

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2015-YL-071

**KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN
SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA
ETKİLERİ KUŞADASI 4 VE 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan
Melike GÜLEÇ

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ

Aydın - 2015

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Melike Güleç tarafından hazırlanan “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri. Kuşadası’ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” başlıklı tez, 16.10.2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı:	Kurumu:	İmzası:
Başkan: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ	ADÜ	
Üye :Yrd. Doç. Dr. Hakan	ADÜ	
Üye :Yrd. Doç. Dr. Gökhan AYAZLAR	MÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ

Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.../.../2015

Melike GÜLEÇ

ÖZET

KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİLERİ

Melike GÜLEÇ

Yüksel Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ

2015, 139 sayfa

Cam tavan, kadınların üst basamaklara çıkmasına engel olan, görünmez bir engelidir. Farklı sektörde olduğu gibi otel işletmelerinde de önemli bir sorundur. Kadın yöneticiler bazen bu cam tavan engelini önlemeye çalışmakta bazen de kabul etmektedir.

Örgüt açısından önemli olan örgütsel vatandaşlık davranışları kişilerin gönüllü yaptıkları davranışları kapsamaktadır.(Organ, 1988). Bu doğrultuda, cam tavan sendromu görülen çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve bu sonuçlara göre çıkarımlarda bulunmaktır.

Bu araştırma Kuşadası'nda bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlar üzerine yapılmıştır. Araştırma amacı kadın çalışanlarda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonrasında elde edilen bulgulara göre, kadın çalışanların cam tavan sendromu ve örgütsel vatandaşlık algılarında, medeni durumlarına, yaş gruplarına, çalıştıkları departmana, aylık gelirlerine, kıdem durumlarına ve çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bazı farklılıkların olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık ve cam tavan sendromu arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır fakat bu iki ölçeğin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunarak yorumlanmış ve çözüm önerileri üretilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Otel işletmeciliği, Cam tavan, Örgütsel vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

ABSTRACT

GLASS CEILING SYNDROME FOR WOMAN EMPLOYEES AND ITS EFFECT ON THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

Melike GÜLEÇ

Masters Thesis, Department of Tourism Management

Thesis Advisor: Asst. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ

Glass ceiling is an invisible and unbreakable obstacle for women. Glass ceiling is a big challenge for hotel business like other business. Women in business sometimes can turn to some different strategies to overcome the difficulties that come with ‘glass ceiling’ or admit the difficulties.

Successful organizations can gain some advantages in competition environment with workers who esteem their job and keep over the organization’s benefit over themselves. Therefore glass ceiling syndrome is available to give some useful information to redound organizational events and increase the worker’s organizational citizenship behavior, to obtain the differences of demographic specialties and to infer by these results

This research on women works in four and five stars hotels in Kuşadası. The aim of this research is to determine the effects of glass ceiling syndrome to OCB for women. At the end of this research, some differences which are statistically meaningful are determined for the OCB perspective of women who is exposed to glass Ceiling syndrome; marital status, group of age, department, monthly income, seniority status. There are not statistically meaningful differences between glass Ceiling syndrome and OCB but finding significant differences between these two scale subscales interpreted and solutions are explain.

KEYWORDS: Glass Ceiling, Hotel Management, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
TABLolar LİSTESİ.....	xix
GİRİŞ.....	1
1. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE KADIN İŞGÜCÜ.....	2
1.1. Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İş Gücü.....	3
1.2. Sanayi Devrimi Sonrasında Kadın İş Gücü.....	4
1.2.1. Türk Kadınının Tarihsel Süreçteki Yeri ve İş Yaşamında Yer Alması....	6
1.2.2. Türkiye’de Kadınların İstihdam Sorunları.....	12
1.2.2.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar.....	14
1.2.2.2. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik.....	16
1.2.2.3. İş Bulma ve Yükseltilmeye Eşitsizlik.....	18
1.2.2.4. Ücretlendirmede Eşitsizlik.....	19
1.2.2.5. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik.....	20
1.2.2.6. Cinsel Taciz.....	21
1.2.2.7. Mobbing.....	22
1.2.3. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar.....	22
1.2.3.1. İş-Aile Çatışması.....	23
1.2.3.2. Ev İşleri.....	24
1.2.3.3. Çocuk Bakım Sorunu.....	25

2. İŞ YAŞAMINDA KARİYER KAVRAMI VE KARİYER AŞAMALARINDA KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER.....	26
2.1. Kariyer.....	26
2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri.....	28
2.3. Kariyer Evreleri.....	29
2.4. Kariyer Engelleri ve Bu Engellerin Kadın Çalışanlara Olan Etkisi.....	32
2.4.1. İşten Çıkarılmak.....	33
2.4.2. Stres ve Tükenmişlik.....	33
2.4.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	35
2.4.4. Beceri Yitirimi.....	37
2.4.5. Çift Kariyerlilik.....	37
2.4.6. Ayışığı Sendromu.....	38
3. CAM TAVAN KAVRAMI VE ENGELLERİ.....	39
3.1. Cam Tavan Kavramı.....	39
3.2. Cam Tavan Engelleri.....	41
3.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	42
3.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	42
3.2.1.2. Bireysel Tercih ve Algı.....	43
3.2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik.....	43
3.2.1.4. Kraliçe Arı Sendromu.....	44
3.2.1.5. Süper Kadın Sendromu.....	45
3.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	45
3.2.2.1. Örgüt Kültürü.....	45
3.2.2.2. Örgüt Politikası.....	46
3.2.2.3. Mentor Eksikliği.....	47
3.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama.....	48

3.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	49
3.2.3.1. Mesleki Ayırım.....	49
3.2.3.2. Stereotipler.....	50
3.4. Cam Tavan Engelini Aşma Stratejileri.....	52
3.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi.....	52
3.4.2. Sosyal İlişki Geliştirme Strateji.....	53
3.4.3. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi.....	53
3.4.4. Pozitif Ayrımcılık.....	54
3.4.5. Mentordan yardım alma stratejisi.....	55
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	56
4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	57
4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Kavramlar.....	57
4.2.1. Örgütsel Adalet.....	57
4.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	58
4.2.3. İş Tatmini.....	58
4.2.4. Motivasyon.....	59
4.2.5. Prososyal Örgütsel Davranışlar.....	59
4.2.6. Biçimsel Rol Davranışları.....	60
4.2.7. Fazladan Rol Davranışı.....	61
4.2.8. Örgütsel Spontanlık.....	61
4.2.9. Psikolojik Sözleşme.....	62
4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	62
4.3.1. Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	62
4.3.2. Williams ve Anderson'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	62
4.3.3. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	62
4.4. Örgütsel Vatandaşlık İle İlgili Teoriler.....	63

4.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	63
4.4.2. Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet.....	64
4.4.3. Karşılıklılık Teorisi.....	64
4.4.4. Lider-üye Etkileşim Teorisi.....	65
4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	65
4.5.1. Özgecilik (Diğerlerini Düşünme).....	66
4.5.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci).....	66
4.5.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme.....	67
4.5.4. Sivil Erdem (Örgüt Gelişimine Destek Verme).....	67
4.5.5. Centilmenlik ve Gönüllülük.....	68
4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	68
4.6.1. Kişisel Faktörler.....	68
4.6.1.1. Çevresel/Durumsal Özellikler.....	69
4.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	70
5. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	73
5.1. Araştırmanın Yöntemi.....	73
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	74
5.1.2. Araştırmanın Önemi.....	74
5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	75
5.1.4. Veri Toplama Yöntemi.....	76
5.1.5. Araştırma Örnekleme ve Sınırlılıkları.....	78
5.1.6. Cam Tavan Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	79
5.1.7. ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	79
5.1.8. Araştırma Bulguları.....	80
5.2. Demografik Özelliklere Göre Bulgular.....	80

5.2.1. Yaşa İlişkin Bulgular.....	80
5.2.2. Medeni Duruma İlişkin Bulgular.....	81
5.2.3. Kıdem Durumuna İlişkin Bulgular.....	81
5.2.4. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	82
5.2.5. Çalışılan Birime İlişkin Bulgular.....	82
5.2.6. Aylık Gelir Durumuna İlişkin Bulgular.....	83
5.2.7. Kadro Durumuna Göre Bulgular.....	84
5.2.8. Turizmde Çalışma Süresine Göre Bulgular.....	84
5.2.9. İşletmede Çalışma Süresine Göre Bulgular.....	85
5.3.Cam Tavan ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile İlgili Bulgular ve Analizler.....	85
5.3.1.Cam Tavan Boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin Analizi ve Yorumlanması.....	88
5.3.2.Kadın Çalışanların Cam Tavan Boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Ortalamalarının Demografik Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması ve Hipotezlerin Testi.....	89
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	115
KAYNAKLAR.....	125
ÖZGEÇMİŞ.....	139

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Kadınların çoklu rol üstlenmesi (Öztürk, 2011).....	42
Şekil 4.1. Örgütsel vatandaşlık davranışın prososyal örgütsel davranış içerisindeki yeri	60
Şekil 5.1. Survey yöntemiyle yapılmış olan araştırmalarda genellikle kullanılan “anket tekniği” tez çalışmasında tercih edilmiştir.....	73

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Türkiye’de kadın milletvekili oranları	10
Tablo 1.2. Türkiye’de Okuma – Yazma Durumu	16
Tablo 5.1. Cam Tavan Boyutları	77
Tablo 5.2. Örgütsel Vatandaşlık Boyutları.....	78
Tablo 5.3. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı.....	80
Tablo 5.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	81
Tablo 5.5. Araştırmaya Katılanların Kıdem Durumuna Göre Dağılımı.....	82
Tablo 5.6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	82
Tablo 5.7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı.....	83
Tablo 5.8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı	83
Tablo 5.9. Araştırmaya Katılanların Kadro Durumuna Göre Dağılımı.....	84
Tablo 5.10. Araştırmaya Katılanların Turizmde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 5.11. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	85
Tablo 5.12. Cam Tavan Boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin Analizi ve Yorumlanması	87
Tablo 5.13. Kadın çalışanlarda Yaş değişkeni cam tavan boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi).....	90
Tablo 5.14. Yaş değişkeni ile Mesleki Ayrım arasında Tukey Testi	91
Tablo 5.15. Kadın çalışanlarda cam tavan boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	92
Tablo 5.16. Medeni Durum değişkeni ile Rol Üstlenme arasında Tukey Testi	93
Tablo 5.17. Kadın çalışanlarda kıdem durumu değişkeninin cam tavan boyutları bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	93
Tablo 5.18. Kadın çalışanlarda eğitim durumu değişkeninin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	94
Tablo 5.19. Eğitim Durumu değişkeni ile Mesleki Ayrım arasında Tukey Testi	95
Tablo 5.20. Eğitim Durumu değişkeni ile Mentorluk arasında Tukey Testi.....	96

Tablo 5.21. Kadın çalışanlarda çalışılan birim değişkeninin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	96
Tablo 5.22. Kadın çalışanlarda aylık gelir değişkeninin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	97
Tablo 5.23. Kadın çalışanlarda kadro durumu değişkeninin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (T testi).....	98
Tablo 5.24. Kadın çalışanlarda turizmde çalışma süresi değişkeninin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	99
Tablo 5.25. Kadın çalışanlarda cam tavan boyutlarının işletmede çalışma süresi değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	100
Tablo 5.26. Çalışma Süreyi değişkeni ile Mentorluk arasında Tukey Testi.....	101
Tablo: 5.27. Çalışma Süreyi değişkeni ile Örgüt Kültürü arasındaki Tukey Testi	101
Tablo 5.28. Kadın çalışanlarda yaş değişkeni bakımından örgütsel vatandaşlık boyutlarının karşılaştırılması (Anova analizi).....	102
Tablo 5.29. Yaş değişkeni ile Sivil Erdem Arasında Tukey Testi.....	103
Tablo 5.30. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	103
Tablo 5.31. Medeni Durum değişkeni ile Centilmenlik arasında Tukey Testi....	104
Tablo 5.32. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının kıdem durumu değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	105
Tablo 5.33. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	106
Tablo 5.34. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının çalışılan birim değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	107
Tablo 5.35. Çalışılan birim değişkeni ile Vicdanlılık arasında Tukey Testi	108
Tablo 5.36. Çalışılan birim değişkeni ile Sivil erdem arasında Tukey Testi.....	108
Tablo 5.37. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının aylık gelir değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)	109

Tablo 5.38. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının kadro durumu değişkeni bakımından karşılaştırılması (t testi)	110
Tablo 5.39. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının turizmde çalışma süresi değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi).....	111
Tablo 5.40. Çalışma Süresi değişkeni ile Özgeciliği arasında Tukey Testi	112
Tablo 5.41. Çalışma Süresi değişkeni ile Sivil Erdem arasında Tukey Testi.....	112
Tablo 5.42. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının işletmede çalışma süresi değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi).....	113
Tablo 5.43. Çalışma Süresi değişkeni ile Nezaket arasında Tukey Testi.....	114

GİRİŞ

Yüzyıllar öncesine dayanan insanlar arasındaki eşitsizlik sorununun çözümünde günümüze yaklaştıkça ilerleme kaydedilmesine karşın, yine de istenilen düzeye ulaşılamamıştır. Halen dünyada insanların renklerinden, ekonomik durumlarından, cinsiyetlerinden veya dünyaya bakış açılarından dolayı bir ayırım söz konusudur. Özellikle kadınlar yüzyıllardır eğitim alanında, sosyal hayatta ve çalışma yaşamında erkeklerin gerisinde bırakılmışlardır. Ev işleri, çocukların bakımı, bakıma ihtiyacı varsa evin yaşlıları ve aile içindeki ekonomiye katkı amacıyla atıldıkları iş hayatı da kadının yaşamını oldukça zorlaştırmıştır. Çocuklarına bakmak zorunda kalmaları, yeterli eğitimlerinin olmaması ve genelde de iş hayatında erkeklerin tercih ediliyor olması nedeniyle atıldıkları iş dünyasında da düşük ücrete razı gelerek çalışmışlardır (Jahangirav, 2012)

Bu durum bütün sektörlerde yansıdığı gibi otel işletmelerinde çalışan kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen cam tavan algısını ortaya çıkarmaktadır. “Cam tavan” kavramı bir iş yerindeki kadın ve erkek arasındaki eşitsizlikleri analiz etmek için kullanılan en çekici yöntemlerden birisidir (Bayrak,2012)

Son yirmi yıl içinde iş dünyasında kadınların ağırlığı giderek artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında kadınların sayısının istenilen düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri de son yıllarda araştırmalara sıkça konu olan “ cam tavan” adı verilen engellerdir. Cam tavan algısı neredeyse her toplumda ve kültürde farklı sonuçlar ve yansımalar altında ortaya çıkmaktadır. Hatta şaşırtıcı biçimde bazı gelişmiş toplumlarda bu algının daha fazla olduğu veya sektörlerle göre bu algının değiştiği görülmektedir (Yücel, 2000)

Bu çalışmada öncelikle cam tavan sendromu ve örgütsel vatandaşlık kavramı teorik bir çerçeve altında incelenmekte, çalışmanın uygulama bölümünde ise kadın ve erkek yöneticilerin cam tavan sendromuna ilişkin tutumları değerlendirilip örgütsel vatandaşlık ilkelerine etkileri araştırılıp değerlendirilecektir.

1. TARİHSEL SÜREÇ İÇİNDE KADIN İŞGÜCÜ

Günümüzde dünyadaki nüfusun yaklaşık yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla tarihin her döneminde ekonomik ve toplumsal yaşamın bir tarafını kadınlar, diğer tarafını da erkekler oluşturmaktadır. Fakat kadınların ekonomik yaşama katılımları ile toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma düzeyleri, orantılı değildir. Bu durum her ne kadar ülkelerin gelişmişlik düzeyleriyle ilgili olsa da genelde kadınların bütün toplumlarda erkeklerin gerisinde oldukları bir gerçektir (Kocacık, Gökkaya, 2005).

Gelişmiş ve geri kalmış dünya ülkelerinin kadın işgücüne katılım oranlarına baktığımızda (Koçer, 2003).

Latin Amerika: Son 3 yılda Şile, Kosta Rika, Arjantin’de yönetime kadın başkanlar getirildi. Halk oyunu kadın liderlerden yana kullanmıştır. Sosyal programlar, çocukların eğitimine katkı ve annelere destek konularında kayda değer ilerlemeler yapılmıştır.

Avrupa ülkeleri ve ABD: Dünyada en ileri olan ülkelerdir. Kadınların sadece % 5’i erkeklerin ise %3’ü hala bu konuda sorun olduğu düşüncesindedir. Çok uluslu şirketlerin başındaki kadın % 3, United Nation % 10’dur. ABD ilk 500 şirketin başındaki kadın oranı %13,5dir.

Afrika ve Batı Asya Ülkeleri: Geçmiş yıllara oranla kadın erkek eşitliği konusunda ilerleme görülebiliyor. 16-24 yaş arasındaki kızların okuldan iş yaşamına geçişleri sağlanmakta ve kadınların çalışma yaşamına girmeleri amacıyla zirai, teknoloji alanlarında ekonomi planları hazırlanmakta kredi ve yapılaşmaya imkân sağlanması hedeflenmektedir.

Tacikistan: Dünyada dışarıdaki işçilerin ülkelere gönderdikleri paraya en bağımlı ülke. Finansal kriz öncesi 2003 -2007 yılları arasında yoksulluğu azaltmaya katkısı olmuştur.

Etiyopya: 2010 yılı başında IDA (International Development Agency fakir ülkelere yardım için dünya bankası içindeki kuruluş) başkan ve yardımcıları, kadın erkek eşitliğinin “ana” temalardan biri olmasına karar vermişlerdir ve bu da kadının yükselişinde rol oynamıştır.

Bangladeş: İşgücüne kadının katılımını artırmak ve eğitim seviyesini yükseltmek amacı ile sektörler arası bağlar kuvvetlendirilmeye çalışılıp yardımların artırılması hedeflenmektedir.

Türkiye’de ise kadın işgücüne katılım oranı 1980’de %48, 2013’da %29,6’lara düşmüştür (www.tuik.gov.tr) Bu gerilemenin en önemli nedeni kente göçlerin yoğunlaşması ve tarım sektörünün küçülmesi olarak gösterilmektedir. Cumhuriyet yıllarının başlarında bugünkünün tam tersi bir durum vardı. Nüfusun çoğunluğu %70’i kırsalda yaşarken geri kalan %30’u kentte yaşamaktaydı. Bugün ise bu tablonun tam tersi yaşanmaktadır. Dolayısıyla kırdan kentlere gelmeden önce kadınların büyük çoğunluğu tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktaydı fakat kente geldiğinde tarımsal sektörün kentsel işlevi olmamasından istihdam dışı kalmış ve ekonomik getirilerinin yanında sosyal güvenliklerinin de olmayışı kentlerde yaşayan kadınların bir kısmını, ev kadını adı altında işgücüne dâhil edilmemektedir. Kırsaldan kentlere göç eden kadınlarla yapılan değerlendirmede; ‘Neden bir işte çalışmıyorsunuz?’ sorusuna üç farklı cevap alınmıştır. Bir kadının çocuğı varsa bir işte çalışmıyor. İkinci cevap, evde bakıma muhtaç bir yaşlı varsa; üçüncü yanıt ise, kadınların kendilerinden çok erkekleri ön plana çıkardığı ve bu durumun cinsiyet ayrımcılığını tetiklediğı cevaplar arasında yer almaktadır (Yüceşahin, 2013).

Yaşamın her alanında cinsiyet ayrımcılığına dayanan bakış açısı ekonomik kalkınmaya ve büyümeye rağmen, kadının statüsünün güçlenmesi beklentisini azaltmıştır (Kocacı,2011). Ancak tarihi süreçler içerisinde kadının ekonomik hayata katılımında dönemler bazında değışiklikler olduğı görülmektedir. Bu değışikliğin en önemli nedeni Sanayi Devrimi ile kadın ilk olarak ücretli statüsünde ekonomik yaşama katılmıştır. Bu nedendir ki tarihsel süreç içerisinde kadın istihdamını Sanayi Devrimi Öncesi ve Sanayi Devrimi Sonrası olarak iki dönemde incelenebilir (Çalışkan, 2012).

1.1. Sanayi Devrimi Öncesinde Kadın İşgücü

İlkel toplumlarda kadın yaşantısı arkeolojik araştırmalar ve mağaralarda bulunan iskeletler ile çalışmalar yapıldığında, fosil kalıntıları ile insanların avcılık ve toplayıcılıkla geçimlerini idame ettiğı anlaşılmıştır. Bulunan leğen kemiklerinden ise kadınların yaşamları sürecince dört ya da beş kez doğum yaptıkları belirtilmiş, ömürlerinin çoğunu hamile olarak geçirdiklerinden erkeğe

göre daha hareketsiz kalmışlardır. Kadınların hareket kısıtlılığı onları çevrelerindeki bitki ve köklerle uğraşmaya yöneltirken, erkeklerde avcılıkla uğraşmaktadırlar. Erkekler zamanla geliştirdiklerini av silahları ile hayvanları avlayıp geçimlerini sağlamaktaydılar (Suğur, 2013).

Topraklarını diğerlerinden ayırmaya başlayan ilk insanlar böylece çiftçiliğe de başlayarak mülkiyet kavramını ortaya çıkarmışlardır. İlk çiftçi toplumlarda çocuk sahibi olan kadınlar hem evde hem de tarlada çalışıyorlardı. Kadının tarlada çalışmasının yanında, halı kilim dokuması, çanak çömlek yapması ve yaptıkları ürünleri diğerleriyle değişmesi sonucunda hem tarım işçisi olmuş hem ticaret yapmıştır (Suğur, 2013).

İlkel toplumlarda kadın, doğurganlığından dolayı üstün görülüyor, çocuklar, torunlar ve kullanılan eşyalar kadının üstünlüğüne, büyülu gücüne bağlanıyordu. Bu özel güç ilkel toplumlarda kadını özel kıldığı için anaerkil aile düzeni oluşmasına zemin hazırlamıştır (Suğur, 2013).

Anaerkil dönemde kadının anne olma özelliği kutsal bir özellik olarak algılanmış ve kadınlar tanrıça mertebesinde sayılmışlar. Hayvancılık ve çiftçilik olarak gelişen işgücü, madenlerin bulunması ve işlenmesi ile daha da gelişme göstermiştir. İşlenen madenlerden yapılan üretim araçları tarımda kullanılmış ve ürünler yapılan çanak çömlekte saklanmıştı. Üretimin ve araçların bu denli gelişimi ile öncelikli olarak üretimden çekilmesi gereken kadınlar olmuştur. Toplum içerisinde saygınlığını yitirmeye başlayan kadın, ev işleriyle, çocuk bakımıyla uğraşmaya başlamıştı.(Suğur, 2013).

Yerleşik düzene geçiş ile toplumların ekonomik, siyasal ve sosyal yapılarında önemli değişiklikler olmuş ve göçebe yaşam tarzındaki doğaya ve vahşi hayvanlara verilen savaşlar, yerleşik düzende yerini bireyler arası çatışmalara ve toplumda öncül olma savaşlarına bırakmıştır. Bu sebeple, kadının anaerkil statüsü değişmiş, kadın geri plana koyulmuş toplumsal statüsü güçlenen erkek, üretim araçları yapımı, terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık, balıkçılık, madencilik gibi güç gerektiren işlerde çalışmaya başlamıştır (TİSK, 2002).

1.2. Sanayi Devrimi Sonrasında Kadın İşgücü

Kadın tarihsel süreç içerisinde bulunduğu dönemin şartlarına göre farklılaşan nitelikte ekonomiye katılmış, ilk kez gerçek anlamda Sanayi Devrimi

ile ücret karşılığı düzenli bir işte çalışmaya başlamışlardır. Bu nedenle Sanayi Devrimi, kadın işgücü kavramının doğmasına yol açan en önemli tarihsel gelişme olarak görülmektedir (Aytaç ve diğerleri, 2002:20). Bu evrede yaşanan sektörel büyümeler kadının işgücündeki payını artırmıştır. Ayrıca, kadın işgücünün geliştirilmesi ve desteklenmesi II. Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası sosyal politikanın gelişimiyle hukuksal düzenlemeler yapılmıştır (Göktepe, 2011).

Savaş sırasında yaşanan gelişmelere bakıldığında; Kadınların işgücüne katılımında artışlar yaşanmış, emek piyasasına giren kadınların bir kısmı vatanseverlik için, bir kısmı ise erkeklerin savaşa katılması ile gelir durumlarının düşmesi gibi sebeplerden etkilenmiştir. Erkeklerin savaşa gitmesi işgücü talebini yükseltirken, kadınların işgücüne katılımını sağlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasındaki gelişmeler ise; pek çok kadının işgücüne katılma kararlarını etkilemiş ve iş tecrübeleri kazandırmıştır. Bu dönemde elektrikli ev aletleri ve makine icatları hız kazanmıştır. Örneğin, A.B.D de bu yüzyılda ev aletlerine yapılan yatırım önceki yılların iki katına çıkmış ve bu da kadınların ev işlerinde kolaylık sağlamış, neticesinde ise işgücüne katılım artmıştır. (Özer ve Biçerli, 2003)

Sanayi devrimi nüfustaki artışa da neden olmuştur. Kentleşmenin hızlandığı bu dönemde oluşan çekirdek aile yapısı itibarıyla geçinebilmek için artık kadın da çalışmak zorunda kalmıştır. 19. yüzyılın sonlarında meydana gelen ekonomik ve sosyal değişiklikler, kadınların çalışma hayatına girmelerine yol açmıştır. Kadınlar her dönemin gerektirdiği şekilde çeşitli ekonomik faaliyetlere katılmışlardır. Ancak Sanayi Devrimi kadınların çalışma yaşamına girmesi anlamında ayrı bir öneme sahiptir (Mayatürk, 2006:52).

Çalışma hayatında yaşanan tüm bu gelişmeler kadın işgücünün değerini geçici de olsa, ön plana çıkartmıştır. II. Dünya Savaşı sonrası dönemde, gelişmiş ülkelerdeki kadın işgücü oranları yükselmekle kalmamış, aynı zamanda yapısal, önemli, kalıcı, özellikler kazanmıştır. İşgücünün yaş, toplumsal sınıf ve evlilik durumu olguları değiştiğinden tarım ve sanayi işçiliğinden hizmet sektörüne beyaz yakalı işlere kaymıştır. 20.yüzyılın ikinci yarısında başlayan krizde sosyoekonomik politikalarda etkilenmiştir. Dünya Bankası yapısal uyum programı bu dönemden hemen sonra uygulamaya koyulmuş ve bu programda özelleştirmeci politikalar ve esnek çalışma sistemi en çok kadın çalışanları etkilemiştir (Tanrıöver ve Eyüboğlu, 2000).

Küreselleşme sürecinde; 18. yüzyılda başlayıp 19. yüzyılın da dâhil olduğu sanayi devrimi sadece yeni buluşlar ve üretimin artmasını sağlamakla kalmamış, ayrıca kapitalizmin de kurumsallaşmasına yardımcı olmuştur. Yapılan araştırmalar, kadınların yoğun olarak geleneksel iş alanlarında ve meslek gruplarında yer aldıklarını ortaya koymuştur. Buna karşın kadınların, erkek çalışanlar için geleneksel olan iş alanlarına kaydığı da önemli bir gerçektir. Kadınların yoğun olduğu iş alanları, işveren açısından kadının zaman zaman ucuz işgücü olarak görüldüğü ve kadın açısından işin kolay yapılabilirliğinin anlaşıldığı alanlar olmuştur (Yılmaz, 2006).

Sanayi Devrimi ile birlikte çalışma yaşamına ücretli işgücü olarak, artan biçimde giren kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları problemler, bu problemlere çözüm bulma çabaları ve kadın hareketlerinin de etkisiyle, gerek toplumsal alanda gerek ekonomik ve siyasal alanda kadın kimliğinin öne çıkarılması mücadelesi, etkisini daha sonra göstermiş; ekonominin bir parçası haline gelen kadının toplumsal ve siyasal alanda söz sahibi olmasının yolları açılmıştır (Eyupoğlu, 1999)

1.2.1. Türk Kadınının Tarihsel Süreçteki Yeri ve İş Yaşamında Yer Alması

Türkiye’de kadın işgücünün gelişim süreci, genel olarak dünyada görülen gelişim süreci ile paralellik göstermektedir. Kadın işgücünün ülkemizde ücretli işgücü halini alması ekonomik ve toplumsal bir zorunluluğun sonucu ortaya çıkmış olduğunu söyleyebiliriz. Sanayileşmenin etkisi ile artan işgücü talebinin karşılanması sorunu kadınların da ücretli işgücüne dâhil olmasını gerekli hale getirmiştir. İkinci Dünya Savaşı da bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de çalışan kadın sayısının artmasında önemli bir role sahip olmuştur. Batı toplumlarında görüldüğü üzere, ülkemizde de kadın işgücünün yoğun biçimde ücretli işgücüne yönelmesi, erkek işgücünün azaldığı savaş dönemlerine rastlar. Türk kadınlarının çalışma yaşamında yer alması ve artması ile Türkiye’de sanayinin doğuşu ve gelişimi arasında ilişki vardır. Sanayileşme hareketlerinin Osmanlı döneminde başlayıp Cumhuriyet döneminde hız kazandığı Türk kadını için bu dönemi iki başlık altında inceleyebiliriz: (Güldal, 2006).

Osmanlı Dönemi: Osmanlı döneminde kadınların eğitim düzeyleri oldukça düşüktür. Bu dönemde kadınlar sübyan mekteplerinde eğitim alabiliyorlardı, bu mektep ise bugünkü anlamda ilkokul düzeyine denk

gelmekteydi. Yedi sekiz yaşına kadar bu mekteplerde dua öğrenmelerine izin verilir ve daha ileri aşamalarda eğitim almasına izin verilmezdi. Fermanlarla kadınların yaşamına yön verilmiş, kırsal alanlarda tarlada çalışan kadın, kentte evine kapanan ekonomik yaşamın dışında tutulan bir kadın modeliydi. (Yaraman, 2001)

1862 yılında Sultanahmet'te Cevri Katla mektebinde açılan rüştiye ilk kız rüştiyesi olarak Tanzimat Dönemiyle kadınların ilköğrenimlerinin üzerinde eğitim alma hakkı getirilmiştir. Kız ve erkek çocuklar arasında ayırım gözetilmeyecektir fakat erkek ve kız öğrenciler aynı sınıflarda okutulmayacak kız öğrencilerin sınıfında kadın öğretmenler görev yapacaktır.

Bu düzenleme ile kız çocuklarına ilköğretim zorunlu hale gelmiş, Darümuallimat açılarak kadın öğretmen yetiştirilmeye başlanmıştır. 1876 yılında Kanun-i Esasi'nin 114. maddesinde erkek ve kız çocuklarının tamamı için ilköğretim zorunluluğu anayasal düzenlemeye kesinleştirilmiş; bu sayede kadınların eğitimi konusu anayasal güvenceye kavuşmuştur. Kız liseleri ise II. Meşrutiyet Dönemi'nde 1913-1914 yılları arasında açılmıştır (Yaraman, 2001).

19. yüzyıl Osmanlı Döneminde batıdaki gelişmeler karşısında ekonomik, hukuksal ve askeri alanda yeni düşüncelerin ve girişimlerin olduğu bir yüzyıldır. Anayasal bir hükümet oluşturmak, yönetime sahip çıkan bürokrat kesimin ortaya çıkması ve kadınların eğitilmesi konularında gelişmeler yaşanmıştır. Bu yüzyılda kadınlarla ilgili atılan ilk adım, 1839'da Gülhane Hatt-ı Hümayunu'nun ilanıdır. Böylece bireyin güvence altına alınmış, devletin hukuk temellerine dayandırılmış ile kadının konumunda gözle görülür bir değişim yaşanmıştır. Tanzimat Dönemi ile kadınların konumlarında olumlu değişiklikler olmuş eğitim kurumlarının ve kamusal alanların kapıları kadınlara açılmıştır. İlk kez 1842 yılında hemşirelik eğitimi, 1858 yılında kız ortaokullarında, 1869 yılında ise sanayi mekteplerinde eğitim görmeye başlamışlardır (Suğur, 2013).

Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde kadının hem toplumsal hem siyasal hem de ekonomik konumu değişmiş, önce çalışma yaşamında olan kadın, vatan savunmasında da yerini alarak değişim sürecini başlatmıştır (Suğur, 2013).

Cumhuriyet Dönemi: Cumhuriyetin kurulması ile 29 Ekim 1923'te Türk kadınına verilen önem daha artmıştır. Atatürk'ünde desteği ile kadın farklı meslek

gruplarında ve toplumda yer almıştır. Her ortamda kadının önemini vurgulayan Atatürk sayesinde Türk kadını bulunması gereken konuma gelmiştir. Cumhuriyet Döneminde yapılan reformlarla kadın toplumda aktif roller üstlenmiş, meslek ve eş seçme alanlarındaki hak ve özgürlüğü gibi aile içindeki kararlarda söz sahibi olma hakkına da kavuşmuştur.

Türk kadının yaşamında asıl etkili olan kanun ise Tevhid-i Tedrisat Kanunudur. Bu kanunla eğitim görme haklarına sahip olmuşlardır. 1923'te kadınlar Cumhuriyet Halk Fırkası adıyla bir siyasi parti kurma girişiminde bulunmuşlardır. Ancak henüz vatandaş bile sayılmadıkları için onlara bu izin verilmemiş bunun yerine Türk Kadınlar Birliği kurulmuştur (Proceedings of the International Symposium of Women's Libraries, 1991). 1926 yılında kadın-erkek arasında eşitliği sağlamak amacı ile Medeni Kanun kabul edilmiştir. Türk Medeni Kanunu ile kadınların ekonomik hayattan sonra eğitim ve siyaset alanında da yer almaları için çalışmalar başlatılmış ve hız kazanmıştır 1930 yılında yerel seçimlere, 1934'te genel seçimlerde seçme ve seçilme hakkı verilmiştir (Suğur,2013).

