Posta Telgraf Teşkilatı AŞ.'de Çalışan Kadın Personellerin Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algısı

Serkan Aycil

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3540-5548>

İstanbul PTT Başmüdürlüğü, Muhasebe ve Finans Müdürlüğü, İstanbul – TÜRKİYE

Makale Geçmişi

Geliş: 19.11.2020

Kabul: 26.07.2021

On-line Yayın: 29.09.2021

Anahtar Kelimeler

Cam Tavan Sendromu

Kadın Çalışanlar

Kariyer Engelleri

PTT Çalışanları

Araştırma Makalesi

DOI: 1

Öz

Kariyer engelleri ve cam tavan sendromu kavramları, batı çevirisi olmakla birlikte iş yaşamında sıkça karşılaşılan olgulardandır. Tarih boyunca kadınlar iş yaşamının her safhasında belirli roller üstlenmiştir. Zamanla, toplumsal yapıda değişimler yaşanmış ve kadınlar hızlı bir biçimde işgücü piyasasına dâhil olmuştur. Toplumsal farklılaşmaya bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeler, bazı problemleri de beraberinde getirmiştir. Bu araştırmanın amacı, Posta Telgraf Teşkilatı AŞ.'de çalışan kadın personellerin, kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algısı hakkındaki görüşlerini belirlemeye çalışmaktır. Bu çalışma nicel araştırma yöntemleri üzerinden yürütülmüştür. Literatür araştırması için doküman analizi yapılmış ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Anket tekniği üzerinden oluşturulan istatistiki çalışmada ise kesitsel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanması, bizzat araştırmacının kontrolünde (dijital platformda) gerçekleştirilmiştir. Bunun için Google Docs formatında sorular oluşturulmuş ve dijital ortama aktarılmıştır. Konunun daha iyi anlaşılması için de ayrıca tanıtıcı bilgilendirmelere de yer verilmiştir. Daha sonra araştırmaya katkı sunan gönüllülerden bilgiler toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul İlinin Avrupa Yakasına bağlı PTT merkezlerinde görevli olan 242 kadın çalışan oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, "Kadınlara rol model olabilecek yeteri sayıda kadın yönetici yoktur." Yargısı (3,81), "Kurumda İş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir." Yargısı (3,55), "Kariyer ilerlemelerinde erkeklere daha çok fırsat ve kolaylıkların sunulduğu." Yargısı (3,78), bu nedenle "Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda, erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir." (3,78), yargısı gelişmiştir. İş yaşamında sık karşılaşılan ve kadınların kariyer planlarını negatif yönde etkileyen, aşılması güç ve sabır gerektiren kompleks uygulamaların tamamında cam tavan sendromu kavramının etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Atıf Bilgisi / Reference Information

Aycil, S. (2021). Posta Telgraf Teşkilatı AŞ.'de Çalışan Kadın Personellerin Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algısı. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 14(86): 581-603.

The Perception of Career Barriers and Glass Ceiling Syndrome of Female Staff Working at Postage Telegraph Organization AŞ.

Serkan Aycil

Istanbul PTT General Directorate, Accounting and Finance Directorate, Istanbul – TURKEY

Article History

Submitted: 19.11.2021

Accepted: 26.07.2021

Published Online: 28.09.2021

Keywords

Glass Ceiling Syndrome

Female Employees

Career Barriers

PTT Employees

Research Article

DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/JASSS.47724>

Abstract

Although the concepts of career barriers and glass ceiling syndrome have been translated from western languages, it is a phenomenon frequently encountered in business life. Throughout history, women have assumed certain roles at every stage of business life. Over time, changes occurred in the social structure and women were quickly included in the labor market. The developments that have arisen due to social differentiation have brought some problems with them. The aim of this research is to try to determine the views of the female personnel working in Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş. about career barriers and the perception of glass ceiling syndrome. This study was carried out with quantitative research methods. For the literature research, a document review was made and a conceptual framework was created. In the statistical study based on the questionnaire technique, the cross-sectional survey model was used. Data collection was carried out under the control of the researcher (on a digital platform). For this, questions were created in Google Docs format and transferred to digital media. Introductory information is also included in order to better understand the subject. Then, information was collected from volunteers who contributed to the research. The sample of the research consists of 242 female employees working in PTT centers on the European Side of Istanbul. According to the findings, "There are not enough women managers to be role models for women." Judgment (3.81), "Business life in the institution is governed by the rules of men." Judgment (3.55), "Men are offered more opportunities and possibilities in their career advancement." For this reason, Rule (3.78) states that "Female employees work harder than men and wait longer to advance in their profession". (3.78), his reasoning improved. It has been concluded that the concept of glass ceiling syndrome is effective in all complex applications that are frequently encountered in business life and that negatively affect women's career plans, which are difficult to overcome and require patience.

GİRİŞ

Kadınlar, çağlar boyunca toplumun her safhasında aktif olarak yer almıştır. İlk çağ anlayışına göre soyun devamı kadına göre şekillenmekte ve üretim sürecinde de öncü rolü kadın üstlenmektedir. Bu anlayış, ideal aile yapısını anaerkil model çerçevesinde şekillendirmiştir. Ancak, zaman içerisinde yapısal değişimler yaşanmış ve ataerkil aile yapısı baskınlık kazanmıştır (Demirhan Serinken, 2016: 1072).

Türk kültürü perspektifinden yapılan araştırmalarda da ilk denilebilecek uygulamalara rastlanmaktadır. XIII. yüzyılda Ahilik teşkilatının bir kolu olarak kurulan Bacıyân-ı Rûm teşkilatı (Anadolu Kadınlar Birliği) içtimai iktisadi ve siyasi hayatta kadının yer aldığı dünyanın ilk kadın teşkilatıdır. Anadolu'da yerleşik hayata geçiş süreci, topyekûn seferberliği başlatmış dolayısıyla kadınlar sanat, kültür ve askerlik alanlarında eğitilerek içtimai hayata hazırlanmıştır. Bacılık teşkilatında, usta-çırak ilişkisiyle üstattan el alarak eğitilen kadınlar, sırasıyla yamak, çırak, kalfa ve usta olurlardı (Köken ve Büken Örnek, 2018: 117). Yine bu dönemde Kayseri'de kurulan sanayi sitesinde kadınlar için ayrı bir çalışma alanı oluşturulmuştur. Kadınlar buralarda halı, kilim, keçe, ipek, iplik, örgü ve nakış işlerinde çalışır mesleklerini icra ederlerdi (Tatlıhoğlu, 2012: 82).

Osmanlıda kadınların toplumsal hayattaki en belirgin kazanımları Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde görülmektedir. Bu dönemden önce, nüfusun yaklaşık %80'i kırdan yaşıyordu, kırdan yaşayan kadınların ise tamamına yakını aktif çalışan konumundaydı. Tanzimat öncesinde de kadınlar aile ekonomisini ayakta tutan temel direklerdi.

Kadınların meslek sahibi olabilmelerinin önü açan gelişmelerden biri de Tanzimat Dönemi eğitim uygulamalarıdır. Bu dönemde; Ebe Okulu (1842), İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu (1869) ve Kız Öğretmen Okulu Dârulmuallimât (1870) eğitim faaliyetine başlamıştır. Meşrutiyet döneminde ise Kız Liseleri açılmış ve kız öğrenciler Tıp Fakültelerine kabul edilmiştir (Göksel, 1993: 407).

Cumhuriyet öncesi dönemde yaşanan savaşlar nedeniyle erkek sayısında ciddi bir azalma yaşanmıştır. Bu durum, ileriki safhada kadının iş yaşamında yer edinmesine zemin hazırlamıştır. Asıl köklü değişim ise Cumhuriyet döneminde yaşanmıştır. Bu dönemde kadınlar daha fazla toplumsal haklar elde etmiştir. I. İzmir İktisat Kongresi'nde (1923) kadın temsilcilere yer verilmiş ve alınan bir karara göre kadın çalışana doğum öncesi ve sonrası sekiz hafta olmak üzere toplan on altı hafta ücretli izin hakkı tanınmıştır (Koç, 2009: 5).

