenerek hazırlanmıştır. Anketin üçüncü bölümündeki sorular Turhan Erkmen ve Güven Ordun tarafından sunulan “Örgüt Tipleri ile Yönetim Biçimlerinin Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmadan alınmıştır²⁴⁴.

İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıları ölçmeye yönelik soruların bulunduğu ikinci bölümde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Birinci, üçüncü, dördüncü, yedinci, dokuzuncu, onuncu, onbirinci, onbeşinci, onyedinci, yirminci sorularda kesinlikle katılmıyorum 1’i; katılmıyorum 2’yi; kararsızım 3’ü; katılıyorum 4’ü; tamamen katılıyorum 5’i ifade etmektedir. İkinci bölümde kadınlara yönelik yargıları ölçen diğer sorular ters yönlü olduğu için kesinlikle katılmıyorum 5’i; katılmıyorum 4’ü; kararsızım 3’ü; katılıyorum 2’yi; tamamen katılıyorum 1’i ifade etmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde örgüt kültürüne yönelik sorular bulunmaktadır. Her soruda 4 örgüt tipini (güç kültürü, rol kültürü, rekabet kültürü, işbirliği kültürü) ifade eden önermeler bulunmaktadır. SPSS’de örgüt kültürüne ilişkin sorular numaralandırılırken güç kültürü 1 ile , rol kültürü 2 ile, rekabet kültürü 3 ile, işbirliği kültürü ise 4 ile kodlanmıştır.

5.9. Veri Analiz Teknikleri

Anketlerin istatistiki analizi için SPSS 11.5 programı kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılımına uyup uymadığı test edilmiştir. Anketin ikinci bölümüne dair verilerin normal dağılım sergilediği saptanmıştır. Parametrik analiz tekniklerinden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır.

5.10. Bulgu ve Yorumlar

5.10.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Çalışmaya katılan çalışanların cinsiyet, eğitim, unvan, çalışma süresi, medeni hali ve çocuk sayısına göre frekanslarını gösterir tablolar aşağıdaki gibidir:

²⁴⁴ Turhan Erkmen, Güven Ordun, “Örgüt Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2001):67-87.

Tablo 3: Cinsiyet Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	77	31,8	31,8
Erkek	165	68,2	100
TOPLAM	242	100	

Tablo 3'te de görüleceği üzere çalışmaya katılanların %31,8'ini kadınlar, %68,2'sini ise erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 4: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-23	3	1,2	1,2
24-29	69	28,5	29,8
30-35	59	24,4	54,1
36-41	36	14,9	69
42-47	44	18,2	87,2
48-53	25	10,3	97,5
54-59	4	1,7	99,2
60 ve üstü	2	8	100
TOPLAM	242	100	

Çalışanların yaş gruplarına göre frekans dağılımını gösteren tablo incelendiğinde uygulamanın yapıldığı kamu kurumunda çalışanların en fazla 24-29 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı

EĞİTİM	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	1	0,4	4
Lise	21	9,9	10,3
Önlisans	24	8,7	19
Lisans	180	74,4	93,4
Lisansüstü	16	6,6	100
TOPLAM	242	100	

İlköğretim, lisans, önlisans, lisans, lisansüstü eğitim gruplarına bakıldığında toplam 240 çalışanın 180'inin lisans mezunu olduğundan hareketle çalışmanın yapıldığı kamu kurumunda eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Çalışanların Meslek Ünvanlarına Göre Frekans Dağılımı

MESLEK ÜNVANI	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	144	59,5	59,5
Müdür	1	0,4	59,9
Müdür Yrd.	2	0,8	60,7
Mühendis	7	2,9	63,6
Şef	13	5,4	69
Uzman	40	16,5	85,5
Uzman Yrd.	35	14,5	100
TOPLAM	242	100	

Çalışanların çoğunluğunu %59,5 yüzdeyle memurlar oluşturmaktadır. Memurlardan sonra %16,5 yüzdeyle uzmanlar görev yapmaktadır.

Tablo 7: Çalışanların Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	30	12,4	12,4
1-3 yıl	60	24,8	37,2
4-6 yıl	13	5,4	42,6
7-9 yıl	23	9,5	52,1
10 yıl ve üzeri	116	47,9	100
TOPLAM	242	100	

Çalışanların çalışma sürelerinin frekans dağılımını gösteren tablo incelendiğinde çalışmaya katılanlar içerisinde 10 yıl ve üzeri çalışanların 116 olduğu görülmektedir. Örneklemin %47,92'ünü oluşturmaktadırlar.

Tablo 8: Medeni Hal ve Cinsiyetin Frekans Dağılımı

MEDENİ HAL	CİNSİYET		TOPLAM
	Kadın	Erkek	
Evli	40	97	137
Bekar	37	68	105
TOPLAM	77	165	242

Toplam 242 çalışanın 137'si evlidir. Çalışanların çoğunlukla evli olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Çalışanların Çocuk Sayılarına Göre Frekans Dağılımı

ÇOCUK SAYISI	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çocuğum Yok	122	50,4	50,4
1	51	21,1	71,5
2	54	22,3	93,8
3 ve üstü	15	6,2	100
TOPLAM	242	100	

Çalışanların çoğunun evli olmasına rağmen fazla çocuk sahibi olmadıkları belirlenmiştir. Çocuğu olmayanların sayısı örneklemin %50,4'ünü oluşturmaktadır.

5.10.2. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Anketin kadınların rolüne ilişkin yargıları ölçmeye yönelik soruların bulunduğu ikinci kısmının güvenilirlik testi yapıldığında cronbach alfa değeri 0,8235 bulunmuştur. Çalışmanın güvenilirliği açısından bu değerin yeterli olduğu söylenebilir.

Anketin örgüt kültürünü ölçmeye yönelik soruların bulunduğu üçüncü kısmının güvenilirlik testi yapıldığında cronbach alfa değeri 0.8376 bulunmuştur. Çalışmanın güvenilirliği açısından bu değerin yeterli olduğu söylenebilir.

5.10.3. İş Hayatında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Öncelikle verilerin normal dağılıma uyup uymadığını inceleyebiliriz. Anketin kadınların rolüne ilişkin yargıları ölçmeye yönelik soruların bulunduğu ikinci kısmının normal dağılıma uyup uymadığı test edildiğinde bu bölümün normal dağılıma uyduğu sonucuna varılmıştır. (Tablo 10)

Tablo 10: Kadınlara Yönelik Yargıların Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statisti c	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kadınlara Yönelik Yargılar	,038	242	,200(*)	,995	242	,578

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere veriler ortalama etrafında dağılmaktadır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk testlerinin sonuçlarında da p değeri 0,05'inin üzerinde çıkmıştır. Bu durumda iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıları ölçmeye yönelik olan anketin ikinci bölümünde verilerin normal dağılım sergilediği sonucuna varılmaktadır.

Ana Hipotezin Test Edilmesi:

H1: İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermektedir.

Anahipotezin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılacaktır. Tek yönlü varyans analizinde grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir.²⁴⁵

Tablo 11: İş Yaşamında Kadınlara Yönelik Yargıların Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,317(a)	40	193	,114

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,778	48	,329	,812	,801
Within Groups	78,106	193	,405		
Total	93,884	241			

Ana hipotezin test edilmesi için kullanılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yukarıda belirtilmiştir. p değeri $0,114 > 0,05$. Bu durumda varyansların eşitliği kabul edilerek ANOVA testi yapabilmek için gerekli koşul sağlanmıştır. P değeri $0,807 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilir. Özetle, iş yaşamında kadınların rolüne yönelik yargıların örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.²⁴⁶ Kadınlara yönelik yargıların örgüt kültürü tiplerinden bağımsız olarak başka etmenler tarafından şekilleniyor olduğunu söylemek mümkündür. İkinci bölümde de belirtildiği üzere kadınlara yönelik yargıların toplumsal öğrenme kuramı ve bilişsel gelişim kuramında anlatıldığı gibi çeşitli dışsal dinamiklerle

²⁴⁵ Beril Durmuş, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko, 4.bs. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2011), 124.