1936 İş Kanunu ile çalışma hayatında yapılan yeni düzenlemeler de çalışan kadınların oranında artış sağlamıştır. Kadınların kamu sektörüne girmedeki engelleri yok eden bu kanun ile kadın, sosyal, siyasal ve ekonomik yaşama daha aktif katılır hale gelmiştir. Kadınların işgücüne katılımının, gerek kendileri gerekse aile ve toplumsal kalkınma için önemli olduğu kabul edilmekle birlikte işgücüne katılım oranları düşük olmakla birlikte yıllara göre de sürekli bir azalma göstermektedir (Karaca, 2007)

1934 yılında Millet Meclisi seçimlerinde kadınlara seçme ve seçilme haklarının verilmesi, siyasal alanda cinsiyete ilişkin tüm yasal kısıtları ortadan kaldırmıştır. Buna istinaden 1935 yılında kadınların da katıldığı ilk milletvekili seçiminde 17'i kadın 386 milletvekili parlamentoya girmiştir. 1936 yılı başında boşalan milletvekillikleri için yapılan ara seçiminde ise Çankırı Milletvekili olarak seçilen emekli öğretmen Hatice Özgenel ile bu sayı 18'e çıkmıştır. 1946 sonrası Türkiye'de siyasette kadınların temsili büyük oranda azalmıştır. Türkiye'de çok partili demokrasiye geçilmesiyle, kadınlar siyasette simgesel özelliklerini kaybetmişlerdir.1946-1960 yılları arasında parlamentoya toplam 24 kadın milletvekili girmiştir. Parlamentoda 1946-1950'de 9; 1950-1954'te 3; 1954-1957'de 4; 1957-1960 döneminde ise 8 kadın temsilci vardır. Sayıların azalmasına

karşın bu dönem kadın milletvekilleri üst düzey eğitim görmüştür. Kadın milletvekillerinin % 60'ının üniversite,% 40'ının lise diploması vardır. Büyük çoğunluğunun mesleğinin öğretmen olmasının yanında bu dönemde mesleği avukat olan kadınların da parlamentoya girmeye başlamıştır. Türkiye’de 1980’li yıllara gelindiğinde, kadınlar açısından hem olumlu hem olumsuz değişiklikler olmuştur. İlk olarak 80’li yıllarda partilerin kadın ve gençlik kolları yasal olarak kapatılmış 1995 yılında tekrar açılmıştır. Partilerin kadın ve gençlik kollarının tekrar açılmasıyla kadına söz hakkı doğmuş kendini ifade etme özgürlüğüne yeniden kavuşmuştur. 1995-2011 döneminde ise en yüksek kadın milletvekili katılımı sağlanmıştır (Suğur, 2013). 2004 yılında Anayasanın 10. Maddesine ‘kadın erkek eşit haklara sahiptir. Devlet kadın erkek eşitliğinin yaşama geçirilmesiyle yükümlüdür.’ Kuralı eklenmiştir. Kadına şiddetin önüne geçme amacıyla 2007 yılında ‘Kadına yönelik şiddetle mücadele ulusal eylem planı’ Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü tarafından hızlandırılıp yürürlüğe konuldu. (Boyacıoğlu,2011).

Parlamentodaki kadın milletvekili oranlarının seçim yılları bakımından durumu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Türkiye’de kadın milletvekili oranları

Seçim yılı	Parlamentodaki Milletvekili sayısı	Kadın Milletvekili sayısı	Toplam içindeki pay (%)
1935	395	18	4.6
1939	400	15	3.8
1943	435	16	3.7
1946	455	9	2.0
1950	487	3	0.6
1954	535	4	0.7
1957	610	7	1.1
1961	450	3	0.7
1965	450	8	1.8
1969	450	5	1.1
1973	450	6	1.3
1983	400	12	3.0
1987	450	6	1.3
1991	450	8	1.8
1995	550	13	2.4
1999	550	22	4.0
2002	550	24	4.4
2007	550	50	9.1
2011	550	79	14.4

Kaynak, <http://www.kadininstatusu.gov.tr/>

Kadının siyasal yaşama katılımının hala istenilen düzeyde olmamaktadır bunun yerel yönetimlerde de temsilinin sınırlı olduğu aşağıdaki oranlarla görmekteyiz.

29 Mart 2009 Yerel Seçimlerinde, Türkiye genelinde oy kullanma oranı % 80 olup 81’i il olmak üzere 2946 ilçe ve belde belediyesinde yerel yönetici adayları yarışmıştır. 19 siyasi partinin katıldığı 2009 Yerel Seçimlerinde, 44 kadın il belediye başkanlıklarına, 321 kadın da ilçe ve belde belediye başkanlıklarına aday gösterilmiştir. Söz konusu seçimlerde, Türkiye genelinde toplam 2.948 belediye başkanı seçilmiş olup bunlardan sadece 27 tanesi (% 0,9) kadındır. Bu kadınlardan ise sadece iki tanesi il belediye başkanı olmuştur. 31.790 Belediye Meclis Üyesinin ise 1.340 tanesini (% 4,21) kadınlar oluşturmaktadır. İl Genel Meclisi üye sayısına bakıldığında da durum çok farklı görünmemektedir. Toplam

3.379 İl Genel Meclis üyesinin 110 tanesi (% 3,25) kadındır (<http://www.kadininstatusu.gov.tr/>).

Türkiye’de uzmanlık gerektiren mesleklerde kadın oranları oldukça yüksek düzeydedir. Bugün ülkemizde üniversitelerde kadın öğretim elemanı oranı yaklaşık % 40,9’dur. Bu kapsamda, profesörler içerisinde kadın oranı % 27,6, doçentler içerisinde kadın oranı % 32,2, öğretim görevlileri içerisinde % 39,1’dir. Ayrıca, 162 üniversitenin 9’unda kadın rektör görev yapmaktadır. Mimarların % 39’u (Mimarlar Odası, Mart 2012), avukatların % 38’i, bankacıların % 49,8’i (Türkiye Bankalar Birliği, Aralık 2011), polislerin % 5,6’sı kadındır (<http://www.kadininstatusu.gov.tr/>).

Sektörel olarak kadın oranlarına bakıldığında, Mayıs 2012-2013 döneminde 533 bin artış gösteren sigortalı ücretlilerin 262 bini ya da yüzde 49,2’sini kadınlar oluşturmuştur. 12 ayda artan 262 bin yeni kayıtlı kadın ücretlinin 26 bininin sağlık sektöründe, 23 bine yakınının yiyecek ve içecek hizmeti faaliyetleri sektöründe, 22 bininin perakende ticaret sektöründe, 21 bininin de büro yönetiminde olduğu görülmektedir. Kadınların sigortalı olarak giyim sektöründe 19 bin, eğitim de 17 bin civarında iş buldukları belirtilmiştir (www.tepav.org.tr).

Cumhuriyet döneminde hızlı ilerlemenin günümüzde aynı hızda devam etmemesi kadınlar için olumsuz bir süreçtir. Dünyada birçok ülkeden önce kazanılan haklar, bugün aynı özenle korunup sahip çıkılmamıştır. Bu durumu; “Cumhuriyetimizin kuruluş dönemindeki Atatürk Devrimi, Türk Kadını toplumda çağdaş, eğitilmiş, meslek sahibi, özgür bir birey niteliğine kavuşturma yolunda çok büyük kazanımlar sağlamıştır.” sözü ile ifade edebiliriz. (Aras, 2013).

Türkiye’deki kadın nüfusu incelendiğinde; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri incelendiğinde, Türkiye nüfusunun 2013 yılında (76 667 864) %49,8’ini kadın nüfus ve %50,2’sini erkek nüfus oluşturdu. Kadın nüfus belli yaş gruplarına göre incelendiğinde, kadın nüfusun %24’ünü 0-14 yaş grubu, %5’ini 15-17 yaş grubu, %11,3’ünü 18-24 yaş grubu, %31’ini 25-44 yaş grubu, %20’sini 45-64 yaş grubu, %7,9’unu 65-84 yaş grubu ve %0,8’ini ise 85 ve daha yukarı yaştaki nüfus oluşturmaktadır.

Türkiye’de 2013 yılında kamu sektöründe üst düzey kadın yönetici oranı %9,3, kadın hâkim oranı ise %36,3, Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1 ve kadın polis oranı yıllara göre bir değişiklik göstermeyerek 2013 yılında da %5,5 olmuştur. Hizmetler sektörü ise; kadınlar ve erkekler açısından istihdam yaratan en önemli sektör olmuştur. Hizmetler sektörünün 504 bin kişilik istihdam artışı ile ilk sırada gelerek toplam istihdam artışının %83,9’unu yarattığı görülmektedir. Kadın istihdamı hizmetler sektöründe 332 bin, sanayide 64 bin, inşaatta 6 bin kişi artarken, tarımda 91 bin kişi olmuştur.
(http://www.tisk.org.tr/upload_duyuru_ek/2013/12102013114208tiskisgucupiyasa-sihaberbulteni-ekim2013-sayi25.pdf)

1.2.2. Türkiye’de Kadınların İstihdam Sorunları

Kadının statüsü genel anlamıyla; erkeklerle eşit hak ve özgürlüklere sahip olması, toplumsal alanda birey olarak var edilmesidir. Kadının eğitim ve çalışma imkânları, biçimsel haklardan faydalanma derecesi değişik toplumlarda farklılıklar göstermektedir. Türk toplumunda; kadınların aile geleneğine bağlı olarak iyi bir eş ve iyi bir anne rollerine yönelik sosyalleşme süreçleri ön plandadır. Bu süreçleri tamamlayan yani sosyalleşen kadın, çalışma yaşamına dâhil olması ancak ev dışında çalışarak mümkün olmaktadır. Çalışan ve gelir elde eden kadın sosyo-ekonomik statüleri daha yüksek olan kadınlardır. Kadının statüsünün yükselmesinde kadına ilişkin değer yargılarının değişmesi kadar, eğitimde fırsat eşitliği, hak kullanma özgürlüğü, istihdam imkânlarından daha fazla yararlanma gibi etkenler son derece önem arz etmektedir (Kabaklı ve Çimen, 2008).

Türkiye’de kadınlara seçme ve seçilme hakkı verme konusunda birçok batılı ülkeye oranla daha erken davranılmıştır. Kadın işgücü ile ilgili en önemli sorun Türk kadınları için hala “anne” rolünün mesleki yaşamlarının önüne geçmesidir. Türk toplumu tarafından biçilen bu rol sayesinde kadın emek piyasalarında hak ettiği yere gelememiştir (Çullu, 2009)

Kadın çalışsa bile evlilik en iyi gelecek güvencesi olup, ekonomik kazancı olduğu halde, yaptığı iş, eve ve aileye yardım olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle toplumumuzda kadının yeri denilince genelde akla ev işi gelmektedir. Ancak sanayileşme ve kentleşmenin hızla geliştiği bu dönemde kaçınılmaz olarak kadına yeni yeni sosyal roller verilmeye başlamıştır. Bu değişimle beraber bazı

kadınlar zorunluluktan, bazı kadınlarsa kendi istekleriyle çalışma yaşamına girmişlerdir (Aytaç ve diğerleri, 2002) Kadınların istihdam sorunlarını ülkemizdeki genel istihdam sorunlarından bağımsız olarak ele almak mümkün olmamaktadır. Kadın işgücü istihdamının artırılması her şeyden önce genel ekonomik gelişmeyle ilgili olup, yeni yatırımların yapılmasını ve yeni iş sahalarının açılmasını gerektirmektedir (Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımı Çalıştayı, 2013).

Kadınların eğitim düzeyinde artış oldukça, istihdam edilme olanakları da artmaktadır. Kadınların istihdam sorunlarını şu şekilde sıralayabiliriz (KSGM, 2012; Kadının İşgücüne Katılımı Çalıştayı, 2013; Zeybek, 2010).

- Kadınlar için eğitimin her kademesinde eşitsizlik söz konusudur. Örgün eğitimin yanında bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik yaygın eğitime de ihtiyaç vardır.
- Kadının eşit işe eşit ücret almaması.
- Yasalarda kadınların çalışma hayatına girmesi konusunda bir ayrımcılık bulunmamaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu’nda aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret uygulanmayacağı hükmedilmiştir. Bazı iş ve mesleklerin kadınlara uygun iş olarak toplumda kabul görmemesi, düşük ücret uygulaması, görev dağılımında eşit davranılmaması, kriz dönemlerinde öncelikli olarak kadınların işten çıkarılması gibi ayrımcılık örnekleri bulunmaktadır.
- Toplumsal algı; Doğuştan gelen kadın ve erkek cinsiyeti özellikleri, zamanla içinde yaşanılan toplumun kültürü tarafından yorumlanarak yapılandırılmakta ve toplumun kadınlık ve erkeklikten beklentileri de buna göre şekillenmektedir.
- Çalışma hayatına giren kadınlar ya çalışma yaşamlarını kısa bir dönemde bitirmekte ya da kariyerinde yükselme döneminde iken işini bırakmaktadır. Bunun temel nedeni, ev ve iş yaşamı konusunda sorunlar yaşamaktadır. Kadın aile yaşamında çocuk bakımı yaşlı ve hasta bakımı gibi yükümlülükleri kocası ile ve/veya devletle paylaşmak durumundadır. Ancak ülkemizde kreş gündüz bakımevi gibi sosyal destek kurumları tüm çabalara karşın yeterli sayıya ulaşamamıştır.

- Kadın işgücü ucuz emek olarak emek-yoğun işlerde tekstil, gıda, hazır giyim gibi sanayi dallarında yoğunlaşmıştır.
- Göç sonucunda vasıfsız ve eğitimsiz kadınların kentte iş bulamamaları
- İş piyasasında iş ve meslek gruplarının erkek ve kadın işi olarak ayrışmasından dolayı, kadınlar ancak geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaşmakta, daha düşük statü ve ücretli işlere razı olmaktadır. Bu işler süreli ve geçici çalışmayı, sosyal güvencesizliği beraberinde getirmektedir.
- Kadınların çoğunlukla ücretsiz aile işçisi konumunda olduğu tarım sektöründe ise gelir elde edememeleri, gelir azlığı nedeniyle ve yasal bir engel olmamasına rağmen sosyal güvenlik kapsamına büyük ölçüde girememektedirler.

1.2.2.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Günümüzün güncel tutulan tartışma konuları arasında 'kadın hakları' ve 'kadın-erkek eşitliği' önemli bir yere sahiptir. Gelişmiş ülkelerde hatta bazı gelişmekte olan ülkelerde kadın ve erkek, içinde doğup büyüdüğü, yaşamlarını sürdürdükleri toplumda eşit hak ve sorumluluk taşıyan bireyler olarak yerlerini almışlardır. Çalışma yaşamının her kademesinde, her meslekte ve her alanda kadınlar erkeklerle yan yana, kıyasıya çalışmakta, idare etmekte, dolayısıyla başarılı olacağını göstermektedir. Bütün toplumlarda kadının rolü çok boyutludur. Bu sebeple kadının iş olanaklarını arttırmaya, yön vermeye ve düzenlemeye yönelik politikaların başarılı olabilmesi için aynı zamanda aile içi aile dışı rol ve ilişkilerin yeniden tanınması, yeni koşullara uymayan, gelişme ve uyumu zorlaştıran eski değer yargılarıyla mücadele edilmesinin yanı sıra, gerek kadın gerekse erkeğin eğitiminde ve sosyalleşmesinde köklü değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Cinsiyete göre belirlenmiş geleneksel işbölümü yerine, cinsiyet gözetmeksizin her bireyin yeteneğine göre iş bölümünde yer alacağı yeni bir toplumsal düzende, gerek kadın gerekse erkek, kişiliklerini geliştirip başarılı olabileceklerdir (Sağ, 2001)

Toplumdaki sosyo-ekonomik değişikliklere bağlı olarak zamanla kadınlara hem yasal hem toplumsal hak ve imkânlar verilmiştir. Ancak sadece bir kısmı yaşama geçmiştir. Kadın denilince çocuklarının anası evinin kadını portresi çizilmiştir. Kadının sözü edilen bu rollerin, sanayileşmeye kentleşme ile yeni

roller eklenmiştir. Bu değişim sonucunda kadın ister kendi iradesiyle ister ekonomik zorunluluklar nedeniyle olsun, ekonomik bağımsızlığını kazanarak daha özgür ve güçlü bir birey olma yolundadır (www.tisk.org.tr). Günümüzde kadın erkek eşitliğinin önem kazanması ile her ülkede kadının geleneksel sorumluluklarının azaltılması ve gerekli koşulların sağlanması çalışmalarına başlanmıştır. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen uygulamada henüz istenen sonuca ulaşılmamış bu konuda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında belirgin farklara rastlanmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005)

Dünya Ekonomi Forumunun yayımladığı küresel cinsiyet eşitsizliği endeksinin sonuçlarına göre 134 ülkede yapılan araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye 126. sırada yer aldı. Türkiye cinsiyet eşitsizliği listesinde, Zimbabve, Senegal, Etiyopya, İran, Suriye ve Mısır'ın gerisinde yer alıyor. Listeye göre Fas, Suudi Arabistan, Pakistan, Çad ve Yemen Türkiye'den daha kötü durumda olduğu belirtilmektedir.

Türkiye, Siyaset, eğitim, istihdam ve sağlık alanlarında kadın erkek eşitliği incelenerek hazırlanan raporda, Türkiye sağlık alanında 61, siyasette 99, ekonomik katılım ve fırsat eşitliği konusunda 131, eğitim konusunda da 109. sıralarda yer bulurken, toplamda 126. sırada yer aldı. Raporda, tüm ülkelere bakıldığında, kadın erkek eşitsizliğinin en düşük seviyede bulunduğu alanların sağlık ve eğitim, ancak ekonomiye katılım ve fırsat eşitliği konusunda ise ayrımcılığın en yüksek seviyede olduğu belirtildi. (<http://www.ntvmsnbc.com/id/25140372/>).

Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunları belli başlı beş grupta toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla: (Kocacık ve Gökkaya, 2005)

1. Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik,
2. İş bulma ve yükseltilmede eşitsizlik,
3. Ücretlendirmede eşitsizlik,
4. Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik,
5. Cinsel tacizdir.

1.2.2.2. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Bireyin sosyalleşme sürecinin çok önemli bir aşamasını oluşturan eğitim; ailede başlayıp okul dönemlerinde devam etmektedir. Sosyalleşmenin bu aşamasında aile dışındaki kurumların etkisi daha fazla olduğu bilinmektedir. Eğitimde eşitsizliğini önleyen etmenler ekonomik etkenler, sosyal etkenler, coğrafi etkenlerdir. Eğitim hakkından bu etkenler dolayısıyla yoksun kalan bireyler, toplumsal yaşama katılmalarında bir engel oluşturmaktadır (Çakır,2008).

Türkiye’de okuma-yazma bilmeyenler nüfusun % 4,2’sini oluşturmakta olup kadınlarda bu oranın yüksek olduğu görülmektedir. Yıllar içinde okuryazarlık oranı sürekli artmasına rağmen henüz hedeflenen noktaya ulaşamamıştır. 2012 yılı sonuçlarına göre 2.788.757 kişi okuma-yazma bilmemekte olup bunların 2.313.689’unu kadınlar oluşturmaktadır. Okuma yazma bilmeyen kadınların 1,8 milyonu 50 ve üzeri yaş grubundadır. 6-24 yaş grubunda ise okuma yazma bilmeyen yaklaşık 100 bin kadın bulunmaktadır (KSGM, 2012)

Tablo 1.2.Türkiye’de Okuma – Yazma Durumu

Okuma-Yazma Durumu	Toplam	Kadın	Erkek
Okuma-Yazma Bilmeyen	2.788.757	2.313.689	475.068
Okuma-Yazma Bilen	63.347.643	30.719.323	32.628.320
Bilinmeyen	1.740.979	845.835	895.144
Toplam	67.045.635	33.443.008	33.602.627

KSGM, 2012

Okuma yazma bilmeme oranı her iki cinsiyet içinde genç yaş gruplarından ileri yaş gruplarına”, “kentsel nüfustan kırsal nüfusa” ve “Batı bölgelerden Doğu bölgelerine” gidildiğinde, artış sergilemektedir. Ancak, bu değişkenlerin her koşulda kadınlar üzerindeki etkisi erkekler üzerindeki etkisinden daha büyük olmaktadır.

2012/2013 öğretim yılında ilkökul düzeyine devam eden 5.593.910 öğrenci bulunmakta olup, bu öğrencilerin % 48,8’ini kız çocukları oluşturmaktadır. İlköğretimin 2. Kademesi olan ortaokul düzeyine devam eden 5.566.986 öğrencinin ise % 49,2’sini kız çocukları oluşturmaktadır. Ortaöğretime devam eden 4.995.623 öğrencinin % 45,3’ünü kız çocukları oluşturmaktadır.

İşgücü piyasasına ara eleman yetiştiren mesleki ve teknik ortaöğretime devam eden 2.269.651 öğrencinin % 45'ini kızlar oluşturmaktadır.

Bu kızların çoğunluğu Kız Meslek Lisesi, Anadolu Kız Meslek Lisesi, Turizm Liseleri gibi öğrencilerin çoğunluğunu kızların oluşturduğu okullara devam etmektedir. Endüstri Meslek Lisesi, Anadolu Teknik Lisesi gibi liselerde kız öğrenci sayısının azlığı fark edilir derecededir. Yükseköğretim kademesinde cinsiyet oranı % 83,38'dir. 2011/12 yılı itibarıyla üniversitede eğitimini sürdüren 4.315.836 öğrencinin % 45'ini kadınlar oluşturmaktadır. Lisansüstü düzeyde yüksek lisans ve doktora programlarına devam eden öğrencilerin ise % 43,4'ünü kadınlar oluşturmaktadır (KSGM, 2012).

Purcell ve Elias, 1995'te mezun olan 4.500 kişiyle ilgili yaptıkları araştırmada mezuniyet yılı ile ücret eşitsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunun sonucuna ulaşmışlardır. Mezuniyet yılı geriye gittikçe, eşitsizlik daha az kendini göstermekteydi. Kadınların girdikleri ilk işteki yıllık kazançları, araştırmanın yapıldığı 1995 yılında erkeklerden % 10,5 düşüktü. Bu oran 1997-1998'de %15, 2002-2003 yılında %18,5 idi. (Redfern ve Aure, 2010)

Ülkemizde istihdam oranı, eğitim düzeyi ile doğru orantılıdır. Bu sebeptendir ki eğitim düzeyi arttıkça işgücüne katılım oranı da artmaktadır. Eğitim seviyesinin yüksekliği kadınların istihdamında daha fazla önem kazanırken erkeklerde daha az önemli olmaktadır. Kadınlar açısından kırsal ve kentsel kesim arasındaki işgücüne katılım arasındaki fark, kırsal kesimde tarıma dayalı ekonominin daha az insan sermayesi gerektirmesinden kaynaklandığı sonucuna varılmaktadır. Kiren' in yapmış olduğu çalışma 0-6 yaş arası çocuk sahibi olmak ya da evli olmak kadının işgücüne katılımını engellediğini belirtmiştir (Çakır, 2008).

Kadının, toplumsal rolü nedeniyle ev hayatı ve iş hayatı arasında denge kurmak zorunda olması, kadınların annelik, eşlik rolünün bir uzantısı gibi değerlendirilen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi feminen mesleklere yönelmesine yol açmıştır. Böylece erkeksi ve kadınsı meslek ayrımı ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların iş güvencesi ve sınırlı zaman uygulaması nedeniyle de kamu kesimini tercih ettikleri görülmüştür. (Koray, 1993).

1.2.2.3. İş Bulma ve Yükseltirmede Eşitsizlik

Hızla değişen ve gelişen dünyamız, kadınların alışılmış konumlarını farklılaştırmış bundan böyle toplumda sosyal ve ekonomik anlamda birçok roller edinmişlerdir. Bu rollerinde etkisi ile kadınların çalışma hayatına katılımlarında ve kariyer geliştirme fırsatlarında artış görülmüştür. Ancak; çok iyi eğitimden geçmiş ve tecrübeli kadınlar bile üst yönetim kademelerine çıkmada erkeklerin gerisinde kalmışlardır (Jahangirov, 2012)

İş piyasası ve aile ile ilgili bir takım özgül nedenler ve kültürel sınırlamalar iş bulmayı kadınlar için daha da zorlaştırmaktadır. Cinsiyet rolüne uygun olmayan bir meslek veya pozisyona girmeye çalışan kadınlar aynı durumdaki erkeklere göre yine geride kalmaktadırlar (Karaca, 2007). Kadınların işgücü piyasasında karşılaştığı eşitsizliklerden bir tanesi de meslekte yükselme ya da yükseltilmedir. Erkeklerin, kadınlara göre işi daha çok benimsemesi sebebi ile işverenler kadınları tercih etmemektedir. Bununla birlikte hamilelik, ev işleri durumlardan dolayı terfi ettirilmemeleri üst yönetim basamaklarına getirilmemelerine yol açmaktadır. Kadınlardan önce anne ve eş olarak toplumsal rolünü üstlenmeleri beklenmekte, kariyer ikinci plana bırakılmaktadır (www.tisk.org.tr)

Sonuç olarak, kadınların üst düzey yöneticiliklerde görev alabilmeleri önünde büyük bir engeller olduğu açıktır. Üst düzey görevler çoğu zaman kadınlara yakışan bir meslek olarak görülmemiştir. Bu toplumsal önyargıları aşip yönetici pozisyonuna yükselmek isteyen kadınlar, çoğu zaman kendi cinsel kimliklerinden soyunup, erkek kimliğine bürünmek zorunda kalmıştır. (Güldal, 2006).

Türkiye'nin 40 farklı sektöründeki en büyük 250 şirketi kapsayan bir araştırmada, kadınların ve gençlerin en fazla yükselme şansının olduğu sektörler araştırılmıştır. Araştırmada, bu şirketlerdeki yönetici kademelerinde yer alan kişilerin yaş ve cinsiyete göre dağılımları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de kadın yönetici oranı % 20 olarak belirlenmiştir. Sektör bazında bakıldığında holdinglerin, kadın yönetici yoğunluğu bakımından 40 sektör arasında 25. Sırada yer almaktadır. Kadınlara en fazla terfi şansı veren sektör, % 58.28 ile reklamcılık sektörüdür. Diğer sektörler sırasıyla % 56,2 ile gayrimenkul yatırım ortaklığı şirketleri, % 53,7 ile havayolları, % 49.23 ile leasing, % 45,9 ile

pazarlama, % 41,6 ile factoring, % 41.65 ile aracı kurumlardır. Listeye bakıldığında, finans sektöründe kadın yöneticilerin yoğun olduğu görülmektedir. Kadınlar için çok avantajlı sektörlerden biri de 13. sırada olan internet sektörüdür. Kadın yöneticilerin en az olduğu sektörler ise % 27.51 ile perakende, % 8,9 ile otomotiv ve % 11 ile kamudur (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

1.2.2.4. Ücretlendirmede Eşitsizlik

Ücretlendirme de eşitsizlik, ücretler belirlenirken işin içeriğinden çok cinsiyet esas alınarak yapılan ayrımcılıktır. Avrupa Yasama ve Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi Vakfı tarafından yapılan Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları Araştırmasının bulguları sadece ülkemiz için değil diğer ülkeleri kapsayıp ücret ayrımcılığına dikkat çekmektedir. Raporda, ücret, istihdam statüsü, ücretli ve ücretsiz işlerin oranı bakımından kadın ve erkek arasındaki farklılıkların, halen yüksek olduğu belirtilmektedir. Sosyal Sigortalar Kurumu istatistiklerine bakıldığında kadın ve erkeklerin ücret farklılıkları gözle görülür farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Kadın işçilerin ortalama günlük kazancı birçok sektörde erkek işçilerin ortalama günlük kazancının altındadır. Dayıoğlu ve Kasnakoğlu'nun (1997) araştırmalarındaki sonuçlarda cinsiyetler arasında hem Türkiye'de hem de bölgesel olarak kazanç yapısında eşitsizliklerin olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre ülke genelinde kadın ve erkekler arasındaki kazanç farklılığının %64'ü işgücü piyasasında ayrımcılıkla açıklanırken, kadınların insan sermayesi ve deneyimlerindeki dezavantajlı durumlarının mesleki konumlarına ve işteki mevkilerine yansması diğer etkenler olarak bilinmektedir (Çakır, 2008).

Ülkemizde kadın istihdamının ağırlıklı olarak tarım sektöründe ve ücretsiz aile işçisi statüsünde yoğunlaştığı göz önünde bulundurulduğunda kadınların ücret bakımından erkeklere göre neden çok geri durumda olduğu daha net anlaşılabilir. Aynı şekilde yönetici kadın sayısının düşük olması da bunun bir diğer nedenidir. Eğitim düzeyi arttığı oranda kadın-erkek arasındaki ücret farklılığı da azalmaktadır. Kamu sektöründe fark daha az olurken, özel sektörde kadın-erkek ücret eşitsizliği kendini daha fazla hissettirmektedir (Yılmaz, 2006)

Kadınlara ödenen ortalama ücret, her ne kadar geçtiğimiz 20 yılda aradaki fark biraz azaldıysa da, erkeklere ödenenin çok altındadır. Kadınlar, daha düşük

ücretli sektörlerde daha fazla görev alabilmektedirler. Fakat erkeklerle aynı meslek grubunda olsalar bile ortalama olarak kadınlara daha düşük ücret verilmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 005)

Kadın-erkek ücret eşitsizliği; meslekî farklılıktan, kadınların daha çok kadına özgü iş olarak kabul edilen işlerde çalışmasından ve iş tecrübesi, vasıf farklılığı, çalışma süresi gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. (Toksöz vd, 2006). Örneğin İngiltere'de basit büro işlerinde çalışan kadınlar, aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 60'ını, kadın satış elemanları aynı işte çalışan erkeklerin aldığı ücretin % 57'sini almaktadırlar. Erkeksi ve kadınsı meslek ayırımının yanında cinsiyete dayalı ücretlendirme de ortaya çıkmaktadır (Giddens, 2000).

1.2.2.5. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

II. Dünya savaşının ardından çalışan kadın sayısı artmış ve sendikal örgütlenme haklarından kadınların da faydalandığı görülmüştür. Fakat sendikalaşma erkek işi olarak kabul görülmüştür. ABD'de kabul edilen 'istihdamda fırsat eşitliği' yasası, kadınların işe girme, ücretlendirme ve işte yükselme olanağı olarak eşit şartlar sunmaktadır. Bu oluşum yaygınlaşmış ve kadın çalışanların ev, aile ve iş sorumluluklarını hafifletmek için esneklik uygulamaları öngörülmüştür (Jahangirov, 2012)

Çalışma yaşamının içinde yer alan kadınların "kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi" çerçevesinde hastalık, iş görmezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı bir koruma sağlayan sosyal güvenlik hizmetlerinden yararlandırılmaları yanında, bu risklere uğrayan kadınlara yönelik sosyal yardım hizmetlerinden cinsiyet ayrımı yapılmaksızın yararlandırılmaları esastır (Kocacık ve Gökkaya, 2005)

Türkiye'de istihdam eden kadınlar herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlı olmadan çalışan kadınların %52,6'sı kayıt dışı olarak çalışmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, Eylül 2013 döneminde herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlı olmadan çalışanların oranı %37,2 olmuştur. Bu dönemde, geçen yılın aynı dönemine göre tarım sektöründe sosyal güvenlikten yoksun çalışanların oranı %84,9'dan %83,8'e azalırken, tarım dışı sektörlerde ise %24,7'den %22'ye geriledi. Sosyal güvenlik

kapsamında olmayan ücretli ve yevmiyeli çalışanların oranı ise bir önceki yılın aynı dönemine göre 3,2 puan azalarak %19,9 oldu. Ücretsiz aile işçilerinin yüzde 92'si kayıt dışı çalışıyor. Kayıt dışı istihdam en yüksek ücretsiz aile işçilerinde görülürken, bu kategoride bulunan % 91,8 kayıt dışı çalışıyor. Ücretsiz aile işçisi olarak çalışan erkeklerde bu oranın % 83, ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadınlarda ise % 94,5 olması dikkati çekiyor (www.tuik.gov.tr)

Ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kişilerin 2 milyon 870 bini tarımda, 915 bini ise tarım dışında istihdam edilen kadınlardan oluşmaktadır. Sigortasız çalışan kadınlar içerisinde en yüksek pay ücretsiz aile işçilerine aittir. Kendi çalışan ve ücretli çalışanlar onu takip etmektedir. Tarım dışı çalışanlarda ise sigortasız çalışanlar içerisinde en yüksek pay, ücretli çalışan kadınlardan oluşmaktadır. Ardından yevmiyeli çalışan, kendi çalışan kadınlar gelmektedir (TUIK - Kagider, 2013)

1.2.2.6. Cinsel Taciz

Örgüt içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı yaşanan cinsel taciz davranışı iş dünyasının en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu davranışların uzun süre cinsel tatmine yönelik davranışlar olduğu düşünülse de son yıllarda yapılan araştırmalarda bu davranışların temelinde örgüt içerisinde yaşanan güç mücadeleleri daha etkili olmaktadır. Erkekler aynı iş yerinde çalıştıkları karşı cinslerle rekabet yapmak yerine onları hiçe saymış, kadın çalışanları seksüel bir nesne olarak algılamaktadırlar (Johnson,2010).

Cinsel tacizin resmi olarak kabul edilmiş iki türü vardır: Birisi düşmanca çevre, diğeri ise “quid pro quo” yani “bir şeye karşılık bir şey” istemidir. Düşmanca çevre, saldırgan düşüncelerin açıklanması, yorumlar ve birtakım cinsel içerikli istenmeyen fiziksel ve sözlü davranışlardır. Cinsel taciz vakalarının büyük çoğunluğu erkek çalışanlar tarafından kadın çalışanlara yapılır fakat erkeklerinde cinsel tacize maruz kaldığı görülmüştür (<http://www.aauw.org>). Bir şeye karşılık bir şey isteme şeklinde ortaya çıkan türü ise, istenmeyen cinsel ilgi ve cinsel baskıyı içermektedir. İşle ilgili ödül ve tehditler karşılığında istenen cinsel iyilikler, tekrarlanan ve hoş karşılanmayan randevu isteklerinden ve kadını bir ilişkiye zorlama isteklerinden oluşur. (Johnson, 2010).