Kadınlar eşit öğrenim hakkını Tevhid-i Tedrisat Kanunuyla (1924) elde etmiştir. Seçme ve seçilme hakları ise sırasıyla; Belediyelerde (1930), Muhtarlıklarda (1933) ve Milletvekilliğinde (1934) olmuştur. Dolayısıyla İş Kanununda yapılan düzenlemeler iş yaşamına dâhil olan kadınların oranını arttırmıştır (Leblebici ve Karcıoğlu, 2014: 3).

Ülkemizde faaliyette bulunan KOSGEB, TOBB Kadın Girişimciler Kurulu, Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), Kadın Emeği Yönlendirme Vakfı (KEDV), Türkiye İş Kadınları Derneği (TİKAD) ve Çok Amaçlı Toplum Merkezi (ÇATOM) gibi kurumsal yapılanmalar, iş dünyasına geçiş aşamasında kadının ihtiyaç duyulacağı temel konularda teknik destek sunmaktadır. Ayrıca girişimcilik bilinci, iş kurma, finansal yardım, pazarlama, beceri eğitimleri ve daha birçok konuda mentörlük rolü üstlenilen ilgili kurumlar, kadının bilinçlenmesinde ve istihdam edilmesinde önemli bir misyon yüklenmektedir (Dirik, 2016: 73). İş yaşamında karşılaşılan kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algısı, aslında cinsiyet ayrımı gözetmeksizin her çalışanı az da olsa meşgul eden konulardan olmuştur. Kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algısının, çoklu rol üstlenen ve duygusal davranan kadınlarda daha belirgin etkiler uyandırması ve konuyla ilgili kurumsal bir araştırmanın yapılmamış olması çalışmanın kadınlar perspektifinden yürütülmesini olurlu kılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Posta Telgraf Teşkilatı Tarihinde Kadınlar ve İş Yaşamı

Batılı ülkelerde, kadınlar daha çok ucuz işgücü temininde ve hafif işlerde özellikle de posta gişelerinde pul satmak üzere çalıştırılırdı. 1914 yılında Posta-Telgraf ve Telefon Nazırı Osman Efendinin, ikisi Müslüman ve biri Musevi olmak üzere üç kadını memur olarak tayin etmesiyle benzer uygulama ülkemizde de görüldü. Milli Eğitim Nazırı Ahmet Şükrü Bey Posta Telgraf ve Telefon Nazırlığına vekâlet ettiği 1915 yılında, kendisine sunulan, “posta gişelerinde kadınların çalıştırılması” yönündeki teklifi uygun değerlendirdi ve akabinde açılan sınavla 30 kadını İstanbul, Beyoğlu ve Galata merkezlerine memur olarak atadı. 1917 yılında açılan sınavda ise 30’u muhtelif merkezlere ve 30’u muhasebe müdürlüğünde görevlendirilmek üzere toplam 60 kadının ataması yapıldı. Balkan Savaşları ve I. Cihan Harbi nedeniyle erkek sayısında azalma meydana geldi. Bu gelişme karşısında kadınlara toplumsal hayatta daha fazla sorumluluk yükledi. Bu dönemde güç gerektirmeyen işler, daha çok kadın çalışanlar tarafından yürütüldü. Resmi kurumlarda kadın çalışana yer veren ilk kurum ise Posta İdaresi oldu. 1930 yılına gelindiğinde Çamlıca PTT Müdürlüğüne ilk defa bir kadın çalışan, müdür olarak atandı. 1964 yılında ise bir kadın çalışanın Filyos PTT Müdürü olarak atanmasıyla, taşra yönetiminde de etkinlik arttırıldı. Yönetim kademesinde kadınlara yer veren uygulamalar sayesinde yönetime yeni bir boyut getirildi (Geçmişten Günümüze Posta, 2007: 228; Bezaz, 2006: 358-360). 1944 yılında ise lise derecesinde eğitim veren üç sınıflı yatılı bir PTT Meslek Okulu kuruldu. Nitelikli işgücü yetiştirme ve orta sınıf yönetici ihtiyacını karşılama amacını taşıyan okul, 1947 de ilk mezunlarını verdi. 1953 yılına gelindiğinde, tasarruf tedbirleri kapsamında okulun faaliyetine son verildi. Toplamda 342 mezun veren okulun, 1950 yılında kurulan derneği günümüzde kalan son 60 mezunu ve kadınlardan oluşan yönetim kadrosuyla halen faaliyetlerine devam etmektedir (Geçmişten Günümüze Posta, 2007: 246). 1982 yılında açılan posta dağıtıcılığı sınavında başarılı olan kadın adaylardan yedisinin ataması da aynı yıl gerçekleşti. Böylece kadınlar memur olarak ilk defa posta dağıtım birimlerinde de görev aldılar (Köksal, 2016, parag. 12).

Özel sektöre kıyasla kamu altyapısı, üst düzey yönetici pozisyonuna erişimde, kadınlara daha fazla kolaylıklar sunmaktadır. Özel sektörde kısıtlı iş kollarında yoğunlaşan üst düzey kadın yönetici pozisyonları, mesleki ayrımcılığın yansıması olan “cam duvarlar” kavramı ile açıklanabilmektedir (Wirth, 2001: 44-45). “Cam duvarlar” departmanlar arası geçiş engeli olarak tanımlanabilir. Uygulamanın mağdurları, genellikle kadınlar ve azınlık konumunda olan çalışanlardır. Aynı birimde uzun süre çalışmanın vermiş olduğu monotonluk, kariyer ilerlemelerinde tecrübe zafiyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Özel sektör çalışanlarının bir kısmı ise işini kaybetme kaygısıyla artan zamanlarında alternatif bir işte çalışmaktadır. Ay ışığı sendromu olarak tanımlanan bu kavram, verimlilikte düşüşe neden olacağı gerekçesiyle kamuda yasaklanmıştır (Ceran, 2018: 20). Kamu çalışanlarına uygulanan ek iş yapma yasağı uygulamasıyla odaklanma ve verimlilik artışı hedeflenmektedir.

1.2. Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling Syndrome)

1970’li yıllarda literatüre giren cam tavan kavramı ilk olarak ABD’de ortaya çıktı. Bu kavram kadınların kariyer bütünlüğünü bozan, üst düzey yönetici olmalarını engelleyen, görünmeyen yapay setler, tutumlar ve örgütsel önyargılar biçiminde tanımlandı (Wirth, 2001: 1).

Cam tavan kavramı pirelerden esinlenerek oluşturulan bir deneyin ürünüdür. Deneyde, metal zemine yerleştirilen ve 30 cm yüksekliğinde olan bir cam fanus kullanılmıştır. Pireler fanusa konulmuş ve tavanı cam kapakla örtülmüştür. Sonra metal zemin ısıtılmıştır. Bir müddet sonra sıcaklığın etkisiyle pireler sıçramaya başlamıştır. Farklı yüksekliklere sıçrayabilen pireler, tavandaki camın etkisiyle 30 cm’den fazla zıplayamamıştır. Pireler bu süreçte neyin sıçramalarına engel olduğunu da anlayamamıştır. Pirelerin sıçrama mesafelerinin 30 cm’de sabitlendiği görülünce kapak kaldırılmıştır. Sıcaklığa rağmen 30 cm’lik yükseklik, artık pireler için maksimum sıçrama sınırı olarak davranışa

dönüşmüştür. Mevcut örnek öğrenilmiş çaresizlik kavramını ortaya çıkarmıştır (Şimşek, Çelik, ve Akgemci, 2019: 245). Fiziki engel ortadan kalkmış olsa da artık psikolojik olarak aşılamayan yapay bir engel oluşmuştur.