²⁴⁶ Durmuş ve diğ., **age**, 128.

şekillenebildiği gibi toplumsal cinsiyet rollerinin ne kadar içselleştirildiği ile de yakından ilgili olduğu çıkarılabilir.

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumundaki örgüt kültürü tipinin hangi örgüt kültürü tipine yakın olduğunu araştırmak için örgüt kültürü ile ilgili olan sorulara verilen cevapların hangi örgüt kültürü tipinde yoğunlaştığına bakılmıştır. Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 28 sorudan 12'sinde güç kültürü tipini seçen katılımcılar çoğunlukta, 15'inde ise rol kültürünü seçen katılımcılar çoğunlukta. Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik olan soruların sadece 1'inde rekabet kültürünü seçenler ağırlıktadır. Bu durumda araştırmanın yapıldığı kurumda rol kültürünün hakim olduğunu söyleyebiliriz. Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü tiplerinin anlatıldığı bölümde de belirttiğimiz üzere kamu kurumları rol kültürünün etkin olduğu tipik örgütlerdir.

Alt Hipotez:

H_{0a}: İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H_{1a}: İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargılar demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Alt hipotez H_{0a}'nın test edilmesi için parametrik analiz tekniklerinden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi kullanılacaktır.

İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız gruplar t- testi kullanılacaktır.

Tablo 12: İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargıların Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kadınlara Yönelik Yargılar	Kadın	77	3,6852	,45930	,05234
	Erkek	165	2,9648	,55548	,04324

Tablo 12- devam

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Kadınlara Yönelik Yargılar	Equal variances assumed	1,396	,239	9,907	240	,000	,7204	,07272	,57717	,86368
	Equal variances not assumed			10,611	176,954	,000	,7204	,06789	,58644	,85442

Levene testinin yer aldığı ilk sütuna bakıldığında p değerinin 0,239 olduğu görülmektedir. p değeri 0,05'ten büyüktür. Bu durumda birinci satırdaki p değerine bakılır. Bu değer 0,000 olarak hesaplanmıştır ve 0,05'ten küçüktür²⁴⁷. Bu durumda H0 hipotezi reddedilir. İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Kadınların rolüne ilişkin yargıların cinsiyete göre ortalamalarına bakıldığında da farklılık olduğu açıkça görülmektedir. Kadınların ortalaması 3,6851 iken erkeklerin ortalaması 2,9648 olarak hesaplanmıştır. Özetle iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların erkeklere kıyasla cinsiyet temelli ayrımcılıkla ilişkilendirilebilecek kalıplaşmış rolleri benimsemedikleri söylenebilir.

Kadınların rolüne ilişkin yargıların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için one way- ANOVA testi kullanılacaktır. Aşağıda bu analizin sonuçları tablolaştırılmıştır. Levene testinin sonucunda p değeri 0,337 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize ANOVA testi yapmanın uygun olduğunu göstermektedir²⁴⁸. İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için p değerine baktığımızda ise 0,635 değerini görmekteyiz. Bu değer 0,05'ten büyük olması bize H0 hipotezini

²⁴⁷ Durmuş ve diğ., **age**, 120.

²⁴⁸ Durmuş ve diğ., **age**, 124.

kabul etmemiz gerektiğini göstermektedir. Bu durumda iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna varılmaktadır. Zaten eğitim seviyelerinin ortalamasını gösterir tabloda da ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 13: İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargıların Eğitim Seviyelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
İlköğretim	1	3,0000	3,00	3,00
Lise	24	3,3452	,52602	,10737	3,1231	3,5674	2,38	4,52
Önlisans	21	3,0839	,53556	,11687	2,8401	3,3277	1,86	4,00
Lisans	180	3,1799	,64861	,04834	3,0845	3,2753	1,48	5,43
Lisansüstü	16	3,2827	,60421	,15105	2,9608	3,6047	1,95	4,10
Total	242	3,1940	,62415	,04012	3,1150	3,2731	1,48	5,43

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,131(a)	3	237	,337

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,003	4	,251	,640	,635
Within Groups	92,881	237	,392		
Total	93,884	241			

İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların medeni hale göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için bağımsız gruplar t-testi kullanılacaktır. Levene testinin yer aldığı ilk sütuna bakıldığında p değerinin 0,721 olduğu görülmektedir. bu durumda birinci satırdaki p değerine bakılır. Bu değer 0,896'dır ve 0,05'ten büyüktür. Bu durumda H0 hipotezi kabul edilir²⁴⁹. İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların medeni hale göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Zaten

²⁴⁹ Durmuş ve diğ., age, 120.

evli ve bekar gruplarının ortalamalarının birbirinden fazla farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo 14: İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargıların Medeni Hale Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

	M.HAL	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kadınlara Yönelik Yargılar	Evli	137	3,1894	,64873	,05542
	Bekar	105	3,2000	,59357	,05793

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kadınlara Yönelik Yargılar	Equal variances assumed	,128	,721	-,130	240	,896	-,0106	,08112	-,17036	,14923
	Equal variances not assumed			-,132	232,545	,895	-,0106	,08017	-,16852	,14739

İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların çocuk sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için one way-ANOVA testi kullanılacaktır. Aşağıdaki tablolarda Anova testi sonuçlarını görmek mümkündür. Levene testinin sonucu 0,722 olarak hesaplanmıştır. Bu değer bize hipotezin test edilmesi için ANOVA yöntemini kullanabileceğimizi göstermektedir. İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların çocuk sayısına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için p değerine baktığımızda bu değer 0,485 olduğu görülmektedir. Bu durumda H0 hipotezi kabul edilir ve iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların çocuk sayısına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmaktadır²⁵⁰. Çocuk

²⁵⁰ Durmuş ve diğ., **age**, 124.

sayılarını oluşturan grupların ortalamalarına bakıldığında da ortalamaların birbirine çok yakın değerler alması bu durumu kanıtlar niteliktedir.

Tablo 15: Kadınlara Yönelik Yargıların Çocuk Sayısına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi

ÇOCUK SAYISI	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Çocuğum yok	122	3,1963	,66350	,06007	3,0774	3,3153	1,48	5,43
1	51	3,1531	,61782	,08651	2,9794	3,3269	1,90	4,43
2	54	3,2778	,54016	,07351	3,1303	3,4252	2,33	4,52
3 ve üstü	15	3,0127	,60407	,15597	2,6782	3,3472	1,86	4,14
Total	242	3,1940	,62415	,04012	3,1150	3,2731	1,48	5,43

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,444	3	238	,722

Kadınlara Yönelik Yargılar	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,958	3	,319	,818	,485
Within Groups	92,926	238	,390		
Total	93,884	241			

H_{0a} hipotezinde iş yaşamında kadınların rolüne yönelik yargıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amaçlanmıştır. Demografik değişkenlerden sadece cinsiyete göre kadınlara yönelik yargıların farklılaştığı sonucuna varılmıştır. Eğitime, medeni hale ve çocuk sayısına göre bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Bu durumda H_{1a} hipotezi kısmen cinsiyet değişkeni çerçevesinde kabul edilmektedir.

6. SONUÇ

İnsanlar doğdukları andan itibaren kendilerini belli davranış düzlemleri içerisinde bulup davranış düzlemlerinin bir parçası olarak kendilerine biçilen rollerle karşılaşır ve o rolleri yerine getirme uğraşı içerisine girerler Bu çalışmada da temel olarak davranış düzlemlerinin cinsiyet temelinde nasıl şekillendiği noktasından hareket edilerek araştırma yapılmıştır. Bu noktada cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramının ayrımı ortaya çıkmaktadır.