Mohd'a (2007) göre cinsel taciz yasalarla belirlenmiştir ve beş türden oluşmaktadır; (Omonijo, 2013)

- Sözel taciz (Saldırgan ya da müstehcen sözler)
- Sözel olmayan ya da el hareketleriyle taciz (Alaycı bakışlar, imalar)
- Görsel taciz
- Fiziksel taciz
- Psikolojik taciz

1.2.2.7. Mobbing

Mobbing; Var olan gücün ya da pozisyonun kötüye kullanılarak; sistematik olarak psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, aşağılama, tehdit vb. şekillerde ortaya çıkan duygusal bir saldırdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayıp; işverenin ima ve alay ile karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeyi de içeren saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır. Yaş, cinsiyet, ırk ayrımı olmaksızın kişiyi iş yaşamından dışlamak amacı ile kasıtlı olarak yapılır. Mobbing uygulayan kişiye “tacizci”, mobbinge maruz kalan kişiye ise “mağdur” denir.

Mobbing üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek yerine, mobbing kavramının Türkçe karşılığı olarak "iş yerinde psikolojik taciz", "işyerinde psikolojik-terör", "işyerinde psikolojik şiddet", "işyerinde duygusal taciz", "işyerinde moral taciz", "işyerinde manevi taciz", "işyerinde zorbalık", "yıldırma" ve "işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı" sözcüklerinin kullanarak yaygınlaştırmaya çalışmışlardır (Çobanoğlu, 2005). Uluslararası Çalışma Örgütüne (ILO) (1998) 'e göre mobbing; “birey veya grubu sabote etmek amacıyla yapılan, intikam duygusu, zalimce, kötü niyetli ve aşağılayıcı tavırlarla kendini gösteren davranış biçimi” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.mobbing-usa.com>, 2014).

1.2.3. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Çalışma yaşamına katılan kadın, aile yaşamında da bir dizi sorunla karşı karşıya kalmıştır. Analık durumuna bağlı olarak iş-aile çatışması, ev işleri ve

çocuk bakımı olarak incelenecektir (Kocacık ve Gökkaya,2005; Akdöl, 2009; Sezen, 2008)

1.2.3.1. İş Aile Çatışması

Kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi ile kariyer beklentilerinin artması ve ekonomik sıkıntıların var olması sonucunda kadınların iş yaşamına katılmaları en önemli nedenlerdir. Greenhaus ve Beutell iş –aile çatışmasını şöyle tanımlamıştır; iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu olarak nitelendirmiştir. Parasuraman ve Simmers’da iş-aile çatışması olarak ifade edilen uyumsuzluk durumunun, is ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşandığını vurgulamışlardır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009).

Kadının çalışma yaşamına atılması evde ailesi ile olan ilişkilerini bazı açılardan olumsuz etkilediği için iş-aile çatışmalarının da artmasına sebebiyet vermiştir. İş ve aile her insan için hayatındaki en önemli unsurlardır. Birbiriyle uyumlu olan bu iki unsur çoğu zaman kişinin çelişkiler yaşamasına neden olacaktır. İş ve aile rolleri arasındaki dengeyi kuramayan çalışan iş-aile çatışması yaşayacaktır. Bireylerin aile- iş arasındaki çatışmaları hem kendisini hem ailesini mutsuz edecektir. Tam tersi bir durum olduğunda; bireyin ailesine daha çok ilgi ve alaka gösterdiğinde ise iş yerinde sorumluluklarını yerine getiremeyecek dolayısıyla yine sorunlar ortaya çıkacaktır. İş ve aile herkesin hayatındaki önemli unsurlardır. Bu unsurların önem derecesinin üstte olmasına rağmen insanların sahip olduğu zaman ve enerji kısıtlıdır (Adak, 2007).

Toplumun değişen yapısı Sanayi Devriminden sonra hız kazanmış ve kadınların yaşamında da etkili olmuştur. Kadın öncesinde, evi ile sınırlandırılmış, gerektiği zaman ücretli olarak hizmet sektöründe çalışmıştır.

Ekonomik gücü olan kadın, ailesi ve kendisi için karar alırken özgüven duygusuyla hareket etmektedir. Geleneksel kadın rolü ev içinde de değişim göstermektedir. Ev içindeki iş bölümüne erkekte dâhil olmaktadır. Çalışan kadının ev işlerine ayırdığı zaman azaldığı için bir çalışma sonucunda erkeğin katkısının arttığı; bazı çalışmalarda ise bu boşluğun erkeğin değil ücretli tutulan kişiler tarafından karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır (Adak, 2007).

İş aile çatışması üç farklı biçimde oluşmaktadır.

- Zaman temelli iş aile çatışması
- Gerilim temelli iş aile çatışması
- Davranış temelli iş aile çatışmasıdır.

Zamana dayalı çatışma, çalışanın çalıştığı iş için ayırması gereken zaman ile iş dışı yaşamı için ayırması gereken zaman arasında denge kuramaması sonucunda çatışma çıkmaktadır. Gerilime dayalı çatışma ise, çalışanın iş ya da aile yaşantısının gereği olarak üstlendiği rollerden birisinin yarattığı gerilimin bireyin diğer rolünü etkilediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Gerginlik temelli iş ve aile yaşamı arasında rol belirsizlikleri, aşırı iş yükü, fazla mesai taleplerinin fazla olması gibi sebeplerden oluşabilir. Öte yandan, davranışa dayalı çatışma, çalışanın iş ya da aile yaşantısının gereği olarak üstlendiği roller açısından uygun olan davranışların diğer yaşam alanındaki davranışlarla uyumlu olmaması durumlarda ortaya çıkmaktadır (Aras vd, 2013).

1.2.3.2. Ev İşler

Türkiye’de hâkim olan görüş, kadının yeri evidir ve asli görevi ev işi yaparak kocasına ve çocuklarına bakmaktır. Bu yüzden kadının çalışması bu görevlerine aykırıdır. Kadının ev dışında ücretli olarak çalışması geleneksel ailelerde söz konusu bile değilken, 20. yüzyıldan itibaren gelişen endüstrileşme sonucu kentleşmenin getirdiği yaşam düzeyi yalnızca erkeğin kazancı ile karşılanamayacak düzeylere çıkmıştır. Bunun neticesinde kadının gelir getirici işlerde çalışması zorunlu hale gelmiştir (Karaca, 2007).

Çalışma yaşamındaki kadın sayısının artışı, iş ve aile gibi iki farklı alandaki rolünün birbirini etkilemesine sebebiyet vermektedir. Çalışan kadın, evdeki sorumlulukları ve işi arasındaki ilişkiyi iyi organize edemediği takdirde birbirini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle iş yaşamındaki koşullar ile aile sorumlulukları birbirini etkilediği gibi, aile yapısı ve sorumlulukları da kadını, iş yaşamında erkekten daha fazla etkilemektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005)

1.2.3.3. Çocuk Bakımı Sorunu

Annelik, kadının çocuğunu topluma hazırlaması ve yetiştirmesi ile ilişkilidir. Annenin beklenen rolünü en iyi biçimde oynaması beklenmektedir. Kadın toplumsallaşma sürecinde annelik duruşunu en iyi şekilde gerçekleştirmesi gerektiğini bildiği için kendini her şeyde önce anneliğe hazır hisseder.

Kadınların çalışma yaşamına katılmasına asıl etken, çocuklarının olup olmamasıdır. Çocukları olmayan ya da bakmakla yükümlü oldukları biri yok ise part time işler yerine tam zamanlı işlere sahip olmaktadır ancak erkeklere kıyasla kadınların çoğunluğu yarı zamanlı işlerde çalışmaktadır (Sezen, 2008)

2. İŞ YAŞAMINDA KARIYER KAVRAMI VE KARIYER EVRELERİNDE KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER

2.1. Kariyer

Kariyer kavramı 70’li yıllarda ilk kez araştırılmaya başlanmıştır. Günümüz işletmeleri çalışanlarını memnun etmek için insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaya başlamış ve bu da çalışanların iş yaşamında kariyer kavramını öne çıkarmış ve bu husus üzerinde çalışmalar yoğunlaşmıştır (Güzel, 2009)

Kariyer, çalışmaların, iş deneyimlerinin, davranışların pozitif bireysel çalışmaları ile sonuç verip başarı getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Zacher, 2013). Kariyer kavramının literatürde farklı tanımları bulunmaktadır. Kariyer;

- Bireyin çalıştığı iş ile ilgili deneyimlerdir (David, 2002).
- Seçilen iş hayatında ilerlemek daha fazla deneyim kazanmak ve saygınlık elde etmektir (Ünver, 2005).
- Bireyin yaşam boyunca gerçekleştirdiği etkinliklerdir Akat,1994.
- Kişinin çalıştığı yıllar boyunca iş alanında devamlı olarak ilerlemesi ve itibar kazanmasıdır (Eryiğit, 2000).
- Bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Erdoğan, 2003)
- İş tecrübelerinin, bireyin beklentileri ve işletmenin beklentileri doğrultusunda yönlendirmesidir (Zeybek, 2010).
- Kariyer ilerlemedir. Bir örgütte ve ya profesyonel düzende yukarıya doğru olan hareketlilik olarak açıklanmaktadır (Lavvrance, 1985).
- Kişinin mesleği ve iş deneyimlerinin daha fazla sorumluluk ve çalışma gerektirdiği ve maddi anlamda da yukarı doğru ilerlemesidir. (Çalışkan, 2012)

- Özel ve kamu sektöründe bireyin çalıştığı süre boyunca ilerleyip başarı amacı güderek izlediği alandır (Aytaç, 2005)
- Çalışma yaşamı kapsamında insanın üstlendiği rollerin bütünü olarak tanımlamaktadır (Super, 1980).
- Kariyer genel anlamda, çok sayıda mesleği ve statüyü tanımlar (Kendy, 2007).
- Seçilen bir işte ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk almak, itibar güç ve prestij elde etmektir (Tortop, 1992).

Kariyer bireyin toplumsal durumunun, kimliğinin ve de mevkisinin belirlenmesinde önemli bir öğedir. Bilhassa kişiliğinin gelişmesi ve iş doyumunun oluşmasında son derece önem arz eder. Kariyer kavramının unsuru birey olduğundan bu bağlamda sosyal ve psikolojik boyut önem kazanmaktadır. Kariyerin beraberinde getirdiği güç ve yükseliş ile daha fazla para kazanma isteği de doğmaktadır (Jahangirav, 2012)

Kariyer, Bireysel ve Örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

Bireysel Kariyer; Kişinin yeteneklerinin farkına varıp geliştirerek, iş hayatında kendine özgü amaçlar belirleyip bu amaçlar doğrultusunda kariyer fırsatlarını değerlendirmesi ile uygulamaya geçtiği süreçtir (Bingöl, 2006).

Bireysel kariyer, kişinin öncelikle kendi talep, arzu ve inançlarına ulaşip bunların farkına varma yoludur. Sonrasında ise ileriye dönük amaçları değerlendirip, önüne çıkabilecek engelleri tanıyıp, gözden geçirmesi ve neticede bunlar kariyerini geliştirmek için kendince yapması gereken eylemlerdir (Briscoe ve Hall, 2006).

Bireysel kariyer planlamasının faydaları aşağıda maddelendirilmiştir (Aytaç, 1997).

- Bireyin işinde başarısız olma riskini azaltmak
- Çalışanın kariyer hedeflerini desteklemek ve tutarlı hale getirmek
- Önceden bilgilendirme ile kariyer tercihlerini planlamak

- Bireyin farklı kariyer hedeflerine ulaşması için becerilerini geliştirmek
- Bireyin kendinin tanınması
- İşletme içindeki ve dışındaki kariyer basamaklarını, kariyer yollarını değerlendirme

Örgütsel Kariyer; Üstlerinin işgörenlerden ne istediğinin farkında olması, beklentilerine karşılık verip bu yönde fayda sağlaması ve örgüte katkıda bulunduğu süreçtir (Bingöl, 2006) Örgütsel kariyer konuları incelendiğinde, örgüt ve çalışanla ilgili olduğu bireysel kariyer konuları ise yaşam ile ilgili olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda örgütler çalışanlarının kariyer hedeflerine yön vermekte, çalışanlar ise örgütlerin kariyer planlama hedeflerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel kariyer planlamasının sağladığı faydalar aşağıda belirtilmiştir (Aytaç, 1997)

- İleriki insan kaynakları ihtiyaçlarını düzenli olarak teşhis etmek
- Çalışanların saklı beklentilerini ortaya çıkarmak
- Kariyer basamaklarını planlamak
- İşgücünde zayıflama olanları eğitmek ve onlar bilinçlendirmek
- Örgütün gelişimi ile bireysel istek ve arzuları karşılaştırmak
- Şirketin kullanımı için çalışanların becerilerini ve amaçlarını yön vermek.

2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

Kariyer kavramı çok çeşitli tanımlanabilmektedir, fakat bu tanımların ortak amacı, başarının ölçüsü olmasıdır. Bu yönden kariyer, bireyin iş hayatında elde etmek istediği güç olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımlama ise, bir kişinin yalnızca işle ilgili görevleri değil aynı zamanda beklentileri, arzuları, istekleri, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için eğitim alması bunun neticesinde yetenek, bilgi ve becerisi ile örgütte ilerlemesidir (Sampad, 2007).

Greenhous kariyer kavramını iki ayrı yaklaşım ile açıklamıştır. İlk yaklaşım kariyer kavramını; Organizasyonun ya da bir mesleğin niteliği ve kalitesi

olarak ifade etmiştir. İkinci yaklaşım ise; Kariyer, bir meslektan ya da organizasyondan çok, bireysel kalite ve nitelik olarak tanımlanmıştır. Kariyer kavramının farklı tanımları olmakla birlikte, kavram özelliğinin ve içeriğİ aşağıda belirtilmiştir (Şimşek, 2004).

- ❖ Kariyer kavramı, organizasyonun bütün bölümlerinde çalışan personelle ilgilidir. Yalnızca üst düzey çalışanları ilgilendirmemekte aynı zamanda temizlik görevlilerinin de kariyer sahibi olabileceğİ bilinmelidir.
- ❖ Kariyer, bir işletmede işe alma ya da işe alınma ile aynı anlamı taşımamaktadır. Birden fazla eylemi ve işletmeyi içerebilir.
- ❖ Kariyer kavramı, bireyin işinde söz sahibi olması aynı zamanda örgütünde birey üzerinde denetim ve plan yapma hakkında sahip olmasıdır.

2.3. Kariyer Evreleri

Kariyerin ilk çıkış noktası genellikle çocukluk yıllarından gelmektedir. Saygı duyulan bir aile büyüğünün mesleğİ, akrabalar, arkadaş çevresi kişinin etkileneceğİ unsurlar olabilir. Kariyer kavramı eğitim ve öğretim ile oluşumunu şekillendirmektedir. Bireyin kariyer evreleri gelişim süreci ile paralel ilerlemektedir. Bu evreler bireyin ihtiyaçları, prensipleri, görevleri dâhilinde her bireyde farklılık gösterir (Akoğlan ve Kozak, 2001).

Kadınların kariyer ve kariyer evreleri incelediğimizde; Kadınların eğitim seviyelerinin artması ile dünyada ve ülkemizde iş yaşamına aktif olarak katılımları artış görölmüştür. Daha önceleri kadınlar gelirlerindeki yetersizlikten çalışma hayatında yer alırken, günümüzde edindikleri tecrübe, yaşam koşulları ve de aldıkları eğitim ile iş yaşamında önemli yerler edinmek ve kariyerlerinde yükselmek arzusundadırlar (Karaca, 2007)

Genel olarak kadınların kariyer aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Keşfetme (Yetişkinliğe Erken Geçiş) : Bireyin doğumundan 17-25 yaşına kadar olan bir süreyi kapsamaktadır. Birey keşfetme döneminde, çevresindeki arkadaşları, akrabaları eş ve dostlarından etkilenecek ilgi duyduğİ meslek grubuna yönelmeye başlar. Başarılı olacağı iş alanları hakkında bilgi edinir, hangi iş beklentilerini karşılar getirileri ne olur onların araştırmasını yapar (Bingöl, 2003).

Yetişkinliğe geçiş evresinde, kadınların birçoğu aile kurmakla ve evlilikle alakadardır. Bu sebeptendir ki işle ilgili konuları erkekler kadar önemsememektedirler, işi ikinci plana alıp ilk aşamada evlilik yapmayı yeğlemektedirler (Karaca, 2007) Kadınların yetiştirilirken erkekler kadar iyi eğitim alamadıklarından ve desteklenmediklerinden dolayı küçük yaşlardan itibaren zihinlerinde oluşturulan ev kadını figürü ile aldıkları karar iyi sonuç vermez. (Davidson, 1992).

Kurma (26-35 yaş): İkinci aşama işe giriş aşamasıdır. Bir önceki keşif aşamasında almış olduğu kararla bir işte çalışmaya başlama ve oryantasyon ile yerleşme gibi ileri aşamalara geçer. Kariyer hedeflerini belirleyen birey, hedefine ulaşmak için çaba gösterir. Bu süreç zarfında değerlendirmeler, gözlemler yaparak, hedefler belirleyip uygulamaya koyacak ve bu doğrultuda başlangıçlar yapacaktır (Erçen, 2008). Özellikle bu dönemde iş yaşamına yeni başlayan birey birçok sorunla karşılaşacak ve bu sorunların en önemlisi mevki bulma ve kendini kanıtlama olacaktır (<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/98-kariyer-devreleri.html>). Kadın çalışanlara erkek çalışanlar kadar sorumluluk verilmediği için organizasyon içerisinde iyi bir yer de edinmemektedirler (Davidson, 1992).

Kadınlar bu aşamadan geçerken diğerlerine göre farklılık göstermektedir. Kurma aşaması, kadınlar arasında en çok bilinen aşamadır. Kadınlar kariyerlerini sabitlemeden, aile kurma kararını almazlar. Bu süreçte kariyer daha ağır basmaktadır. Çocuk sahibi olma, annelik izinleri gibi kararlardan vazgeçmektedirler (Davidson, 1992).

Kariyer ortası (36-45 yaş) : Bu süreçte bireyler kariyerinde belli bir noktaya ulaşmıştır. İş görenler daha çok sorumluluk almıştır, hata yapıldığında cezalar verilir, başarılarında ödüllendirilir. Kariyer planlamasında başarısız olan birey, kariyer planlamasını gözden geçirip düzenlemeler yapar gerekirse yeni iş ararlar (Zeybek, 2010). Ayrıca bu aşamada güvenlik ihtiyacı en aza indirgenmiş iken; bağımsızlık ve saygı görme ön planda olmaktadır. Bireyin, kişisel sorumlulukları, orta yaş sorunu, tükenmişlik gibi olumsuzluklarla karşılaştığı evredir (Bingöl, 2003). Burada önemli olan bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığının farkına varabilmesidir. Kişi, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. İşinde kendisini kanıtladıkça, ilgisi güvenlik gereksinimden yavaş yavaş başarı, saygınlık ve bağımsızlık gereksinimlerine doğru kayar. Bu safhada

kariyer gelişmesi son derece hızlıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanların kariyerindeki en üretici devresidir (Luthans, 1992).

20’li yaşların bitiminde kadınlar sorunlarını çözmeye başlayıp, kendilerini yeniden değerlendirme çabası içine girerler. Bu aşama süresince, kadınlar çocuk sahibi olmadıkları için kendilerince mantıksal sebepler bulup tatmin olmaya çalışırlar (Barbara, 1992)

30’lu yaş sonrasında bazı kadınlar ise, çocuk sahibi olmadıkları için kendilerini sorgularlar ve pişmanlık yaşarlar.30’lu yaşlarda çocuk sahibi olan kadınlar ise iş ve aile kavramları arasında sorun yaşamaktadır. Bu sorun ya çalıştığı kurumu değiştirme ya da kendi işinin patronu olma ile sonuçlanır. Bu evrede kadınlar ‘cam tavan’ olarak isimlendirilen ve kadınların üst mevkilere yükselmelerini engelleyen birçok faktörle de karşı karşıya kalmaktadır. Kadınlarda bulunduğu işletmede terfi edemedikleri için başka yollar denemekte veya iş yerini değiştirmektedir (Barbara, 1992).

Kariyer sonu (50-65 yaş) : Bireyin kariyerinde gelebileceği son evredir. Kişi örgüt içerisinde danışman, eğiten konumundadır ve alt kademedeki çalışanların gelişiminde etkin rol oynar. Kişi bu aşamada işe yönelik isteği azalır, mesleki farkındalığı gerileme gösterir. 50’li yaşlar sonrasında kadınlar emekli olma ve evde boş kalmanın sebep olduğu yalnızlık duygusuyla karşı karşıyadır (Bingöl, 2003).

İş yaşamından ayrılmaya hazırlanan bir evre olduğu için emeklilik üzerine düşünölmeye ve planlar yapılmaya başlanmaktadır. Bu dönem içerisinde kariyer evresinde üç olasılık yer almaktadır. Birincisi, kişinin başarısını sürdürmesi neticesinde ilerleme sağlayıp saygı göreceği ilk olasılıktır. İkinci olasılık ise plato yani durgunluk sürecidir. Bu dönemde ilerleme olanağı sıfırdır. Sebebi ise bireyin yaşı itibari ile uyum sağlayamaması, işletme faaliyetlerini geliştirememesi olabilir. Son olasılıkta gerilemedir. Birey artık uyum sorunu yaşar ve performansı düşmeye başlar. Örgütün bu evrede yapması gereken şey ise, çalışanlarına performans artıracak faaliyetlerde bulunmalı onları cesaretlendirmelidir. Buna ek olarak işletme, kariyerinin son aşamasına gelmiş çalışanlarının algılama ve öğrenme konusunda önlemler almalı önyargılara yer vermemelidir (Bingöl, 2006)

Ayrılma-Emeklilik(65-75): Bireyin kariyerinde son aşamadır. Emeklilik yaklaşık fiziksel ve zihinsel beceriler azalır. Örgüt içerisinde ilerlenme beklenmez ve birey emeklilik için planlar yapmaya başlar kariyeri ve sorumlulukları azalır. Kişi zamanını iş dışı konularda harcar işle ilgili konularla ilgilenmez (Güzel, 2009). Ayrıca çalışanların işlerinden mutlu bir şekilde ayrılması için örgütün emeklilik programları hazırlaması önemlidir. Bu programın amacı, yeni yaşam yolunda bireylerin emeklilik dönemini sağlıklı ve verimli bir biçimde geçirmesi örgütün başarısını simgeleyecektir (Kağnıcıoğlu, 2012).

2.4. Kariyer Engelleri ve Bu Engellerin Kadın Çalışanlara Olan Etkisi

Çalışanlar iş yaşamlarında çeşitli kariyer engelleri ile karşı karşıya gelmektedir. Kariyer engeli kavramı; kişinin çalışma yaşamı süresince beklediği ücret, sorumluluk, mevki gibi sonuçları engelleyen etkenler olarak tanımlanır (Anafarta, 2008).

Tarihsel gelişim süresince, toplumsal yaşamda sürekli ikinci planda kalan kadının iş yaşamında da durumu farklı olmamıştır; iş hayatında kadın yedek işgücü olarak görülmüştür. Kadınlar Dünya’da ve Türkiye’de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturmaya karşın, çalışma yaşamında erkeklerle aynı oranlarda değildir (Uzun, 2005).

Kadın, aile kavramında üstlendiği görevlerinden ve de annelik rolünden dolayı çalışma yaşamına ara vermekte, hatta işten ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bunun neticesinde kadın çalışan sayısında azalma olmakta ve istihdam sorunu meydana gelmektedir (Aytaç 1999). Çocuk sahibi kadınların ilerleme fırsatlarının olmayışı ya da istenilen düzeyde olmayışı anneliğe özgü duvarlar olarak tanımlanmaktadır. Bu kavrama göre, çocuk sahibi kadınlar organizasyona yeteri kadar vakit harcamayacak bütün ilgisini çocukta toplayacaktır kanısına dayanmaktadır. (Perçin ve Tükeltürk, 2008)

Kariyer süreci boyunca kadınlar birçok engellerle karşılaşmaktadır. Bu engelleri aşmak, bireyin ruhsal durumunu düzelterek ve kendine güvenen, işe istekli bir birey olacaktır. Kariyer sorunları şu başlıklar altında incelenecektir; İşten çıkarılmak, tükenmişlik, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, beceri eksikliği, çift kariyerli eşler ve çift kariyerlilik (Aytaç,1997 ve Akoğlu Kozak, 2001). Örneğin; Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe her geçen gün

kadın çalışanların sayısı giderek artmasına karşın genel olarak işletmelerdeki sorun olan ayrımcılık burada da göze çarpmaktadır. Diğer sektörlerle oranla turizm sektöründe daha fazla kadın istihdam etmesine karşın yönetim kademelerine çok az sayıda kadın çalışan ulaşmaktadır (Perçin ve Tükeltürk, 2008)

2.4.1. İşten Çıkarılmak

Kariyer sorunlarının en başında yer alan işten çıkarılma, işveren tarafından, kişinin isteği dışında olan, işletmenin ekonomik krizi durumunda ya da işletmenin küçülmesi gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Akdoğan ve Kozak,2001) İşten çıkarılma, 4857 Sayılı İş Kanununda; Ağırıklı olarak performans sonuçları ile işletmeden ya da işten kaynaklanan sebeplerdir. Görevi sürecince verilen görevleri istenen performansa uygun yerine getirmeyen işten çıkartılabilir (Kumaş ve Tozkoparan, 2006).

İşletmenin karşılaştığı sorunlarda ilk olarak kadın çalışanların işten çıkarılması söz konusudur. Nedeni ise kadınların erkeklere oranla daha düşük performans göstermesidir (Kozak, 2001) Birey bu durumda kendini işsiz olarak tanımlasa da yeni iş fırsatları oluşabilir. Kendini iyi ifade eden, eğitiminde başarılı olmuş bilinçli kişiler bu durumda zarar görmeden kendini başka hedeflere yönlendirir. Bu sebeplerle işsiz kalan kişilere yol göstermek için bazı danışmanlık firmaları da bulunmaktadır. İşten çıkarılan bu bireyleri uygun işlere yerleştirmek amacındadırlar (Aytaç, 1997).

2.4.2. Stres ve Tükenmişlik

Kişinin üzerinde baskı kurarak işinden soğumasına, çalışma potansiyelinde düşüşe sebep olan stres her yönüyle çalışanı olumsuz etkilemektedir. Bireyin kariyer gelişiminde stres kaynaklarını oluşturan; terfi, kariyer hedefleri, kariyer gelişimi gibi stres unsurları vardır. Bu unsurlar istenilen düzeyde olmadığı takdirde kişide kaygı uyandırmaktadır. Özellikle adaletli olmayan performans değerlendirmesi, terfi beklentisi içinde olan bireyin terfi ettirilmemesi veya eşit dağıtılmayan ücretler kişide ciddi stres yaratır (Aytaç, 1997).

Farklı düzeyde bilgi ve beceriye sahip kişilerde stres düzeyini etkileyen yani Stresör(stres yapıcı) olarak da tanımlanan faktörler; (Akdemir, 2010)

- Sosyo- kültürel: Çevreye ilişkisi\çatışma
- Fiziksel: Gürültü, travma, ısı, nem, cerrahi yollar
- Psikolojik: fiziksel ve sosyal etkenlerin sonuncunda oluşan, düş kırıklığı, tükenmişlik, soyutlanma

Çalışan ve patronu arasındaki iletişim bozukluğu, çatışma gibi etkenler bireyde davranışsal, psikolojik ve bedensel sorunlara yol açmış ve bu nedenle 1970'lerde kaleme alınmış ve buda tükenmiş kavramı olarak nitelendirilmiştir. (Aytaç, 1999).

Tükenmişlik; psikiyatrist Herbert Freudenberger tarafından 1974'te duygusal tükenme, başarısızlık ve çevreyle iletişimi kesme sebebiyle acı veren bir durum olarak ifade edilmiştir (Barutçu, 2008). Yaptığı işten tatmin olamayan çalışanlarda gözlenen bir olgudur. Bu durumda kişi kızgın ve korku içinde olabileceğinden etrafındakilerden uzak durmaya çalışabilir (Jahangirov, 2012). Duygusal açıdan tükenmişlik görülen bireyde ruhsal yıpranmışlık belirtilerine rastlanır iken, fiziksel yönden tükenen birey yorgunluk ve hastalıklara hassasiyet gibi negatif durumlar söz konusudur (Karabey ve Naktiyok, 2005).

Tükenmişliğin nedenleri ise çalışan her kadını olumsuz etkileyen bir kavram olmuştur. Özellikle işinde başarılı kariyer yapmak isteyen kadınlar, birçok engelle karşılaşp hayal kırıklığı yaşamaktadır. Buda kişiyi işten soğutmaya daha ileri derecede işten ayrılmaya sebebiyet verecektir. Kadınların kariyerlerinde başarılı olmaları için erkeklerden daha çok çalışması gerektiğinden, ayrıca ev işlerinde bütün sorumluluğun kadında olması, kadın çalışanların tükenmişlik sendromunu yaşamasına sebebiyet vermektedir. Tükenmiş önlemi alınmadığında son derece tehlikeli boyutlara gelebilmektedir. Bu sebeple işletme yöneticilerinin yapması gerekenler : (Aytaç vd, 2002).

- 🌈 Çalışma koşulları tekrar düzenlemek
- 🌈 Yönetim desteğinin olduğu belli etmek
- 🌈 Performans değerlendirmelerini gözden geçirmek ve ödüllendirme yoluyla çalışanları motivesini artırmak

- ✚ Yoğun iş temposunda ek personel sağlamak
- ✚ Çalışan- yönetici arasında iletişimi kuvvetlendirmek
- ✚ Örgüt kararlarında çalışanlarının katılımını sağlamak
- ✚ Kişisel gelişim ve psikolojik destek için seminerler düzenlemek ve çalışanların sürekliliğini sağlamak
- ✚ İş monotonluğunu azaltıp çalışma saatleri dışında toplu aktiviteler düzenlenmeli.

Örneğin, Turizm sektöründeki özellikle mevsimlik otel işletmelerinde çalışan personelin düşük motivasyon, sektörel güvensizlik, uzun yorucu ve düzensiz çalışma şartları sebebiyle tükenmişliğin en yoğun olduğu sektördür (Kozak, 2009).

2.4.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Cinsiyet farklılıklarındaki araştırmalar genel olarak bir yanlışlık ya da başarısızlık anında kadınların erkeklere göre daha güç durumda kaldığını gösteriyor. Bu farklılık iki cinsin geleneksel yetiştirilme şekillerinden kaynaklanmaktadır. Bu farklılığa örnek olarak; erkekler olumsuz giden bir şey olduğunda ya da yanlış yaptıklarında tekrar yapması gerektiğiyle ilgili cesaretlendirilir fakat kız çocukları yanlış yaptığında sadece teselli edilir. Çocukluktaki bu farklı öğretiler ışığında kadınların risk ve yanlışlar konusunda erkeklerden farklı bir tutum sergilemeleri olağandır. Eril-pozitif, dişil-negatif bakış açısı çoğu kültürde çok yaygındır ki kadınların bir şekilde daha aşağı düzeyde bulunduğu varsayılmadan erkeklerden hangi alanlarda farklı olduklarını belirlemek neredeyse imkânsızdır. Duygular, önseziler ve birbirine bağlılık gibi kadınsı özellikler ve değerler geçerli sayılmaz gizlice ya da açıkça bastırılır (Deemer ve Fredericks, 2003).

Cinsiyet esaslı ayrımcılık kavramı ise, işe alma ve yerleştirmede cinsiyet kriterine göre değerlendirilme şeklindedir. Cinsiyet rolüne uygun olmayan bir meslek dalına girmek isteyen kadınlar aynı durumdaki erkeklere oranla daha olumsuz durumdadırlar (Irmak, 2007). Kadınların ekonomik yaşama katılımları ile toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanmaları aynı ölçülerde değildir.

Kadınların toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma durumları her ne kadar ülkelerin gelişmişlik ve azgelişmişlik düzeyleri ile bağlantılıysa da genel anlamda bütün toplumlarda erkeklerin gerisine kaldıkları, aynı işte çalışmalarına karşın, aynı ücreti alamadıkları, daha az istihdam edildikleri ve daha düşük ücretle çalıştırıldıkları bir gerçektir (Üçdoruk vd, 2005).

İşinde ilerlemek isteyen fakat görünmeyen engellerle kısıtlama getirilen kadınlar ‘Cam Tavan’ olarak adlandırılan cinsiyetten kaynaklanan bir kariyer sorunu ile karşılaşmaktadır. Cam tavan kadınların özellikle terfi konusunda karşılaştıkları engelleri kapsamaktadır. Bu engelin oluşum sebebi ise, üst yönetimin terfi ve işe alma konusunda ayırım yapması, kadınların örgüt kurallarına uyma konusundaki isteksizlikleri, aile sorumlulukları, işgücüne aralıklı katılmaları, zayıf kariyer planlaması gibi nedenler sayılmaktadır (Aydın vd, 2007).

Kadın çalışanların bir diğer kariyer sorunu cinsel taciz olarak bilinmektedir. Bu sorunun kadınların yaşamasının nedeni, küçük yaşlarda erkek gücüne karşı koyamaması ve bu korku ile büyümesi, erkeklerin ise bu zaafı bilip bu gücü kötüye kullanmaları, ayrıca tacize maruz kalan kadınların bunu söylememesi söyledikleri takdirde suçlanacakları gibi etkenlerden oluşmaktadır. Çoğunlukta erkeklerin söz sahibi olduğu ve böyle durumlarda otoritesini kullanıp karşı tarafı susturduğu örgütlerde, kadınlar daha kariyerinin başında iken çalışma yaşamlarına son vermektedir (Kozak, 2009)

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bir araştırmasında kadınların çalışma koşulları kötü işlerde ve işten çıkarılmanın kolay olduğu işlerde çalıştıkları belirtilmiştir. Birçok şirket kadınların üst mevkilere yükselmelerini uygun görmemiştir ve bunun sebebini şöyle açıklamıştır;(Aytaç, 2002)

- Kadınların aile sorumlulukları için veya çocuk büyütmek için kariyerlerine ara vermeleri
- Başarılı kadınların çalıştıkları pozisyonu terk edip, kendi işlerini kurmaları
- Aile ve iş arasındaki dengeyi kuramamaları.