Akıl (ikâl) Arapça bir kelime olup bağlamak, bağlanmak, tutunmak anlamlarını içermektedir. Düşünsel anlamda aklın üslendiği görev, bilginin ancak akıl yürütülerek elde edilebileceğidir. Bedevi Arap toplumları, devenin kaçmasını engellemek için ayaklarını birbirine bağlardı. Devenin ayaklarını bağlamakta kullandıkları ipe ikâl, bağlama fiiline de akl denirdi (Cengiz, 2010: 4-11). Bazı bedevi toplumlarında ise devenin yuları kuyruğuna bağlanırdı, bu sayede kaçan deve, genişçe bir çember çizer ve bilinçsizce aynı ekseninde dönerdi. Günümüzde kavramsallaştırılan bazı metaforların asıl suretleri geçmiş toplumların hafızalarında gizlidir. Fiziksel olarak yeterli olan birey, zihinsel olarak sınırlandırıldığında bilinçaltında bir takım önyargılar oluşmaya başlar. Kalıplaşan düşünceler ve cam bariyerlerde bireyde zan duygusunu aktif eder. Birey zanları üzerine yaşamaya başlayınca da her şeyi sunulduğu gibi tasvir etmeye başlar ve koşulsuz kabullenir. Birey artık hususi âleminde inkişaf eden duyguları ve yargıları, umumi zannederek içselleştirir. İş yaşamında karşılaştığımız ve istemsizce kabullendiğimiz basmakalıp kronik yargılar da aslında başkalarının zihnimizde çizdiklerinden ibarettir.

2. KADININ İŞ YAŞAMINDA KARŞILAŞTIĞI CİNSİYET EKSENLİ PROBLEMLER

İş yaşamında cinsiyete bağlı olarak sıkça karşılaşılan ve genellikle sorun teşkil eden, faktörler 6 temel başlıkta değerlendirilebilir (Karaca, 2007: 21; Erdoğan, 2009: 320).

- ✓ Eğitimde Eşitsizlik
- ✓ İş Temininde ve Yükselmede Oluşan Eşitsizlik
- ✓ Sosyal Hakların Kazanımında Eşitsizlik
- ✓ Mobbing Faktörü
- ✓ Eşit Ücret İlkesinin İhlali
- ✓ Cinsel Baskılar ve Taciz

2.1. Eğitimde Eşitsizlik: Cinsiyet algısının belirgin olduğu bir toplumda kız çocuğu eğitim hayatına problemli başlar. Belirli bir aşamaya gelindiğinde ise ya eğitim hayatı kesintiye uğrar veya istediği mesleği tercih etme özgürlüğü elinden alınır. Kısıtlı ekonomik olanakların erkeğin lehine kullandırılması, bir yönüyle eğitimine devam edemeyen kız çocuğunun sigortasız işte, düşük ücretle ve yedek işgücü olarak çalıştırılmasına neden olur (Bozkaya, 2013: 76). Fırsat üstünlüğü nedeniyle erkeğin insan sermayesi (bilgi, beceri, eğitim, tecrübe, kariyer yatırımları) birikimine olan yatınlığı kadından daha fazladır. Bu nedenle erkeğin kariyerinde ilerleme olanağı daha kolaydır (Dreher, 2003: 543). Eğitimde yaşanan fırsat eşitsizliği, kadının ekonomik bağımsızlığa erişimde karşılaştığı önemli engel durumudur.

2.2. İş Temininde ve Yükselmede Oluşan Eşitsizlik: İşgücüne katılımda kadınları yasal olarak kısıtlayan herhangi bir ayırım olmamasına rağmen, çalışma veya aile kurma konusunda karar vermesini zorunlu kılan toplumun attettiği kadınlık rolü ve sorumluluğu bulunmaktadır (Korkmaz ve Korkut, 2012: 45). Çalışma kararında olan kadınlar genellikle ev hayatını kesintiye uğratmayacak işlerde çalışmayı tercih etmektedir (Göğüş Tan, Ecevit ve Sancar Üşür, 2000: 158). Vardiyalı çalışma (gece çalışması), uzun mesailer, iş seyahatleri, sezonluk çalışma ve fiziki güç gerektiren işlerin varlığı istihdam politikalarını direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle bu sahalarda daha çok erkek çalışanlar tercih edilmektedir.

Kariyer ilerlemelerinde ve yükselmede görülen yavaşlık, evli veya çocuklu kadınlarda daha belirgin etkiler uyandırmaktadır (Çelik, 2018: 6). Doğum sonrası kullanılan ücretsiz izin, kadının iş yaşamını kesintiye uğratmaktadır. İşi ve çocuğu arasında kalan kadının, tercihini ailesinden yana

kullanması ise kariyerini önemli ölçüde sekteye uğratmaktadır.

2.3. Sosyal Hakların Kazanımında Eşitsizlik: Kurumsal işletmelerin birçoğu istihdamda, standartlaşmış prosedürleri kullanmak yerine, şirketlerinin doğrularını gözeten işe alım kriterlerini uygulamaktadır (Özkan ve Özkan, 2010: 95). Kamuda düzenlemeler mevzuat dâhilinde geliştiğinden, özel sektörde karşılaşılan keyfiyete kamusal alanlarda pek rastlanmamaktadır. Ancak hiyerarşik düzende bazı bürokratik ve siyasi şekillenmelerle karşılaşılabilir. Son dönemlerde çalışan kadınlara yönelik doğum yardımı, doğum izni, süt izni, emzirme ödeneği, sendikacılık ve yarı zamanlı çalışma gibi konularda bir takım iyileştirmelerde bulunulmuştur. Kadınlar sendikal faaliyetlere genellikle pasif katılımcı olarak dâhil olurlar. Bunda; faaliyetlere ayrılan zamanın aile bireyleri lehine harcanmasının gerekliliği etkili olmaktadır.

2.4. Mobbing Faktörü: Mobbing, formel organizasyonlarda veya kontrol mekanizmasının zayıfladığı örgütlerde, yetkiyi ele geçiren kişi veya grupların ötekileştirilenlere karşı uyguladıkları tekrarlanan psikolojik yıldırma hareketi olarak tanımlanmıştır (Şimşek, Çelik, ve Akgemci, 2019: 253). Belirli bir gruba dâhil olmayan, farklı davranan, başarılı ve gruba yeni dâhil olan bireyler mobbing riski altındadır (Erdoğan, 2009: 318-320). Mobbingin sadece kadınları etkileyen bir süreç olmadığı, ancak duygusallıkları nedeniyle kadınlarda daha tesirli etkiler uyandırdığı bilinmektedir.

2.5. Eşit Ücret İlkesinin İhlali: Kadına ve erkeğe yüklenen toplumsal roller, cinsiyete dayalı meslek ayrımını doğurmuştur. Bazı sektörlerde işverenlerin çeşitli gerekçelerle erkek çalışan tercih etmeleri, cinsiyet faktörlü ücret eşitsizliğine neden olmuştur (Omay, 2013: 144). Erkeklerin kadınlardan daha fazla ücret almalarının bir yönü de, saat bazında daha fazla çalışabilmeleri ve iş bitimi anlayışıyla işyerini daha geç terk etmek zorunda kalmalarıdır (Öğüt, 2006: 63). Daha yüksek ücretle çalışılmasına rağmen alınan ücretin tatmin edici düzeyde olmaması, emek-ücret ilişkisindeki orantısızlığın açık bir göstergesidir (Acun, 2018: 243).

2.6. Cinsel Baskılar ve Taciz: Çalışanın işyerinde karşılaştığı ve çalışanda tedirginlik hissi uyandıran zorlayıcı, zedeleyici, rencide edici fiziki veya sözel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanların işyerlerinde sıklıkla karşılaştığı baskı veya taciz yönlü davranışlar şöyle sıralanmaktadır;

- ✓ Uygun olmayan içerikli fıkralar anlatmak, elle şakalaşmak.
- ✓ İmalî mesajlar atarak iltifatlarda bulunmak, gereksiz konularda telefonla arayarak iletişim kurmaya çalışmak, çalışma alanına ahlak dışı resimler ve notlar bırakmak.
- ✓ Mesai saatleri dışında baş başa görüşmeyi önermek.
- ✓ Karma ortamlarda cinsel içerikli kelimeler sarf etmek. Kadınların giyim kuşamıyla ilgili cinsel yorumlarda bulunmak ve sıklıkla 'hayatım', 'güzelim' gibi hitaplar kullanmak.
- ✓ Kadın çalışanlarla bir araya gelindiğinde kendi cinsel yaşamından bahsetmek veya kadının özel hayatı hakkında sürekli sorular sormak, yorum yapmak (Toker, 2016: 2-4).