Cinsiyetin biyolojik olarak doğuştan getirilen bir olgu olmasına karşın toplumsal cinsiyet toplum tarafından inşa edilen sosyo-kültürel bir yapıdır. Toplumsal cinsiyet, bulunduğu toplumun kültürel yapısından etkilenecek belli rolleri kadına belli rolleri ise erkeklere yükler. Bu roller toplumsal öğrenme kuramı ve bilişsel gelişim kuramında da üzerinde durulduğu üzere eğitim vb. yollarla öğretilir. Kişiler de böylece, kendi cinsiyetinden beklenen rolleri sergileme eğilimi içerisine girerler. Sınırların ve rollerin kesin çizgilerle belirlendiği bu yapıda cinsiyet ayrımcılığının oluşmasının temelleri atılır. İş hayatında cinsiyet ayrımcılığı üzerinden gidecek olursak, belli roller erkeklere yüklenirken (çalışmak, ailenin geçimini sağlamak) belli rollerin (evinin kadını olmak, çocuklarına bakmak) kadınlara yüklenmesi kadınları iş yaşamından uzaklaştırmakta ya da iş yaşamında çeşitli engellerle karşılaşmak zorunda bırakmaktadır. Ya da kadınların daha narin, alıngan olması gibi karakteristik özelliklerinin kadına yüklenmesi dolayısıyla kadının iş hayatına uygun olmadığı, özellikle yönetim kademelerinde yer almasının uygun olmadığı gibi basmakalıp yargılar kurumsallaşabilmektedir.

Kadınlar bütün bunlarla bağlantılı olarak çalışma yaşamında çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Eğitim konularında, işe alınmada, ücretlendirmede ayrımcı uygulamalara, mobbinge maruz kalmakta, kurumlarda erkekler tarafından oluşturulan iletişim ağlarına girememekte, yükseltilme konusunda ayrımcılıkla karşılaşmaktadır. Kadınların yükseltilmede eşitsizlikle karşılaşması durumu, literatürde cam tavan sendromu olarak adlandırılmıştır. Cam tavan sendromu kadınların iş hayatında belirli bir noktaya geldikten sonra görünmez bir takım

engellerle karşılaşması, beklediği terfiyi alamaması durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Cam tavan sendromunun yaşanmasının nedenleri çalışma kapsamında erkek egemen örgüt kültürü, cinsiyete dayalı basmakalıp yargılar, kadınların hem çalışma hem iş yaşamındaki rollerin getirdiği sorumluluk sonucunda verdiği iş yaşam dengesi mücadelesi, örgüt içi iletişim ağlarına girememe, kadınların kendilerine örnek alabilecek rol modellerinin eksikliği, erkeklerin kadın çalışanların önüne koyduğu engeller, kadınların kadın çalışanlara koyduğu engeller (kraliçe arı sendromu) ve kadın çalışanların kendi önüne koyduğu engeller (öğrenilmiş çaresizlik, çoklu rol üstlenme ve süper kadın sendromu) başlıkları altında incelenmiştir. Bütün bunlar cam tavan sendromunun yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının olmasının salt kadınlar açısından ele alınabilecek bir olgu olmadığına dikkat çekilmiştir. Kurumların örgütsel süreçlerini de yakından ilgilendiren bir durumdur. Cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle çalışanların kurumdan memnun olmaması sonucu motivasyon, iş tatmini, örgütsel adalet, örgüte güven, örgütsel bağlılık alanlarında da çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Araştırma kapsamında cinsiyet ayrımcılığının temelinde yatan toplumsal cinsiyet rollerinin kişilere öğretildiğinden hareketle iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların araştırılması ve bu yargıların örgüt kültürüne göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bir kamu kurumunda 300 kişiyle anket çalışması yapılmıştır.

Kamu kurumlarında, çalışmanın örgüt kültürü bölümünde de belirtildiği üzere, bürokrasiyi öne çıkaran rol kültürü hakimdir. Rol kültürüne sahip örgütlerde roller pozisyonlara tayin edilen kişilerden daha ön plandadır. Rollerin bu derece önemli olması da çalışmanın en başında bahsedilen toplumsal cinsiyet rollerini bize hatırlatmakta, dolayısıyla rol kültürünün hakim olduğu kamu kurumlarında cinsiyet ayrımcılığının yaşanabileceğini akla getirmektedir.

Yapılan anket çalışması sonucunda araştırmaya dahil olan kurumda rol kültürünün hakim olduğu, iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların örgüt kültürü tiplerine göre farklılık göstermediği, yani kadınların rolüne yönelik belli yargıların olduğu ve bu yargıların ne yönde olursa olsun değişmediği sonucuna varılmıştır.

İş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların ortalaması 3,19 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin şaşırtıcı olduğu söylenebilir. Çünkü gerek kamu kurumlarında kadınların yönetim kademelerinde yeterli oranda temsil edilemediği, gerekse ataerkil ve hiyerarşik bir yapı olması nedeniyle kadınlara yönelik yargıların daha geleneksel olduğu düşünülse de bu değer bize çalışmanın yapıldığı kamu kurumunda çalışanların cinsiyet ayrımcılığına sebebiyet veren basmakalıp yargıları tam olarak benimsemediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma bulguları bu yargıların çok olumsuz olmadığını ancak ortalamanın biraz üstünde olması sebebiyle de yüksek düzeyde olumlu olmadığını göstermektedir. Kadınların rolüne ilişkin yargıların ortalamasının daha düşük çıkacağı beklenmekteyken değerin yüksek çıkması şaşırtıcı bir o kadar da kurumda cinsiyet ayrımcılığının ortadan kalkabileceği ve kadınların yönetim kademelerinde yer alabileceğini düşündürmesi açısından umut vericidir. Değerin beklenilenden yüksek çıkması anketin yapıldığı kamu kurumunda eğitim seviyesinin yüksek olduğu ile ilişkilendirilebilir.

Öte yandan, iş yaşamında kadınların rolüne ilişkin yargıların demografik değişkenlerden cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadınların erkeklere kıyasla cinsiyet temelli ayrımcılıkla ilişkilendirilebilecek kalıplaşmış rolleri benimsemedikleri sonucuna varılmıştır. Bu noktada araştırmanın yapıldığı kurumda cam tavan sendromuna sebebiyet verebilecek olgular içerisinde, kadın çalışanların kendi önüne koyduğu engellerin daha geride kaldığı, cam tavan sendromunun yaşanmasına neden olabilecek başka durumlar olduğu söylenebilir. Bunlar; erkeklerin kadın çalışanların önüne koyduğu engeller, iş yaşam dengesi mücadelesi ve bu mücadelede kadına yüklenen aile sorumluluğu gibi alanlarda olabilir. Erkekler tarafından kadınlara konulan engeller açısından bakıldığında kamuda bazı işlerin kadınlara uygun olmadığı (Maliye Bakanlığı teşkilatında müfettişlik gibi mesleklere kadınların tercih edilmemesi gibi) düşünülerek kadınlara kariyer engelinin konulması örnek gösterilebilir.

Bundan sonraki çalışmalarda kamu sektörünün genelini daha iyi temsil edebilmesi açısından birden çok kurum seçilerek örneklem sayısı yüksek tutulabilir. Örgüt kültürü tiplerine göre kadınların rolüne yönelik yargıların nasıl farklılaştığını görebilmek için kamu ve özel sektörden kurumlar seçilerek karşılaştırma yapılabilir.