Bu olumsuz değerlendirmelere rağmen kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi için önlemler alınmaya başlanmıştır. Kadınlara Karşı Her Türlü

Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” 1985 yılında Türk hükümeti tarafından imzalanmıştır. Sözleşmeye göre;

“Kadınlara karşı ayırım deyimi; kadınların, medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadınla erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer sahalardaki insan hakları ve temel özgürlüklerinin tanımlanmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen veya ortadan kaldıran veya kısıtlama anlamına gelecektir.” (www.ksgm.gov.tr).

2.4.4. Beceri Yitirimi

Bireylerin kariyerlerinde ilerlemeleri için çalıştıkları işlere uygun kriterde olmaları gerekmektedir. Bu kriterler hizmet içi eğitimle telafi edilebilir fakat bireyin mevcut beceri ve yeteneklerini yeteri kadar kullanamaması kariyerini yavaşlatır hatta durdurur (Kozak, 2001).

Beceri ve yeteneğin yitirilmesi, bireyin psikolojisini etkilediğinden örgütün amacına ulaşmasını da engelleyecektir. Bu nedenle örgütler çalışanlarına, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi çalışanlarını gözetim faaliyetlerinde bulunmalıdır (Aytaç vd, 2002).

2.4.5. Çift Kariyerlilik

Kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olma isteğidir. Özellikle birden fazla işte çalışan bireyler her iki işte de tecrübe ve uzmanlık gerektiriyorsa ve bu iki işte kişiye kariyer kazandırıyorsa bu kişi çift kariyerli demektir (Aytaç, 2005)

İki kariyer alanında da yükselmeye çalışan birey, enerjisini tek bir iş için kullanmak yerine daha fazla alanda çalışmak daha fazla enerji harcamak zorunda kalır ve buda başarıyı olumsuz yönde etkiler. Bu nedenledir ki kişi, ilgi duyduğu ve başarılı olduğu tek bir alanda yoğunlaşmalı ve hedeflediği kariyer basamaklarına ulaşmalı, buda iş tatminini ve motivasyonu artıracaktır (Şimşek ve Öge, 2011).

Kadınlar iş yaşamında yalnızca alt düzey çalışanlar olarak değil, aynı zamanda kariyer sahibi yöneticiler olarak da görülmektedir. Bu durum, geleneksel aile kavramının da değişmesine sebep olmaktadır. Çalışan kadının yalnızca işte değil evde de çalışma zorunluluğu vardır. Yapılan araştırmalar kadınların,

mesleklerinin yanı sıra ev işlerinin de büyük çoğunluğunu yapmaya devam ettiklerini göstermektedir. Çift kariyer sahibi olan kadınlar için ailesinin yanı sıra mesleki kariyeri için de çaba sarf etmek bir zorunluluk olmuş ve bu durum geleneksel aile yapısının da değişmesine neden olmuştur (Palmer ve Hyman, 1993).

2.4.6. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu, kişinin devamlı esas işinin yanında, gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak gibi nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur (Bayram, 2008). Örgütler bu durumlarda çalışanın iş performansı ve devamlılığını etkilemediği sürece sorun yaratmadığını düşünmektedirler. Fakat bazı işletmeler böyle bir durumda çalışanını işten çıkarmaktadırlar, nedeni ise; örgüt bağlılığının azalması, devamsızlık olduğu söylemektedirler (Güzel, 2009). Bireyin esas işine yeterince özen göstermemesi üzerine düşen sorumluluklardan kaçınıp diğer işine vakit harcaması ile Ay ışığı sorunu teşkil etmektedir. Bunun sonucunda bireyde performans azalması, işe geç gelme, iş bağlılığının azalması gibi olumsuzlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebepler işletmeler için sorun olmakta ve kişinin kariyer yolunda engellerle karşılaşmasına yol açmıştır (Dündar, 2010).

3. CAM TAVAN KAVRAMI VE ENGELLERİ

3.1. Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı(Glass Ceiling) 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından Wall Strett Journal’da ‘ İş Yaşamında Kadın’ başlıklı yazıda yer almıştır. Bu yazıda cam tavan kavramı, ‘Örgütlerde üst pozisyona geçmek için çabalayan kadınların karşılaştıkları tüm engel ve haksızlıklar olarak belirtilmiştir’. (Öztürk, 2011). ‘Kadınların işgücüne katılma kararı almaları, çalışma hayatına girmeleri, işgücü piyasasında emek vermeleri ve örgütlerde yükselmeleri sürecinde karşılaşılan engellerin temeli toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayanmaktadır’. Bu ayrımcılık sebebi ile ücretlendirme, işe alma, eğitim gibi daha birçok süreçteki eşitsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar (Akdöl, 2009). Cinsiyet çalışma yaşamı içinde çok önemli belirleyicilerden bir tanesidir. Ataerkil toplumlarda erkeğin üstün olduğunu kabul eden görüş kendini iş hayatında da yansıtmaktadır. Örneğin; çocuk sahibi kadınların erkeklere göre daha fazla çocuğuyla ilgilenme zorunluluğu, çalışma hayatına uyum sağlama açısından çeşitli olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Öğüt, 2006).

Cam tavan kavramı denildiğinde ilk çağrışım, kadınların iş yaşamında engellenmesidir. Fakat en yeni tanımı ile kapsamı genişletilmiş, engelliler, cinsel azınlık grupları, yaşlıları da içine almaktadır. Böylece Cam tavan kavramı; kadınların ve diğer azınlık grupların çalıştıkları kurumlarda yukarı doğru ilerlemesi yönündeki görünmeyen engelleri kapsamaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha az ödül ve terfi alması bu kavramın açıklayıcı konumundadır (Weyer, 2006).

Cam tavan sendromuyla ilgili olarak pireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildikleri görülür. Birkaç tane pireyi 30 cm yükseklikteki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtıldığında sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduklarını bilmediklerinden kendilerini neyin engellediğini anlamazlar.

Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 cm’ den fazla zıplamamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm zıpladığını görünce deneyin

ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte 30 cm zıplarlar. Üzerlerinde cam engeli yoktur daha yükseğe zıplama olanakları vardır ama bunu düşünemezler.

Kafalarını cama vurarak öğrendikleri bu sınırlayıcı davranışla yaşamlarını sürdürürler. Üstelik kaçma olanakları olmasına rağmen kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel kalkmıştır ama iç engel varlığını sürdürmektedir. Bu deney ile canlıların engellendiğinde nasıl davrandıklarını açıklamıştır. Bu deneyim ‘Cam Tavan’ kavramını anlamamızda bize yardımcı olmuştur (Wirth, 2001).

Cam tavan kavramına ilişkin çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

- Cam tavan, işletmelerde kadınların yönetimde belli bir aşamadan sonra yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir (Anafarta, 2008)
- Cam tavan, kadınları güçlü, konum sahibi ve yüksek gelir getiren işlerden alıkoyan engeller olarak da tanımlanmaktadır (Patrizia, 2008)
- Önyargı, tutum ve davranışlardan oluşan engellerdir (Çalışkan, 2012)
- Kadın çalışanların bulundukları kademedan üst yönetime terfilerinin sebebi belli olmayan, görünmez engellerden dolayı üst kadrolara erişememeleridir (Şahin ve Özkul, 2008; Öztürk, 2011)
- Kooskora ve Bekker’e göre cam tavan, kadınların üst yönetim kademelerinde yer almalarını önleyen görünmeyen engellerdir (Öztürk, 2011)
- Yönetim kademesine yükselmede ayrıcalıktır (Ira, 2003)
- Cam tavan, başarılı kadın çalışanların bile göz ardı edildiği, belirli bir engel tanımı olmayan, örgütte ilerlemeyi engelleyen, aşılamayan bir kavramdır (Aytaç, 1999)
- Cam tavan, bireylerin ırkları ve kökenleriyle ilgili olarak ayrımcılıkları içerir (Kavuncu, 2009)

- Cam tavan, kadınların açık bir şekilde ortaya çıkmadığı, çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal olarak gözüken uygulamaların arkasına gizlendiği için bu engellerin varlığının tespiti zorlaşmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

Cam tavan kavramı, zaman içinde farklı çalışmalarda değişik isimlerle anılmakla birlikte, temelde tüm bu kavramlar, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerine mani olan görünmez engelleri tanımlamaktadır. Ryan ve Halsam çalışmalarında, kadınların yönetim birimlerinde çalışmalarının sakıncalı olduğu ve olumsuzluklar yarattıklarını düşünmektedirler. Bu durumu da ‘cam uçurum’ olarak tanımlamaktadırlar. Büyük ölçekli işletmelerde ürün geliştirme finansman gibi yöneticilik vasıflarındaki alanlara kadınların geçmesine hak tanınmamaktadır. Bu engel ise ‘cam duvarlar’ olarak adlandırılmaktadır. Cam duvarlar kadınların ilerlemesini engellemek olarak tanımlanır. Kadınların sosyal, ekonomik hayattan soyutlanması ve erkek egemen olan bir toplum neticesinde cam tavana maruz kaldıklarını vurgulamak için ‘bambu perde’ kullanılmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008).

3.2. Cam Tavan Engelleri

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerine engelleyen birçok cam tavan engeli bulunmaktadır. Kadınların yükselmelerindeki engellerde farkındalık yaratmak ve onlara destek olmak amacıyla 1991 yılında Bush ve ekibi 21 üyeden oluşan Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur. Yönetim pozisyonlarına yükselmek isteyen kadınların önündeki engelleri kaldırmak ve kadınların yükselmesine destek olmaktır. Bu komisyonun yaptığı tanımlamaya göre;

Kadınların yönetim kademelerinden uzak tutulması, cinsiyetler arasında güç paylaşımı sorununa da yol açmaktadır. Kadınların yönetime dâhil edilmemeleri iş yerinde bir sorun olduğu göstermektedir. Çoğunluğu erkek çalışanların olduğu işletmelerde kadınların yükselmelerine karşı çıkılmaktadır. Bu nedenle, yönetim kademeleri kadınlar için görünmez cam tavan engeli ile ulaşılamaz hale gelmiştir. Kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olmak üzere üç ana başlık altında incelenecektir (Öztürk, 2011).

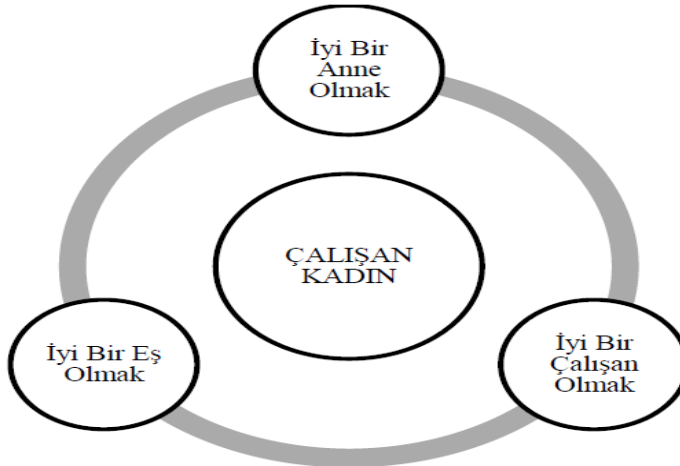
3.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan algısına neden olan bireysel unsurlar, kadın yöneticilerin iş ve aile rollerinin gereklerini birlikte yönetmesi ve yükselmesinin getireceği sorunları yaşamaktan kaçınması için ifade edilen bireysel tercih ve algıdan oluşmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

3.2.1.1. Çoklu Rol Çatışması

İş yaşamına giren kadın bir yandan ev kadını, eş, annelik rollerini, diğer yandan işi ile ilgili rolleri yürütmek durumundadır. Erkek çalışma yaşamına yönelik olarak sosyalleşirken, kadının aileye yönelik sosyalleşmesi gerekirken, çalışma yaşamı nedeniyle kadının ev sorumluluklarını aksatması eşler arasında sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunlarla başa çıkamayan kadın, aile ile ilgili rollerini öne çıkarmakta, çalışma ve aile yaşamlarının gerektirdiği rolleri birlikte yürütebilmek için yoğun bir çaba harcamaktadır.

İşin ve ailenin eş-zamanlı olarak ortaya çıkan gereksinimleri, çalışan kadın üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve kişinin özellikleriyle ilgili olarak çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar rol çatışması yaşamakta ve duygusal açıdan yıpranabilmekte, dolayısıyla yaşam tatmini azalabilmektedir (Çiftçi, 2006).



Şekil 3.1. Kadınların çoklu rol üstlenmesi (Öztürk, 2011)

Çalışan kadınlar bu üç görevi layıkıyla yerine getirmek için üstün çaba harcamaktadırlar. Bu durumdaki kadınlara süper kadın adı verilmiştir. Süper kadın olmaya çalışan birçok kadın da eşlerinden ayrılma, sinir hastası olma gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur (Palmer, 1993).

3.2.1.2. Bireysel Tercih ve Algı

Çalışma yaşamında olan kadın, ev, iş ve ailesi arasında sıkışmaktadır. Özellikle yönetici kadrosunda çalışan kadınlar daha fazla sıkıntı yaşamaktadır. Bu durum çocukların mağduriyeti ve eşin ve akrabaların eleştirisine ve yakınmalarına yol açmakta ve en mühimi kadın kendi vicdanıyla sorunlar yaşamaktadır. Kadın, iş yaşamında yükselmek istediğinde; geç saatlere kadar çalışma, seyahat etme gibi ailesini ve eşini ihmal edecek programlara katılması gerektiğinden ailesi ve kendi kararları arasında kalmaktadır. Kadın iş ve aile yaşamı arasında kaldığından her iki seçimi de zorlayıcı sorumluluklar gerektirdiğinden bu yükü taşıyamama düşüncesine kapılabilmektedir. Kadınlar kendilerini duygusal bir varlık olarak görmekte kendi güçlülüğünü değil güçsüzlüğünü kabul etmektedir. Kendi güçlerinin ve başarısının farkına varamayan kadın, yönetmek yerine yönetilmeyi tercih etmektedir. (Bayrak ve Yücel 2000).

Kaman'a göre yaklaşık yüksek lisans mezunu on yıl deneyimli kadınlar, erkeklerin % 81'i kadar ücret almaktadırlar. Yine Rudermana göre terfi sisteminde de kadınların aleyhine durum söz konusudur. Snaveley'e göre ise çoğu araştırmacı sorunun kaynağını işyerinde erkek egemen hâkimiyete bağlamaktadır (Zel, 2002). Bu etkilerin sonucunda kadın bıkkınlık, erkek ve kadın arasında farkların iş yaşamında da var olduğunu kabul etmesine yol açacak ve bu engellemelerden bıkan kadın, bir süre sonra kendisi de kendisine bir engel oluşturacaktır (Çalışkan, 2012).

3.2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik, ilk olarak 1960'larda hayvanlar üzerinde yapılan deneyler ile ortaya çıkmış ve daha sonra insanlar üzerinde yapılan deneyler ile tüm organizmalara genellenmiş bir oldu olmuştur. Kavram, sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu inancını yitirdiğinden olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir (Güler, 2006).

Öğrenilmiş çaresizlik, bireyin herhangi bir durumda çok defa başarısızlığı ve olayların kendi kontrolü dışında olduğu, başarıya ulaşmasının imkânsız görüldüğünü düşünüp cesaretini kaybetmesi olarak tanımlanabilir. Öğrenilmiş çaresizlik kaynakları olan dış etkenler ve bireyin kendinden kaynaklanan etkenler olarak sınıflandırılmaktadır (Sekman, 2006). Öğrenilmiş çaresizlik modeli, davranış ile sonucu arasında bağlantı olmadığının öğrenilmesidir ve güdüsel, bilişsel ve duygusal alanlarda bozukluklar ortaya çıkardığını anlatır. Güdüsel alanda bozukluk, istemli davranışlarda azalma; bilişsel bozukluk, sonuç ortaya çıkarmakta zorluk; duygusal bozukluk ise depresyon olarak kendini gösterir (Güler, 2006).

3.2.1.4. 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 ifade edilen bir cam tavan engelidir. Kraliçe arı sendromu, şu özelliklerden oluşmaktadır; (Zel, 2002).

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

Kraliçe arı sendromu özelliklerine uyan kadınlara göre; başarısız olduklarında suçu başkasında değil kendilerinde aramadığı, bireysel çaba göstererek ayrımcılığı önleyip karşı çıkmadığı ve de aile birliğine önem verdikleri bilinmektedir. Yönetici kadın tepe yönetimde tek olmanın üstünlük ve başarının ayrıcalık olduğu görüşündedir. Birey geldiği konuma diğer kadın çalışanlarında gelebileceklerini, özel olarak emek sarf etmediği düşüncesi kraliçe arı sendromuna neden olmaktadır (Zel, 2002)

Kraliçe arı sendromu tanımına uyan kadınlara göre, başarısız kadınlar suçu kendinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye tepki göstermeli ve ayrımın ortadan kalkması için çaba göstermelidir. Bu görüşe hâkim kadınlar aile kavramına özen gösterdikleri bilinmektedir (Zel, 2002).

3.2.1.5. Süper Kadın Sendromu

Kariyer sahibi kadınların içinde bulunduğu durumu açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Süper kadın sendromu, anne ve eş olma rolünün gerektirdiklerini tam anlamıyla yerine getirme çabasıdır. Hem çalışan hem de anne olan kadın görevlerini yerine getirmeye çalışırken kendine zaman ayıramamaktadır ve bu da kadınların daha fazla çalışmasına daha fazla sorumluluk almasına neden olmaktadır.

Annelik ve eşlik rolünün yanında kadınlar, aile bütçesine de katkıda bulunması 1970’li yıllardaki ekonomik sıkıntılar ile işgücü piyasasına da girmelerine sebep olmuştur. Bu yıllarda kadınlar hem iyi bir anne ve eş hem de kariyer sahibi bir iyi bir iş kadını olmaya çalışmışlardır. Bu sebeple Süper kadın olarak adlandırılmışlardır. Bu şekilde “süper kadın” olmaya çalışan kadınların birçoğu bu yükü kaldıramamış ve bunun sonucu olarak, aşırı alkol alan, sinir krizi geçiren eşlerinden boşanan kadınların sayısında büyük bir artış olmuştur (Palmer, 1993).

3.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların karşısına çıkan cam tavan engellerinden birisi de örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerdir. İşverenlerin kadın çalışanlara bakış açıları kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine de ya da gerilemelerine yol açmaktadır. Bu sebeple işletme yöneticilerinin kadın çalışanlara olumlu bakıyorsa, gelişmeleri ve kariyerlerinde yükselmeleri için destek veriyor ise bu kadın çalışanın ilerlemesinde rahatlık sağlayacaktır. İşletmelerin kadın çalışanların önlerine koydukları engelleri, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama başlıkları altında inceleyebilir (Jahangirov, 2012).

3.2.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu bilinmektedir. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlayabiliriz (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Bir toplum tarafından benimsenen kadın ve erkeğe özgü roller, davranışlar, değerler gibi özellikleri ifade eden toplumsal cinsiyet kavramı, örgüt

içerisinde çalışan kişiler üzerinde de göz görülür etkileri oluşmaktadır. Toplumdaki kadın erkek rollerinin gereği örgüt içinde de iş yapış biçimlerine yansımaktadır. Örgütün cinsiyete ilişkin sahip olduğu değerlere göre çalışanların görevleri, davranışları ve değerleri şekillenmektedir.

Eril ve dişil özelliklerden dolayı örgütsel cinsiyet esasında farklılıkların oluştuğı, örgüt içinde kadın ve erkeğı aynı koşulların sunulmadığı görölmektedir. (Temel vd, 2006).

Bazı örgütlerde, kadın çalışanlarla çalışmak istemeyen erkek çalışanlar, kadın çalışanlarla iletişim kurmak istemeyen erkek müşteriler mevcuttur. Bu durum işverenlerin işe alımlarda ayrımcılık yapmalarına sebebiyet vermektedir. Özellikle çocuklu bir kadın çalışmak istiyorsa, işletmeye yeterli vakit ayırmayacağı, uzun iş seyahatlerine gidemeyecekleri düşüncesi ile işe alımlarda erkek çalışan tercih sebebi olabilmektedir (Akçamete, 2004).

Snavey bir örgütte erkek çalışanların çoğunlukta olmasını şu sebeplerle açıklamaktadır;

- Kadının günümüze kadar süregelen kalıplaşmış konumu
- İş ve kariyer tanımlarının maskülen değerlere göre şekillendirilmesi,
- Kadın çalışanların erkek çalışanlarla iletişim kurmakta zorlanması
- Erkeklerin kadınlar ile çalışmaktan memnun olmamaları.

Sonuç olarak, üst yönetimde erkeklerin çoğunlukta olması nedeni ile erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşabileceğı düşüncesi, kadın çalışanların üst yönetime ulaşmasına engel bir durum teşkil etmektedir. Bu durum sonucunda da kadınların kariyer kademelerine ulaşmalarında örgüt kültüründen doğan bir cam tavan durumu söz konusu olmaktadır (Sezen, 2008).

3.2.2.2. Örgüt Politikası

Örgüt politikası; kadınların kariyer gelişimlerini doğrudan etkilemektedir. Bazı örgüt politikaları kadınların kariyer gelişimlerinde onlara fırsatlar sunarken, bazı örgüt politikaları engeller ortaya koyabilmektedir. Örgütlerde işe alınma, ücretlendirme, görevlendirme gibi konularda kadınlar erkeklere oranla daha fazla

ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Örgütlerin performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Eşit çalışma koşullarının ve eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, erkeklerin başarıları yeteneğe bakılırken kadınların başarıları değerlendirildiğinde şans faktörünün esas olduğu belirtilmektedir. Başarısız olan kadının yetenek ve becerileri sorgulanırken, başarısız olan erkeğin şanssızlık olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeple, iş başarıya yönünden kadınlar da düşük potansiyel taşıdıkları inancı oluşmuştur (KSGM, 1999).

Örgütlerin ücret politikaları değerlendirildiğinde, kadınlara yönelik farklılıkların olduğu bilinmektedir. Kadın yöneticiler erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında hem Amerika’da hem Avrupa’da daha az ücret aldıkları görülmüştür. Kadınların genelde kadın işleri olarak tanımlanan işlerde çalışması ile bu durum açıklanmaktadır (Ataay, 1998).

3.2.2.3. Mentor Eksikliği

Mentor kavramı TDK sözlüğünde, güvenilir ve akıllı danışman olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk ise, rehberlik, destekleyicilik ve koçluk aracılığıyla örgütün deneyimli çalışanı ile deneyimsiz çalışanın arasındaki gelişimi sağlamayı hedefleyen bir ilişkidir (Ceylan, 2004).

Mentor aynı örgütte yer alan ve farklı görevlerde çalışıp deneyimlenen kişi, astlarına örgütün politikası, gereklilikleri, stratejileri konusunda tavsiyelerde bulunan yol gösteren kişi olarak tanımlanabilir (<http://www.turizm.gazetesi.com/articles/article.aspx?id=34583>).

Mentorluk kavramını benimseyen kadın yöneticiler daha fazla özgüven kazanmakta, farkındalıkları ve becerilerini kullanma düzeyleri artmaktadır (Ceylan, 2004). Kadın mentorlar kadın çalışanlar için bir rol modeli de oluşturabilecekleri için daha da önemli olabilmektedir. Kadın mentor, kadın astlara kariyerlerinde yardımcı olabileceği gibi kadın yöneticiler için de potansiyel yararlar sağlamaktadır. Dolayısıyla mentorluk kavramının hem kadın çalışanlara hem de kadın yöneticilerin daha üst kademelere ulaşmasında çift yönlü bir fayda sağlamaktadır (Ataay, 1998). Fakat yapılan araştırmalar kadınların mentor ilişkileri geliştirmede engellerle karşılaştıkları görülmektedir.

Örgütlerde cinsiyet stereotipleri, bilgi ağlarına ulaşma, çapraz cinsiyet ilişkileriyle ilgili kabul edilen yargılar kadınların erkek mentor bulmakta zorlanmasının sebeplerindendir. Bununla beraber, kadınlar hemcinslerinden de mentor eksikliği yaşamaktadırlar. Bu durum organizasyonel pozisyonda yöneticilik yapan kadın mentorlerin eksikliğine neden olmaktadır. Mentorluk ilişkisinin faydasının yanında maliyetinin de fazla olması örgütlerde maliyet fayda karşılaştırmasının yapılmasına ve bunda kadın ve erkek mentor için farklı ücretlendirme olacağı düşüncesi, örgütlerde mentorluk ilişkisi kurulmasını etkilemektedir (Ataay, 1998).

Sonuç olarak, kadınların yönetim kademelerinde az sayıda bulunmaları mentorluk ilişkisinin kurulmasını azaltmakta, bu ilişkinin azlığı ise kadınların yönetim kariyerlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Ataay, 1998).

3.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama

Resmi örgüt yapısının içinde resmi olmayan örgüt her zaman vardır. Resmi olmayan örgüt; resmi olan değerlere bakılmaksızın, örgütte çalışan insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarından, etkileşimlerinden, grupların üyelerinin davranış normlarının gelişiminden oluşmaktadır (Öztürk, 2011).

İnfomal ağlar, bir hedef ve amacı gerçekleştirmek için özel bağlantılar kurmayı ifade etmektedir. Bazı kadın çalışanlar önlerine çıkan engelleri aşabilmeleri için, kendisi gibi çalışan kadınlarla kişisel ve mesleki anlamda bir birlik oluşturarak, şebekeleşme yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Bu şebekeler sayesinde çalışanlar yönetimin neyi nasıl istediğini ve hangi projelerin ilgi gördüğünü bilirler (Palmer ve Hyman, 1993).

Toplumsal ve kültürel değerler kadınların, bilhassa erkek egemenliğinin olduğu örgüt kültüründeki üst düzey yöneticilerle, iş dışı faaliyetler, özel toplantılar gibi aktiviteleri engellemektedir. Bu sebeptendir ki kadınlar kariyer basamaklarına ulaşmada kendilerine rehberlik edecek ve iş imkânlarından farkındalık sağlayacak yöneticilerle iletişimden yoksun kalmaktadırlar (Lan Li,2001).

Dolayısı ile erkek yöneticiler için farklı bir toplumsallaşma sürecinden gelen kadınlar ile anlaşmak daha fazla zorluk içerdiğinden kadın çalışanlar yöneticiliğe kabul edilmemektedir (KSSGM, 1999).

Fortune 1000 şirketleri insan kaynakları yöneticileriyle yapılan bir araştırmaya göre, cam tavanı yaratan ve sürdüren en önemli nedenlerden biri erkek yöneticilerin kendilerinden farklı cinsiyette olanlardan rahatsızlık duymalarıdır. Erkeklerin kendilerinden alt kademede algıladıkları kadınlar, bu olumsuz değerlendirme nedeniyle onlarla iletişimi zorlaştırmaktadır. Fortune 1000 şirketlerinin en üst pozisyonlarında çalışan kadınlar arasında yapılan araştırmaya göre ise; kadın yöneticilerin % 47'si, biçimsel olmayan iletişimden yoksun olmalarını yükselmenin önünde en büyük engel olarak görmektedirler (Lockwood,2004). Erkeklerle iletişime geçemeyen ya da zorlanan kadınların zayıflığını inceleyen Kanter, 'erkeklerin ortak toplumsallaşması' kavramını kullanmıştır. Kanter'e göre örgüt için önem arz eden iletişimin yöneticiler tarafından hızlı ve doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Çalışma yaşamında, erkeklerin kendi gruplarını oluşturması, aynı kültür ve değerlere sahip olanların daha etkili iletişim kurması olağandır. Bu sebeptendir ki erkek yöneticiler, değer yargılarına sahip, farklı toplumsal algıları olan kadınları yöneticilik vasfına uygun görmemektedirler. Kadınlar özellikle kariyerlerinde ilerleme imkânlarından mahrum bırakılmış, terfi için gerekli olan sosyal ağlar ve kişisel ilişkilerin dışına itilmiştir (KSSGM, 1999).

3.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların yaşadığı toplumda kendilerine uygun mesleklerin seçimini belirleyen cinsiyetçi 'Mesleki Ayrım' ve kendisine yönelik 'Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)' onların yöneticilik mesleğinde yükselip yükselmeme imkânlarının olup olmadığına ve de bu konuda kendi kararını verme süreçlerinde etkili olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

3.2.3.1. Mesleki Ayrım

Kadınların anne, eş ve ev hanımı olarak bilinen kimliklerinin dışında çalışma hayatına katılmaları taşıdıkları bu kimlikle farklı sorunlara yol açmıştır. Bu sorunların birçoğu cinsiyete dayalı meslek ayrımcılığında çalışma yaşamının özelliklerinin daha çok kadına özgü önyargı ve değerlerden oluştuğu bilinmektedir. Türkiye'de geleneksel değerlerin şekillendiği toplumsal cinsiyet temelli işbölümünün kadına hangi işi yapacağı, hangi mesleği seçeceği, nerelerde çalışabilecekleri konusunda roller biçilmiştir (Parlaktuna, 2010).

Ülkemizde kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarında cinsiyetler arası yasal düzeyde bir ayrımcılık söz konusu değildir fakat uygulama alanında kadının kariyer elde etme aşamasında kalıplaşmış önyargıların olduğu bilinmektedir. Türkiye’de kamu sektöründe bazı mesleklere kadınların alınmaması, bazı meslek gruplarına kadınlar için sınırlı kontenjan getirilmesi cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın olduğunu göstermektedir. Örneğin, , 1990 yılında hukuk öğrenimi gören kız öğrenci oranı %36 iken savcılık mesleğine alınacaklar arasında kadınlara karşı bir kota uygulanmıştır. 1980–1990 döneminde %10 olan bu kota, 1990’da %5’e düşürülmüştür (Parlaktuna, 2010).

Meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrılmaktadır. Yatay mesleki ayrım, mühendislik, yöneticilik, genel müdürlük gibi işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işler kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Yatay mesleki ayrım bazen aynı işyerinde bile görülmektedir. Örneğin kadınlar insan kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi tepe yönetim kademeleri için ilerleme fırsatı olmayan pozisyonlarda çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayrım ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayrım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerlemek konusunda erkeklerle göre daha çok çalışmaları daha çok emek harcamalı ve daha uzun süre beklemleri sonucunu doğurmaktadır (Karaca, 2007).

3.2.3.2. Stereotipler

İş yaşamında da erkeklerin ve kadınların yapabileceği işler olarak bir ayrım yapılmakta ve bu işler eril ve dişil rollere göre düzenlenmektedir. Bu tip önyargılara stereotip kavramı denilmektedir (Gürses, 2005). Önyargılı cinsel stereotipler kadınların yükselmesini engelleyen başlıca faktörler arasında ön plana çıkmaktadır. Stereotipleme, geçmiş deneyimlere ya da kültürel değerlere dayanarak bir insanın kişisel tutumlarını bulunduğu gruptaki tüm insanları aynı kapsamda değerlendirmektir (Barutçugil, 2002). Bu tanımlamaya göre kadın ve erkek arasında atfedilen stereotipler farklılık göstermektedir. Örneğin, kadınlar bağımlı, sıcak, duygusal ve zarif görülmekte; erkekler hırslı, yetenekli, çalışkan, bağımsız görülmektedir. Stereotiplerin kullanılması normaldir fakat bireylerin yargılanması ve önyargı ile yaklaşılması durumunda kötü sonuçlar doğurabilmektedir (Arbak vd, 1994).

Amerikan Yönetim Topluluğu üyelerine uygulanan bir araştırmada, kadınların %69'u kadınların yükselmesinin erkeklere oranla zor olduğu belirtmişlerdir. Yine aynı grubun %90'ı erkek yöneticilerin kalıplaşmış düşüncelerinden dolayı üst düzeye yükselemediklerini ifade etmişlerdir (Zel, 2002). Çeşitli araştırmalar değerlendirildiğinde kadına yönelik kalıpyargılar şu şekilde sıralanmaktadır (Fettahlioğlu, 2007):

- Yeteri kadar dayanıklı değillerdir.
- Çalışmak istemezler
- Mesai saatleri dışında çalışmak istemezler
- Kariyer bağlılığı aile düzeninden sonra gelir
- Çalışma yaşamında duygusal davranırlar
- Karar verme mekanizmaları erkekler kadar hızlı değildir.
- Ağır çalışma koşullarında işten ayrılma gibi sonuçlara varan kararlar alabilirler bu şekilde çalışma koşullarına ayak uyduramazlar.
- Ev işleri, çocuk gibi sorumluluklarını işi ile birlikte yürütemezler.

İzraeli ve arkadaşları da kadınların yönetici konumuna getirilmelerini engelleyen faktörlerden birinin cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar olduğunu ifade etmişler ve bunları üç grupta toplamışlardır (KSSGM, 2000):

- ❖ Eril ve dişil arasında toplumsal rol farklılıkları inancından kaynaklanan, cinsiyet rolleri ile ilgili kalıplaşmış önyargıların; kadının saldırgan olmaması, erkeklere emir vermemesi, erkeğin de kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar
- ❖ Eril ve dişil arasında kişilik farklılıkları olduğunun inancından kaynaklanan, cinsiyetçi önyargılar; kadınların duygusallığı, pasifliği hırslı olmayışı
- ❖ Mesleklerin cinsiyetlerle bağdaştırılması; taksiciler erkektir, hemşireler ve sekreterler kadındır.

Kadınların çeşitli ülkelerde eğitim, reklamcılık, danışmanlık gibi alanlarda olduğu gibi emek-yoğun olduğu kadar “kadın-yoğun” iş alanı özelliği gösteren turizm alanında da üst yönetime katılım oranları düşüktür. ABD’de otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada, tüm yönetsel pozisyonların %43,8’inin kadınlar tarafından temsil edildiği, Hırvatistan’da yapılan bir araştırmada da konaklama işletmelerindeki kadın yönetici sayısındaki artış olmasına karşın, üst mevkilerde oranın hala çok düşük olduğu görülmüştür. Türkiye’de ise konaklama işletmelerinde son yıllarda kadın çalışan sayısında artış görülmüş ve bu oran yönetim düzeyinde var olmadığı belirtilmiştir. Kadın çalışanlar elde ettikleri pozisyonların erkek meslektaşlarına göre daha az sayıda, genellikle orta düzeyde olduğunu belirtmektedir (Anafarta, 2008). Sonuç olarak hem erkeklerin hem de kadınların, kadınlara ilişkin önyargıları, kadınların örgüt içinde üst düzey yönetici pozisyonuna gelmeleri önünde bir cam tavan engeli oluşturmaktadır.