3. KADININ İŞ YAŞAMINDA KARŞILAŞTIĞI CAM TAVAN ENGELLERİ

Kadın çalışanlar, iş yaşamları boyunca bir takım kariyer engelleriyle karşılaşabilmektedir. Kamuya nazaran özel sektörde daha sık rastlanan ve bireyde cam tavan sendromuna sebebiyet veren kariyer engelleri, üç ana başlık altında gruplandırılmıştır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller'dir (Karaca, 2007: 52).

Şekil 1: Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri

Kaynak: (Karaca, 2007: 53)

Şekil 1.'de özetlenen ve kadın çalışanlarda cam tavan sendromuna sebebiyet veren kariyer engelleri, aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

3.1. Bireysel Engeller

Örgütsel veya toplumsal herhangi bir yaptırımın söz konusu olmadığı, doğrudan kadının kendisiyle ilgili olan kariyer engellerini ifade etmektedir.

3.1.1. Çoklu Rol Paradoksu: Çalışan Kadının sorumluluğu işyerinde yüklendiğiyle sınırlı kalmayıp, değişik zorluk derecesine tabi olarak ev yaşamında da devam etmektedir. Geleneksel aile yaklaşımı ve cinsiyete dayalı roller ev idaresini kadına atfederken iş idaresini de erkeğe benimsetmiştir. Bu nedenle, kadının çalışıyor olması ev idaresindeki sorumluluğunun kısmen kalktığı anlamını içermez. Bu bağlamda erkek ev işlerinin müşterek paylaşımı hususunda sadece ihtiyaç duyulan durumlarda kadına yardımcı olmayı tercih etmektedir (Coşkun Demirpolat ve Çelikten, 2018: 277).

Çalışan kadın rolü gereği iyi bir eş, iyi bir anne, iyi bir ev hanımı ve iyi bir iş kadını olmak zorundadır. Ağır sorumluluğa karşın en iyiyi oynama arzusu, çoklu rol karmaşası yaşayan kadında zamanla üç tür gerilimin oluşumuna sebebiyet vermektedir. Bunlar;

- Zaman faktörünün oluşturduğu gerilim.
- Roller arası çatışmanın neden olduğu gerilim.
- Münferit rollerin ve beklentilerdeki farklılığın oluşturduğu gerilimdir (Aytaç, 2001: 75).

3.1.2. Kadınların Bireysel Tercih ve Algıları: Geleneksel aile metaforunun kadına yüklediği anne ve aile olma olgusu, kadında bir takım yargıların gelişmesine neden olmaktadır. Uzun iş seyahatleri, fazla çalışma, haftasonu çalışması gibi konular, kadını temkinli davranmaya sevk etmektedir. Ayrıca erkekler kadar mukavemetli olamama ve hiyerarşik ilerlemede "erkek gibi kadın" olarak algılanma çekincesi, kadının tercih ve algılarını doğrudan şekillendirmektedir (Çelik, 2018: 8-9). Yapılan araştırmalarda erkek yöneticilerle belirli bir süre çalışan kadın yöneticilerin, zamanla yönetici erkekler gibi reaksiyon gösterdikleri saptanmıştır (Tanyeli, 2008: 37). Bu nedenle kadın çalışanlar, mevcut konumlarını korumak ve aşırı sorumluluktan kaçınmak isterler.

3.2. Örgütsel Engeller

Bireysel veya toplumsal herhangi bir yaptırımın söz konusu olmadığı, doğrudan içerisinde bulunulan organizasyonun yapısıyla ilgili olan kariyer engelleri ifade edilmektedir.

3.2.1. Örgüt Kültürü ve Politikası: Örgütlerde belirli bir yönetim kademesine erişebilmenin ön koşulu, verilen görev ve sorumluluğun yerine getirilmesiyle ilintilidir. Organizasyonda görev ve sorumluluk genellikle erkeklere verilmektedir. Yöneticiliğe hazırlık aşamasında aktif rol alamayan kadınlar ilerleyen zamanlarda tecrübe bazlı sıkıntılar çekerler. Bu nedenle fırsat üstünlüğü erkeklere geçer (Öztürk ve Bilkay, 2016: 93). Örgütsel tutum ve davranışlar insan kaynakları yapılanmasının belirleyici faktörlerindendir. PTT'nin Posta ve Kargo Dağıtım Müdürlüklerinde istisnai durumlar haricinde kadın personele görev ve sorumluluk verilmemektedir. Bu uygulama, ilgili iş koluna dahil olamayan kadın çalışanların yönetsel olarak sınırlanması sonucunu doğurmaktadır.

3.2.2. Mentor Eksikliği: Mentor, tecrübesiz bir bireyin ileri düzeyde tecrübeye sahip bir örgüt üyesini referans alması ve tecrübelerinden nizami ölçüde faydalanmasıdır. Mentor desteğiyle birey, araştırmacı yönünü keşfeder ve karmaşıklığa düşmeden kariyerindeki fırsatları yakalar (Anafarta, 2002: 118). Mentor zaafiyeti ise daha çok mevcut potansiyelini dinamizme dönüştüremeyen bireylerde görülmektedir.

3.2.3. Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama: Örgüt çalışanlarının resmi statülerinin dışında geliştirdikleri iletişim ağını ifade etmektedir. Erkek çalışanlar mesai dışında golf oynama, balık tutma, mangal partisi, halı saha maçı ve doğa yürüyüşleri gibi etkinlikler oluşturarak üst düzey yöneticilerle biçimsel olmayan iletişim ağları geliştirirler (Çelik, 2018: 12). Kadınlarda ilgi uyandırmayan bu tür etkinlikler, erkek çalışanların yöneticilerle ikincil ilişkiler geliştirmesinde önemli derecede avantaj sağlamaktadır (Ragins, Townsend ve Mattis, 1998: 30).

3.2.4. Cam Uçurum (Glass Cliff): Yönetim kademelerinde daha çok erkeklerin var olduğu malumdur. Şirketler performanslarının düşük olduğu özellikle kriz dönemlerinde üst yönetim kadrolarına kadınları getirirler. Kaos döneminde yoğun strese maruz kalan ve herhangi bir başarı örneği sergileyemeyen kadın yönetici, ağır bir biçimde tenkit edilir (Rayn ve Haslam, 2005: 83). Kendisini yetersiz ve donanımsız hissettiği için de özgüven sorunu yaşamaya başlar. Normalleşme sürecine girildiğinde de kesilen faturanın bedelini eski pozisyonuna geri dönmekle öder.

3.3. Toplumsal Engeller

Yaşanılan toplumun belirleyici olduğu, yazılı ve yazısız normlara göre şekillenen kariyer engellerini ifade etmektedir.

3.3.1. Mesleki Ayrım: Cinsiyete dayalı ayrımcılığa, iş yaşamının her safhasında rastlanmaktadır. İş yaşamında kadınların; avukatlık, eczacılık, hosteslik, öğretmenlik ve hemşirelik gibi belirli iş kollarında yoğunlaşmaları pilotluk, polislik ve mühendislik gibi meslek gruplarında pek yer almamaları, mesleki ayrımcılığın göstergesi olmaktadır. Kadın çalışanlar bazen erkek çalışanlarla aynı performansı göstermelerine rağmen ücretlendirme ve terfi durumlarında cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmakta hatta dışlanmaktadır. Erkeklere nazaran kadınların üretkenliği genç ve bekar oldukları dönemle sınırlandırılmış ve sadece bu dönemde işe uygun oldukları varsayılmıştır (Demirbilek, 2007: 21; Dolmacı ve Şalvarcı Türeli, 2012: 5). İş yaşamını aile, çocuk ve ev ekseninde bütünlemeye çalışmak kadının karşılaşabileceği en büyük kariyer engeli olmaktadır. Ayrıca evli (çocuksuz), boşanmış veya bekâr olan kadınların kariyerlerinde daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 280).