Kadınlara yönelik bu tür ön yargıların azaltılmasının en temel çözümü ise, çalışma ortamında işgörenlerin başarı ve terfi değerlendirmelerinin, cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin tamamen başarılı performansa göre yapılmasını teşvik eden uygulamaların arttırılmasıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat. “Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.
- Acar, Feride, Hakkı Onur Arner. **Kadınların İnsan Hakları ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**. İstanbul: Pozitif Matbaacılık, 2009.
- Adler, Alfred. **Cinsiyetler Arasında İşbirliği**. 1.bs. İstanbul: Payel Yayınevi, 1999.
- _____. **Bireysel Psikolojisi Sosyal Roller ve Kişilik**. 1.bs. Ankara: Doğu Matbaacılık, 2000.
- Akdöl, Buket. “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Akıncı Vural, Z.Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. 1.bs. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.
- Aktaş, Ahmet, Seden Algür, Funda Cengiz. “Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009**. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2009: 270-277.
- Alamur, Bayram. “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Anafarta, Nilgün, Fulya Sarvan, Nuray Yapıcı. “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı:15 (2008):111-137.
- Asunakutlu, Tuncer. “Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları”. **Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış**. ed. Ramazan Erdem, Cem Şafak Çukur. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2007:231-265.
- Atan, Şebnem. “Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

- Aydın, Şule, Emrah Özkul. “İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları:4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:7. Sayı:2 (2007): 169-186.
- Aytaç, Serpil. **Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri**. 1.bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.
- Aytürk, Nihat. **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Bakan, İsmail.“Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”. **KMU İİBF Dergisi**. Sayı:14 (2008):13-40.
- Barutçugil, İsmet. **İş Hayatında Kadın Yönetici**. 1.bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. 3.bs. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- Buyruk, Zafer. “Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma”.Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Can Mutlu, Esin. **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.
- Çelik, Mazlum. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Çelik, Özlem. “Ataerkil Sistem Bağlamında Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Benimsenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Çiçek, Dursun. “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma” .Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Çoban, Aslı. “Örgüt Kültürü ve Toplumsal Cinsiyet Analizi: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”.Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Dalkıranoglu, Tülin. “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. çev. Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1988.

- Demirel, Yavuz, Himmet Karadal. “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C:12 S:3 (2007): 253-270.
- Demiröz, Gülhan, Hülya Yaşar. “Kadın Yönetici Olmanın Anlamı: Aydın’da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. **Uluslararası Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009: 83-92.
- “Devlet Memurları Kanunu (657 S.K.)” **Resmi Gazete**, 12056, Temmuz 1965. <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Kanunlar.aspx> [30.06.2012].
- Doğru, Alev. “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Dökmen, Zehra. **Toplumsal Cinsiyet-Sosyal Psikolojik Açıklamalar**. 2.bs. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010.
- Durgun Şahin, Nagehan. “Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Durmuş, A.Eren. “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Durmuş, Beril, E.Serra Yurtkoru, Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 4.bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2011.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 2.bs. İstanbul: Dönence Basın ve Yayın Hizmetleri, 1997.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Dönence Basım Yayın, 1999.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 9.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006.
- Erkmen, Turhan. **Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma**. 1.bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Erkmen, Turhan, Güven Ordun. “Örgüt Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2001: 67-87.
- Friedrich Ebert Vakfı, **Kentli Kadınların İş Yaşamındaki Sorunları ve Çözüm Önerileri Ekonomi Forumu**. İstanbul, 1992.

- Genç, Yasemin. **Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştığı Sorunlar ve Hukuki Mücadele Yolları**. İstanbul: Ezgi Matbaası, 2008.
- Giddens, Anthony. **Sosyoloji**. haz. Cemal Güzel. Ankara: Ayraç Yayınevi, 2005.
- Gökalp, İsmet Emre. “Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler”. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Güldü, Özgür, Müge Ersoy-Kart. “Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Sayı:64-3 (2009): 97-116.
- Güler, Seyhan Bilir. “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. 6.bs. İstanbul: Nobel Yayınevi, 2011.
- Günindi Ersöz, Aysel. **Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı (Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği)**. 1.bs. Ankara: Gümüşhan Matbaası, 1999.
- Irmak, Emel. “Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- İlkkaracan, İpek. “Uzlaştırma Politikalarının Yokluğunda Türkiye Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizlikleri”. **Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru: İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları**. der. İpek İlkkaracan. 1.bs. İstanbul: Mega Basım, 2010: 22-57.
- _____. “Kentli Kadınlar ve Çalışma Yaşamı”. **Bilanço 98: 75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998:285-302.
- İraz, Rifat. “Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009**. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 2009:277-285.
- “İş Kanunu. (4857 S.K)”. **Resmi Gazete**, 25134, Haziran 2003. <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1243.html> [30.06.2012].
- Kaçar, Özge. “Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Konumu Türkiye’deki Yakın Zamanlardaki Değişimi Anlamak”.Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Bankacılık Sektöründe Örnek Olay İncelemesi**. Ankara, 2000.

Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. **Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları**. Ankara, 2000.

Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması Sözleşmesi (CEDAW). 1979. http://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html [30.06.2012].

Kantar, Hüseyin. **İşletmede Motivasyon**. 1.bs. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım, 2008.

Karaca, Ayşe. “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Karcıoğlu, Fatih, Sevil Akbaş. “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:24. Sayı:3 (2010): 139-161.

KEİG (Kadın Emegi ve İstihdamı Girişimi), **Avrupa Birliği’nde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği**. İstanbul: Ayhan Matbaası, Aralık 2008.

Kocaoğlu, Muharrem. “Mobbing Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”.Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Kümbül Güler, Burcu. **Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik**. Ankara: Liberte Yayınları, 2006.

Mercanlıoğlu, Çiğdem. “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik: Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri”. **Uluslararası Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009: 35-45.

Mızrahi, Rozi, Hakan Aracı. “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt:2. Sayı:1 (2010):149-156.

Örücü, Edip, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç. “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller”. **Yönetim ve Ekonomi**. Sayı:2 (2007): 117-135.

Özçatal, Özlem. “ Kadınların İşgücü Piyasasına Katılımı ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Sosyo-Demografik ve Kültürel Faktörler”. **Uluslararası Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009: 45-55.

- Özdevecioğlu, Mahmut, Cemile Çelik. “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:23 Sayı:1 (2009):95-111.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmalar Vakfı Yayınları, 2001.
- Öztürk, Tülin. “Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Robbins, Stephen. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: ETAM, 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**. İstanbul: MKM Yayınları, 2009.
- Sarı, Esra. “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Sayar, Gökçen. “İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma) :Gaziantep İli Örneği”. Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Sayer, Handan. “Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Erkeklerin Katılımı”. Uzmanlık Tezi. T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2011.
- Scott, Joan W. **Toplumsal Cinsiyet: Faydalı Bir Tarihsel Analiz Kategorisi**. 1.bs. İstanbul: Agora Kitaplığı, 2007.
- Sezen, Bayram. “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Sipe, Stephanie, Donna K. Fisher, Douglas Johnson. “University Students’ Perceptions of Gender Discrimination in Work Place: Reality versus Fiction”. **Journal Of Education for Business**. (2009): 339-349.
- Sözer, Zeynep. “Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Şahin, Ali. “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”. **Maliye Dergisi**. Sayı:159 (2010):21-35.
- Tanyeli, Çağlar. “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Taylor, Shelley E., Letita Anne Peplau, David O. Sears. **Sosyal Psikoloji**. 1.bs. İstanbul: İmge Kitabevi, 2007.

T.C. Anayasası. 1982. http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf [30.06.2012].

Tekarslan, Erdal, A.Can Baysal, Hüner Şencan, Tanıl Kılınç. **Sosyal Psikoloji.** İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989.

Temel, Ayşen, Mehmet Yakın, Sema Misci. “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması”. **Yönetim ve Ekonomi.** Cilt:13, Sayı:1 (2006):27-38.

Uluocak, Şeref, Cumhuriyet Aslan. **Kadın Bakış Açısından Toplumsal Cinsiyet Rollerini.** 1.bs. İstanbul: Çanakkale Kitaplığı, 2011.

Uzun, Gizem. “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Yaprak, Şenol. “Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”. **Uluslararası Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler, 5-7 Mart 2009.** Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2009: 181-193.

Yazıcıoğlu, İrfan. “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt:8. Sayı:30 (2009): 235-249.

Yoğun Erçen, Ayşe Esmeray. “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Yürür, Senay. “Örgütsel Adalet”. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar.** ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Kitabevi, 2009:167-201.