3.4. Cam Tavan Engeline Aşma Stratejileri

Kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için cam tavan engellerini kırmak amacıyla yararlanabilecekleri stratejiler aşağıda belirtilmiştir (Erçen, 2008).

1. Pozitif ayrımcılık
2. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi
3. Mentordan yardım alma stratejisi
4. Sosyal ilişki geliştirme stratejisi
5. Yüksek performans gösterme stratejisi

3.4.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Kadınların erkek egemenliği olan iş dünyasında kendilerini ön plana çıkarmak, kadınlara özgü önyargı ve tutumları değiştirebilmek amacıyla, eğitim düzeylerinin yükselmesi ile mesleki eğitim seviyelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ücreti yüksek olan işler, genellikle yüksek eğitim ve beceri gerektirmektedir. Kadının kariyer ilerlemesinde eğitim seviyesi büyük rol oynamaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

Lockwood'un 2004 yılındaki çalışmasında, cam tavan sendromunun insan kaynakları bölümlerinde kırılması için önerilerde bulunmuş ve bunun öneminden bahsetmiştir. Kadınların kariyer gelişimi için desteklenmesi ve eğitime tabi tutulması gerektiği ve bu eğitim programları neticesinde kadın çalışanlara yönetici becerilerini artırmak amacıyla uluslararası projelerle uygulama imkânı tanınması gerektiğidir. İşletmelerin sahip olduğu kadın işgücünün cam tavan engelini kırmadan uluslararası alanda rekabete uygun görülmediğini belirtmiştir (Erçen, 2008).

Mesleki eğitim programları, yöneticilik konumundaki adayların becerilerini gelişmesine yardımcı olacak kuramsal ve uygulamalı dersler içermektedir. Bu eğitim programının en önemli özelliği, kadının aldığı eğitimden sonraki erkek egemen iş dünyasına katıldığında daha eğitim aşamasında erkeklerle beraber iş geliştirme stratejilerini, liderlik becerilerini öğrenmesi ile erkeklerle arasındaki uyumu kolaylaştıracaktır. Programın bir diğer avantajı ise erkek yönetici adaylarında var olan kadına yönelik önyargılar eğitim sayesinde azalma gösterebilir ya da yok olabilir (Taşkın ve Çetin, 2012).

3.4.2. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Lockwood'un bir çalışmasında, kadınların erkeklere oranla sosyal ilişkilerinin geliştirmeleri gerektiğini vurgulamış bunun nedeni olarak da cinsiyet temelli engellerin anlaşılabilmesi, iletişim tiplerinin kadınlar tarafından fark edilmesi ve uygulanabilmesi amacıyla. Kadınlar, erkeklerle iletişimden uzak durmaları da kadınların önünde bir engel oluşturmaktadır (Lockwood, 2004).

İşletmelerde hem işletme içi hem işletme dışı sosyal ağlar güçlendirilerek işletme içinde ve dışında oluşabilecek sorunları çözmek beklentileri karşılamak amacıyla ilişkiler kurulur ve bilgi paylaşımı sağlanarak çalışanların özellikle kadın çalışanlar açısından erkeklerinde içinde bulunduğu bu ağa girmeleri oldukça faydalı olacaktır (Jahangirov, 2012).

3.4.3. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadının kariyer geliştirebilmek için uyguladığı stratejiler arasında yüksek performans göstermesini konu alan Ragins ve arkadaşları çalışmalarında, kariyerinde yükselmek isteyen kadınlar erkeklerden daha çok çalışmakta ve istedikleri yere gelebilmektedirler görüşünü belirtmişlerdir. Beklenin üstünde

performans sergileme stratejisi en sık kullanılan ve kritik öneme sahip stratejidir. Yönetici kadınlarla yapılan görüşmeler sonucunda, üç ana hususu içerdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar, diğer adaylardan daha çok çalışmak, beklenenden çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmektir. Görüşmelerde, yönetici kadınlar, herkesten daha çok çalıştıkları ve kendilerinde diğerlerinde olmayan yetenekler olduğu için kariyerde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (Erçen, 2008).

3.4.4. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık kavramı, sosyal, ekonomik ve politik yönden doğuştan gelen özellikler sebebi ile dışlanmış bireylere veya gruplara, dışlanma nedenlerine göre öncelikler ve haklar verilerek iyileştirmeyi sağlayıp, mevcut durumda eşitlikçi politikaları ve uygulamaları temsil eden bir kavramdır. Pozitif ayrımcılık; Eşit fırsatlara sahip olamayan insanların ortaya çıkaramadıkları potansiyellerini kullanılır kılmakta ve ayrımcılığa uğrayan grupların etkili pozisyonlara gelmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışma hayatı, eğitim, siyaset gibi alanların herkes için daha adaletli olmasını sağlayabilmektedir (Yalım, 2005).

Pozitif ayrımcılık uygulamaları fırsatların herkes için eşit noktada olmasını sağlamaktadır. Kadın erkek eşitliği politikaları yasal düzende eşitlik yanında, eşit toplumsal sonuçlar elde edilmesini amaçlayarak, kadınlara fırsat önceliği sağlayan özel önlemlerin alınmasını gerektiren pozitif ayrımcılık politikaları içermelidir. Bu yolla kadın ve erkekler toplumsal açıdan eşit noktaya gelerek işgücü piyasasında ve diğer alanlarda rekabet edebilmektedirler. Fırsat eşitliği bu koşul sağladığında mümkün olabilmektedir (Sayın, 2008). Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla iş gücüne katılmak ya da yükselmek isteyen kadınlar sayısını artırabilmek amacıyla, işe alım ve yükselme sürecinde bir ilan prosedürü geliştirilebilir ve böylece kadınlar iş ve yükselme fırsatları hakkında geniş çaplı bilgiye sahip olarak biçimsel olmayan ağlara girememekten kaynaklanan dezavantajlarını yok edebilirler (Taşkın ve Çetin, 2012). Çalışma hayatına katılan kadın çalışanı teşvik etmek amacıyla kadın çalışanların SGK primlerinin bir kısmının devlet tarafından ödenmesi gibi yöntemler ya da kadın işgücü maliyetlerini düşürerek istihdamını teşvik edebilecek diğer uygulamalar ile kadınların karşılaştığı cam tavan engeli olan pozitif ayrımcılığı önlemek için uygulanan stratejilerdendir (Sayın, 2008).

3.4.5. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentor olarak tanımlanan kişiler bireyin kariyer gelişiminde danışmanlık görevinde bulunurlar. Mentor, bireyin hedefleri doğrultusunda yönlendirmeler yaparak kişinin kariyer aşamalarda amacına ulaşmasına yardımcı olur (Aytaç, 1997). Çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin amacına uygun olarak süregelmesi için, seminerler ve birebir derslerle destekleyen danışmanlardır (Akdoğan, 2001).

Başarılı bir mentorun en büyük faydası, kadınlara yeteneklerini sergileyerek kendilerini gösterebilecekleri özel fırsatlar sunabilmesidir. Bazı araştırmacılar bir mentorla çalışanların daha fazla yükseldiklerini, daha fazla kariyer hareketliliğine sahip olduklarını ve mentoru olmayanlara göre daha hızlı geliştiklerini vurgulamaktadır. Ayrıca mentorla çalışan kişilerin memnuniyet ve başarı düzeylerinin mentorla çalışmayanlara oranla daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Taşkın ve Çetin, 2012).

Mentor desteği aldığı halde cam tavan engeline takılan kadın çalışanlarda bulunmaktadır. Bu sebebi ise, iki erkeğin çalışma yaşamındaki samimiyetin kadın erkek arasında oluşmadığı bu yüzden de bu engelden kurtulamamışlardır (Jahangirov, 2012).

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütlerin artan önemi sürekli gelişen ve farklılık gösteren şartlar karşısında örgüte yönelik çalışmaların da yoğunluk kazanmasına neden olmuş ve de örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin iki yönlü paylaşımlarına ve birliktelikleri yönünde çalışmalar hız kazanmıştır. Son yıllarda, bu amaçla yapılan araştırma konularından biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Karaaslan vd,2009).

İlk olarak Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 80’li yıllarda kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütün biçimsel ödül sisteminde açık ve doğrudan tanımlanmayan, buna karşın bir bütün olarak ele alındığında örgütün faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllük esaslı davranışlardır. Gönüllülük kavramı, çalışanın örgüt içindeki rolünün biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanabilir (İşbaşı, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı; emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerirken; aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğerlerine gönüllü yardım etme gibi davranışları da kapsamaktadır (Çetin, 2004). İşin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, diğer çalışanların karşılaştığı zorluklara yardımda etme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık olarak değerlendirilebilir (Sezgin, 2005).

ÖVD, çalışanın lider ya da örgütle psikolojik olarak ortaya çıkmış anlaşmasına dayanmakta ve çalışan yapmış olduğu fazladan rol davranışlarının lider ya da yönetici tarafından fark edilerek ödüllendirilmesini beklemektedir (Chompookum ve Derr 2004).

ÖVD temelde, beklenen davranışların ötesini ifade etmekte ve ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki yapıya, hedeflere, amaçlara ve uygulamalara aktif katılım şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış, iş görenlerin aktif, çalışkan ve üretken olmasını gerektirir. İkincisi ise, örgütün misyon ve vizyonuna zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalmayı ifade eder. Bu iki tür arasında belirgin bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekmektedir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar

çalışkandır, üretkendir ve aktiftir. İş gören örgüt içi ve örgüt dışı yaşamında, örgütüne zarar verebileceğini düşündüğü her türlü davranıştan uzak durur. Nihayetinde gösterilen her iki davranış türü de, örgüt yararına arzulanır davranışlardır (Basım ve Şeşen, 2006).

4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan başlıca özellikleri maddeler halinde sıralanmaktadır; (Karaaslan vd, 2009).

- I. Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır.
- II. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan, örgütün işlevsel yapısını etkili şekilde yürütülmesini sağlayan davranışlar bütünüdür.
- III. Örgütsel vatandaşlık davranışı, görev ve iş tanımlarında belirtilmeyen, herhangi bir tanım sınırlandırılması bulunmayan, yerine getirilmediğinde cezası olmayan, çalışanın gönüllü olarak beklenenden daha fazlasını yapmasıdır.
- IV. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışana, bireye ve de örgüte olumlu yönde katkılar sağlayan davranışlardır.

4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Kavramlar

4.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde adaletin bulunduğu dair algılarının, örgüt içi kazanımların, ödül sisteminin adil işlemesi gibi konuları içerir. Terfi ve ücret dağılımında eşitlik sağlanması, çalışanların fırsat eşitliğinden yararlanması ve işe alma gibi durumlar örgütsel adaletin algılanmasını sağlamaktadır (Gök, 2007).

Konovsky ve Pugh'a göre adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır. Güven aracı, adaletin vatandaşlık davranışını etkilemesinde bir değişken olarak görülebilir. Eğer çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa, kendilerini tatmin olmuş hissetmekte ve vatandaşlık davranışı sergileme konusunda olumlu eğilim göstermektedirler. Örgütte adalet olması, çalışanı vatandaşlık davranışını sergilemeye yönlendirir ve kendi

yöneticisine ve örgüte olan güvenini pekiştirmesini sağlar. Lind ve Earley, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi grup değer modeli ile açıklamıştır. Bu modelde; Çalışan içinde bulunduğu grubun üyesi olarak saygı görüp değer verildiğini hissettiğinde adil olarak davranmaya başlamaktadır. Gruba ilgi gösterildiği ve grup anlayışına önem verilen örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde grup anlayışına verilen önem çalışanın bireysel ödüllerden ziyade grup çıkarına çalışmaya yönelik motivasyonunu etkiler (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

4.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçları doğrultusunda bütünleşerek, örgüt yararına daha çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır (Özkaya vd, 2006).

Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini çalıştığı örgütle bağdaştırması ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir (Köse vd, 2003).

ÖVD herhangi bir zorlama olmadan çalışanların kişisel tercihleri ile ortaya çıkan davranışları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik bir bağlılığı ifade etmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına etkili olmaktadır. (Çelik, 2007).

4.2.3. İş Tatmini

Bireyin işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlara iş tatmini denir. Tutumların olumlu olanlarında tatmin düzeyleri yüksektir, olumsuz tutumda ise tatmin düzeyi düşüktür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardan biri de iş tatminidir. İş tatmini yüksek bir kişi iş arkadaşlarına yardım eder ve kendisinden beklenenden fazla davranış gösterir (Özkalp ve Kirel, 2004).

İş tatmini ile ÖVD arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Örneğin, diğerlerini düşünme ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuş ancak ileri görev bilinci ile iş tatmini arasında diğerlerinden farklı olarak ters yönde bir ilişki görülmüştür. Bugüne kadar yapılan tüm çalışmalarda ortaya çıkan çeşitli sonuçlara

rağmen iş tatmini halen ÖVD'ni gözlemlemek için en önemli faktörlerden birisi olarak kabul görmektedir (Acar,2006). Özçınar ve Demirel'in çalışmalarında, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi arttıkça iş tatmini düzeylerinin de arttığını tespit etmişlerdir (Demirel ve Özçınar; 2009).

4.2.4. Motivasyon

Motivasyon, bireyin davranışlarını istenilen şekilde yönetmek ve akabinde bu davranışların istenilen sonuçlara varmasıdır (Çelik, 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon yakından ilişkilidir. Çalışanlarda motivasyon oluşturmak için alınan tedbirler, ÖVD'yi etkilemektedir. Motivasyon olmadan ÖVD eksik kalmaktadır ancak motivasyon tek başına ÖVD için yeterli sayılmamaktadır (Çelik, 2007). İş yerinde diğer çalışanlara yardım etme ve gönüllü davranış sergileyen çalışanlar yöneticileri tarafından daha fazla yetki devri yapılmakta ve buda çalışanın dolaylı olarak ödüllendirilmesi yani yetki devri ile özgürlük sağlanması çalışanın hem iş tatminini hem de motivasyonunu olumlu etki göstermektedir (Acar, 2006).

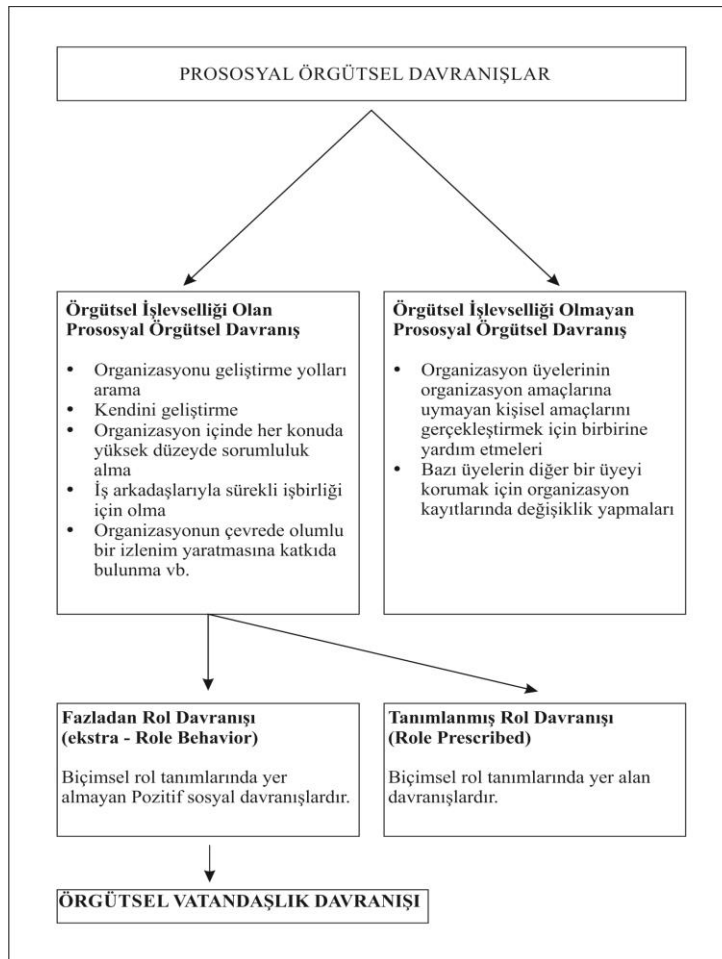
4.2.5. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımında değinilen 'diğerlerine yardım etme' unsurunun daha geniş kapsamlısıdır. Birey bu sayede hem kendine hem örgüte yararlı olabilecektir. Prososyal davranış türleri; işbirliği yapmak, paylaşmak, gönüllülük gibi davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986).

Brief ve Motowidlo tarafından yapılan tanımda, çalışanların formal rol davranışlarını yerine getirirken kişiler, örgüt ve gruplar arasındaki uyuma sağlanan gönüllü davranışlardır.

Prososyal örgütsel davranışlar, genellikle ÖVD'nin özgecilik (yardımcı olma) ilişkili olup çalışanlar bu davranışlarla uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler. ÖVD'ları çalışanların işle ilgili konularda yardımlaşmalarını vatandaşlık boyutu kabul etmekte, çalışanların işle ilgili olmayan özel sıkıntılarında birbirleri ile yardımlaşmalarını da prososyal örgütsel davranışı kabul etmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986).

Aşağıdaki şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının Prososyal örgütsel davranış içerisindeki yeri gösterilmektedir.



Kaynak: (İşbaşı, 2000)

Şekil 4.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının Prososyal örgütsel davranış içerisindeki yeri

4.2.6. Biçimsel Rol Davranışları

Örgüt içerisinde olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır. Örgüt yönetimince gerekliliği kabul edilen ve çalışanlara ödül ve ceza sistemi uygulanan davranışlardır. Yerine getirilmeyen davranışlar cezalandırılmakta, yerine getirilen davranışlar ise ödüllendirilmektedir (Acar, 2006).

Biçimsel rol davranışları, işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan davranışlardır. Çalışanların bu davranışları yapmaması durumunda yöneticilerin iş akitlerini feshedilmesi veya ceza uygulaması getirmektedir. Bir örgütte biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması halinde çatışmalar ve olumsuz sonuçlar doğabilmektedir (Acar, 2006).

4.2.7. Fazladan Rol Davranışları

Fazladan rol davranışı, örgüt faaliyetlerinde yaratıcı ve içten davranışlar olarak tanımlanabilir. Rol fazlası davranışlar, biçimsel rol davranışlarının aksine yerine getirilmediğinde ceza ve ödülü bulunmamaktadır. Çalışanın örgüt yararına katkıda bulunması bu gönüllü faaliyetleri örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Ekstra-rol davranışına örnek olarak, yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir (Acar, 2006; Çelik, 2007).

Ekstra rol davranışının çalışanın işe katılımını etkileyip artırdığı ve de örgütün gelişimi destekleyici, koruyucu ve örgütün hedeflerine ulaşmasında olumlu yönde etkisi vardır (Acar, 2006).

4.2.8. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık, gönüllülüğe bağlı bireyin özgür iradesine dayanan, rol tanımlarında yer verilmeyen fakat örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları; iş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyetli olmak. Örgütsel vatandaşlık ile arasındaki temel fark; örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin örgüt çalışanın, işe yeni giren kişilere yardımcı olması aktif bir hareket olup örgütsel spontanlığa örnektir. Örgütsel vatandaşlıkta ise işe yeni giren bireyi dışlama, şikayet etme gibi davranışlarda bulunabilecekken bunu yapmaması ise pasif bir ÖVD davranışdır (Saylı, 2010).

4.2.9. Psikolojik Sözleşme

Birey, örgüte katılırken, görev ve sorumluluklarını, yetkilerini ve de kazanacağı maddi haklarını gösteren yazılı bir anlaşma imzalamaktadır. Psikolojik anlaşma olarak adlandırılan somut olmayan, yapılan işin karşılığında ekonomik beklentilerin ve ödüllerin haricinde, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma gibi haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde yazılı olmayan manevi bir anlaşma da yapılmış olur. Örgüt sadece ekonomik anlamda çalışanını hesaba katıp psikolojik anlamda önem vermez ise, bu da çalışanın örgütsel vatandaşlığını yitirmesine sebebiyet vermektedir (Oktay,1996).

4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Graham, Williams ve Anderson, Podsakoff ve arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık boyutlarından bahsedilecektir.

4.3.1. Graham'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirdiği politik felsefe yaklaşımını örgütsel boyuta uyarlamıştır. Bu sebeple örgütsel itaat, örgütsel sadakat, örgütsel katılım onun örgütsel vatandaşlık boyutlarıdır (İşbaşı, 2000).

4.3.2. Williams ve Anderson'ın Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Bu yaklaşım örgütsel vatandaşlık davranışlarını, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ikiye ayırmaktadır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları özellikle belirli kişilerin doğrudan fayda sağladığı davranışlar, diğer çalışanlara yardımcı olmak gibi davranışlar olarak tanımlanırken; örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik fikirler sunma düşüncesinin olduğu belirtilmektedir (Çetin, 2011).

4.3.3. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Podsakoff ve arkadaşları literatürdeki bütün çalışmaları bütünlük bir yaklaşımla değerlendirerek yedi genel kategoride toplamıştır. Yardımseverlik,

Sportmenlik, Örgütsel Sadakat, Örgütsel İtaat, Bireysel İnsiyatif, Erdemlilik, Kendini Geliştirme boyutlarıdır (Karaaslan vd, 2009).

4.4. Örgütsel Vatandaşlık ile İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin kendisi için tanımlanan iş gereklerinin haricinde örgüt yararına çaba harcaması, olumlu davranışlarda bulunması olarak tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları alanında geliştirilen teorilerden bazıları incelenecektir (Gürbüz, 2006).

4.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Mübadelede iki tür sosyal ilişki olduğunu ortaya koyan Blau, ikisinin arasında önemli farklılıklar olduğunu da belirtmiştir. Sosyal mübadele ilişkisini parasal değerlerle ifade edilmeyen faaliyetler olarak tanımlamış, maddi kazanç elde etmek için yapmış olduğu her türlü faaliyete ise ekonomik mübadele olarak nitelendirmiştir (Oral, 2012).

Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler gönüllülüğe dayandırılmıştır. Ekonomik mübadele teorisinde ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanıp belirli menfaatlere dayandırılmıştır (Gürbüz, 2006).

Bir taraf diğerine kaynak sağladığında, ya ekonomik ya da sosyal anlamda karşı tarafın da aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Sosyal mübadelede bu karşılık gönüllük esasına dayanmakta olup maddi bir ifadesi yoktur (Sayılı, 2006). İnsanlar diğer insanlarla olan ilişkilerinde verdiklerinin karşılığında adil bir geri beklenti içinde bulunurlar. Yani hep verip, yeterince alamıyorlarsa tatminsizlik duyarlar. Ancak, bu beklenti adil ölçüde karşılanırsa, bu ilişkiden mutluluk duyar ve tatmin olurlar. Eğer dengesizlik devam ederse, yani ilişkiden daha az şey elde ediyorlar ise bu ilişkiyi bitirirler (Gürbüz, 2006).

Sosyal mübadele teorisini benimseyerek çalışma hayatına başlayan birey, aynı zamanda vatandaşlık davranışını da göstermeye istekli olduğu Organ tarafından belirtilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal mübadele bakımından açıkça gösterilmesi adaletli ve tatminkar çalışma şartlarına bağlı olan davranışlardır (Gürbüz, 2006).

4.4.2. Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımları diğer bireylerin kazanımları ile karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucu bir adaletsizlik algılarına işletmesiyle, işiyle ve yöneticileriyle ilgili adaletsizlik duygusuna yol açar (Işık vd, 2012).

Çalışanların yüksek motivasyonla işyerinde çalışabilmelerini; becerilerini, bağlılıklarını, emeklerini, gönüllü oluşlarını gösterebilmeleri için destek görmeleri, takdir edilmeleri ve de güven duymaları gerekmektedir (Tutar, 2007). İşgörenler emeklerinin karşılıklarını aldıklarında diğerler çalışanlarla karşılaştırırlar. Eşitsizlik teorisine göre, adaletsiz şekilde ücretlendirildiğini algılayan işgören tatminsizlik yaşayacak ve örgütte eşitsizlik var olduğundan örgüte katkısı azalacak ve örgütsel vatandaşlık davranışını en aza indireyecektir (Keleş ve Pelit; 2009).

Örgütsel adalet kavramı, örgütsel vatandaşlığı etkileyen en temel faktördür. Örgüt çalışanlarının adalet algılamaları olumlu yönde ise performansları ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Fakat örgütsel adalet algılamaları olumsuz yönde olduğunda örgütsel bağlılıkları ve performansları düşeceği gibi çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine karşı adaletsizliği ortadan kaldırmak için negatif tavırlar sergilemektedir. İşgörenler algıları doğrultusunda tutum geliştirip bunları davranışa dönüştürmektedir. Örgütsel adaletsizliğin olduğu bir iş yerinde işgörende iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalacağı bilmekte ve bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (Karaman ve Aylan, 2012).

4.4.3. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık teorisinde bireylerin elde ettiği faydalara karşılık olumlu davranış göstermesi esasına dayanmaktadır. Gouldner'a göre; karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissederler ve bunu da genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek gösterirler (Cihangiroğlu ve Şahin; 2010).

4.4.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Liderin kişisel özelliklerine, astlarından beklenti ve ihtiyaçlarına, farklı koşullardaki tavır ve davranışlarına liderlik teorisi adı altında toplanmıştır (Dulebohn, 2012). Liderler ve örgüt çalışanları sürekli karşılıklı, örgüt yararına dayalı alışveriş ve iletişim halindedirler. Çalışanların memnuniyet seviyelerini; yöneticilerinin astlarına yönelik tavırları, iletişimin yönü ve inceliği lider üye etkileşimi belirlemektedir. İletişimin yönü ve inceliği, yöneticilerin astlarına duyduğu güven ve yakınlıktır (Deluga, 1994).

Lider üye etkileşimi genellikle üç evreden oluşmaktadır. ‘Yabancı evresi’ olan ilk evre; görevler ve beklentiler en alt düzeyde iletişim düşüktür. İkinci evre ‘deneme süreci’ evresidir. Karşılıklı görev ve sorumlukların değerlendirilmesi söz konusu olup, ihtiyaçlar ve beklentilerin önem kazanmaya başladığı ve de iletişimin orta düzeye ulaştığı evredir. Son evre ‘ortalık evresi’dir. Karşılıklı etkileşimler yüksektir. Kişiler standart görev ve sorumluluk tanımlarının ötesine geçmiştir (Dienesch, 1986).

Burton ve Sablynski ,Deluga ve Perry, Ilies, Nahrgang ve Morgeson, Truckenbrodt ve Wang, Law, Hackett ve Wang’ın yaptıkları araştırmalar örgütsel vatandaşlık ve lider üye etkileşimi davranışı arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yüksek nitelikli ilişkilerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırmasının yanında, bu ilişkiye söz konusu olan ve mübadelenin bir tarafını oluşturan olumlu performans değerlendirmeleri, kariyer, terfi gelişim desteği, açık iletişim ve güven gibi unsurların yer aldığı söylenebilir (Yıldız, 2011).

4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüsü olarak kabul edilen Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve gönüllülük ve sivil erdem olmak üzere beş grupta incelemiştir (Basım ve Şeşen, 2006).

4.5.1. Özgecılık

Örgütte iş görenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer iş görenlere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade etmektedir. Bu nedenle bir çok araştırmacı bu kavramı “yardımseverlik” olarak ifade etmektedirler. Özgecılık davranışında ana hedef, bir bireye yarar sağlamaktır. Bu yarar direk çalışma arkadaşına yönelik olabileceği gibi, yöneticisine ya da müşteriye yönelik de olabilmektedir (Oral, 2012).

Örgüt içinde bireylere dönük yardımcı olma davranışını ifade eden özgecılık, bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecılık boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işin de zorlanan bir iş görene yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır (Sezgin, 2005). Bir Örgüt içerisinde işe yeni katılan arkadaşına bilgisayar programını etkin kullanması konusunda yardımcı olması, hastalanan bir iş arkadaşının işe gelememesi durumunda onun müşterisine yardımcı olması özgeciliğe örnek gösterilebilir (Atalay, 2010).

4.5.2. Vicdanlılık

Organ vicdanlılığı, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olan bireylerin sergilediği davranışlar olarak tanımlamaktadır (Karaman vd, 2012).

Vicdanlılık, iş görenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış yani olması beklenenden daha fazlasını yapmayı ifade eder. İş görenlerin olumsuz şartlarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları, bireyin fazla mesai verilmediği halde, bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışması, mola sürelerini uzatmama, gereksiz molalardan kaçınma ve su, elektrik vb. kaynakları tasarruflu kullanması gibi bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir. Vicdanlılık boyutunda da özgecılık boyutunda olduğu gibi “yardım etme” özüne dayanmaktadır. Ancak özgecılık boyutunda yardım etme davranışı, belirli bir kişiye yardım etme şeklinde iken vicdanlılık boyutunda belirli bir kişi değil örgütün kendisine odaklanmaktadır (Oral, 2012).

4.5.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Organ, örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri uyarma, danışma ve hatırlatma gibi olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu davranışların ortak özelliği herhangi bir problem ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlardır (Gürbüz, 2006).

ÖVD'nin nezaket boyutunda, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Sezgin, 2005). Özgecilik ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayandıkları için, birbirlerinden ayırt edilmeleri zor olan boyutlardır. En belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecilik boyutunda bireylerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra onla ilgili çözümler bulmak için yardım etmeyi ifade eder fakat nezaket boyutu ise problemin ortaya çıkmasına engel olmak ya da etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılan somut adımlardır (Atalay, 2010: 44).

Yardımseverlik kavramı, özgecilik boyutunda olduğu gibi nezaket boyutunda da yer almaktadır ve bu sebeple durumu şu şekilde açıklayabiliriz. Nezaket boyutundaki yardımseverlik, sorunun ortaya çıkmasını engellemek ya da sorunun olası etkilerini en aza indirmek için tedbir almaktır. Özgecilikte ise, sorunun meydana gelişinden sonraki duruma çözüm üretmek yardım etmek durumudur (Oral, 2012).

4.5.4. Sivil Erdem

Sosyal ve mesleki anlamda örgüt çıkarlarını gözeterek örgüt işlevlerini destekleme ve gönüllü davranışlarda bulunup örgüt ile ilgili olmaktadır. Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda yer almaktadır. Personelin, örgütün imajına katkıda bulunacak etkinliklere katılmaları, örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek, örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek, örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik sivil erdem davranışına örnek olarak verilebilir (Sezgin, 2005).

4.5.5. Centilmenlik ve Gönüllülük

Örgüt çalışanlarının örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Çalışanların sorunlarla, gerginliğe neden olmaksızın yapıcı görüşleriyle mücadele edebilme becerisini ve meydana gelen olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması nedeniyle centilmenlik türü davranışlar örgütün etkinliğine katkı sağlamaktadır. Sorunlarını gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (Ertürk, 2003). Centilmenlik ve gönüllük davranışları bir sakınma davranış biçimi olarak görülebilir. Örgüt içinde çatışmaya sebebiyet verecek davranışlardan ve söylemlerden kaçınmayı öngörür. Örgütün hissedarlarını ve örgüt çıkarlarını grup dışındaki kişilere karşı savunmayı kapsamaktadır. Sorunlarını gereksiz yere büyütme, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmek, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınmak, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak centilmenlik ve gönüllülüğe örnek teşkil edebilir (Acar, 2006).

4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasına etki eden faktörlere yönelik bir model Van Dyne ve arkadaşları (1994) tarafından ortaya konmuştur. Bu modelde vatandaşlık davranışlarını açıklayan kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere genel olarak üç faktörün belirleyici olduğu öne sürülmektedir (Çetin, 2011).

4.6.1. Kişisel Faktörler

Organ, Smith, ve Near'a göre (1983) dışa dönük özelliğe sahip işgörenler, dış çevrelere ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. İçedönük bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka işgörenlerin problemleri ve örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir (Kamer, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan iki diğer kişilik faktörü de, öz saygı ve başarıma hissidir. Yüksek öz saygısı var olan kişiler kendilerine zor

hedefler seçerek, başarmanın verdiği tatminle özgecilik davranışının gelişmesine olanak sağlamışlardır. Ayrıca, çalışanın yaşadığı pozitif duygular onun örgüt içerisinde yardım etmeye sevk ederek özgecilik davranışının gelişimini sağlayacaktır. Cinsiyet ve örgütte geçirilen süre gibi demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilidir. Bayanların erkeklerden daha fazla yardıma dönük davranışları olacağı, nezaket konusunda erkeklerden ileri olduğu, buna karşılık denklik yerine insaflık tercihi ağır basan erkeklerin de vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağına ilişkin çok sayıda teorik açıklama bulunmaktadır (Köse, 2003).

Kişisel faktörler içerisinde işe karşı tutum ve iş tatmini değerlendirildiğinde: İş tatmini bireyin işine karşı gösterdiği tutumlardır. İşe karşı olumlu tutumlarda iş tatmini oluşacağı gibi olumsuz ruh halinde iş tatminsizliği oluşmaktadır (Gürbüz; Yüksel, 2008). Organ çalışanların iş tatmini yaşadıklarında buna karşılık örgütsel vatandaşlık ve bağlılık davranışlarını sergileyeceklerini belirtmiştir. Moorman'ın yaptığı araştırmalar neticesinde örgüt içinde yaşanan adil davranışlar çalışanın iş tatmininin olumlu etkileyerek vatandaşlık davranışı ortaya çıkaracaktır (Kamer, 2001).