3.3.2. Stereotipler: Cinsiyet eksenli ön yargılar nedeniyle, kadın profilinin nörtleştirildiği ve belirli kalıplara sığdırıldığı realitesidir. İş yaşamında karşılaşılan yargılardan bazıları şöyledir; İcra edilecek işlerde "kadın işi" veya "erkek işi" ayrımına gidilmesi, alınan bazı kararlarda sadece erkeğin görüşünün alınması, yönetici tanımı yapılırken zihinlerde erkek profilinin belirmesi vb. yargılar kadını belirli kalıplarla sınırlandırılmaktadır (Çaha, Çaha, ve Aydın Yılmaz, 2016: 27).

Şekil 2: Davranış Özelliklerinin Cinsiyete Göre Algısal Yansıması

İşle İlgili Olgular	Erkeğe yapılan yorum	Kadına yapılan yorum
<ul style="list-style-type: none"> •Masada yer alan aile fotoğrafı •Dağınık masa •Arkadaşıyla konuşmak •Masanın bir müddet boş kalması •Evlenme •İş seyahati •Yeni bir iş bulma 	<ul style="list-style-type: none"> •Ciddi ve sorumluluk sahibi bir aile reisi •Çok çalışkan, özverili •İşle ilgili değerlendirmeler yapıyor •Toplantıya gitmiş olmalı •Tebrik ederin doğru ve yerinde bir karar •İyi bir kariyer fırsatı •Ayağına gelen fırsatı tepme 	<ul style="list-style-type: none"> •Ailesini mesleğine yeğliyor •Düzensiz, bu evde de böyledir •Mutlaka kayıtarıyordur •Muhtemelen alış-verişe çıkmıştır •Bir seneye kalmaz doğurup istifa edecek •Eşi ne düşünüyor acaba? •Dünden belliydi gideceği, böylelerine güven olmaz

Kaynak: (Başak, 2009: 123)

Şekil 2’de özetlendiği üzere, aynı işyerinde çalışan ve aynı davranış özelliklerini yansıtan kadın ve erkek çalışanların, cinsiyete dayalı toplumsal önyargılar nedeniyle farklı algılandıkları tespitine yer verilmiştir. Toplumun kadın çalışana bakış açısı, olumsuzluk ve önyargı içerirken, erkek çalışana karşı daha ılımlı bir tablo sergilenmiştir (Başak, 2009: 123).

4. KADINLARIN İŞ YAŞAMINDA KARŞILAŞTIKLARI DİĞER KARIYER ENGELLERİ

İş yaşamı içerisinde yer edinmeye çalışan kadınlar bireysel, örgütsel veya toplumsal engellemelerin dışında bazen de hem cinslerinin tutum ve davranışlarından kaynaklanan bir takım engellemelerle karşılaşabilmektedir. Bunlar;

4.1. Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome): Kadınlar arası çekememezliğin bir göstergesi olan bu sendrom, zirvede tek kadın olmanın bir imtiyaz olduğu tutkusundan ileri gelmektedir (Bilican Gökkaya, 2014: 378). Tepe yönetim kademesinde yeralan kadın yöneticinin, kendi konumuna denk gelen pozisyonda çalışma ihtimali olan başka bir kadını tehdit olarak algılaması hatta engellemeye çalışmasıdır. İlgi odağı olma, çekememe, kıskançlık, tahammülsüzlük, ihtiras gibi negatif yönlü duygu yoğunluğunun güdümünde ilerleyen bu sendrom, zirvede tek olmanın gerekliliği inancına dayanmaktadır.

Arı metaforunda İşçi arıların iri, gösterişli tek bir dişi arıyı besleyip korudukları gözlemlenmiştir. Kraliçe arı adı verilen ve tek olan bu canlı, koloninin devamlılığı için son derece önemlidir. Gösterilen aşırı ilginin farkında olan ve konumunu muhafaza etmeye çalışan kraliçe arı, gücünün yettiği her şeyi yaparak iktidarı devam ettirmek ister (Meriçelli, 2017: 54).

4.2. Yengeç Sepeti Sendromu (Crab Basket Syndrome): Şirketin yönetim kademesinde görev yapan kadın yöneticinin, rakip olarak algıladığı hem cinsinin taltif ve terfisine engel olma girişimidir. Bu metafor, sepete yerleştirilen yengeçlerin tırmanmaya çalışan öteki yengeçleri aşağıya doğru çekmelerine, bu nedenle de sepetin kapağının örtülmesine ihtiyaç duyulmadığı gözlemine dayanır (Keuthen, 2006: 33). Kadının iktidar mücadelesi ve hem cinslerine üstün gelme gayreti hissedilir biçimde realiteye dönüşmüş bir olgudur. Mevcut durum, iş dünyasının saklı kalmış ilginç bir yönüne işaret etmektedir.

4.3. Referans Olarak Kendini Alma Yanılgısı: Tüm zorluklara rağmen üst yönetim pozisyonuna erişen kadın yönetici, ben bu makama geldiysem ekstra bir çabaya gerek duymadan diğer kadın çalışanlarda bu pozisyona gelebilir varsayımına dayanmaktadır (Örücü, Kılıç, ve Kılıç, 2007: 119). Bu yargıya sahip kadın yöneticiler terfi noktasında hemcinslerine kesinlikle yardım etmezler ve yaşadıkları zorlukları diğer kadın çalışanlarında yaşamalarını isterler.

4.4. Yapışkan Zemin Sendromu (Sticky Floor Syndrome): Düşük maaşla, kamu kurumlarının alt kademelerinde istihdam edilen ve terfi almadan çalışmak durumunda olan kadınları ifade etmektedir (Gül ve Oktay, 2009: 427).

4.5. Delik Boru Sendromu (Leaky Pipeline): Delik borudan sızan suyun temsiline dayanan bu varsayım, akademik camiaya mensup olan kadınları tasvir etmek amacıyla kavramsallaştırılmıştır. Bu kavram, üst basamaklara erişen ve çeşitli gerekçelerle akademiden ayrılmak durumunda kalan kadınları terennüm etmek için kullanılmıştır (Karakuş, 2016: 537).

5. CAM TAVAN ENGELLERİNİ KALDIRMAYA YÖNELİK GİRİŞİMLER

Cam tavan sendromuna sebebiyet veren olumsuzlukları kaldırmaya yönelik girişimler aşağına özetlenmiştir (Öztürk, 2017: 12; Demirel, 2019: 25).

- ✓ Öncelikle birimini değiştirmek, çözümsüzlük durumunda kurumunu değiştirmek.
- ✓ Çalışanlarla sosyal ilişkilerini geliştirmek.
- ✓ Çalışırken kişisel gelişimine katkı sunacak kariyer geliştirme eğitimleri almak.
- ✓ Yönetim deneyimi kazandıracak her türlü görevi üstlenmek.
- ✓ Önemli ve dikkat çekici projelere dâhil olmak.
- ✓ Akademik düzeyde eğitim almak ve mesleki yeterliliğini geliştirmek.
- ✓ Etkili bir mentor belirlemek ve her konuda yardımına başvurmak.
- ✓ Motive olmak ve yüksek performans sergilemek.
- ✓ Erkeklerle ters düşecek davranışlardan kaçınmak.

Kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları ve aşmak durumunda kaldıkları kariyer engellerine dair temel düşünceler literatür çerçevesinde anlatılmıştır. Kariyer ilerlemelerinde karşılaşılan olası problemler kronik olmayıp alınacak bir takım tedbirlerle minimize edilebilmekte veya tamamen ortadan kaldırılabilir.

6.1. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür çerçevesinde verilen bilgilerin istatistiki olarak desteklenmesi amacıyla İstanbul İlinin Avrupa Yakasında bağlı PTT merkezlerinde görevli olan kadın personeller üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Amaç Posta ve Telgraf Teşkilatı AŞ.'de çalışan kadın personellerin kariyer engellerini tanımlamak ve cam tavan sendromu algısı hakkındaki görüşlerini tespit etmektir. Çapraz sorular üzerinden cam tavan sendromu algısı belirlenmeye çalışılmıştır. Kurulan hipotezler de bu yöntemi destekleyen varsayımlardan oluşmaktadır.