Wasti, Arzu. “Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları”. **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar.** ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Kitabevi, 2009: 17-38.

“World Economic Forum”. The Global Gender Gap Report. <https://members.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf> [30.06.2012].

www.dpb.gov.tr

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

AÇIKLAMA

Sayın katılımcı,

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen “İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Kamu Sektöründe Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Anket iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anket sorularına eksiksiz cevap vermeniz çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi açısından önemlidir. Lütfen size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz.

Bu araştırmaya katılıp düşüncelerinizi paylaştığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Zuhal SARIOĞLU

BÖLÜM 1

CİNSİYETİNİZ

KADIN () **ERKEK** ()

YAŞINIZ

18-23 () **24-29** () **30-35** () **36-41** ()

42-47 ()

48-53 () **54-59** () **60 ve üstü** ()

EĞİTİM DURUMUNUZ

İlköğretim () **Lise** () **Önlisans** () **Lisans** ()

Lisansüstü ()

MESLEK ÜNVANINIZ

.....

ÇALIŞMA SÜRENİZ

1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl ()
10 yıl ve üzeri ()

MEDENİ HALİNİZ Evli () Bekar ()

ÇOCUK SAYINIZ Çocuğum Yok() 1() 2() 3 ve
üstü ()

BÖLÜM 2

Aşağıdaki seçeneklerden her biri için size uygun olan **sadece bir** seçeneği işaretleyiniz. Araştırmanın güvenilirliği açısından lütfen hiçbir soruyu **cevapsız** bırakmayınız.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1)	Kadınlar iş yaşamında genel olarak erkeklerden daha başarılıdır.					
2)	Kadınların kariyer olanakları sınırlı olan işlerde çalışmaları daha uygundur.					
3)	Kadınlar iyi eğitim aldıkça iş yaşamında başarı şansları artmaktadır.					
4)	Üst düzey pozisyonlarda kadınları görmememizin temel nedeni, kadınların erkeklere göre daha fazla engelle karşılaşmalarıdır.					
5)	Kadınlar erkekler kadar iyi yöneticilik ve liderlik yapamazlar.					
6)	Kadınlar duygusal oldukları için iş yaşamının ağır şartlarıyla erkekler kadar iyi mücadele edemezler.					
7)	Kadınlar her meslek dalında başarılı olabilir.					
8)	Kadınların, çok iyi bir kariyere sahip olmalarına gerek yoktur.					
9)	Kadınlar iş yaşamında genel olarak erkeklerden daha çok engelle karşılaşmaktadırlar.					
10)	İyi bir eğitim alma konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.					
11)	İş yaşamına girme konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.					
12)	Kadınların iyi bir kariyeri olsa bile öncelikli görevi evi ve ailesi ile ilgilenmektir.					

13)	İş yaşamında başarılı olmak isteyen bir kadın, sert ve acımasız olmak zorundadır.						
14)	İşsizlik kadınlardan çok erkekler için ciddi bir problemdir.						
15)	Kadınların iş yaşamına girmeleri, ülkenin ekonomik ve sosyal yönden kalkınması için önemlidir.						
16)	Türkiye'de kadınların iş yaşamına katılmasını teşvik edici, yeterli bir yasal mekanizma mevcuttur.						
17)	Çevremdeki kadınların, iş yaşamında başarılı olmasını desteklerim.						
18)	Bence kadının iyi bir evliliğinin olması, iyi bir işinin olmasından daha önemlidir.						
19)	Erkek iyi bir gelire sahipse, kadının çalışması gerekmez.						
20)	Kadınlar iş yaşamında erkeklere göre daha iyi bir yöneticilik sergiler.						
21)	Kadınlar kariyer yapmak için değil, ekonomik kaygılar nedeniyle iş dünyasına katılmaktadır.						

1.	()	Bu kurumda değişim, yöneticinin gösterdiği yönde ve uygun gördüğü ölçüde gerçekleşir.	()	Kurumumuz değişimi geç algılayarak yavaş bir biçimde gerçekleştirir.	()	Kurumumuzda, mutlak başarı sağlayacağına inanılan her türlü değişim gerçekleştirilebilir.	()	Bu kurumda değişim, hem yönetici hem de çalışanlarca hissedilen ortak bir gereksinim biçiminde ortaya çıkarak, bir ekip sorumluluğu içerisinde gerçekleştirilir.
2.	()	Personel seçim sürecinde rolüne uygun davranış gösterme potansiyeli taşıyan kişilerin kuruma alınmasına özen gösterilir.	()	Bu kurumda personel seçim süreci, yöneticinin otoritesine uyum sağlayacak kişilerin alınmasına yöneliktir.	()	Kurumumuzda yeni personel alımı sırasında, ekip halinde çalışma arzu ve yeteneğinde olan adaylar tercih edilir.	()	Bu kuruma yeni eleman seçerken başarı güdüsü yüksek olan kişilerin alınmasına özen gösterilir.
3.	()	Kurumumuzda astlardan standart üzeri görev beklenmez.	()	Astların koşullar ne olursa olsun görevlerinde başarılı olması beklenir.	()	Astlardan sadece yöneticilerin talimatlarına uymaları beklenir.	()	Astların gereksinim duyduklarında yöneticilerinin danışmanlıklarında görevlerini yerine getirmeleri beklenir.
4.	()	Bu kurumda, çalışanlar yöneticinin verdiği işlerle ilgilenir.	()	Kurumumuzda çalışanlar sadece rollerinin gerektirdiği işlerle ilgilenirler.	()	Bu kurumda çalışanlar görevleri ile ilgili olarak işin her yönü ile ilgilenirler.	()	Bu kurumda çalışanlar grubun ortak görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler.
5.	()	Kurumumuzda amaç ve hedefler, yöneticiler ve astlar tarafından ortaklaşa belirlenir.	()	Amaç ve hedefler yönetici tarafından belirlenmekle beraber bu hedefler yönetici istediğinde değiştirilebilir.	()	Çalışanlar başarılı olma yolunda belirlenen hedeflere ulaştıklarında kendileri için daha yüksek hedefler oluştururlar.	()	Amaç ve hedefler önceden belirlenmiştir ve çalışanlardan bu hedeflere ulaşmaları beklenir.
6.	()	Bu kurumda çalışanlardan beklenen, yerine getirdikleri görevle ilgili sahip oldukları bilgi ve beceri doğrultusunda yetkilerini kullanarak başarıya yönelik hareket edebilmeleridir.	()	Bu kurumda çalışanların başlıca görevi yöneticilerin isteklerine itaat etmektir.	()	Bu kurumda çalışanlardan beklenen, herkesin tanımları yapılmış olan iş ve görevlerini yerine getirmesidir.	()	Çalışanlar rol ve yükümlülüklerini yerine getirirken, ihtiyaç duydukları konularda yöneticilerden gördükleri destek ve yardım ile hareket ederler.
7.	()	Kurumumuzda yöneticiler başka birim	()	Tepe yönetim çalışan herkesin görevine müdahale	()	Yetki ve sorumluluk ekibin tamamına aittir.	()	Yetki ve sorumluluk uzmanlık gücüne