4.6.1.2. Çevresel\Durumsal Özellikler

Örgüt değerleri: Örgüt değerleri ile üyelerin değerlerinin uyuşması üye tatminini artması ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlar. Bu sayede çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve bağlılık derecesi artarak işine daha çok adapte olur ve daha çok çalışma eğilimine giderek kıdemini artırmaya çalışır. Morrison'a göre kıdemin artmasıyla birlikte örgüte olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla sorumluluk hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları sergilemektedir (Ünal, 2003).

İşin özellikleri: Vatandaşlık davranışında etkili olan değişken iş özellikleri; işin düzenli geribildirimi ve otonomi, işin rutinliği ve tatmin edici işler olarak bilinmektedir. Tatmin edici görevler ve görev geri bildirimi vatandaşlık davranışı ile aynı yönlü ilişkidir. Fakat işin rutinliği ise vatandaşlık davranışı ile ters yönlü ilişkidir. Bir işin düzenli geribildirimi çalışanların kendilerini kontrol etmelerini ve kontrol duygularını geliştirmelerini sağlayacaktır (Ünal, 2003).

Liderin özellikleri: Liderin çalışanlara yardımcı olması ve yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi aynı zamanda çalışanlar için de örnek olacaktır. Liderin görevi, bir yandan örgüt yapısı içinde aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir arada tutmak ve bunları gerekirse örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden eğitmek; diğer yandan da birey örgüt ilişkileri doğrultusunda, verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile uyumlu bir yönde onları güdelemektir (Karaman ve Aylan, 2012).

Çalışanların vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri yöneticilerinin adil ve dürüst olma, tarafsızlık, verdiği sözleri tutma gibi güven artırıcı davranışlarının bir karşılığı olarak vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin sergilediği bu davranışlar adalet algısı yaratacağından, bu durum iş tatmini duyma ve vatandaşlık davranışı sergileme şeklinde kendini göstermektedir (İşbaşı, 2000).

4.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Yöneticilerin örgüt yaşamındaki ilk hedeflerinden birisi de örgütün ve çalışanların amaçlarının aynı zamanda gerçekleştirilmesidir. Bireyler amaçlarına ulaşırken örgütü de hedeflerine ulaştırması örgüt kimliğinin temel gerekleridir. Bu doğrultuda örgüt yararına olumlu davranışlarda bulunup olumsuz davranışlardan kaçınmak olarak örgütsel vatandaşlığı tanımlayabiliriz. (Bingöl, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, performansları, motivasyon düzeyleri, ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımları düzeyi de artacaktır. Yöneticiler için bireylerin iş başarımları düzeylerinin artışı amaçlara ulaşılmasında önemli bir etkidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Birincisi, vatandaşlık davranışı sergileyen birey yardımlaşma eğiliminde olacağından bilgi edinimi ve bilgi paylaşımı artacaktır. Yardımlaşma sayesinde örgüte yeni katılan bireyler açısından avantajlı hale gelecektir. İkinci önemli etkisi, sorumluluk duygusunun gelişmesidir. Sorumluluk sahibi bir çalışan örgüt için fedakârlıklar yapmayı, örgütün çıkarlarını düşünmeyi amaçlayıp yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanacaktır ve bu sayede bireysel özdenetimi artırıp yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracaktır. Üçüncü etki ise, çalışanların olumlu düşünceleridir. Pozitif düşünen birey hem kendinin hem de diğer çalışanların iş başarımları düzeylerini etkileyecek ve de örgüt içindeki iletişimde pozitif yaklaşımlar sağlayacaktır. Örgütün ve üyelerinin sağlıklı çalışması örgüt içi uyuma ve değişime ayak uydurmaya bağlıdır. Bu uyumda etkili olan ve

Çalışanların hayat çizgisini uzatan VD, dolaylı olarak örgütün de ömrünün uzamasına katkı sağlayacaktır (Özdevecioğlu, 2003). Temelinde yardımlaşma ve gönüllük bulunan örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların uyum içerisinde oldukları, dayanışma içerisinde birbirlerinden yardım alarak çatışmaları nleyebilmektedirler. Yöneticiler bu gibi durumlarla uğraşıp zaman kaybetmemekte ve çalışanlar örgüt ve yönetici adına faaliyetlere katılıp gönüllü olarak örgüt yararına çalışmalarda bulunup, rgt temsil ederek yöneticiler için zaman da kazandırmış olmaktadır (Dipaola ve Hoy, 2005).

Vicdanlılık davranışı yüksek olan çalışanların müşteri beklentilerini önemsediği, özgecilik davranışları yüksek olan bireyler hem dış hem i müşterilere yardımda bulunduğu, sivil erdem davranışına sahip çalışanlar müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalıştıkları, centilmenlik ve nezaket davranışları gelişmiş çalışanlar da müşterilerle olumlu ilişkiler kurmak için çaba sarf ettikleri ortaya çıkarmıştır (etin, 2011).

VD, alışanların işten ayrılma düşüncelerini en aza indirgemektedir. Çalışanlarda oluşan huzurlu çalışma ortamı, güven, memnuniyet, takdir edilme hissi sayesinde bu istek azalmaktadır. ÖVD'nin hâkim olduğu iş ortamlarında personel devir hızı da az olmaktadır çünkü çalışan memnuniyeti sebebiyle işten ayrılmalar olmamakta ve bu da işletmenin eleman alıp çıkartma maliyetlerini düşürmektedir. Bu durum itibariyle VD benimseyen örgüt ve çalışanları finansal açıdan işletmeye olumlu katkı sağlamaktadır (Dipaola ve Hoy, 2005).

Podsakoff ve MacKenzie rgtsel vatandaşlık davranışının başarıya katkı sağlamasını şu şekilde özetlemektedir (Cohen ve Vigoda, 2000)

- a) Astların ve yöneticilerinin verimlilikleri artırmaktadır.
- b) rgtsel vatandaşlık davranışı grup içi ve kişilerarası faaliyetleri koordine etmeye yardımcı olur.
- c) Kaynakları daha verimli amaçlarda kullanabilmek için serbest bırakılmasıdır.
- d) alışan haklarını korur ve yeteneklerini güçlendirerek örgüte kazandırır.
- e) rgtn istikrarlı bir şekilde sürekliliğini sağlar.

f) Örgütün değişen koşullarına ve çevresel faktörlerine adapte olmasına etkilidir.

g) Örgüt, en iyi çalışan kişileri etkiler ve kendine çeker. Örgütü çalışanlar açısından daha cazibeli duruma getirirler.

ÖVD'nin çalışanlar, yöneticiler ve örgütsel anlamda yukarıda belirtilen çok sayıdaki olumlu sonucunun yanı sıra, ÖVD gösterenler açısından aile-iş çatışması ve diğer çalışanların ÖVD gösterenlere karşı olumsuz düşünce ve duygular beslemeleri gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceği de belirtilmiştir. İş görenin gösterdiği ÖVD'nin biçimsel rol davranışlarının önüne geçerek, iş görenin sorumluluklarını yerine getirmemesi gelmektedir. Bunun yanı sıra işgörenlerden daha fazla ÖVD gösterme baskısı meydana gelebilir (Karaman vd, 2012).

5. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN SENDROMU VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

5.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın ilk aşamasında literatür araştırması yapılmış ve konu ile ilgili daha önceden çalışılmış mevcut kaynaklar incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarından yararlanılarak büyük kitleler hakkında genellemeler yapma olanağı sağlayacağından araştırmada survey yöntemi seçilen yöntem olmuştur. Bu nedenle, survey yöntemiyle yapılmış olan araştırmalarda genellikle kullanılan ‘anket tekniği’ tez çalışmasında da tercih edilmiştir. Bu konular aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.



Şekil 5.1. Survey yöntemiyle yapılmış olan araştırmalarda genellikle kullanılan ‘anket tekniği’ tez çalışmasında da tercih edilmiştir

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan literatür taramasında nüfusun yarısını oluşturan kadınların iş yaşamında özellikle de tepe pozisyonlarda yeterince temsil edilmediği sonucuna varılmıştır. Kadın çalışanlar iş yaşamının her aşamasında engellerle karşılaşmalarına rağmen en belirgin olarak tepe pozisyonlara terfi aşamasında ‘cam tavan’ adı verilen görülmez fakat aşılması zor olan engellere takılmaktadır. Cam tavan sendromu kavramı, kadınların işletmelerde üst kademelere yükselmeleri önündeki engeller olarak tanımlanmaktadır. Birçok sektörde kadınlar yeterli eğitim almalarına ve mesleklerinde ilerlemiş olmalarına rağmen, üst düzey pozisyonlara gelen kadın sayısının pek az olduğu görülmektedir. Çalışmanın teori kısmında değinildiği gibi, cam tavan sendromu olarak nitelendirilen birçok engelden bahsedilmiştir. Bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden oluşan bir takım engeller bulunmaktadır. Diğer bir çalışma kavramımız olan örgütsel vatandaşlık ise, çalışanların örgüt değer ve amaçlarını benimseyerek, kendiliğinden yani gönüllü olarak örgüt yararına gerçekleştirdikleri davranışlardır.

Bu araştırmanın temel amacı, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda algılanan cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın alt amaçlarını ise demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, kadro durumuna göre değişkenlerle ÖVD ve cam tavan sendromu sergileme düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit edilmesidir.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Fakat literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok incelenen belirleyiciler arasında, örgütsel bağlılık ile iş tatmini olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmamızda otel işletmelerinde cam tavan engellerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca literatürde bu ilişkiye yönelik spesifik bir çalışmaya rastlanmaması sebebiyle bu araştırmanın literatüre sağlayacağı katkı bakımından önem kazanmaktadır.

5.1.3. Araştırma Hipotezleri

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlara uygulanan bu araştırmanın hipotezleri şunlardır.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan sendromu örgütsel vatandaşlık davranışına göre farklılık gösterir.

H2: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H3: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.

H4: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları kıdem durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H5: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H6: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları çalışılan birim değişkenine göre farklılık gösterir.

H7: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterir.

H8: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları kadro durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H9: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları turizmde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H10: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan tutumları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H11: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H12: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.

H13: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları kıdem durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H14: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

H15: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları çalışılan birim değişkenine göre farklılık gösterir.

H16: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterir.

H17:Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları kadro durumu değişkenine göre farklılık gösterir

H18:Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları turizmde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H19:Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

5.1.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında, konu ile ilgili daha önceden hazırlanmış yerli ve yabancı kaynaklara kütüphaneden, yayınlanmış makale ve kitaplardan, internet ortamından yararlanılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmamızda cevaplayıcı sayısının fazla olmasından dolayı görüşme yerine anket tercih edilmiştir. Anketimizde ilk olarak cevaplayıcılara demografik özellikler sorulmuştur, daha sonra iki ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler Cam Tavan ve Örgütsel Vatandaşlık ölçeğidir.

Verilerin toplanmasında yargısal ölçmelerden yararlanılmış ve bu tür araştırmalarda yaygın olarak tercih edilen Likert tipi ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçek evren içerisinde 242 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler sonucu

ölçeğin güvenilirlik ve yapısal geçerliliği SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) 22.0 Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı aracılığı ile analiz edilmiş elde edilen sonuçlar tablolar yardımı ile sunulmuştur.

Anketin ilk bölümü konaklama işletmelerinde işgörenlerin, yaş gruplarını, eğitim düzeylerini, oteldeki pozisyonlarını, çalıştıkları departmanı, aylık gelirleri, kıdem durumları, medeni durumları, turizm sektöründeki çalışma sürelerini, işletmedeki çalışma sürelerini, belirlemeye yönelik 9 soru soru işgören özelliklerinden oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorulara istatistiksel işlem olarak frekans dağılımı gerçekleştirilmiştir.

İkinci bölümde ise kadın çalışanların üst düzey yönetici konumuna yükselmelerine engel olan faktörlerin neler olduğu saptanmaya çalışılmış ve bu amaçla iş görenlere 38 soru sorulmuştur. Bu doğrultuda hazırlanan 38 tutum ifadesi, likert ölçeği ile derecelendirilmiş ve verilerin kodlama işlemi yapılmıştır. 38 ifadeden oluşan cam tavan ölçeği yedi boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında faktör analizi yapılmamış olup, teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır. Söz konusu yedi alt boyut ve içerdikleri sorular aşağıda görüldüğü gibidir.

Tablo 5.1. Cam Tavan Boyutları

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

Anketimizde örgütsel vatandaşlık ölçeği olarak 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki kadın çalışanlara 24 soru yöneltilmiştir. Ölçeğin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır.

Tablo 5.2.Örgütsel Vatandaşlık Boyutları

Örgütsel Vatandaşlık	Soru No.
1. Özgecilik	1, 10, 13, 15, 23
2. Vicdanlılık	3, 18, 21, 22, 24
3. Sportmenlik	2, 4, 7, 16, 19
4. Sivil erdem	6, 9, 11, 12
5. Nezaket	5, 8, 14, 17, 20

5.1.5. Araştırma Örnekleme ve Sınırlılıkları

Araştırmanın örnekleme Kuşadası'nda faaliyet gösteren bütün 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki kadın iş görenlerdir. 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedenleri ise; niteliklerinin ve örgütsel ortam ile hizmet türlerinin diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır. 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının fazlalığı, hizmet kalitesinin ve çeşitliliğin çok olması ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları seçilmelerinde etkili olmuştur.

Örnekleme belirlenirken sistematik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kuşadası'ndaki Turizm Müdürlüğünden işletme listesi alınmış, daha sonra Aydın İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğünün web sitesinden karşılaştırma yapılarak 6 tane beş yıldızlı 25 tane dört yıldızlı otel işletmesi olduğu listelenmiştir. Ancak 3 otelin anket uygulanmasına izin vermediğinden o otellere ulaşılamamıştır.

Ayrıca, çalışanların konuya olan hassasiyetlerinin de araştırmacı kadar fazla olmaması da geri dönüşü olumsuz etkilemiştir. Diğer bir sorun ise, otellerin yüksek sezonda olması ve iş yoğunluğu sebebi ile ankete yeteri kadar zaman ayırmamaları, anketin doldurulurken sıkılabilmeleri ve yorulabilmeleri neticesinde hedef kitle sınırlandırılmıştır. Toplamda 21 oteldeki kadın iş gören sayısı 492 olarak belirlenmiştir. Fakat dağıtılan 440 anketten 220 tanesi geri dönüş olmuştur. 220 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler, ilgili istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri ortaya koymak amacıyla

yüzde ve frekans analizlerinden yararlanılarak tablo oluşturulmuştur. Ankette yer alan cam tavan ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek için, güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen çalışanların ÖVD boyutları ile cam tavan boyutları arasında korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek ve hipotezleri doğrulamak için yapılmıştır. İş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ve cam tavan alt boyutlarının; yaş grupları, medeni durum, kıdem durumu, eğitim durumu, çalıştığı birim, aylık gelir, kadro durumu, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süreleri değişkenleri bakımından farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla, bağımsız örneklem için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir.

5.1.6. Cam Tavan Ölçeği Güvenirlik Analizi

Güvenirlik, bir ölçekte bütün değişkenlerin birbirleri ile iç uyumunu ve tutarlılığını ortaya koyan bir kavramdır. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan tüm değişkenlerin varyanslarının genel ölçek toplam varyansına oranlanması ile bulunur. Cronbach alfa katsayısı 0-1 değerleri arasında değişmektedir. Bu değer % 70 olması istenmekle birlikte keşif araştırmalarında %60'a kadar düşebilmektedir (Kurtuluş, 2010). Bu uygulamada cam tavan ölçeğinin güvenilirliği yeterli bulunmuştur ve anketin kabul edilebilir oranın bir güvenirlige sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Cam tavan ölçeğinde yer alan yedi boyutun güvenilirlik katsayıları ortalama 0.60 olarak belirlenmiştir.

5.1.7. ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ÖVD ölçeğinin genel güvenilirlik analizi sonucu 0,72 olarak ölçülmüştür. Ancak “Olumlu yönlelere odaklanmak yerine her zaman hata ararım” ve “İşletmenin yaptıklarında her zaman kusur bulurum” ifadeleri ilgili boyutun güvenilirlik değerini düşürdüğü için değerlendirmeye alınmamıştır. ÖVD boyutlarının güvenilirliği ölçüldüğünde ise; Cronbach Alpha değeri özgecilik boyutu için 0,60, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu için 0,62, centilmenlik boyutu için 0,63, vicdanlılık boyutu için 0,60 ve sivil erdem boyutu için ise 0,60 olarak belirlenmiştir.

5.1.8. Araştırma Bulguları

Araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinde çalışan 220 kadın iş görenin demografik özellikleri incelenip SPSS 22.0 programı ile analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

5.2. Demografik Özelliklere Göre Bulgular

Otel işletmelerindeki kadın çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizm sektöründeki çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, aylık gelir, kıdem durumu, çalışılan birim ve kadro durumu gibi demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

5.2.1. Yaşa İlişkin Bulgular

Tablo 5.3. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde (%)
19'dan küçük	4	1,8
20-29	68	30,9
30-39	86	39,1
40-49	49	22,3
50 ve üzeri	13	5,9
Total	220	100,0

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılan kadın çalışanlarının çoğunluğunu 20-29 yaş %30,9 ve 30-39 yaş %39,1 oranında olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 40-49 yaş %22,3 50 ve üzeri %5,9 ve 19 yaş ve altındakilerin oranı %1,8’dür. Bu durumda araştırma örnekleminin büyük bir kısmı orta yaş ve genç yaş grubunun oluşturduğu söylenebilir.

5.2.2. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları tablo 2’de görülmektedir. Buna göre katılımcıların %58,2 evli, %32,7’lik kısmı bekar iken, boşanmış kadın sayısı %7,3 ve %1,8’si dul olarak incelenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu bunun yanında ise bekâr çalışanların da evli çalışan sayısına yakın bir yüzdelik dilime sahip olduğunu söyleyebiliriz. Kalan yüzdelik dilimi ise 16 kadın çalışan ile boşanmış katılımcılar ve %1,8 ile dul katılımcılar tamamlamaktadır. Evli kadın oranının fazlalığı, kadınların çalışma yaşamı ilişkisi ile aile yaşamındaki rol ve sorumlulukları anlamak açısından çalışmamızda fayda sağlayacaktır.

Tablo 5.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evli	128	58,2
Bekâr	72	32,7
Boşanmış	16	7,3
Dul	4	1,8
Total	220	100,0

5.2.3. Kıdem Durumuna İlişkin Bulgular

Kadınların bulundukları kıdemler göz önüne alındığında, % 73,6’sının alt düzeydeki görevlerde istihdam edildikleri, % 15,9’unun birim şefi ve %10,5’inin birim müdürü olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında, kadın çalışanların yönetim birimlerinde erkekler kadar yer alamadıkları ve buna karşılık en yüksek pozisyon olarak şef olabildikleri söylenebilir.

Tablo 5.5. Araştırmaya Katılanların Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Müdür	23	10,5
Şef	35	15,9
Alt Düzey Çalışan	162	73,6
Total	220	100,0

5.2.4. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Eğitim durumlarına bakıldığında, lise ve dengi okul %38,6 ve %15,9'luk dilimi ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %19,5 ile ön lisans, %25,5 ile lisans mezunları, bir lisansüstü mezunu izlemektedir. Ankete katılan otel işletmelerinde çalışan kadınların en az lise ve dengi okullardan mezun oldukları, % 45'inin ise üniversite diplomasına sahip oldukları görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinde çalışan kadınların eğitimi söylenebilir.

Tablo 5.6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde(%)
İlköğretim	35	15,9
Lise ve Dengi	85	38,6
Ön Lisans	43	19,5
Lisans	56	25,5
Lisansüstü	1	,5
Total	220	100,0

5.2.5. Çalışılan Birime İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde kadınların çalıştıkları birimlerin çoğunluğu servis ve kat hizmetleri bölümünde olduğu görülmektedir. %26,4 ile kadın servis çalışanları %26,8 ile kat hizmetleri çalışanları yer almaktadır. Daha sonra Ön büro %24,1, mutfak bölümünde çalışan kadın sayısı %17,7 düzeyinde olup %3,6 ile diğer seçeneği işaretleyenler ise muhasebe bölümünü yazmıştır. Katılımcıların

çoğunlukla servis bölümü ve kat hizmetleri bölümünde çalışması kadınların stereotipi fikirlerinden dolayı bu bölümde çalıştırıldıkları ve de erkek egemen bir toplum yapısına sahip olması sebebiyle en düşük oranı alan birimde muhasebe bölümüdür.

Tablo 5.7. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Birime Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde(%)
Ön Büro	53	24,1
Servis	58	26,4
Mutfak	39	17,7
Kat Hizmetleri	62	28,2
Diğer	8	3,6
Total	242	100,0

5.2.6. Aylık Gelir Durumuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kadın çalışanların gelir düzeyine göre dağılımı tablo 6'da görülmektedir. Aylık gelir durumu açısından incelendiğinde, %5'inin 500 ve altı, %56,8'inin 500-1000 TL ücret aldığı, %33,2'sinin 1001-1500 TL, %8,2'sinin de 1501-2000 TL arası ve %1,4 yüzdelik dilimi ile 2001 ve üzeri hizmetinin karşılığını aldığı görmekteyiz. Bu veriler ışığında kadın çalışanların büyük çoğunluğu asgari ücret düzeyinde çalışmaktadır diyebiliriz.

Tablo 5.8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde(%)
500 ve Altı	1	,5
500 - 1000	125	56,8
1001 - 1500	73	33,2
1501 - 2000	18	8,2
2001 ve üzeri	3	1,4
Total	220	100,0

5.2.7. Kadro Durumuna Göre Bulgular

Araştırma kapsamındaki kadın çalışanların kadro durumlarını değerlendirdiğimiz zaman %61,4 kadrolu yani tam zamanlı, %38,6'sının yarı zamanlı çalıştığını görmekteyiz. Bu verilerin neticesinde çoğunluğu oluşturan kadın çalışanların sezonluk (mevsimlik) çalışmadığı, kadrolu çalıştığını söylemek mümkündür.

Tablo 5.9. Araştırmaya Katılanların Kadro Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde(%)
Kadrolu (Daimi)	135	61,4
Yarı Zamanlı	85	38,6
Total	220	100,0

5.2.8. Turizmde Çalışma Süresine Göre Bulgular

Turizm sektöründe çalışma süresinde %35,5 ile 6-9 yıl, %34,1 düzeyinde 2-5 yıl, 10-13 yıl %12,7, 1 yıldan az %10,5 ve 14 yıl üzeri %7,3 oranındadır. Turizmde çalışma süreleri toplam kadın çalışanlarda yüzdelik dilimde yüksek olan 2-9 yıl ve 6-9 yıl arasında %70 civarındadır. Bu ifade ile kadın çalışanların çalışma sürelerinin kısa vadeli olmadığını ve de sektördeki deneyimlerinin çalışma süreleri ile orantılı olarak deneyimli kişiler olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.10. Araştırmaya Katılanların Turizmde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde(%)
1 Yıldan Az	23	10,5
2 - 5 Yıl	75	34,1
6 - 9 Yıl	78	35,5
10 - 13 Yıl	28	12,7
14 Yıl ve Üzeri	16	7,3
Total	220	100,0

5.2.9. İşletmede Çalışma Süresine Göre Bulgular

Son olarak kadın iş görenlerin anket uygulanırken çalıştıkları otel işletmesinde kaç yıldır hizmet ettiklerine dair tabloyu değerlendirdiğimizde, 2-5 yıl %42,3'ü, 1 yıldan daha az %35,9'u, 6-9 yıl %16,8 ve % ,9 ile 14 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Burada ise çoğunluğun 1-5 yıl arasındaki iş görenlerin %80'i aynı işletmede çalışmaya devam etmiştir. Örnekleme oluşturan çalışanların sektörde deneyimlerinin fazla ancak işletmedeki çalışma sürelerinin çok fazla olmadıkları söylenebilir.

Tablo 5.11. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans(n)	Yüzde(%)
1 Yıdan Az	79	35,9
2 - 5 Yıl	93	42,3
6 - 9 Yıl	37	16,8
10 - 13 Yıl	9	4,1
14 Yıl ve Üzeri	2	,9
Total	220	100,0

5.3. Cam Tavan ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile İlgili Bulgular ve Analizler

Bu çalışmanın temel amacı; otel işletmesi çalışanlarının cam tavan sendromu ile ÖVD arasındaki bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın ana konusunu oluşturan ve kadın yöneticilerin üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen cam tavan sendromu ile organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmeyi amaçlayan gönüllü davranışlardan olan örgütsel vatandaşlık davranışının arasındaki ilişkiyi tespiti yönelik korelasyon analizine yer verilecektir.

Analizde cam tavan ve Örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri belirlemek amacı ile Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizinin uygulanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının +1 ile -1 değerleri arasında değiştiği ve +1'e yaklaştıkça iki değer

arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve çok kuvvetli ilişki olacağı, -1'e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve çok kuvvetli olacağı bilinmektedir.

Değişkenler birlikte artıyor ise veya korelasyon katsayısı pozitif işaret alıyor ise, ilişkinin pozitif yönde olduğunu gösterir. Negatif işaret alması ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir ve ilişkinin negatif yönde olduğu anlaşılır (Orhunbilge,1996).

Analizde cam tavan ölçeğini de aldığımız Bingöl ve Aydoğan'nın 2011 yılında Gazi Üniversitesi'nde hazırladığı makalesinden yararlanılmıştır. Ölçeğin boyutları da bu makalenin ölçeğinde kullanıldığı gibi 7 boyut olarak toplam 38 sorudan değerlendirilmiştir. İkinci ölçek örgütsel vatandaşlık ölçeği ise Podsakoff ve Mackenzie 1990 yılında hazırladığı makalesinden uyarlanmış ve beş alt boyutta değerlendirilmiştir. Bu ölçekte toplam 5 alt boyut ve 24 soru yer almaktadır. Alt boyutları ise; Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil erdem, Centilmenliktir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak adına parametrik testlerden olan pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır ve tablolarla gösterilip yorumlanmıştır.

Tablo 5.12. Cam Tavan Boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin Analizi ve Yorumlanması

Korelasyon													
		Rol üstlenme	Kişisel tercihler	Örgüt kültürü	İletişim boyutları	Mentorluk	Mesleki ayırım	Stereotipler	Özgecilik	Centilmenlik	Vicdanlılık	Nezaket	Sivil Erdem
Rol üstlenme	Pearson Correlation	1	-,050	-,337**	-,190**	-,076	,015	,129	-,099	,257**	,004	-,197**	-,269**
	Sig. (2-tailed)		,456	,000	,005	,263	,828	,057	,144	,000	,959	,003	,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Kişisel tercihler	Pearson Correlation	-,050	1	-,009	,098	-,177**	-,068	,019	,143*	-,071	-,081	,052	,064
	Sig. (2-tailed)	,456		,897	,146	,009	,315	,783	,034	,297	,233	,443	,345
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Örgüt kültürü	Pearson Correlation	-,337**	-,009	1	,195**	,217**	,148*	-,148*	,009	-,169*	-,112	,145*	,224**
	Sig. (2-tailed)	,000	,897		,004	,001	,028	,028	,889	,012	,099	,032	,001
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
İletişim boyutları	Pearson Correlation	-,190**	,098	,195**	1	,097	-,162*	,067	-,014	-,061	-,028	,010	,100
	Sig. (2-tailed)	,005	,146	,004		,152	,016	,325	,842	,368	,682	,881	,141
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Mentorluk	Pearson Correlation	-,076	-,177**	,217**	,097	1	,066	-,072	,047	-,151*	-,017	,117	-,018
	Sig. (2-tailed)	,263	,009	,001	,152		,327	,286	,491	,025	,805	,083	,785
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Mesleki ayırım	Pearson Correlation	,015	-,068	,148*	-,162*	,066	1	-,085	,060	,040	,086	,005	,057
	Sig. (2-tailed)	,828	,315	,028	,016	,327		,208	,375	,558	,204	,936	,398
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Stereotipler	Pearson Correlation	,129	,019	-,148*	,067	-,072	-,085	1	-,082	,098	,002	-,185**	-,129
	Sig. (2-tailed)	,057	,783	,028	,325	,286	,208		,225	,149	,977	,006	,056
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Özgecilik	Pearson Correlation	-,099	,143*	,009	-,014	,047	,060	-,082	1	-,025	,157*	,498**	,188**
	Sig. (2-tailed)	,144	,034	,889	,842	,491	,375	,225		,716	,020	,000	,005
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220

Tablo 5.12. Cam Tavan Boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin Analizi ve Yorumlanması (devamı)

Centilmenlik	Pearson Correlation	,257**	-,071	-,169*	-,061	-,151*	,040	,098	-,025	1	,069	-,243**	-,111
	Sig. (2-tailed)	,000	,297	,012	,368	,025	,558	,149	,716		,307	,000	,100
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Vicdanlılık	Pearson Correlation	,004	-,081	-,112	-,028	-,017	,086	,002	,157*	,069	1	,195**	,202**
	Sig. (2-tailed)	,959	,233	,099	,682	,805	,204	,977	,020	,307		,004	,003
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Nezaket	Pearson Correlation	-,197**	,052	,145*	,010	,117	,005	-,185**	,498**	-,243**	,195**	1	,238**
	Sig. (2-tailed)	,003	,443	,032	,881	,083	,936	,006	,000	,000	,004		,000
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Sivildarlık	Pearson Correlation	-,269**	,064	,224**	,100	-,018	,057	-,129	,188**	-,111	,202**	,238**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,345	,001	,141	,785	,398	,056	,005	,100	,003	,000	
	N	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220

5.3.1. Cam Tavan Boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin Analizi ve Yorumlanması

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutundan olan Özgecilik boyutu ile cam tavanın alt boyutlarını korelasyon analizi sonuçları Tablo 6-1'de görülmektedir. Tabloya göre çalışanlarda özgecilik davranışı; çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotip alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Özgecilik ile kişisel tercih ve algılar alt boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü olmakla beraber zayıf bir ilişki söz konusudur ($p=0,34$; $r=143$). Otel işletmelerinde çalışan kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi üst düzey yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili istekleri arttığında özgecilik davranışında da düşük oranda bir artış görüleceği ya da tam tersi olarak düşük oranda bu istek azaldığı takdirde özgecilik davranışında azalma olacağı yorumunu yapabiliriz.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan nezaket ile cam tavan alt boyutları korelasyon analizi sonuçları Tablo 6-1'de görülmektedir. Tabloya göre çalışanların; kişisel tercihleri, iletişim boyutları, mentorluk ve mesleki ayırım boyutlarıyla anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Örgüt kültürü ile nezaket boyutu arasında anlamlı pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki söz konusudur ($p=,032$ $r=145$).

Nezaket boyutu ile çoklu rol üstlenme ve stereotipler arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=,003$; $p=,006$, $r= -,197$; $r=,-185$). Ancak bu iki boyut arasında negatif yönlü zayıf kuvvette bir ilişki söz konusudur. Örgüt içinde erkeklerle aynı koşullara sahip olduğunu düşünen katılımcı buna istinaden nezaket davranışında da olumlu yönde artış göstereceğini söyleyebiliriz.

Örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan sivil erdem davranışı ile cam tavan alt boyutları arasındaki korelasyon analizinde; kişisel tercih ve algı, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Sivil erdem ile çoklu rol üstlenme ve örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmekte olup ($p=,000$; $p=,001$) rol üstlenme boyutu ile sivil erdem arasında negatif ve zayıf kuvvetli bir ilişki vardır ($r=-,269$). Örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunan bireyler üstlendikleri diğer görevlerde başarılı olamadıkları görülmektedir. Fakat sivil erdem davranışı sergileyen bireyler örgüt yararına davranışlarda da bulunabilmektedir.

Cam tavan alt boyutları ile vicdanlılık arasındaki korelasyon analizi değerlendirildiğinde; vicdanlılık ile rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt, kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Vicdanlılık yani yardım etme özüne dayanan davranışa sahip bireyde cam tavan boyutlarını sergileme arasında bir ilişki görülebilmiştir.

Centilmenlik ve cam tavan boyutları arasındaki korelasyon analizine baktığımızda; kişisel tercihler, iletişim boyutları, mesleki ayırım ve stereotipler arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Çoklu rol üstlenme ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur($p=,000$). Ayrıca pozitif yönlü zayıf kuvvetli bir ilişki görülmektedir. Kadınların üstlendiği rol ve sorumlulukları arttığı zaman centilmenlik yani örgüt içerisinde yapıcı davranışlarda bulunma ve gönüllülüğe dayanan davranışlarda da artış görülebilmektedir.

5.3.2. Kadın Çalışanların Cam Tavan Boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Boyutları Ortalamalarının Demografik Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması ve Hipotezlerin Testi

Çalışmanın bu bölümünde, kadın çalışanlara uygulanan ölçeklerin ortalamaları demografik değişkenler bakımından karşılaştırılacak, böylece

hipotezlerin testi gerçekleştirilecektir. Aşağıda her bir hipoteze ilişkin yapılan istatistiksel analizler ve sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.13. Kadın çalışanlarda yaş değişkeninin cam tavan boyutları bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Yaş		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme	Gruplar arası	,390	4	,098	,612	,654
	Grup içi	34,256	215	,159		
	Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler	Gruplar arası	,826	4	,206	1,267	,284
	Grup içi	35,051	215	,163		
	Toplam	35,877	219			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	1,283	4	,321	1,802	,129
	Grup içi	38,267	215	,178		
	Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları	Gruplar arası	1,175	4	,294	,484	,747
	Grup içi	130,441	215	,607		
	Toplam	131,616	219			
Mentorluk	Gruplar arası	1,626	4	,406	1,171	,324
	Grup içi	74,606	215	,347		
	Toplam	76,232	219			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	3,183	4	,796	2,890	,023
	Grup içi	59,197	215	,275		
	Toplam	62,380	219			
Stereotipler	Gruplar arası	,610	4	,153	,710	,586
	Grup içi	46,189	215	,215		
	Toplam	46,800	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları yaş değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

Yapılan anova analizinde cam tavan boyutlarından rol üstlenme boyutu ile yaş değişkeni arasında, ($p=,654$) kişisel tercihler ve yaş değişkeni arasında ($p=,284$) örgüt kültürü ile yaş değişkeni arasında ($p=,129$) iletişim boyutları ile yaş değişkeni arasında ($p=,747$) mentorluk ile yaş değişkeni arasında ($p=,324$)

stereotipler ile yaş değişkeni arasında ($p=,586$ $p>.05$) anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

Yapılan anova analizinde yaş değişkeni ile cam tavan alt boyutlarından olan mesleki ayrım arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($f=2,890$ $p=,023$) Bunun neticesinde: **H₀** hipotezi reddedilirken, mesleki ayrım boyutuna göre **H₁** kabul edilmiştir.