H1: Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler algısı medeni duruma göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H2: Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır algısı unvana göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H3: Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar algısı medeni duruma göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H4: Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır algısı eğitim durumuna göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

6.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma yöntemleri üzerinden yürütülmüştür. Literatür araştırması için doküman analizi yapılmıştır. Toplanan veriler üzerinden kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Anket tekniği üzerinden oluşturulan istatistiki çalışmada kesitsel tarama modeli kullanılmıştır.

6.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2020 yılının Nisan, Mayıs ve Haziran ayları arasında İstanbul ilinin Avrupa Yakasına bağlı PTT merkezlerinde görevli olan kadın personeller, örneklemini ise gönüllü olarak çalışmaya çevrimiçi destek sunan 242 kadın personel oluşturmaktadır. Araştırma süresi içerisinde 800 kadın personele ulaşılmış ve geri bildirimde bulunmayan katılımcılara ikinci bir istek gönderilmiştir. İkinci istek sonrası çalışmaya sadece 17 anket dâhil edilmiştir. Belirlenen süre sonunda toplam 242 personelden geri dönüş sağlanmıştır. Anket çalışması için Posta ve Telgraf Teşkilatı AŞ.'nin Eğitim Daire Başkanlığından 20.07.2020 tarih ve 2197 sayılı yazısı gereği izin alınmıştır.

6.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplama aracını, demografik bilgi formu ve cam tavan sendromu ölçeği oluşturmaktadır. "Cam tavan sendromu" ölçeği, Karaca (2007) tarafından geliştirilen 5'li likert tipinde bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler; "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde tanımlanmıştır. Çalışmaya dâhil olan katılımcılardan uygun gördükleri herhangi bir seçeneği tercih etmeleri istenmiştir.

6.5. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması, bizzat araştırmacının kontrolünde (dijital platformda) gerçekleştirilmiştir. Bunun için Google docs formatında sorular oluşturulmuştur. Oluşturulan anket envanteri Mayıs-Haziran 2020 tarihinde dijital ortama aktarılmış ve geri dönüş beklenmiştir. Konunun daha iyi anlaşılması için de ayrıca tanıtıcı bilgilendirmelere yer verilmiştir. Daha sonra araştırmaya katkı sunan gönüllülerden bilgiler alınmıştır.

6.6. İstatistiki Yöntem

Örneklem grubundan elde edilen tüm verilerin analizi %95 güven aralığında, IBM SPSS Statistics 23 for Windows programında gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla özetlenmiştir.

7. BULGULAR

Araştırmaya katılan Posta ve Telgraf Teşkilatı AŞ.'nin kadın personellerine ait demografik özellikler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan PTT AŞ.'nin Kadın Personellerinin Demografik Özellikleri

	Frekans (n)	Yüzde%
Yaş		
21-25	12	5,0
26-30	35	14,5
31-35	94	38,8
36-40	39	16,1
40 ve üzeri	62	25,6
Toplam	242	100,0
Medeni durum		
Evli	164	67,8
Bekâr	67	27,7
Eşinden ayrılanlar	11	4,5
Toplam	242	100,0
Çocuğunuz varsa sayısı		
Çocuğum yok	92	38,0
1	70	28,9
2	52	21,5
3 ve üzeri	9	3,7
Ara toplam	223	92,1
Kayıp veri	19	7,9
Toplam	242	100,0
Eğitim düzeyi		
İlköğretim	3	1,2
Lise	14	5,8
Önlisans	20	8,3
Lisans	159	65,7
Lisasüstü ve üzeri	46	19,0
Toplam	242	100,0
Unvan/Statü		
Firma çalışanı	42	17,4
Dağıtıcı	2	,8
Memur 399	90	37,2
Memur İHS	81	33,5
Şef	12	5,0
Müdür ve üzeri	15	6,2
Toplam	242	100,0
Kurumdaki mesleki deneyiminiz		
1 Yıldan az	4	1,7
1-5	67	27,7
6-10	76	31,4
11-15	46	19,0
16-20	23	9,5
21 ve üzeri	26	10,7
Toplam	242	100,0
"Cam Tavan Sendromu" hakkında bilginiz var mı?		
Hiç yoktu	174	71,9
Çok az vardı	31	12,8
Bilgim vardı	33	13,6
Çok fazla bilgim vardı	4	1,7
Toplam	242	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi, katılımcıların %5’i 21-25 arasında, %14,5’i 26-30 arasında, %38,8’i 31-35 arasında, %16,1’i 36-40 arasında ve %25,6’sı 40 ve üzerinde yaşa sahiptir. Katılımcıların %67,8’i evli, %27,7’si bekâr, %4,5’i ise eşinden ayrı yaşamaktadır. Katılımcıların %38,0’ı çocuğunun olmadığını, %28,9’u 1 çocuğunun, %21,5’i 2 çocuğunun %3,7’si 3 ve üzerinde çocuğunun olduğunu %7,9’u da bekâr olup soruyu yanıtlamadan geçtiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %1,2’si ilköğretim, %5,8’i lise, %8,3’ü önlisans, %65,7’si lisans, %19,0’u ise lisansüstü ve üzerinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %17,4’ü firma, %0,8’i dağıtıcı, %37,2 399 sayılı KHK’ ya tabi memur, %33,5’i İHS’ ye tabi gişe büro görevlisi, %5’i şef, %6,2’si ise müdür ve üzeri yönetici kadrolarında istihdam edildiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %1,7’si 1 yıldan az, %27,7’si 1-5 arasında, %31,4’ü 6-10 arasında, %19,0’u 11-15 arasında, %9,5’i 16-20 arasında, %10,7’si ise 21 ve üzeri yıl kurumda fiili hizmette bulunduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %71,9’u cam tavan sendromu hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığını, %12,8’i çok az, %13,6’sı bilgisinin olduğunu, %1,7’si ise çok fazla bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan PTT’nin kadın çalışanlarının “cam tavan sendromu” algısı ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan PTT AŞ.’nin Kadın Personellerinin Cam Tavan Sendromu Algısı İfadelerine Verdikleri Yanıtların Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi
<u>CAM TAVAN SENDROMU</u>				
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	242	2,31	1,278	Katılmıyorum
Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	242	2,32	1,199	Katılmıyorum
Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.	242	4,34	1,086	Katılıyorum
Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliğini yitirirler.	242	2,22	1,317	Katılmıyorum
Üst düzey yönetici olmak için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	242	3,80	1,409	Katılıyorum
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	242	3,42	1,374	Kararsızım
Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	242	2,94	1,259	Kararsızım
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	242	3,55	1,342	Katılıyorum
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	242	3,66	1,185	Katılıyorum

Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar.	242	3,31	1,156	Kararsızım
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	242	3,81	1,186	Katılıyorum
Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadırlar.	242	2,88	0,976	Kararsızım
Kurum içerisinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	242	3,41	1,312	Kararsızım
Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda, erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	242	3,78	1,187	Katılıyorum
Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde kadınlar yeterince yer almaktadır.	242	,26	1,106	Katılmıyorum
Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	242	,11	1,323	Katılmıyorum
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	242	,88	1,180	Katılmıyorum
Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar.	242	,00	1,275	Kararsızım

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların cam tavan sendromu algısı hakkındaki görüşlerini ölçmek amacıyla yöneltilen ifadelerin puanları analiz edildiğinde “Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.” Yargısına ait ortalama (4.34) ile ilk sırada yer alırken, ikinci sırada (3.81) ortalama ile “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.” İfadesi yer almaktadır. En yüksek ortalamaya sahip olan dört ifade ise “Üst düzey yönetici olmak için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.” (3.80), “Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda, erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.” (3.78), “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.” (3.66), “Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.” (3.55) şeklindedir.

Katılımcıların, “Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadırlar.” (2.88), “Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.” (2.94), “Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar.” (3.00), “Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar.” (3.31), “Kurum içerisinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.” (3.41), “Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.” (3.42) ifadelerine ait ortalamlar değerlendirildiğinde çalışan kadınların belirtilen yargıları içeren konularda tam bir netliğe sahip olmadıkları ve ilgili konularda kararsız kaldıkları görülmüştür.