		yöneticilerinin astlarına talimatta bulunmazlar.		eder.				bağlı olarak değişir.
8.	()	Bu kurumda çalışanlara sorumluluklarının gerektirdiği ölçüde yetki verilmez, tüm yetki yöneticide toplanır.	()	Bu kurumda, başarı doğrultusunda sorumluluk almaktan kaçınmayan çalışanlara gereken yetki verilmiştir.	()	Çalışanların yetki alanları oldukça sınırlı bir biçimde yöneticilerce tanımlanmıştır.	()	Çalışanlar görevlerini yerine getirmeleri sırasında çeşitli engellerle karşılaştıklarında, gereksinim duydukları yetki ile donatılırlar.
9.	()	Kurumumuzda çalışanlar görevlerini yerine getirirken tanımlanmış rollerin dışına çıkmazlar.	()	Çalışanlar için bir görevi yerine getirmekten çok başarıya ulaşmak önem taşımaktadır.	()	Yöneticiler astlarının görevlerini yerine getirmesi konusunda sürekli yardımcı olurlar.	()	Çalışanlar üstlerinin belirlediği görevleri sorgulamadan yerine getirmekten yükümlüdürler.
10.	()	Kurumuza yeni alınan personel, yöneticinin kurallarını benimsemeye yönelik bir oryantasyon programına tabi tutulur.	()	Kurumumuza yeni alınan personel, rol ve sorumluluklarının gerektirdiği davranışların benimsenmesine yönelik bir oryantasyon programına tabi tutulur.	()	Bu kurumda oryantasyon programı işe yeni alınan personelin başarı kriterlerini benimsemesi ve başarının kurum için önemini anlamasına yöneliktir.	()	Kurumumuz çalışanları, yeni işe alınan personelin etkin bir ekip çalışması gerçekleştirme yönünde işine ve işyerine uyum sağlamasına katkıda bulunurlar.
11.	()	Kurumumuzda görev ve sorumluluklar açık bir biçimde belirli olmamakla birlikte genelde yöneticinin emir ve talimatları yerine getirilir.	()	Bu kurumda organizasyon yapısı durum ve şartların gerektirdiği biçimde değiştirilir.	()	Bu kurumda ekip temelli bir organizasyon yapısı söz konusudur.	()	Görevlere ilişkin rol ve sorumluluklar bir organizasyon el kitabı ile açıkça belirlenmiştir.
12.	()	Kurumumuzda çalışanlar kurum hiyerarşisine uygun bir biçimde iletişim kurmak durumundadırlar.	()	Bu kurumda kimin nasıl iletişim kuracağı yönetici tarafından belirlenmiştir.	()	Kurumun başarısı doğrultusunda tüm iletişim kanalları açıktır.	()	Bu kurumda astlar yöneticileri ile katılımcı bir ortamda rahat bir biçimde iletişim kurarlar.
13.	()	Bu kurumda çalışanlar pozisyon gücünün izin verdiği ölçüde kaynaklardan yararlanabilirler.	()	Bu kurumda çalışanlar başarılı olma doğrultusunda kaynaklardan yararlanabilirler.	()	Çalışanlar yöneticinin izin verdiği ölçüde kaynaklardan yararlanabilirler.	()	Yönetici çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı olur.
14.	()	Bu kurumda çalışanlar yöneticiden	()	Bu kurumda belirgin bir güç ve otoriteden ziyade, ortak	()	Kurumumuzda çok otoriter bir yapı bulunmamakla beraber	()	Bu kurumda başarıya götüren hedefler

		çekindiğinde konulan kurallara hiç kimse karşı çıkamaz.		yükümlülük ve sorumluluk yardımlaşma ve ekip çalışmasını özendirir bir ortam mevcuttur.		esnek bir ortamın varlığından da söz etmek mümkün değildir.		doğrultusunda tüm çalışanlar söz sahibidir.
15.	()	Kurumumuzda çalışanlar pozisyonlardan kaynaklanan bir güce sahiptirler.	()	Çalışanların uzmanlıklarından kaynaklanan güçleri bulunmaktadır.	()	Bu kurumda güç, bir bireyden ya da yöneticiden çok ekibin tamamına aittir.	()	Kurumumuzda tek güç kaynağı, yöneticinin kendisidir.
16.	()	Bu kurumda çalışanlar görevlerini başarı ile gerçekleştirmek için gereken ölçüde inisiyatif kullanma yetkisine sahiptirler.	()	Bu kurumda çalışanların görevlerini yerine getirirken müdahale edebilecekleri konular açıkça sınırlanmıştır.	()	Çalışanlar inisiyatif kullanmaları gereken durumlarda yöneticilerinden destek görürler.	()	Çalışanların kendi işlerini yaparken daha önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin dışına çıkmalarına izin verilmez.
17.	()	Bu kurumda liderlik, kendi bulunduğu birim içinde çalışanların rol ve sorumluluklarını gerçekleştirmelerini sağlayıcı niteliktedir.	()	Kurumumuzda liderlik, ekibi başarıya yöneltme odaklıdır.	()	Bu kurumda liderlik çalışanlara ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmede yardımcı niteliktedir.	()	Kurumumuzda liderlik yetenekten çok pozisyon gücü ile belirlenir.
18.	()	Kurumumuzda çalışanlar kesin ve açık görev tanımları nedeniyle liderlik özelliklerini gösterme fırsatı bulamazlar.	()	Bu kurumda herkes liderlik özelliklerini açık bir biçimde gösterebilir ve liderlik özelliklerini ortaya çıkardığı oranda başarılı sayılır.	()	Çalışanlar, tek liderin yöneticinin kendisi olarak görüldüğü için liderlik özelliklerini gösterme fırsatı bulamazlar.	()	Bu kurumda çalışanlar yönetimde lider özelliği taşıyanların teşvik edilmesi ile liderlik becerilerini ortaya çıkarabilirler.
19.	()	Bu kurumda çalışanlar tepe yönetimin karar sürecine hiçbir şekilde katılmazlar.	()	Kurumumuzda tüm çalışanlar kararlara katılım için teşvik edilirler.	()	Çalışanlar ancak pozisyon ve görevleri uygunsa karar mekanizmasına katılabilirler.	()	Çalışanlar, bilgi ve deneyimleri doğrultusunda kuruma başarı sağlayacağına inanılan durumlarda karar verme sürecine katılabilirler.
20.	()	Kurumumuzda her departman içindeki bireylerin katkıları ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilir.	()	Kurumumuzda bireysel performans değil, ekip performansı değerlendirilmeye alınır.	()	Kurumumuzda çalışanların sürekli yeni ve yüksek hedeflere yönelik performansları dikkate alınır.	()	Bu kurumda bireysel performans yöneticinin performans değerlendirme kriterlerine göre

								değerlenir.
21.	()	Bu kurumda beklenen herkesin işinde mükemmelere ulaşmasıdır.	()	Kurumumuzda bireysel performans değil, ekip performansı değerlendirilmeye alınır.	()	Kurumumuzda çalışanların sürekli yeni ve yüksek hedeflere yönelik performansları dikkate alınır.	()	Kurumumuzda çalışanlardan beklenen, önceden tanımlanmış rolünü uygun bir biçimde yerine getirmesidir.
22.	()	Kurumumuzda rol tanımlarına uygun davranıp standartlar doğrultusunda görevini yerine getirenler ödüllendirilir.	()	Kurumumuzda, belirlenen standartların üzerinde başarı gösterenler ödüllendirilir.	()	Bu kurumda yöneticilerin beklentilerini yerine getirenler ödüllendirilir.	()	Kurumumuzda ortak çaba sonucu oluşan grup performansı ödüllendirilir.
23.	()	Kurumumuzda çalışanlar yöneticinin uygun gördüğü biçimde terfi edilirler.	()	Bu kurumdaki terfi sistemi yaş ve kıdemden ziyade başarıyı dikkate alıcı niteliktedir.	()	Kurumumuzda çalışanların terfi ettirilmesinde ekip üyelerinin ortak çabaya katkıları dikkate alınır.	()	Çalışanlar rollerine bağlı görevlerini yerine getirdikleri ölçüde terfi etme şansına sahip olurlar.
24.	()	Kural ve talimatlara uyulmaması halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar açık bir biçimde belirlenmiştir.	()	Kural ve talimatlara uyulmaması halinde yönetici yaptırımları istediği gibi belirler.	()	Ancak kurumun genel başarısından sapma olursa bu sapmadan sorumlu kişilere yaptırım uygulanır.	()	Grup performansını olumsuz etkileyenlere ekipçe belirlenen yaptırımlar uygulanır.
25.	()	Çalışanların bireysel gereksinimleri örgütsel hiyerarşinin izin verdiği ölçüde karşılanır.	()	Görevlerini başarı ile yerine getirenlerin bireysel gereksinimleri karşılanır.	()	Çalışanların bireysel gereksinimleri ancak yönetici uygun bulduğu taktirde karşılanır.	()	Ortak bir çaba doğrultusunda çalışanların gereksinimleri grup halinde karşılanır.
26.	()	Bu kurum başarıya götüreceğine inanılan konularda çalışanların gelişmelerine imkan sağlanır.	()	Bu kurumda çalışanlar çeşitli konularda kendilerini geliştirmede yönetimden destek alarak birbirlerine yardımcı olurlar.	()	Bu kurumda bireyden asıl beklenen rolünü tatminkar bir biçimde yerine getirmesidir.	()	Çalışanların yöneticilerinin tayin ettiği görevleri dışındaki alanlarda gelişmelerine fırsat verilmez.
27.	()	Çalışanlar ancak tepe yönetimin belirlediği konularda kendilerini geliştirebilirler.	()	Çalışanlar görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlayan her konuda kendileri geliştirme imkanına	()	Çalışanlar yöneticileri ile birlikte değerlendirmeler yaparak kendilerini geliştirecek alanları tespit ederler.	()	Çalışanlar ancak organizasyonun ya da görevlerinin izin verdiği ölçüde kendilerini geliştirebilirler.