Tablo 5.14. Yaş değişkeni ile Mesleki Ayrım Arasında Tukey Testi

Mesleki Ayrım			
	Yaş	N	1
Tukey Testi	20-29	68	2,32
	50 ve üzeri	13	2,45
	19'dan küçük	4	2,50
	30-39	86	2,51
	40-49	49	2,65
	Sig.		,497

Analizde post hoc testlerini incelediğimizde yaş grubu 40-49 olan kadın çalışanlar diğerlerine göre mesleki ayrıma daha fazla maruz kaldıklarını düşünmektedir diyebiliriz. Yaş grubu 20-29 olan genç nüfus ise mesleki ayrımdan en az etkilenen gruptur diyebiliriz.

Tablo 5.15. Kadın çalışanlarda cam tavan boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Medeni durum	Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme					
Gruplar arası	1,398	3	,466	3,027	,030
Grup içi	33,249	216	,154		
Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler					
Gruplar arası	,332	3	,111	,672	,570
Grup içi	35,545	216	,165		
Toplam	35,877	219			
Örgüt kültürü					
Gruplar arası	,851	3	,284	1,582	,195
Grup içi	38,699	216	,179		
Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları					
Gruplar arası	1,720	3	,573	,954	,416
Grup içi	129,896	216	,601		
Toplam	131,616	219			
Mentorluk					
Gruplar arası	,849	3	,283	,811	,489
Grup içi	75,383	216	,349		
Toplam	76,232	219			
Mesleki ayırım					
Gruplar arası	,235	3	,078	,272	,846
Grup içi	62,145	216	,288		
Toplam	62,380	219			
Stereotipler					
Gruplar arası	,043	3	,014	,066	,978
Grup içi	46,756	216	,216		
Toplam	46,800	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.

Cam tavan boyutlarından olan kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile medeni durum değişkeni arasındaki anova analizinde anlamlı farklılık görülmemiştir.

Yapılan anova analizinde cam tavan boyutlarından çoklu rol üstlenme boyutu ile medeni durum değişkeni arasında $p=,030$ gruplar arası anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu duruma göre: **H₀** reddedilirken, rol üstlenme değişkenine göre **H₁** hipotezi kabul edilir.

Tablo 5.16. Medeni Durum değişkeni ile Rol Üstlenme arasındaki Tukey Testi

Rol Üstlenme			
Tukey Testi			
Medeni Durum	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Evli	128	2,28	
Bekâr	72	2,35	
Boşanmış	16	2,38	
Dul	4		2,85
Sig.		,942	1,000

Analizde post hoc testlerini incelediğimizde medeni durum değişkenine göre cam tavan boyutlarından rol üstlenme boyutunda dul olan kadın çalışanlar boşanmış ve bekar kadın çalışanlara göre örgüt içi ve örgüt dışı görevlerini yerine getirmede daha başarılıdır.

Tablo 5.17. Kadın çalışanlarda kıdem durumu değişkeninin cam tavan boyutları bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Kadro durumu		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme	Gruplar arası	,185	2	,092	,581	,560
	Grup içi	34,462	217	,159		
	Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler	Gruplar arası	,066	2	,033	,199	,820
	Grup içi	35,811	217	,165		
	Toplam	35,877	219			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	,029	2	,014	,080	,924
	Grup içi	39,521	217	,182		
	Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları	Gruplar arası	1,056	2	,528	,878	,417
	Grup içi	130,560	217	,602		
	Toplam	131,616	219			
Mentorluk	Gruplar arası	1,786	2	,893	2,603	,076
	Grup içi	74,445	217	,343		
	Toplam	76,232	219			
Mesleki ayrım	Gruplar arası	,143	2	,072	,250	,779
	Grup içi	62,237	217	,287		
	Toplam	62,380	219			
Stereotipler	Gruplar arası	1,074	2	,537	2,549	,080
	Grup içi	45,725	217	,211		
	Toplam	46,800	219			

Ho: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları kıdem durumu değişkenine göre farklılık göstermez.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları kıdem durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

Otel işletmelerinde çalışan kadın personelin cam tavan boyutları ile kadro durumunu anova analizinde değerlendirdiğimizde; çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile kadro durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. **Ho** hipotezi kabul görmüştür, **H1** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.18. Kadın çalışanlarda eğitim durumu değişkeninin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Eğitim durumu		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme	Gruplar arası	,310	4	,078	,486	,746
	Grup içi	34,336	215	,160		
	Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler	Gruplar arası	,146	4	,036	,219	,928
	Grup içi	35,731	215	,166		
	Toplam	35,877	219			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	,983	4	,246	1,370	,245
	Grup içi	38,567	215	,179		
	Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları	Gruplar arası	2,251	4	,563	,935	,444
	Grup içi	129,365	215	,602		
	Toplam	131,616	219			
Mentorluk	Gruplar arası	3,286	4	,821	2,421	,049
	Grup içi	72,946	215	,339		
	Toplam	76,232	219			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	2,691	4	,673	2,423	,049
	Grup içi	59,690	215	,278		
	Toplam	62,380	219			
Stereotipler	Gruplar arası	1,836	4	,459	2,195	,071
	Grup içi	44,963	215	,209		
	Toplam	46,800	219			

Ho: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermez.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

Cam tavan boyutlarından olan çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları ve stereotipler boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasındaki anova analizinde anlamlı farklılık görülmemiştir. Ho hipotezi kabul edilmiştir. H1 hipotezi reddedilir.

Yapılan anova analizi sonucunda mentorluk ve mesleki ayırım boyutu analiz dâhilinde değerlendirildiğinde eğitim durumu değişkeni ile anlamlı farklılık görülmüş ve bunun neticesinde **Ho** hipotezi reddedilmiş. **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.19. Eğitim Durumu değişkeni ile Mesleki Ayırım Arasında Tukey Testi

Mesleki ayırım		
Tukey testi		
Mesleki Ayırım	N	Subset for alpha = 0.05
		1
İlköğretim	35	2,69
Lise ve dengi	85	2,48
Önlisans	43	2,49
Lisans	56	2,35
Lisansüstü	1	2,00
Sig.		,534

Tablo 5.20. Eğitim Durumu değişkeni ile Mentorluk Arasında Tukey Testi

Mentorluk		
Tukey testi		
Mentorluk	N	Subset for alpha = 0.05
		1
İlköğretim	35	4,44
Lise ve dengi	85	4,23
Önlisans	43	4,30
Lisans	56	4,18
Lisansüstü	1	3,00
Sig.		,590

Analizde post hoc testlerini incelediğimizde eğitim durumu ilköğretim olan katılımcılar diğerlerine göre mesleki ayrıma daha fazla maruz kaldıkları söylenebilir. Diğer post hoc testinde mentorluk boyutunun eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde en fazla yine ilköğretim mezunlarında görülmüştür. En az ise lisansüstü mezunlarında görülmektedir.

Tablo 5.21. Kadın çalışanlarda çalışılan birim değişkenin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Çalışılan birim		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme	Gruplar arası	1,423	4	,356	2,302	,060
	Grup içi	33,223	215	,155		
	Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler	Gruplar arası	,455	4	,114	,691	,599
	Grup içi	35,422	215	,165		
	Toplam	35,877	219			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	,826	4	,207	1,147	,335
	Grup içi	38,723	215	,180		
	Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları	Gruplar arası	4,105	4	1,026	1,731	,144
	Grup içi	127,511	215	,593		
	Toplam	131,616	219			
Mentorluk	Gruplar arası	,621	4	,155	,442	,778
	Grup içi	75,610	215	,352		
	Toplam	76,232	219			
Mesleki ayrım	Gruplar arası	1,230	4	,307	1,081	,367
	Grup içi	61,150	215	,284		
	Toplam	62,380	219			
Stereotipler	Gruplar arası	,287	4	,072	,332	,856
	Grup içi	46,512	215	,216		
	Toplam	46,800	219			

Ho: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları çalışılan birim değişkenine göre farklılık göstermez.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları çalışılan birim değişkenine göre farklılık gösterir.

Cam tavan boyutlarından çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile çalışılan birim değişkeni arasındaki anova analizinde anlamlı farklılık görülmemiştir. **Ho** hipotezi kabul edilmiştir. **H1** hipotezi reddedilir.

Tablo 5.22. Kadın çalışanlarda aylık gelir değişkeninin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Aylık gelir		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme	Gruplar arası	,630	4	,157	,995	,411
	Grup içi	34,017	215	,158		
	Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler	Gruplar arası	,422	4	,105	,639	,635
	Gruplar arası	35,455	215	,165		
	Grup içi	35,877	219			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	,673	4	,168	,930	,447
	Grup içi	38,877	215	,181		
	Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları	Gruplar arası	1,174	4	,293	,484	,748
	Grup içi	130,443	215	,607		
	Toplam	131,616	219			
Mentorluk	Gruplar arası	1,469	4	,367	1,056	,379
	Grup içi	74,763	215	,348		
	Toplam	76,232	219			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	1,550	4	,387	1,369	,246
	Grup içi	60,831	215	,283		
	Toplam	62,380	219			
Stereotipler	Gruplar arası	1,259	4	,315	1,486	,207
	Grup içi	45,540	215	,212		
	Toplam	46,800	219			

Ho: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermez.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterir.

Aylık gelir değişkeni ile cam tavan alt boyutları arasındaki anova analizinde: çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile aylık gelir değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. **H₀** hipotezi kabul edilmiştir.

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları kadro durumu değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları kadro durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

Tablo 5.23. Kadın çalışmalarında kadro durumu değişkeninin cam tavan bpyutlarını bakımından karşılaştırılması (T testi)

Kadro Durumu		N	Ort.	Standart sapma	t	P
Rol üstlenme	Kadrolu Yarı zamanlı	135	2,33	,404	,567	,847
		85	2,30	,389	,572	
Kişisel tercihler	Kadrolu Yarı zamanlı	135	3,33	,346	,943	,541
		85	3,38	,484	,845	
Örgüt kültürü	Kadrolu Yarı zamanlı	135	3,63	,453	,520	,225
		85	3,66	,378	,542	
İletişim boyutları	Kadrolu Yarı zamanlı	135	3,10	,761	1,154	,687
		85	3,23	,796	1,142	
Mentorluk	Kadrolu Yarı zamanlı	135	4,27	,613	,357	,206
		85	4,24	,554	,365	
Mesleki ayırım	Kadrolu Yarı zamanlı	135	2,45	,499	,926	,038
		85	2,52	,586	,893	
Stereotipler	Kadrolu Yarı zamanlı	135	2,12	,461	,778	,731
		85	2,07	,465	,777	

Cam tavan boyutlarından çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, ve stereotipler boyutları ile kadro durumu değişkeni arasında t testi analizinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tabloya göre kadro durumu değişkenine göre mesleki ayırım boyutu arasında anlamlı bir fark görülmektedir ($P=,038$ $t=,893$). Yarı zamanlı çalışan kadınlar kadrolu çalışan kadınlara göre daha fazla mesleki ayırım yapıldığına katıldıkları söylenebilir. **H₀** Hipotezi reddedilirken, mesleki ayırım boyutuna göre **H₁** hipotezi kabul edilir.

Tablo 5.24. Kadın çalışanlarda turizmde çalışma süresi değişkenin cam tavan boyutlarını bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Turizmde çalışma süresi		Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme	Gruplar arası	,179	4	,045	,279	,891
	Grup içi	34,467	215	,160		
	Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler	Gruplar arası	,980	4	,245	1,509	,201
	Grup içi	34,897	215	,162		
	Toplam	35,877	219			
Örgüt kültürü	Gruplar arası	1,139	4	,285	1,593	,177
	Grup içi	38,411	215	,179		
	Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları	Gruplar arası	4,814	4	1,204	2,041	,090
	Grup içi	126,802	215	,590		
	Toplam	131,616	219			
Mentorluk	Gruplar arası	,341	4	,085	,241	,915
	Grup içi	75,891	215	,353		
	Toplam	76,232	219			
Mesleki ayırım	Gruplar arası	,643	4	,161	,559	,692
	Grup içi	61,738	215	,287		
	Toplam	62,380	219			
Stereotipler	Gruplar arası	,350	4	,088	,405	,805
	Grup içi	46,449	215	,216		
	Toplam	46,800	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları turizmde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları turizmde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

Tabloya göre cam tavan boyutları ile turizmde çalışma süresi değişkeni anova analizinde değerlendirildiğinde; gruplar arası bir farklılık görülmemiştir. Bu sebeple **H₀** hipotezi kabul edilir. **H₁** reddedilir.

Tablo 5.25. Kadın çalışanlarda cam tavan boyutlarının işletmede çalışma süresi değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

İşletmede çalışma süresi	Kareler Toplamı	Df	Ort. Kare	F	P
Rol üstlenme					
Gruplar arası	,063	4	,016	,097	,983
Grup içi	34,584	215	,161		
Toplam	34,646	219			
Kişisel tercihler					
Gruplar arası	1,118	4	,279	1,729	,145
Grup içi	34,759	215	,162		
Toplam	35,877	219			
Örgüt kültürü					
Gruplar arası	1,929	4	,482	2,756	,029
Grup içi	37,620	215	,175		
Toplam	39,550	219			
İletişim boyutları					
Gruplar arası	2,381	4	,595	,990	,414
Grup içi	129,235	215	,601		
Toplam	131,616	219			
Mentorluk					
Gruplar arası	4,207	4	1,052	3,140	,016
Grup içi	72,025	215	,335		
Toplam	76,232	219			
Mesleki ayrım					
Gruplar arası	1,815	4	,454	1,610	,173
Grup içi	60,566	215	,282		
Toplam	62,380	219			
Stereotipler					
Gruplar arası	,745	4	,186	,869	,483
Grup içi	46,055	215	,214		
Toplam	46,800	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda cam tavan boyutları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

Çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, iletişim boyutları ve stereotipler cam tavan boyutları ile işletmede çalışma süresi değişkeni arasında anova analizinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 5.26. Çalışma Süreyi değişkeni ile Mentorluk Arasında Tukey Testi

Mentorluk			
Tukey Testi			
Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
14 Yıl ve Üzeri	2	3,00	
1 Yıdan Az	79		4,22
6 - 9 Yıl	37		4,24
2 - 5 Yıl	93		4,30
10 - 13 Yıl	9		4,56

Tablo 5.27. Çalışma Süreyi değişkeni ile Örgüt Kültürü Arasındaki Tukey Testi

Örgüt kültürü			
Tukey Testi			
Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
14 Yıl ve Üzeri	2	2,88	
6 - 9 Yıl	37		3,59
1 Yıdan Az	79		3,62
2 - 5 Yıl	93		3,67
10 - 13 Yıl	9		3,89

Mentorluk ve örgüt kültürü boyutları ile işletmede çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olmuştur ($p = ,016$ $p = ,029$). İşletmede çalışma süreleri 10- 13 yıl arası olan kadın çalışanların mentorluk ve örgüt kültürü boyutlarından oluşan cam tavan sendromuyla diğerlerinden daha yüksek oranda karşılaştığı görülmektedir. Ortalama puanlara karşılık gelen algı düzeyleri birlikte değerlendirildiğinde otel işletmelerinde çalışan kadınlar üst düzey yöneticilik için

erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlandığını düşünmekle birlikte örgütte eşit ücret, performans ve eğitim politikalarının uygulandığına inanmaktadırlar.

Yapılan anova analizinde cam tavan boyutlarından olan mentorluk ve örgüt kültürü boyutları ile işletmede çalışma süresi değişkenine göre **H₀** hipotezi reddedilirken, **H₁** hipotezi kabul edilir..

Tablo 5.28. Kadın çalışanlarda yaş değişkeni bakımından örgütsel vatandaşlık boyutlarının karşılaştırılması (Anova analizi)

Yaş	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Özgecılık					
Gruplar arası	,597	4	,149	,466	,761
Grup içi	68,832	215	,320		
Toplam	69,428	219			
Nezaketi					
Gruplar arası	1,287	4	,322	1,330	,260
Grup içi	51,987	215	,242		
Toplam	53,273	219			
Vicdanlılık					
Gruplar arası	2,224	4	,556	1,780	,134
Grup içi	67,167	215	,312		
Toplam	69,391	219			
Centilmenlik					
Gruplar arası	,449	4	,112	,440	,780
Grup içi	54,958	215	,256		
Toplam	55,407	219			
Sivil erdem					
Gruplar arası	2,614	4	,654	2,465	,046
Grup içi	57,009	215	,265		
Toplam	59,624	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları yaş değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

Yapılan anova analizinde örgütsel vatandaşlık boyutlarından olan özgecılık boyutu ile yaş değişkeni arasında yapılan anova testi sonucunda, $p=,761$, nezaket ve yaş değişkeni arasında $p=,260$ vicdanlılık ile yaş değişkeni arasında $p=,134$ centilmenlik ile yaş değişkeni arasında $p=,780$ $p>.05$ anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Yalnızca sivil erdem boyutu ile yaş değişkeni arasında $f=2,465$ $p=,046$ gruplar arası anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Tablo 5.29. Yaş değişkeni ile Sivil Erdem Arasında Tukey Testi

Sivil Erdem		
Tukey Testi		
Yaş	N	Subset for alpha = 0.05
		1
19'dan küçük	4	3,94
20-29	68	4,13
30-39	86	4,26
40-49	49	4,36
50 ve üzeri	13	4,46

Analizde post hoc testlerini incelediğimizde yaş grubu 40 ile 50 ve üzeri kadın çalışanların sivil erdem davranışını yüksek düzeyde göstermektedir. Yaş grubu orta ve üzeri olan kadın çalışanlar örgüt gelişimine katkıda bulunan olumlu davranışları diğer yaş grupları olan 19 ile 39 yaş grubu arasındakilere oranla daha fazla sergilemektedir. Bu durumda **H₀** hipotezi reddedilirken sivil erdem boyutuna göre **H₁** hipotezi kabul edilir.

Tablo 5.30. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Medeni durum		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Özgecilik	Gruplar arası	,172	3	,057	,179	,911
	Grup içi	69,257	216	,321		
	Toplam	69,428	219			
Nezaket	Gruplar arası	,466	3	,155	,635	,593
	Grup içi	52,807	216	,244		
	Toplam	53,273	219			
Vicdanlılık	Gruplar arası	,238	3	,079	,248	,863
	Grup içi	69,153	216	,320		
	Toplam	69,391	219			
Centilmenlik	Gruplar arası	3,839	3	1,280	5,360	,001
	Grup içi	51,568	216	,239		
	Toplam	55,407	219			
Sivil erdem	Gruplar arası	,614	3	,205	,749	,524
	Grup içi	59,010	216	,273		
	Toplam	59,624	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları medeni durum değişkenine göre farklılık gösterir.

Tabloyu incelediğimizde örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile medeni durum değişkeni arasında $p > .05$ olduğundan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. H_0 hipotezi kabul edilir.

Vatandaşlık boyutu olan centilmenlik davranışı medeni durum değişkeni ile $f = 5,360$ $p = ,001$ gruplar arası anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur. Otel işletmelerinde çalışan kadınların medeni durumları ile centilmenlik boyutunu sergileme arasında bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.31. Medeni Durum değişkeni ile Centilmenlik Arasındaki Tukey Testi

Centilmenlik			
Tukey Testi			
Medeni Durum	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Boşanmış	16	1,65	
Evli	128	1,68	
Bekâr	72	1,75	
Dul	4		2,65

Evli ve bekâr kadın çalışanlar dul kadın çalışanlara oranla daha az centilmenlik davranışı göstermektedir. Medeni durumu dul olanlar diğerlerine göre örgüt içinde olumsuz davranışlardan kaçınıp, sıkıntıları şikâyet etmeden hoşgörülü olanlardır. Centilmenlik davranışını en az sergileyenler ise boşanmış kadın grubudur.

Bu açıklamalar sonucunda **H₀** hipotezi reddedilirken centilmenlik boyutuna göre **H₁** kabul edilir.

Tablo 5.32. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının kıdem durumu değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Kıdem durumu		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Özgecilik	Gruplar arası	,094	2	,047	,146	,864
	Grup içi	69,335	217	,320		
	Toplam	69,428	219			
Nezaket	Gruplar arası	,180	2	,090	,367	,693
	Grup içi	53,094	217	,245		
	Toplam	53,273	219			
Vicdanlılık	Gruplar arası	,365	2	,182	,574	,564
	Grup içi	69,026	217	,318		
	Toplam	69,391	219			
Centilmenlik	Gruplar arası	,069	2	,035	,135	,873
	Grup içi	55,338	217	,255		
	Toplam	55,407	219			
Sivilerdem	Gruplar arası	,878	2	,439	1,621	,200
	Grup içi	58,746	217	,271		
	Toplam	59,624	219			

Ho: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları kıdem durumu değişkenine göre farklılık göstermez.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları kıdem durum değişkenine göre farklılık gösterir

Otel işletmelerinde çalışan kadın personelin örgütsel vatandaşlık boyutları ile kıdem durumunu anova analizinde değerlendirdiğimizde; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları ile kıdem durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. **Ho** hipotezi kabul görmüştür.

Tablo 5.33. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının eğitim durumu değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Eğitim durumu	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Özgecilik	Gruplar arası	4	,426	1,354	,251
	Grup içi	215	,315		
	Toplam	219			
Nezaket	Gruplar arası	4	,179	,732	,571
	Grup içi	215	,244		
	Toplam	219			
Vicdanlılık	Gruplar arası	4	,452	1,438	,222
	Grup içi	215	,314		
	Toplam	219			
Centilmenlik	Gruplar arası	4	,318	1,262	,286
	Grup içi	215	,252		
	Toplam	219			
Sivilerdem	Gruplar arası	4	,171	,625	,645
	Grup içi	215	,274		
	Toplam	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

Eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasındaki anova analizi tablosunu bakıldığında: özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. **H₀** hipotezi kabul görmüştür. **H₁** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.34. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının çalışılan birim değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Çalıştığı birim	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P	
Özgecilik	Gruplar arası	1,357	4	,339	1,072	,371
	Grup içi	68,071	215	,317		
	Toplam	69,428	219			
Nezaket	Gruplar arası	1,446	4	,361	1,500	,203
	Grup içi	51,828	215	,241		
	Toplam	53,273	219			
Vicdanlılık	Gruplar arası	4,297	4	1,074	3,548	,008
	Grup içi	65,095	215	,303		
	Toplam	69,391	219			
Centilmenlik	Gruplar arası	,649	4	,162	,637	,637
	Grup içi	54,759	215	,255		
	Toplam	55,407	219			
Sivilerdem	Gruplar arası	4,239	4	1,060	4,114	,003
	Grup içi	55,385	215	,258		
	Toplam	59,624	219			

Ho: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları çalışılan birim değişkenine göre farklılık göstermez.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları çalışılan birim değişkenine göre farklılık gösterir.

Çalışanların ÖVD boyutları ile çalışılan birim arasında yapılan analizde özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasında istatistiksel bir farklılık görülmemiştir. Ho hipotezi kabul edilir.

Vicdanlılık ve sivil erdem boyutu ile çalışılan birim değişkeni analize tabi tutulduğunda aralarında anlamlı farklılık olduğu tablodan da anlaşılmaktadır ($p=,008$ $p=,003$). Araştırmada beş maddeden oluşan vicdanlılık boyutu, denetime tabi olmadan kendiliğinden kurallara itaat ile işe zamanında gelme, molaları suiistimal etmeme gibi davranışlar gösterip göstermediklerini ölçen bir boyuttur.

Tablo 5.35. Çalışılan birim değişkeni ile Vicdanlılık arasında Tukey Testi

Vicdanlılık		
Tukey TESTİ		
Çalıştığınız Birim	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Servis	58	4,09
Diğer	8	4,10
Mutfak	39	4,14
Kat Hizmetleri	62	4,25
Ön Büro	53	4,46

Tablo 5.36. Çalışılan birim değişkeni ile Sivil erdem arasında Tukey Testi

Sivil erdem		
Tukey TESTİ		
Çalıştığınız Birim	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Servis	58	4,04
Kat Hizmetleri	62	4,26
Mutfak	39	4,27
Diğer	8	4,31
Ön Büro	53	4,43

Otel işletmelerinde vicdanlılık boyutunun en fazla görüldüğü bölüm ön bürodur, en az servis bölümüdür. Sivil erdem boyutunu en çok gösteren bölüm ise yine ön büro da çalışan kadın personeldir. Bunun neticesinde **H₀** hipotezi reddedilirken, sivil erdem ve vicdanlılık boyutuna göre **H₁** hipotezi kabul edilir.

Tablo 5.37. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının aylık gelir değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Aylık gelir		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Özgecilik	Gruplar arası	1,112	4	,278	,875	,480
	Grup içi	68,317	215	,318		
	Toplam	69,428	219			
Nezaket	Gruplar arası	1,249	4	,312	1,290	,275
	Grup içi	52,024	215	,242		
	Toplam	53,273	219			
Vicdanlılık	Gruplar arası	1,424	4	,356	1,127	,345
	Grup içi	67,967	215	,316		
	Toplam	69,391	219			
Centilmenlik	Gruplar arası	,260	4	,065	,253	,907
	Grup içi	55,147	215	,256		
	Toplam	55,407	219			
Sivilerdem	Gruplar arası	,515	4	,129	,468	,759
	Grup içi	59,109	215	,275		
	Toplam	59,624	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları aylık gelir değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları aylık gelir değişkenine göre farklılık gösterir.

Tabloyu incelediğimizde otel işletmelerinde çalışan kadın personelin örgütsel vatandaşlık boyutları ile aylık gelir değişkenini anova analizinde değerlendirdiğimizde; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları ile aylık gelir değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. **H₀** hipotezi kabul görmüştür. **H₁** hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.38. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının kadro durumu değişkeni bakımından karşılaştırılması (t testi)

Kadro Durumu		N	Ort.	Standart sapma	t	P
Özgecilik	Kadrolu	135	4,17	,489	,733	,278
	Yarı zamanlı	85	4,12	,666	,684	
Nezaket	Kadrolu	135	4,29	,498	,972	,764
	Yarı zamanlı	85	4,36	,486	,977	
Vicdanlılık	Kadrolu	135	4,23	,597	,133	,230
	Yarı zamanlı	85	4,24	,508	,138	
Centilmenlik	Kadrolu	135	1,73	,483	,452	,770
	Yarı zamanlı	85	1,70	,535	,442	
Sivil erdem	Kadrolu	135	4,30	,463	1,748	,198
	Yarı zamanlı	85	4,17	,598	1,651	

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları kadro durumu değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları kadro durumu değişkenine göre farklılık gösterir.

Kadro durumu değişkeni ile ÖVD boyutlarını t testi analizinde değerlendirdiğimizde; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları ile kadro durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. **H₀** hipotezi kabul görmüştür.

Tablo 5.39. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının turizmde çalışma süresi değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

Turizmde çalışma süresi		Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Özgecilik	Gruplar arası	5,725	4	1,431	4,830	,001
	Grup içi	63,704	215	,296		
	Toplam	69,428	219			
Nezaket	Gruplar arası	1,678	4	,419	1,748	,141
	Grup içi	51,596	215	,240		
	Toplam	53,273	219			
Vicdanlılık	Gruplar arası	1,898	4	,475	1,512	,200
	Grup içi	67,493	215	,314		
	Toplam	69,391	219			
Centilmenlik	Gruplar arası	,304	4	,076	,297	,880
	Grup içi	55,103	215	,256		
	Toplam	55,407	219			
Sivil erdem	Gruplar arası	5,295	4	1,324	5,238	,000
	Grup içi	54,329	215	,253		
	Toplam	59,624	219			

Ho: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları turizmde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermez.

H1: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları turizmde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

Nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları ile turizmde çalışma süresi değişkenine anova analizi uygulandığında aralarında anlamlı istatistiksel bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 5.40. Çalışma Süresi değişkeni ile Özgecilik arasında Tukey Testi

Özgecilik			
Tukey testi			
Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1 Yıldan Az	23	3,81	
14 Yıl ve Üzeri	16	4,00	4,00
10 - 13 Yıl	28	4,11	4,11
6 - 9 Yıl	78	4,12	4,12
2 - 5 Yıl	75		4,34

Tablo 5.41. Çalışma Süresi değişkeni ile Sivil Erdem arasında Tukey Testi

Sivil erdem			
Tukey testi			
Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1 Yıldan Az	23	3,88	
2 - 5 Yıl	75	4,20	4,20
6 - 9 Yıl	78		4,29
10 - 13 Yıl	28		4,42
14 Yıl ve Üzeri	16		4,50

Özgecilik ve sivil erdem boyutu turizmde çalışma süresi değişkeni ile anova analizine tabi tutulduğunda gruplar arası anlamlılık olduğu görülmektedir ($p=,001$ $p=,000$). Özgecilik boyutu beş madde ile ölçülmüştür. Özgecilik, örgütün menfaatine olacak şekilde birbirlerine yardımcı olmaları ve birbirlerinin iş yüklerini hafifletmek amacıyla gönüllü yardımda bulunmayı ifade etmektedir. Turizm sektöründe 2-5 yıl arası çalışan kadın personel özgecilik davranışını diğerlerine göre daha fazla göstermektedir.

Sivil erdem davranışını en az gösteren ise 1 yıldan az çalışan kadın personeldir. Turizm sektörüne yeni giren kadın çalışanlar örgüt yararına kararlar alma ya da sorun çözmeye istekli olmadıkları görülmektedir. Bunun yanında sivil erdem davranışını en fazla gösteren kadınlar ise 14 yıl ve üzeri turizm sektöründe çalışan bu alanda geçmişi olan, uzun yıllar çalışan kadınlar sivil erdem davranışını

fazlasıyla gösterdiği analizde açıkça görülmektedir. Bunun sonucunda **H₀** hipotezi reddedilmiştir. sivil erdem ve özgecilik boyutuna göre **H₁** hipotezi kabul görmüştür..

Tablo 5.42. Kadın çalışanlarda örgütsel vatandaşlık boyutlarının işletmede çalışma süresi değişkeni bakımından karşılaştırılması (Anova analizi)

İşletmede çalışma süresi	Kareler Toplamı	df	Ort. Kare	F	P
Özgecilik					
Gruplar arası	,273	4	,068	,212	,932
Grup içi	69,156	215	,322		
Toplam	69,428	219			
Nezaket					
Gruplar arası	2,298	4	,575	2,423	,049
Grup içi	50,975	215	,237		
Toplam	53,273	219			
Vicdanlılık					
Gruplar arası	,756	4	,189	,592	,669
Grup içi	68,635	215	,319		
Toplam	69,391	219			
Centilmenlik					
Gruplar arası	,298	4	,075	,291	,884
Grup içi	55,109	215	,256		
Toplam	55,407	219			
Sivilerdem					
Gruplar arası	2,281	4	,570	2,138	,077
Grup içi	57,343	215	,267		
Toplam	59,624	219			

H₀: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermez.

H₁: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlarda ÖVD boyutları işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

İşletmede çalışma süresi değişkeni ile ÖVD boyutlarının analizini değerlendirdiğimizde; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları ile işletmede çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Nezaket boyutu $p < .05$ olduğundan işletmede çalışma süresi değişkeni ile anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir. Nezaket boyutu beş madde ile ölçülen

örgüt amaçları doğrultusunda olumlu kolektif davranışları gösterip göstermedikleri nezaket kavramını tanımlar.

Tablo 5.43. Çalışma Süresi değişkeni ile Nezaket arasındaki Tukey Testi

Nezaket			
Tukey testi			
Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
14 Yıl ve Üzeri	2	3,40	
6 - 9 Yıl	37		4,27
1 Yıldan Az	79		4,28
2 - 5 Yıl	93		4,36
10 - 13 Yıl	9		4,49

Nezaket davranışını işletmedeki çalışma süresi 10-13 yıl arasında olan kadın çalışanlar diğerlerine kıyasla yüksek oranda sergilemektedir. Çalışma süresinin uzun olması kişinin işletme kurallarını ve hedeflerini benimseyerek bu davranışı sergileme de etkin rol oynadığını söyleyebiliriz. **H₀** hipotezi reddedilirken nezaket boyutuna göre **H₁** hipotezi kabul edilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Hizmet sektöründe bulunan otel işletmelerinde, kadın çalışanların tutumlarını ölçümlemek, cam tavan olgusunun var olup olmadığını araştırmak ve varsa bunun örgütsel vatandaşlığa olan etkisi araştırmak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Türk kadının Tarihsel süreçteki yeri ve önemi, İş yaşamında kariyer kavramı, aşamaları ve kadınların karşılaştıkları engeller, Cam tavan kavramı, engelleri ve boyutları, Örgütsel vatandaşlık kavramı ve boyutları ve Kuşadası'nda yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir anket uygulamasına yer verilmiştir.

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engeller daha eğitim ve işe alınma aşamasında başlamakta ve işe alındıktan sonra da farklı şekillerde kendini göstermektedir. İş yaşamında daha fazla yer almaya başlayan kadınlar nitekim tepe görevlerde daha az temsil edilmektedir. Kadınların tepe yönetime erişmede karşılaştıkları bu engellere 'cam tavan sendromu' denilmektedir. Cam tavan engelleri üç şekilde kadınların karşısına çıkmaktadır.

İlk olarak; bireysel faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Kadın çalışanların iş ve aile rollerini birlikte yönetmesi ve aynı zamanda yükselmesi için ifade edilen engellerdir.