				sahiptirler.				
28.	()	Bu kurumda çalışanlar yönetimden gördükleri destekle yaratıcı güçlerini birbirleri ile paylaşarak işlerine yansıtmaya çalışırlar.	()	Bu kurumda çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanmalarına imkan tanınmaz.	()	Çalışanların, görevlerini yerine getirirken başarıyı teşvik edecek her türlü yaratıcı yeteneklerini en üst düzeyde kullanmaları beklenir.	()	Bu kurumda çalışanlar rol ve sorumluluk sınırlarının kesin bir biçimde belirlenmiş olmasından dolayı kendilerini kısıtlanmış hissederek, yaratıcı yönlerini rahatlıkla kullanamazlar.

Ek 2: Kamu Kurumlarında Çalışan Üst Düzey Kadın ve Erkek Memurların Sayısı

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN ÜST DÜZEY KADIN VE ERKEK MEMURLARIN SAYISI

Kurum Adı	Toplam Dolu	Kadın	Erkek	Üst Düzey Toplam	Üst Düzey Kadın	Üst Düzey Erkek
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ	1.696	724	972	8	3	5
ABDULLAH GÜL ÜNİVERSİTESİ	138	32	106	8	0	8
ADALET BAKANLIĞI	92.951	23.506	69445	61	5	56
ADANA BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ	26	6	20	4	0	4
ADİYAMAN ÜNİVERSİTESİ	805	254	551	7	2	5
ADLI TIP KURUMU BAŞKANLIĞI	1.061	391	670	29	4	25
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ	2.354	1.014	1340	8	2	6
AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI	281	99	182	3	0	3
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ	1.913	647	1266	8	1	7
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ	374	84	290	6	0	6
AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ	752	237	515	7	1	6
AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR BAKANLIĞI	10.288	4.028	6260	12	2	10
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ	4.086	2.054	2032	7	2	5
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ	776	307	469	7	2	5
AMASYA ÜNİVERSİTESİ	519	178	341	8	1	7
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ	4.259	1.848	2411	8	3	5
ANAYASA MAHKEMESİ BAŞKANLIĞI	184	52	132	17	2	15
ANKARA ÜNİVERSİTESİ	8.892	4.504	4388	6	4	2
ARDAHAN	306	92	214	4	0	4

ÜNİVERSİTESİ						
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ	459	138	321	6	0	6
ATATÜRK ARAŞTIRMA MERKEZİ BAŞKANLIĞI	27	16	11	1	0	1
ATATÜRK KÜLTÜR MERKEZİ BAŞKANLIĞI	36	14	22	1	0	1
ATATÜRK KÜLTÜR, DİL VE TARİH YÜKSEK KURUMU BAŞKANLIĞI	86	36	50	2	0	2
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ	4.994	1.461	3533	7	0	7
AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI	317	170	147	9	2	7
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ	1.451	526	925	7	2	5
BARTIN ÜNİVERSİTESİ	517	155	362	8	1	7
BASIN-YAYIN VE ENFORMASYON GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	420	184	236	26	1	25
BAŞBAKANLIK	1.901	395	1506	48	1	47
BATMAN ÜNİVERSİTESİ	399	100	299	7	0	7
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ	363	107	256	4	0	4
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ	545	191	354	8	0	8
BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI	3.213	702	2511	8	0	8
BİNGÖL ÜNİVERSİTESİ	547	103	444	7	1	6
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ	420	115	305	6	1	5
BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ	1.936	916	1020	8	4	4
BOZOK ÜNİVERSİTESİ	766	286	480	8	1	7
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	62	13	49	8	0	8
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ	1.713	711	1002	8	1	7
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	2.414	1.029	1385	6	0	6
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ	3.151	1.266	1885	8	1	7

ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI	2.263	701	1562	43	4	39
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ BAŞKANLIĞI	63	29	34	2	0	2
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ	1.990	790	1200	8	1	7
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ	632	190	442	8	0	8
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI	9.706	2.717	6989	62	4	58
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ	4.580	2.041	2539	8	3	5
DANIŞTAY BAŞKANLIĞI	1.049	352	697	152	35	117
DARPHANE VE DAMGA MATBAASI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	417	66	351	5	1	4
DEVLET OPERA VE BALESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	2.205	915	1290	5	1	4
DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI	242	80	162	10	0	10
DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	20.069	2.279	17790	79	1	78
DEVLET TİYATROLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	1.654	588	1066	4	0	4
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI	5.969	2.057	3912	73	15	58
DİCLE ÜNİVERSİTESİ	2.822	899	1923	8	0	8
DIYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI	102.687	9.992	92695	159	2	157
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	6.503	3.327	3176	6	3	3
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ	1.601	420	1181	8	0	8
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ	1.374	580	794	6	3	3
EGE ÜNİVERSİTESİ	7.491	4.089	3402	6	2	4
EKONOMİ BAKANLIĞI	2.297	870	1427	137	28	109
ELEKTRİK İŞLERİ ETÜD İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	683	123	560	10	0	10
EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	254.090	18.250	235840	116	0	116
ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI	1.289	383	906	33	1	32

ERCİYES ÜNİVERSİTESİ	4.474	2.066	2408	8	2	6
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ	925	246	679	7	0	7
ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	55	22	33	2	0	2
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ	2.883	1.405	1478	8	1	7
FIRAT ÜNİVERSİTESİ	2.869	934	1935	7	1	6
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ	545	269	276	6	6	0
GAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI	183	59	124	1	0	1
GAZİ ÜNİVERSİTESİ	8.324	4.275	4049	8	2	6
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ	2.481	965	1516	7	0	7
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ	1.853	583	1270	7	2	5
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ	732	254	478	7	0	7
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI	44.119	16.348	27771	36	1	35
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	304	84	220	30	2	28
GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI	52.198	11.217	40981	46	4	42
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ	712	259	453	8	2	6
GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI	10.612	2.482	8130	107	12	95
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ	685	166	519	6	0	6
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	9.448	5.115	4333	7	2	5
HAKİMLER VE SAVCILAR YÜKSEK KURULU BAŞKANLIĞI	378	71	307	3	0	3
HAKKARİ ÜNİVERSİTESİ	429	104	325	5	0	5
HARRAN ÜNİVERSİTESİ	1.766	426	1340	7	0	7
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	1.346	489	857	77	21	56
HİTİT ÜNİVERSİTESİ	679	203	476	5	1	4
İĞDIR ÜNİVERSİTESİ	312	79	233	5	0	5

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI	21.300	5.957	15343	220	2	218
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ	3.129	1.317	1812	8	1	7
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ	318	131	187	7	3	4
İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	3.669	1.518	2151	5	3	2
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ	13.022	6.817	6205	6	2	4
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	290	88	202	6	0	6
İZMİR YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ	872	424	448	8	4	4
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ	898	263	635	6	1	5
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ	1.719	500	1219	6	0	6
KALKINMA BAKANLIĞI	766	244	522	61	6	55
KAMU DÜZENİ VE GÜVENLİĞİ MÜSTEŞARLIĞI	16	5	11	2	0	2
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ	865	233	632	8	0	8
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	4.036	1.558	2478	7	0	7
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ	488	181	307	7	0	7
KARAYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	16.799	1.530	15269	75	1	74
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ	691	246	445	8	3	5
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ	1.677	539	1138	8	2	6
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ	667	252	415	6	3	3
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ	398	130	268	7	1	6
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ	3.621	1.786	1835	8	4	4
KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI	14.930	4.569	10361	146	19	127
MADEN TETKİK VE ARAMA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	2.938	721	2217	47	1	46
MALİYE BAKANLIĞI	23.098	8.253	14845	167	12	155

MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ	445	133	312	8	0	8
MARMARA ÜNİVERSİTESİ	4.571	2.291	2280	8	5	3
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ	749	279	470	8	0	8
MERSİN ÜNİVERSİTESİ	2.820	1.398	1422	7	2	5
METEOROLOJİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	3.270	237	3033	3	0	3
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI	838.436	388.814	449622	184	15	169
MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ	997	465	532	7	3	4
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ	1.831	708	1123	7	1	6
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ	1.811	626	1185	4	0	4
MUŞ ALPARSLAN ÜNİVERSİTESİ	487	64	423	6	1	5
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ	1.133	503	630	6	2	4
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ	1.816	775	1041	5	0	5
NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	621	228	393	4	1	3
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ	1.154	390	764	7	4	3
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ	4.069	1.736	2333	8	3	5
ORDU ÜNİVERSİTESİ	649	249	400	5	0	5
ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	38.965	4.334	34631	118	0	118
ORMAN VE SU İŞLERİ BAKANLIĞI	4.751	982	3769	20	1	19
ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	3.830	1.615	2215	7	3	4
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ	455	144	311	7	2	5
ÖLÇME, SEÇME VE YERLEŞTİRME MERKEZİ BAŞKANLIĞI	91	34	57	0	0	0
ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI	243	101	142	14	1	13
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ	3.123	1.355	1768	8	1	7

RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ	847	283	564	8	2	6
SAĞLIK BAKANLIĞI	38.702	17.067	21635	100	5	95
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	2.233	680	1553	8	1	7
SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI	397	151	246	21	5	16
SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI	1.499	366	1133	55	3	52
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	4.028	1.296	2732	8	0	8
SİİRT ÜNİVERSİTESİ	346	61	285	7	0	7
SİNOP ÜNİVERSİTESİ	514	208	306	8	3	5
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	160	51	109	7	1	6
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU BAŞKANLIĞI	25.794	9.528	16266	102	5	97
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	7.056	977	6079	93	0	93
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ	3.317	1.211	2106	5	1	4
ŞIRNAK ÜNİVERSİTESİ	316	50	266	6	0	6
TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	17.351	4.967	12384	91	0	91
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ	2.966	1.381	1585	6	0	6
TUNCELİ ÜNİVERSİTESİ	463	149	314	8	1	7
TÜRK DİL KURUMU BAŞKANLIĞI	52	27	25	2	0	2
TÜRK İŞBİRLİĞİ VE KOORDİNASYON AJANSI BAŞKANLIĞI	136	45	91	4	0	4
TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ BAŞKANLIĞI	373	175	198	9	2	7
TÜRK TARİH KURUMU BAŞKANLIĞI	44	20	24	1	0	1
TÜRK-ALMAN ÜNİVERSİTESİ	52	19	33	2	0	2
TÜRKİYE ADALET AKADEMİSİ BAŞKANLIĞI	43	15	28	2	0	2
TÜRKİYE ATOM ENERJİSİ KURUMU BAŞKANLIĞI	753	246	507	7	0	7
TÜRKİYE HALK	77.846	45.154	32692	6	1	5

SAĞLIĞI KURUMU						
TÜRKİYE HUDUT VE SAHİLLER SAĞLIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	541	109	432	0	0	0
TÜRKİYE İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ KURUMU	330	248	82	0	0	0
TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU BAŞKANLIĞI	3.427	1.570	1857	34	3	31
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	5.963	2.378	3585	86	3	83
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU	251.943	148.401	103542	1	0	1
TÜRKİYE VE ORTA-DOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	120	61	59			0
TÜRKİYE YAZMA ESERLER KURUMU BAŞKANLIĞI	66	13	53	2	0	2
ULAŞTIRMA, DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI	2.944	602	2342	1	0	1
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ	4.593	2.405	2188	7	2	5
UŞAK ÜNİVERSİTESİ	662	233	429	7	1	6
ÜNİVERSİTELERARASI KURUL BAŞKANLIĞI	25	14	11			0
VAKIFLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	1.852	451	1401	43	0	43
YALOVA ÜNİVERSİTESİ	448	136	312	6	0	6
YARGITAY BAŞKANLIĞI	1.872	612	1260	381	57	324
YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ	379	125	254	3	0	3
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2.372	1.066	1306	7	4	3
YURTDIŞI TÜRKLER VE AKRABA TOPLULUKLAR BAŞKANLIĞI	162	33	129	7	0	7
YÜKSEK SEÇİM KURULU BAŞKANLIĞI	2.075	755	1320	2	0	2
YÜKSEKÖĞRENİM KREDİ VE YURTLAR KURUMU GENEL	7.254	2.647	4607	67	8	59

MÜDÜRLÜĞÜ						
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI	608	246	362	7	2	5
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ	2.726	650	2076	8	0	8
Grup Toplam:	2.245.560	840.155	1.405.405	4.292	436	3.856
Diğer						
DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI	3.590	1.304	2286			0
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI	10.171	5.075	5096			0
HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI	2.845	789	2056			0
JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI	3.716	1.167	2549			0
KARA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI	6.584	2.382	4202			0
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ GELİŞTİRME VE DESTEKLEME İDARESİ BAŞKANLIĞI	943	224	719	10	1	9
MESLEKİ YETERLİLİK KURUMU	38	17	21	2	1	1
MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI	25.360	3.645	21715			0
SAHİL GÜVENLİK KOMUTANLIĞI	878	277	601			0
TÜRK AKREDİTASYON KURUMU	49	12	37			0
TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU (TÜBİTAK)	2.508	784	1724	2	0	2
ULUSAL BOR ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ BAŞKANLIĞI	22	8	14			0
Grup Toplam:	56.704	15.684	41.020	14	2	12
Genel Toplam:	2.302.264	855.839	1.446.425	4.306	438	3.868

ZUHAL SARIOĞLU
Yeni Mah. Haydar Doğu Sok. No: 61 34450
Sarıyer / İSTANBUL
Ev: (212) 271 71 92, Cep: (531) 428 36 48
E-mail: zuhalsarioglu@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi 11.07.1986

Doğum Yeri İstanbul

EĞİTİM

2009- 2012 Yıldız Teknik Üniversitesi
İşletme İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek
Lisans Eğitimi

2005 - 2009 Yıldız Teknik Üniversitesi
Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler

1999 - 2004 Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi

1997 - 1999 Gölcük Anadolu Lisesi

İŞ DENEYİMİ

Ağustos 2011-.... Maliye Bakanlığı Milli Emlak Dairesi
Başkanlığı
Milli Emlak Memuru

PROJE

YTÜ Toplumsal Duyarlılık Projesi kapsamında
Eylül 2007- Haziran 2008 tarihleri arasında Mor
Çatı Kadın Sığınağı Vakfı'nda gönüllü olarak
çalışmıştır.

YABANCI DİL

İngilizce: İleri seviyede

Kasım 2008 KPDS Puanı: 85

İLGİ ALANLARI

Müzik dinlemek, gitar çalmak, tiyatroya gitmek

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Microsoft Office Programları : İyi Derecede
SPSS : İyi Derecede