İkinci engel ise; örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerdir. İşverenin ve örgüt politikalarının kadın çalışanlara bakış açıları kadınların işlerinde ilerlemelerine ya da aynı pozisyonda kalmalarına sebebiyet vermektedir. İşletmeden kaynaklı engeller; örgüt kültürü, örgüt politikası, mentor eksikliği, iletişim ağlarına girememe gibi başlıklar altında incelenmiştir. Kadınların yaşadığı toplumda kendilerine uygun mesleklerin seçimini belirleyen cinsiyetçi yaklaşım 'mesleki ayrım' ve toplumsal önyargılar yöneticilik pozisyonuna ulaşmadaki engelleri kapsayan toplumsal faktörlerden kaynaklı engellerdir.

Bu çalışma sözü edilen cam tavan engellerinin örgütsel vatandaşlığa etkilerinin araştırılması ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık; örgütün formal ödül ve ceza sistemlerinde doğrudan yer almayan, gönüllü olarak kendiliğinden gerçekleştirilen ve bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütün verimliliğine ve performansına olumlu katkıları olan davranışlardır. Sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırmada

işlerin yapılmasını kolaylaştırmada ve örgütsel kaynakların etkin ve verimli değerlendirilmesinde önemli etkileri olmaktadır.

Aydın ili Kuşadası ilçesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınların cam tavan sergileme düzeyleri, ÖVD sergileme düzeyleri ve bu iki kavramın alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisi bu tez çalışmasının konusunu oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların, otel işletmeleri yöneticilerine de önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda ilginç sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın en önemli sonucu beklenenin aksine cam tavan sendromu ile örgütsel vatandaşlık arasında herhangi bir ilişki çıkmamış olmasıdır. Diğer yandan her iki değişken alt boyutlar bazında ele alınıp incelendiğinde bir takım anlamlı ilişkilerin varlığı söz konusu olmuştur.

Yapılan alan araştırması sonucunda kadın yöneticilere ilişkin elde edilen demografik bulguları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yapılan araştırma bulguları neticesinde, otel işletmelerinde üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, özellikle alt düzey çalışan kadrosunda yoğunlaşmanın olduğu görülmektedir. Bu sonuca otelcilik sektörünün çok yoğun çalışma ve mesai saatleri ile fedakârlık gerektirmesinin sebep olabileceğini söyleyebiliriz.
- Otel işletmelerindeki yoğun çalışma şartları ve yorgunluğun söz konusu olması ve belli bir yaştan sonra aktif olarak çalışmanın zorlaşması sebebiyle, örneklem grubundaki kadın çalışanların daha çok 30-39 yaşları arasında olduğu yani dinamik bir kesimden oluştuğu görülmektedir.
- Elde edilen veriler, kadın çalışanların ağırlıklı olarak %38,6'sının lise ve dengi okul mezunu olduğu, %25,5'inin ise lisans mezunu, %19,5'inin ise ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan kadınların en az lise ve dengi okullardan mezun oldukları, % 45'inin ise üniversite diplomasına sahip oldukları görülmektedir. Buna göre otel işletmelerinde çalışan kadınların eğitilmiş oldukları söylenebilir. Ancak yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip kadın çalışanın yalnızca bir tane olması dikkat çekmektedir.

- Çalışanların %53'ünün servis ve kat hizmetleri bölümlerinde çalıştıkları görülmektedir. Yüzdelik oranı yüksek olan diğer bir bölüm ise % 24,1 ile ön büro bölümünde çalışmaktadır. Kadınların çoğunluğunun servis ve kat hizmetlerinde çalıştırılması stereotip düşüncelerden kaynaklandığını yani yerleşik toplumsal kabullerin önemli bir paya sahip olduğu söyleyebiliriz.
- Gelir düzeyi yüzdelik oranları incelendiğinde; çoğunluğu oluşturan %56,8'inin asgari ücret düzeyinde 500-1000 YTL ücret aldığı görülmektedir.
- Araştırmaya katılan kadın çalışanların %61,4' ünün kadrolu çalıştırıldığı, %38,6'sının ise yarı zamanlı çalıştırıldığı görülmektedir. Bunun neticesinde kadın çalışanların büyük çoğunluğunun sezonluk yani mevsimlik çalışmadığı, kadrolu çalıştığını söylemek mümkündür. Çalışma sonucunda otel işletmelerinde kadrolu çalışanların, sözleşmeli çalışanlara göre daha fazla ÖVD sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yöneticilerin, toplam çalışan sayısı içerisinde kadrolu çalışan sayısını arttırması ve çalışanlara iş garantisi vermeleri gerekmektedir.
- Turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında %35,5 ile 6-9 yıl aralığında olan kadın çalışanlar en yüksek yüzdelik dilime sahiptir. % 34,1'i ise 2-5 yıl arasında turizm sektöründe deneyimlenmiştir. Bu verilere göre kadın çalışanların çalışma sürelerinin kısa vadeli olmadığını ve de sektörde deneyimli kişiler olduğunu söyleyebiliriz.
- Araştırmaya katılan kadın personelin işletmede çalışma süreleri değerlendirildiğinde, %42,3 yüzdelik oranla 2-5 yıl arası çalışan kesimi kapsamaktadır. Örneklemi oluşturan grubun sektör deneyimlerinin fazla olduğu fakat çalıştıkları işletmede ise uzun zamanlı çalışmadıkları görülmektedir.

Araştırmanın ana konusunu oluşturan kadın çalışanların üst yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen cam tavan sendromunun alt boyutları ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarının analizinden çıkarılacak sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

- ❖ Katılımcıların ÖVD boyutlarından olan özgecilik boyutu ile cam tavan boyutlarının korelasyon analizine tabi tutulduğunda çoklu rol üstlenme,

örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayrım ve stereotip alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişki bulunamamışken, kişisel tercih ve algılar alt boyutunda anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur. Kadın iş yaşamında yükselmek istediğinde özgecilik davranışında da düşük bir oranda artış olacağı veya yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili istekleri azaldığında özgecilik davranışında da azalma olacağını söyleyebiliriz.

- ❖ Araştırmaya katılan kadın çalışanların nezaket boyutu ile cam tavan alt boyutlarının analizi değerlendirildiğinde; kişisel tercihleri, iletişim boyutları, mentorluk ve mesleki ayrım boyutlarıyla anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Nezaket boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı zayıf bir ilişki söz konusudur. Çoklu rol üstlenme ve stereotipler ile nezaket boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadınların aile yaşamındaki rol ve sorumlulukları arttığı takdirde, sorunun çıkmasına engel olma türündeki önleyici davranış olan nezaket davranışında azalma olacağını, aynı zamanda kadın çalışanlar olumsuz önyargılar sahip oldukça nezaket davranışında azalma olacağı sonucuna varabiliriz.
- ❖ Katılımcıların sivil erdem davranışı ile cam tavan boyutlarını analize tabi tuttuğumuzda ise; ÖVD alt boyutlarından olan sivil erdem davranışı ile cam tavan boyutlarından olan çoklu rol üstlenme ve örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı bir ilişki görülmekte olup, rol üstlenme boyutu ile sivil erdem arasında negatif ve zayıf kuvvetli bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Kadın çalışan örgütte sivil erdem davranışını artırırken yani örgüt işlevleri destekleyip gönüllü davranışlarda bulunurken örgütte üstlendiği diğer görevleri yerine getirememektedir. Buda sivil erdem davranışı gösteren bir çalışanın çoklu rol üstlenme davranışını gösteremeyeceği sonucuna varabilir. Sivil erdem boyutu ile örgüt kültürü arasında anlamlı pozitif yönlü zayıf kuvvette bir ilişki görülmektedir. Buna ek olarak sivil erdem davranışına sahip bir birey örgüt kültürünü de benimseyerek ikisinin de de aynı anda artış gösterebilir ya da azalış gösterebilir. Kişisel tercih ve algı, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayrım ve stereotipler arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.
- ❖ Katılımcıların verdiği cevaplar dâhilinde vicdanlılık boyutu ile cam tavan alt boyutlarının analizini değerlendirdiğimizde; çoklu rol üstlenme, kişisel

Tercihler, örgüt, kültürü, İletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- ❖ Cam tavan boyutları ile centilmenlik boyutu arasındaki korelasyon analizinde; yalnızca çoklu rol üstlenme ile centilmenlik arasında zayıf kuvvetli pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Kişisel tercihler, iletişim boyutları, mesleki ayırım ve stereotipler arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Örgüt çıkarlarını koruyan, örgüt zarar verecek davranışlardan kaçınan yani centilmenlik davranışı sergileyen birey, üstlendiği diğer görevlerde de başarılı olacağı sonucuna varabiliriz.

Kadın çalışanların cam tavan boyutları ortalamalarının demografik değişkenler göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespitte yönelik analizler sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Katılımcıların yaş değişkeni ile cam tavan alt boyutlarını anova analizinde değerlendirdiğimizde, rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk ve stereotipler anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcılar yaşlarına göre mesleki ayırım konusunda diğerlerinde farklı düşünmektedirler. Özellikle 40-49 yaş aralığında olan kadın çalışanlar mesleki ayırımın olduğunu diğerlerine göre daha yüksek oranda belirtmişler ve de daha fazla etkilenmişlerdir.
2. Katılımcıların medeni durum değişkeni ile kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile medeni durum değişkeni arasındaki anova analizinde anlamlı farklılık görülmemiş katılımcılar aynı yönde cevaplar vermişlerdir. Ancak bekar ve boşanmış kadınlar çoklu rol üstlenme boyutu konusunda aynı yönde cevaplar vermişlerdir.
3. Katılımcıların kıdem durumu ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile kadro durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Çalışanların müdür, şef yada alt düzey çalışan olmaları cam tavan sendromu algılamalarında farklılık arz etmemektedir.
4. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları ve stereotipler boyutları ile eğitim

durumu değişkeni arasındaki anova analizinde anlamlı farklılık görölmemiştir. Katılımcılar aynı yönde cevaplar vermişlerdir. Mentorluk ve mesleki ayırım boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre mentorluk ve mesleki ayırım en düşük lise mezunlarında, en yüksek ise üniversite mezunlarında görölmektedir. Üniversite mezunlarının daha iyi bir eğitim almaları iş hayatına daha bilinçli yaklaşmaları cam tavan engellerinin farkındalığı konusunda etkili olabilmektedir.

5. Katılımcıların çalıştığı birim ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile çalışılan birim değişkeni arasındaki anova analizinde anlamlı farklılık görölmemiştir. Servis, ön büro, kat hizmetleri ve mutfak bölümlerinde çalışan kadın personel cam tavan boyutlarını algılamadaki cevapları aynı yönde olmuştur.
6. Katılımcıların aylık gelir değişkeni ile cam tavan alt boyutları arasındaki anova analizinde: çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları ile aylık gelir değişkeni arasında anlamlı farklılık görölmemiştir. Çalışanların düşük ya da yüksek ücret alması cam tavan boyutlarını algılama düzeyini etkilememektedir.
7. Katılımcıların kadro durumu ile Cam tavan boyutlarından çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, ve stereotipler boyutları ile kadro durumu değişkeni arasında t testi analizinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.
8. Mesleki ayırım ile kadro durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadro durumu yarı zamanlı olan çalışanlar kadrolu çalışanlara göre mesleki ayırma daha fazla maruz kalmaktadır. Geçici işçi olarak görölen yarı zamanlı çalışan kesime mesleki konularda eşit fırsatlar tanınmamaktadır.
9. Katılımcıların turizmde çalışma süreleri ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, örgüt kültürü, iletişim boyutları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler boyutları arasında anlamlı farklılık görölmemiştir.

10. Katılımcıların işletmede çalışma süresi ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercihler, iletişim boyutları ve stereotipler cam tavan boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarının ortalamalarının demografik değişkenler göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespiti yönelik analizler sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Katılımcıların kıdem durumu, eğitim durumu, aylık gelir ve kadro durumu değişkenleri ile özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik boyutları arasında yapılan anova analizinde istatistiksel anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Kaplan(2001) tarafından yapılan çalışmada da fark olmadığı şeklinde yorumlar yapılmış ve sonuçlandırılmıştır.
2. Katılımcıların yaş değişkeni ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Yaş grubu 40-49 ve 50 ve üzeri olan çalışanlar sivil erdem davranışını sergilemede diğerlerine göre farklılaşmıştır. Bu yaş grubundaki kişilerde tecrübe ile birlikte geliştirdikleri sivil erdem, örgüt misyon ve vizyonunu daha fazla sahiplenebilmesi, örgütün geleceği ile çıkarımlarda bulunabilmesi gibi davranışlarla açıklanabilir.
3. Katılımcıların medeni durum değişkeni ile centilmenlik boyutu arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Örgüt içerisinde olumsuz davranışlardan kaçınan, olumlu örgüt iklimi oluşturan dul kadın çalışanlar evli ve bekar çalışanlara göre daha fazla centilmenlik davranışı göstermektedir. Bu davranışı en az sergileyen grup ise boşanmış kadınlardır.
4. Katılımcıların çalıştıkları birim ile vicdanlılık ve sivil erdem boyutu arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ön büro bölümünün vicdanlılık ve sivil erdem boyutunu, servis bölümü çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Servis bölümü çalışanları ön büro bölümünde çalışanlara göre müşteri ile daha az iletişimde olmasından dolayı bu sonuç doğal karşılanabilir. Ön büro çalışanlarının otel müşterileriyle sürekli iletişim halinde olmaları, onların isteklerini yerine getirdiklerinde müşterilerden aldıkları olumlu geri bildirim ile sivil erdem ve vicdanlılık davranışı göstermede etkin rol oynayabilmektedir diyebiliriz.

5. Katılımcıların turizmde çalışma süresi ile özgecilik ve sivil erdem boyutu arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Turizm sektöründe çalışma süresi 2-5 yıl arası olanlar gönüllü davranışlarda bulunarak özgeciliği diğerlerine göre daha fazla göstermektedir. Sektörde uzun yıllar çalışmayan fakat kısa bir sürede işini benimseyip kendini yeterli düzeyde deneyimleyen birey bu davranışı sergilemedeki etkisi yüksek olacaktır. Sivil erdem davranışının ise en fazla görüldüğü süre 14 yıl ve üzeri çalışan grubudur. Uzun yıllar çalışanların sektörden ayrılıp, yeni bir sektörde ya da başka işletmede işe başlamaları çok kolay bir karar olmayacaktır. Bunun yanında yeterli deneyime de sahip olan birey sivil erdem davranışı göstermede diğerlerinden farklılıkla öne çıkacaktır.
6. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile nezaket boyutu arasında anlamlı fark görülmüştür. Çalışma süresinin 10-13 yıl arası olan çalışanlar nezaket boyutu daha fazla sergilemektedir, Çalışma süresinin uzunluğu işletme hedeflerini benimsemeye ve işletmede gelişebilecek olumsuzlara tedbir almada etkin rol oynamaktadır.

Araştırma sonucuna göre Kuşadası'nda bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın personelin cam tavan sendromu algısı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırma kapsamında cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığı olumsuz yönde etkilememesi için sunulabilecek önerileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Otel işletmelerinde kadın çalışanların cam tavan engellerinin ortadan kaldırılması için onların da işletmenin değer verilen bir üyesi olduğunun açıklanması gerekmektedir. Otel işletmesinde kendisinin değerli olduğunu hissettirilen kadınlar, örgütün politikalarını benimseyecek ve örgütsel vatandaşlığını da artıracaktır.

Terfi ve işe alma konusunda kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar sağlanmalıdır. Bu sayede çalışan haksızlığa uğradığını düşünerek örgütünden ayrılmak istemeyecektir.

Çalışanın örgütte nezaket, centilmenlik, özgecilik, vicdanlılık gibi ÖVD göstermesi için karşılıklı güven ortamı oluşturulmalıdır. İşletme yönetiminin cinsiyet ayrımcılığı konusunda dikkatli davranması gerekmektedir.

İşletme içinde erkeklerden daha farklı sorunlarla karşılaşan kadın çalışanın, işletme tarafından bu sorunların belirlenip etkinliği ve uygulanabilirliği yüksek olan önlemler almalıdır. İşletmelerin kadınların kariyerlerini aynı zamanda da örgütsel vatandaşlıklarına yönelik alacağı tedbirlerden önce, kadınların karşılaştıkları sorunların hangi temele dayandığını saptaması gerekmektedir. Bunun neticesinde işe veya sosyal nedenlere göre önlemler almalıdır.

Cam tavan sendromunun aşılammamasının önemli bir nedeni de kadınlara yönelik stereotip yargılardır. Bazı meslek ve görev unvanlarının eril ve dişil olduğunun düşüncesi bu engelin aşılmmasının temelini oluşturmaktadır. Üst kademelere gelmiş birçok kadın çalışan olmasına karşın Türkiye'deki sosyo kültürel yapıdan kaynaklanan ve aşılması çok zor olan stereotip düşünceler halen etkisini göstermektedir.

Katılımcıların kişisel özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki belirlenen farklılıklar dikkate alınmalı ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen gruplara yönelik araştırmalar yapılarak örgüt politikalarında değişikliğe gidilmelidir.

Kadın çalışanlar iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar sergilemek yerine iş dışında da iletişim ağlarını geliştirmelidir. İş arkadaşlarına değer veren, saygı gösteren bireyin, bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları da olumlu yönde etkilenecektir.

Bunlara ek olarak kadınlara en az erkekler kadar yetki ve sorumluluk verilmeli, kendini örgüt içinde önemli hisseden kadın örgüte olan inancını pekiştirerek örgütsel vatandaşlık sergilemesi yönünde etkisini gösterecektir.

Gelecek Araştırmalara Öneriler

Cam tavan olgusu son yıllarda oldukça araştırılan bir kavram olmasına rağmen özellikle Türkiye'de bu konuda yapılmış bilimsel nitelikte çok fazla yayın bulunmamaktadır. Tüm kısıtlarına rağmen bu araştırma konusunun daha önce araştırılmamış olmasının bilime önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Yazına katkısının yanında cam tavanın hala tüm ülkelerin sorunu olması araştırmanın uygulamaya da katkısı olacağını göstermektedir. Bu anlamda işletmelerde cam tavanla mücadele ederek yönetim kademelerine ulaşmak isteyen kadınlar için bu araştırma bulgularının faydalı olacağı düşünülebilir.

Çalışmamızda cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkileri araştırılmıştır. Bu ilişki, yiyecek- içecek ve seyahat işletmeleri gibi diğer turizm işletmelerinde de araştırma konusu olabilir. Bu araştırmada dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları, araştırma evrenini oluşturan Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otel işletmeleri iş görenleri üzerinde genellenebilir. Ancak çalışan sayısının fazla olması ve otel işletmelerinin yüksek sezonda olması sebebi ile kısıtlı zaman aralığında gerçekleştirilmiştir. Anket yerine görüşme ve izlenimlerden de yararlanılabilir, yapılacak çalışmalarda farklı örgüt yapısına sahip olan bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde de araştırma yapılarak karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, Z. (2006), Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi Sayı 1-14.
- Adak, N, (2007), The Women Dilemma: Between Work and Family Life, Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay’a Armağan Özel Sayısı.
- Akat, İlter, Budak, Gönül., Budak, Gülay. İşletme Yönetimi. İstanbul 1994.
- Akdemir B, (2010); Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişki Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı.1
- Akdöl, B, (2009), ‘Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık’ İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Akoğlu Kozak, M, (2001); Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001, s. 134.
- Altan, Ö. Z. (2004), Sosyal Politika Dersleri, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1592
- Anafarta N., Sarvan F., Yapıcı N, (2008), Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (15) 2008
- Aras, G. (2013), ‘Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımı Çalıştayı Kadının Tanımlanması ve İşgücüne Dahil Edilmesi Poyraz Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Aras M, Karakiraz A(2013), Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2013, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:4
- Arbak Y., Kabasakal, H., Katırlı, A.E., Özmen, O.T., Ve Zeytincioğlu , I.U., (1994), “Women Managers In Turkey: The Impact Of Personalities And Leadership Styles”

- Arslantaş C; Pekdemir I. (2007), Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1.
- Aslan, Ş. (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi.
- Ataay, N. A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etkenleri, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, Ankara TODAİE Yayınları
- Atalay, C. (2010). Örgütsel Adalet. Ekin Basın Yayın Dağıtım. Bursa
- Aydın, O., (1999), Yasal Açıdan Kadın İşgücü, Ankara, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, TİSK Yayınları.
- Aydın, Ş. Özkul E., Tandoğan G, Şahin N, (2007), Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya.
- Aydın, O., (1999), Yasal Açıdan Kadın İşgücü, Ankara, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri I-II, TİSK Yayınları.
- Aytaç, S., Sevüktekin, M., Işığışok, Ö., Bayram, N., Yıldız, S. ve Eryiğit,(2002) Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İş Gücünün Konumu: Bursa Örneği. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No.:219
- Aytaç, S. (1997).Çalışma Yaşamında Kariyer. Epilasyon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti. İstanbul
- Aytaç, S, (2005); Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitapevi.
- Barbara W, Cox C ve Cooper C,(1992), Women’s Career Development: A Study of High Flyers, Oxford.
- Barutçu E. Serinkan C. Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Örneği, Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı.20

- Basım N, Şeşen H, (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlarına ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 61-4.
- Başar Baypınar, İşyerinde Cinsel Taciz, İnsan Kaynakları Dergisi, 5, 2003, <http://www.isgucdergi.Org>
- Baydur, R., (1999), Türkiye’de Kadın İşgücü, Ankara, TİSK Yayını.
- Bayrak, S.; Yücel, A., (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir
- Bayram C, (2008), Kariyer Planlama ve Yönetimi, İstanbul.
- Bingöl, D. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta yayıncılık, İstanbul.
- Burack, E., H., (1988), Human Resources Development, Career Management In Organisations, A.B.D, A Practical,.
- Brief A. Motowidlo S.J. (1986), Prosocial Organizational Behaviors. Academy of Management Review. Cilt:11. No:4 S. 710-712.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., ve Demuth, R. L. F. (2006) “Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration”, Journal of Vocational Behavior, , 32–45. <http://books.google.com.tr/books>
- Boyacıoğlu E, (2011), Dünyada ve Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Projeksiyonu, Woman and Poverty, Cm yayıncılık.
- Çalışkan M, Kocakuşak N, Çalışma Hayatında Kadın eski.bianet.org/2004/10/21/45622.html.
- Çakır,Ö, (2008), Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31.
- Çalışkan, A. (2012) ‘Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve CamTavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma’ İstanbul Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Çelik M, (2007) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Çetin F. (2011), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi
- Ceylan C. (2004), Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. Uludağ Üniversitesi - Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu - İşletme Programı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6
- Cihangiroğlu N. Şahin B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, 2010.
- Çitçi O. (1982). Kadın Sorunu Ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Çiftçi, B. (2006) Sanayileşme ve Kadın İşgücü, İstihdam, Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu, İstanbul
- Çobanoğlu Ş., Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- Chompookum, D.; Derr B,(2004), The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand, Career Development International, Vol. 9, No. 4.
- Cohen, A. Vıgoda E. (2000), Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel Administration and Society, Vol.32 No.5, 617
- Coşkun, S. (2003). Çalışma Hayatı, Kadın İşgücü ve Kadın Girişimciler. İstihdam, Kadın işgücü ve Yeni İş Kanunu, Manisa.
- Çullu, S. (2009), Türkiye’de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- David A. Decenzo ve Stephen R. Robbins, (2002), Human Resource Management, ABD
- Davidson, M. and L.Cooper (1992). Shattering The Glass Celing The Women Manager: London.
- Demirel Y. Özçınar M. (2009), Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Sayı:1
- Deluga R., (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology
- Dipaola, Michael F. ve Hoy, Wayne K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. The High School Journal, Vol.88 Issue 3.
- Dienesch R. Liden R, (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy of Management Review,
- Dulebohn J, Bommer W.H., Liden R.C., Brouer R.L, Ferris G.R., (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. Journal of Management, 38
- Dündar G., (2010) Kariyer Geliştirme: Cavide Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul
- Erdoğan, H. T, (2009), Bireysel Kariyer Planlama ile Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya
- Erdem, F., İşbaşı, J. Ö. (2000) Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven Mi? Optimum Güven Mi? Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir.
- Erdoğan N (2003), Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama, Ankara: Nobel Yayınları.
- Eryiğit, Süleyman (2000), Kariyer Yönetimi, Kamu-İş; C: 6 S:3

- Eyüboğlu, D, (1999) Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- Fettahlıoğlu, Çelik A. (2007), Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu; Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Gazi Kitapevi Ankara.
- Fırat, H; Günümüzün Burjuva Toplumunda Genel Boyutlarıyla Kadın sorunu Konferansı' www.tkip.org.
- Gök E. (2007), Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Göktepe, E; (2011), 'Formel ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyumu Düzeyleri Üzerindeki Etkisi' Akademik Başarı Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi S.26, Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırgızistan.
- Giddens, A. (2000). Sosyoloji, Yayına hazırlayan: Hüseyin Özel, Cemal Güzel, Ankara, Ayraç Yayınevi.
- Güldal, D.(2006) Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Güler B. (2006), Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik, Liberte Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, S., Yüksel M. (2008), 'Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, c.9, s.2.
- Gürbüz S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1.
- Gürses İ. (2005), 'Önyargıların Nedenleri', Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Bursa.

- Irmak E. (2007), Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Işık O. Uğurluoğlu Ö. Akbolat M. (2012), Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2) 2012.
- İşbaşı J. (2000), Çalışanların Yöneticilerin Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö., ve Timuroğlu, M. K., (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 1.
- Jahangirov N,(2012) ‘Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma’ Gazi Üniversitesi Dış Ticaret Eğitimi Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (1999). Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği, KSSGM Yayınları, Ankara
- Karaaslan A, Özler D, Kulaklıoğlu A, (2009), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.
- Kamer, M. (2001), Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Karaman A. Aylan S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2.1
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Keleş Y. Pelit E. (2009), Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz 2009, Cilt 5, Sayı 2
- Kendy I. (2007), Career Development, The Metaphors of Working Lives. <http://books.google.com.tr/books>
- Kılıç, H., (1998), Kadının Batı Serüveni, Ankara: Art Yayınları, Ankara, 31.
- Kozak, M.,A., (2009), Tarihsel Gelişim İçinde Kadının Toplumdaki Yeri, Turizmde Bu Sabah Gazetesi / 17.12.2013
- Kocacık, F., ve Gökkaya, B., (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
- Koçer, Ş; (2013) 'Gelişmiş, Gelişmekte Olan ve Geri Kalmış Ülkelerde Kadının İşgücüne Katılımı', Poyraz Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Koray, M. (1993).Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, Basisen Yayını. İzmir.
- Kozak, M. (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1326 Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Kozak, M, (2009), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara
- Köse S. Kartal B. Kayalı N. (2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 20
- Kumaş H, Tozkoparan G, (2006), İşten Çıkarma Sürecinde Çıkış Mülakatları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.4
- Kurnaz, Ş., (1991), Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839-1923), Ankara, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Yay. No: 4

- Kurtuluş K. (2010), Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitapevi.
- Kuzgun, Y. Sevim, S. (2004) Kadınların Çalışmasına Karşı Tutum ve Dini Yönelim Arasındaki ilişki, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 37(1).
- Lavvrance A, Murdick R, Schuster R, (1985), Human Resources Management Florida.
- Lan, Li, Wang Leung R (2001) Female Managers In Asian Hotels: Profile And Career Challeges, International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Lockwood, Nancy R (2004): The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective, Research Quarterly.
- Luthans, F, (1992); Organizational Behaviour, An Evidence Based-Approach.12th edition
- Mayatürk, E., (2006), Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Naktiyok, A.ve Karabey, C. (2005) İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Dergisi. sayı:2.
- Oktay, M. (1996). Davranış Bilimlerine Giriş. Der Yayınları. İstanbul.
- Özdevecioğlu M, Doruk N, (2009), Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 33, Temmuz-Aralık 70 2009, ss.69-99
- Omonijo, D, Uche, O, Nwadiafor, K,Louis and Rotimi, Omolola A, (2013) , A Study of Sexual Harassment in Three Selected Private, Faith-Based Universities, Ogun-State, South-West Nigeria. OJSSR 1(9): 250-263.
- Oral N. (2012). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Öğüt A, (2006), Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin ve Yöneticiliğinin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1.
- Önder, N, (2003) Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Dünyası Dergisi, Sayı:1 Cilt.1
- Özbay, F., (1995), Kadınların Ev içi ve Ev dışı Uğraşlarındaki Değişme, 1980’ler Türkiye’sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar, İstanbul, İletişim Yayınları
- Özkalp E. Kirel Ç. (2004), Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayını, Anadolu Üniversitesi, 2. Baskı, Eskişehir.
- Özkaya M, Kocakoç İ, Kara E, (2006), Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa, Cilt:13 Sayı:2
- Öztürk, A. (2011), ‘Kadın öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma’’ Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- Özer, M, Biçerli, K, (2003), Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi.
- Öztürk, A. (2011), Kadın öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- Palmer, M., B. Hyman, (1993); Yönetimde Kadınlar, Çeviren. Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Parlaktuna, İ. (2010), Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:10.
- Perçin, N; Tükeltürk, Ş, (2008), ‘Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu’ Yönetim Bilimleri Dergisi (6:2) Journal of Administrative Sciences.
- Parasuraman, Saraj ve Claire, A., S, (2001), Type of Employment Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study, Vol 22.

- Proceedings of the International Symposium of Women's Libraries,(1991),
Women's Memory,8-10 October İstanbul.
- Redfern, C; Aure K, (2010), Reclaiming The F Word, Zed Books, June 2013.
- Sağ, V (2001), Tarihsel Süreç İçerisinde Türk Kadını ve Atatürk, Cumhuriyet
Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, Cilt 2, Sayı 1
- Sampad K. George B.(2007), HRD Practices In The Cllasified Hotels in Orissa:
AStudy Of Empylee Perception. Vol. 5 India
- Suğur S. (2013), Toplumsal Yaşamda Kadın, Anadolu Üniversitesi. A.Ö.F
Yayınları, 7. Baskı Eskişehir.
- Sav D, (2008), 'Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve
Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma' Süleyman Demirel
Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- Saylı, H. (2006), Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık.
<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/dersnot.html>
- Sayın A. (2008) Avrupa Birliğinde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği.
KEİG Yayınları İstanbul.
- Sekman M, (2006), Her Şey Seninle Başlar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Sezen, B, (2008), Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli.
Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi
- Sezgin F, (2005), Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme
ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim
Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1.
- Super, D. E. (1980), "A Life Span Life Space Approach to Career Development",
Journal of Vocational Behavior, 16
- Şimşek Ş. ve Diğerleri (2004), Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek Ş, (2007), Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları,
Ankara.

- Şimşek, Ş ve Öge,S ,(2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eğitim Akademi Yayınları, Konya
- Tanrıöver, H, ve T. Eyüboğlu, A., (2000), Popüler Kültür Ürünlerinde Kadın İstihdamını Etkileyebilecek Öğeler, Ankara, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını
- Taşkın E. Çetin A., Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 33.
- Temel, A., Yakın, M., ve Mişçi, S. (2006).Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2006 Cilt:13 Sayı:1 İzmir.
- TİSK (2002). Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği, TİSK Yayınları.
- Tokuroğlu, B (2013), Türkiye’de Modernleşme Süreci ve Ataerkil Yapı İkiliminde Kadın İşgücü ve Eğitimi, Kadının Çalışma Hayatına Katılımı, Poyraz Ofset, Ankara.
- Toksöz E, (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Toksöz, G.; Özkazanç, A. ve Poyraz B. (2006); Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet”, <http://kasaum.ankara.edu.tr/gorsel/dosya/1095679034kal.doc>
- Tortop, N, (1993): Personel Yönetimi, Ankara
- Üçdoruk, Ş. Emeç H. Kakıcı H., Türkiye’de Çalışan Kadınların Çocuk Bakım Tercihleri, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı: 5.
- Ünal, Z. (2003), Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Ünver, Y, (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.

- Yalçın, N. (2008), Muhasebe Meslek Mensubu Kadınların Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Nedeni ile Yaşadığı Mesleki Sorunlar ve İstanbul İli Saha Araştırması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Yalım D. (2005), Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Yaraman, A., (2001), Resmi Tarihten Kadın Tarihine, İstanbul: Bağlam Yayınları
- Yeşilorman, M., (2001), Toplumsal Eşitlikte Kör Nokta: Kadın Eşitsizliğine Genel Bir Bakış, Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 11, Sayı 2
- Yıldız S. (2011), Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 13.
- Yılmaz, G. (2006), Küreselleşme ve Küreselleşmenin Kadınların Çalışma Yaşamına Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yurdakul, S. (1994) Çalışan Kadının Korunması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Yüceşahin M, (2013), Kadının İşgücüne Katılımı 3.Çalıştayı, Poyraz Ofset Matbacılık Ankara
- Weyer, B. (2006) Do Multi–Source Feedback Instruments Support the Existence of a Glass Ceiling for Women Leaders, Women in Management Review, 21.
- Wirth L. (2001), Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management, International Labour Office.
- Zacher, H, (2013), ‘Career adaptability predicts Subjective Career Above and Beyond Traits and Core Self-Evaluations’ Journal of Vocational Behavior 84,21-30 University of Queensland,Australia
- Zel U, (2002), İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu., Amme İdaresi Dergisi, Sayı 2.

Zeybek E, (2010)' Kariyer Engelleri ve Cam Tavan'' Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim dalı Yüksek Lisans Tezi

<http://www.mess.org.tr/ti.asp?eid=3592&icid=0>

Web:<www.kesk.com>, Türkiye'de Kadın Olmak.

Web:<www.tisk.org.tr>, Çağdaş İş Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği, 2005.

<http://www.ait.hacettepe.edu.tr/akademik/arsiv/kadin.htm>

http://www.kadininstatusu.gov.tr/upload/kadininstatusu.gov.tr/mce/2012/trde_kadin_durumu_2012_ekim.pdf?p=1

<http://www.aauw.org/what-we-do/legal-resources/know-your-rights-at-work/workplace-sexual-harassment/>

<https://workfamily.sas.upenn.edu/glossary/w/work-family-border-theory-definitions>

ÖZGEÇMİŞ

İŞ BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Melike GÜLEÇ

Doğum Yeri ve Tarihi :

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi :

Yüksek Lisans Öğrenimi :

Bildiği Yabancı Diller :

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Makaleler

-SCI :

-Diğer :

Bildiriler

-Uluslararası :

-Ulusal :

Katıldığı Projeler :

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl :

İLETİŞİM

E-posta Adresi :

Telefon :

Tarih :