Katılımcıların “Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.” (1.88) yargısı, kadınların azami derecede hassasiyet gösterdikleri konuların başında yer almakta ve katılmama oranı en yüksek olan ifadedir. Sonrasında sırasıyla, “Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.” (2.11), “Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliğini yitirirler.” (2.22), “Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde kadınlar yeterince yer almaktadır.” (2.26), “Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını

önler.” (2.31), “Kadınların evli veya çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.” (2.32) ifadeleri yer almaktadır.

Araştırma Hipotezlerinin Analizi

H1: “Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler” algısı, medeni duruma göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 3: Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler

		Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Evli	64	2,36	1,310	,102	2,16	2,56	1	5
Bekâr	7	2,24	1,207	,147	1,94	2,53	1	5
Eşinden Ayrılanlar	1	1,91	1,221	,368	1,09	2,73	1	5
Toplam	42	2,31	1,278	,082	2,14	2,47	1	5

Tablo 4: Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Levene istatistiği	df1	df2	p
1,592	2	239	,206

Tablo 5: Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması		
Gruplar arası	2,509	2	1,255	767	465
Gruplar içi	390,863	239	1,635		
Toplam	393,372	241			

Hipotez 1, %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,465$ olup $p>0.05$ değerinden büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermemektedir ve H1 hipotezi RED edilmiştir. “Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler” algısı, medeni duruma göre anlamlı derecede farklılık göstermemektedir.

H2: “Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır” algısı, unvana göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 6: Unvana Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Firma Personeli	42	3,52	1,435	,221	3,08	3,97	1	5
Dağıtıcı	2	3,00	2,828	2,000	-22,41	28,41	1	5
Memur-399	90	3,31	1,355	,143	3,03	3,59	1	5
Memur-İHS	81	3,44	1,440	,160	3,13	3,76	1	5
Şef	12	3,50	1,168	,337	2,76	4,24	2	5
Müdür ve üzeri	15	3,67	1,047	,270	3,09	4,25	2	5
Toplam	242	3,42	1,374	,088	3,25	3,60	1	5

Tablo 7: Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Levene istatistiği	df1	df2	p
1,875	5	236	,099

Tablo 8: Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması		P
Gruplar arası	2,910	5	,582	304	,910
Gruplar içi	452,098	236	1,916		
Toplam	455,008	241			

Hipotez 2, %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,91$ olup $p>0.05$ değerinden büyük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermemektedir ve H2 hipotezi RED edilmiştir. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır algısı unvana göre anlamlı derecede farklılık göstermemektedir.

H3: "Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar" algısı, medeni duruma göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 9: Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalamalar için 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Evli	64	3,21	1,231	,096	3,02	3,40	1	5
Bekâr	67	2,63	1,277	,156	2,32	2,94	1	5
Eşinden ayrılanlar	11	2,18	1,168	,352	1,40	2,97	1	5
Toplam	242	3,00	1,275	,082	2,84	3,16	1	5

Tablo 10: Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Levene istatistiği	df1	df2	p
1,105	2	239	,333

Tablo 11: Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	23,741	2	11,870	7,704	,001
Gruplar içi	368,259	239	1,541		
Toplam	392,000	241			

597

Hipotez 3, %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,001$ olup $p<0,05$ değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir ve H3 hipotezi KABUL edilmiştir. “Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar” algısı medeni duruma göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Hangi medeni gruplar arasında farklılıkların olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 12. Tukey HSD Testi Sonuçları Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişkenler:

(I) 2. Medeni Durumunuz?	(J) 2. Medeni Durumunuz?	Ortalama Farklar (I-J)	Standart Hata	P	98,4% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Evli	Bekâr	,580*	,180	,004	,08	1,08
	Eşinden Ayrılanlar	1,025	,387	,023	-,05	2,10
Bekâr	Evli	-,580*	,180	,004	-1,08	-,08
	Eşinden Ayrılanlar	,445	,404	,514	-,68	1,57
Eşinden Ayrılanlar	Evli	-1,025	,387	,023	-2,10	,05
	Bekâr	,445	,404	,514	-1,57	,68

Tablo 13: TukeyHSD^{a,b}

2. Medeni Durumunuz Nedir?	N	p = 0.016	
		1	2
Eşinden Ayrılanlar	11	2,18	
Bekâr	67	2,63	2,63
Evli	164		3,21
P		,390	,203

*. Ortalama farklar için p değeri 0.016 alınmıştır.

“Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkelerarası seyahatlere sıcak bakmazlar” sorusuna medeni durumu evli ve bekâr olanların verdiği cevaplar arasında anlamlı derecede farklılıklar olduğu görülmüştür.

H4: “Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır” algısı eğitim durumuna göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalamalar için 95% Güven Aralığı		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
Lise	14	3,07	1,269	,339	2,34	3,80	1	5
Önlisans	20	3,65	1,089	,244	3,14	4,16	2	5
Lisans	159	2,79	1,290	,102	2,58	2,99	1	5
Lisansüstü ve üzeri	46	3,04	1,115	,164	2,71	3,37	1	5
Toplam	242	2,94	1,259	,081	2,78	3,10	1	5

Tablo 15: Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Levene istatistiği	df1	df2	p
1,845	4	237	,121

Tablo 16: Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	
Gruplar arası	17,949	4	4,487	2,921	022
Gruplar içi	364,121	237	1,536		
Toplam	382,070	241			

Hipotez 4, %5 anlamlılık düzeyinde $p=0,022$ olup $p<0.05$ değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir ve H4 hipotezi KABUL edilmiştir. “Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır” algısı eğitim durumuna göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Hangi eğitim grupları arasında farklılıkların olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 17: LSD Testi Sonuçları Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişkenler:

(I) 4. Eğitim düzeyiniz?	(J) 4. Eğitim düzeyiniz?	Ortalama Farklar (I-J)	Standart Hata	P	99,5% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
İlköğretim	Lise	,929	,789	,240	-1,31	3,16
	Önlisans	,350	,767	,649	-1,82	2,52
	Lisans	1,214	,722	,094	-,83	3,26
	Lisansüstü ve üzeri	,957	,739	,197	-1,14	3,05
Lise	İlköğretim	-,929	,789	,240	-3,16	1,31
	Önlisans	-,579	,432	,182	-1,80	,65
	Lisans	,285	,346	,410	-,69	1,26
	Lisansüstü ve üzeri	,028	,378	,941	-1,04	1,10
Önlisans	İlköğretim	-,350	,767	,649	-2,52	1,82
	Lise	,579	,432	,182	-,65	1,80
	Lisans	,864*	,294	,004	,03	1,70
	Lisansüstü ve üzeri	,607	,332	,069	-,33	1,55
Lisans	İlköğretim	1,214	,722	,094	-3,26	,83
	Lise	-,285	,346	,410	-1,26	,69
	Önlisans	-,864*	,294	,004	-1,70	-,03
	Lisansüstü ve üzeri	-,257	,208	,216	-,85	,33
Lisansüstü ve üzeri	İlköğretim	-,957	,739	,197	-3,05	1,14
	Lise	-,028	,378	,941	-1,10	1,04
	Önlisans	-,607	,332	,069	-1,55	,33
	Lisans	,257	,208	,216	-,33	,85

*. Ortalama farklar için p değeri 0.005 alınmıştır.

“Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır” sorusuna eğitim durumu Önlisans ve Lisans olanların verdiği cevaplar arasında anlamlı derecede farklılıklar vardır. Önlisans mezunlarının verdiği yanıtların ortalaması “Katılıyorum” yanıtına yakinken lisans mezunlarının verdiği yanıtların ortalaması ise “Kararsızım” yanıtına yakındır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Cam tavan sendromu kavramı toplumun kadına karşı oluşturduğu yargıların bütününe ifade eden ve kadına sınırlı ilerleme fırsatı sunan fiziki olmayan engeller olarak tanımlanmıştır (Harlander, 1996: 2851). Literatürde, cam tavan sendromu kavramı pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmadaki ortak payda ise resmi kurumlarda kadın çalışana yer veren ilk kurumun Posta İdaresi olması ve bu nedenle PTT'nin kadın çalışanlarına yönelik akademik düzeyde bir çalışmanın yapılmasının gerekliliğidir. Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerine denk gelen 1914 yılından itibaren günümüze uzanan süreçte PTT, kadınları da işgücüne dâhil etmiş ve istihdam olanaklarından yararlandırmıştır. İlk dönemlerde, sınırlı sayıda kadına çalışma olanağı sunulmasının nedeni ise fiziki güç gerektiren işlerin, toplam iş yükü içerisindeki oranının fazlalığıydı. Bilgisayar teknolojisinin yaygınlaşması ve dijitalleşmeyle birlikte bu problem ortadan kalmış ve işgücü piyasasına daha çok kadın dâhil edilmiştir. Günümüzde PTT'nin kadın çalışanlarının tüm kurum çalışanlarına oranı %40'lara ulaşmıştır. Kurumsal anlamda birçok uygulama, kadınların lehine düşünülmüştür. Hafta sonu mesaisi gerektiren ağır ve vardiyalı işlerde genellikle erkekler görevlendirilmektedir. Ayrıca, atama ve kadro dağılımında sınavın belirleyici olması, kariyer ilerlemelerinde kadının ve erkeğin eşit olanaklara sahip olduğunu göstermektedir. Ancak; atama yönetmeliği değişikliği, açıktan atama, mülakat uygulaması gibi istisnalar sadece kadınları değil aslında cinsiyet ayrımı gözetmeksizin tüm çalışanları etkilemektedir.

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları ve yükselmelerine engel teşkil eden çok sayıda etmenin olduğu araştırma sorularından da anlaşılmaktadır. Katılımcıların %71,9'u cam tavan sendromu hakkında hiç bir bilgisinin olmadığını belirtirken %12,8'i de çok az bilgisinin olduğunu belirtmiştir.

Medeni duruma göre tanımlayıcı istatistiklerde; evliler, kariyer ilerlemelerinde bekleme süresinin erkeklere göre fazla olduğunu ve erkeklere daha çok fırsat sunulduğunu; bekârlar, fırsat eşitliğinin olmadığını olanakların erkeklerin lehine kullanıldığını; eşinden ayrılanlar ise mentor olabilecek kadın yönetici sayısının azlığını ve olası fırsatlardan erkeklerin daha çok yararlandığını ifadelerinde belirtmiştir.

Unvana göre tanımlayıcı istatistikler; firma çalışanlarında, temel eğitim zafiyetinin yanı sıra iş bazlı eğitim ihtiyacı açığının olduğunu, rol model olabilecek kadın çalışanların olmadığını ve erkeklere göre ilerleme konusunda kadınların daha çok beklediklerini belirtmiştir. 399 sayılı KHK'ya tabi memurlar, rol model olabilecek kadın yönetici sayısındaki yetersizliği. İHS'li gişe büro çalışanları, iş yeri kurallarının erkeklere göre şekillendiğini ve erkeklere daha çok ilerleme olanağı sunulduğunu. Şefler, erkeklere sunulan olanakların kadınlara oranla daha fazla olduğunu. Müdür ve üzeri pozisyonda çalışanlar ise kadınların düşük pozisyonlarda çalıştırıldıklarını, iş yeri kurallarının erkeklere göre oluşturulduğunu, ilerleme konusunda kadınların erkeklere göre daha çok beklemek durumunda kaldıklarını ve kadın yöneticilerin erkek yöneticiler gibi davrandıklarını belirtmiştir. Ayrıca dağıtıcı pozisyonunda çalışan kadınlardan beklenen katılımın düşüklüğü, araştırmaya farklı bir boyut kazandırmıştır.

Araştırma neticesinde, mevcut unvan ve statülerde istihdam edilen tüm kadın çalışanlarda cam tavan sendromu algısının olduğu ve kadın çalışanların %79,1'inin cam tavan sendromu hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer engellerinin aşılması ve cam tavanın kırılabilmesi için geliştirilen öneriler aşağıda özetlenmiştir. Bunlar;

- ✓ Kariyer ilerlemelerinde cinsiyet eşitliği sağlanabilir.
- ✓ Kadınların rol model alınabileceği, kadın yönetici sayısı artırılabilir.
- ✓ Çalışanların belirleyici oldukları konularda kadınların görüşleri de alınabilir.
- ✓ Kadınların da yönetim becerisine sahip olduğu algısı oluşturulabilir.

- ✓ Örgütsel iletişim sorunları çözülebilir, kadın personeller dinlenebilir.
 - ✓ İş sahasında çalışan kadın personellerin tamamı desteklenebilir.
 - ✓ Kadın çalışanların, kariyer konularda görüş beyan etmekten kaçınmalarına neden olan davranış özellikleri araştırılabilir.
 - ✓ Posta Dağıtıcısı pozisyonunda çalışan personelleri örgütsel aidiyet ve tükenmişlik sendromu ilişkisiyle ölçümlemeye yönelik yeni bir çalışmanın gerekliliği tartışılabilir.
 - ✓ Kurumsal konularda yapılacak bilimsel nitelikli çalışmalara bütçe ayrılabilir. Bunun yanı sıra, bu tür çalışmalarla meşgul olan kurum personellerine kolaylık sağlanabilir.
 - ✓ Alınacak kurumsal kararlarda işgörenin beklentileri gözetilebilir.
- Araştırma verilerinden anlaşıldığı üzere kadınların, temel hakların kazanımı konusunda hem fikir oldukları, erkek iş arkadaşları ve üstleriyle çok iyi iletişim kurdukları, kadın yöneticilerden pek hoşlanmadıkları ve erkek yöneticilerle çalışmayı daha çok tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Acun, S. (2018). Türkiye’de Ücret Eşitsizliğinin Analizi. *Bulletin Of Economic Theory And Analysis*, C/S. 3 (4): 237-260.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C/S. 3 (1): 115-128.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Başak, S. (2009). Cam Tavanlar. *KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C/S. XI (2): 119-132.
- Bezaz, Y. G. (2006). Geçmişten Günümüze *Haberleşme ve PTT Tarihi*. Ankara: Türkiye Haber-İş Sendikası Yayınları.
- Bilican Gökkaya, V. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *International Journal of Social Science*, C/S. 2 (26): 371-383. doi:http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2385
- Bozkaya, G. (2013). Kadınların İşgücüne Katılımının Belirleyen Faktörler: Türkiye Üzerine Bir Analiz. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C/S. 3 (5): 69-89.
- Cengiz, Y. (2010). Kâdî Abdülcebâr’ın Bilgi Sisteminde Algı-Akıl İlişkisi. *Mardin Artuklu Üniversitesi Mukaddime Dergisi*, C/S. 2 (2): 1-22.
- Ceran, T. (2018). *Gıda Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Konya İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Coşkun Demirpolat, B. ve Çelikten, M. (2018). Kadınların Yönetim Kademelerinde İlerlemeleri Önündeki Engeller: Nitel Bir Analiz. *Eğitim, Örgüt ve Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çaha, H.; Çaha, Ö. ve Aydın Yılmaz, E. S. (2016). *Türkiye’de Cam Tavan Sendromu Hizmet Sektöründe Kadın*. İstanbul: KADEM-Kadın ve Demokrasi Derneği.
- Çelik, E. N. (2018). *Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Düzeylerine Etkilerinin İncelenmesi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör İstanbul İl Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. (20): 277-298.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, C/S. 44 (511): 12-27.
- Demirel, E. T. (2019). *Cam Tavanın Gölgesinden Işığa Doğru Kendi Kendine Liderlikle Yolculuk*. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Demirhan Serinken, N. (2016). Ana Erkil Toplumun Sonu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C/S. 9 (42): 1070-1076.
- Dirik, N. (2016). *Türkiye’de Kadın İstihdamının Önündeki Engellerin Aşılmasında Girişimciliğin Önemi ve Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü*, Uzmanlık Tezi, T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Dolmacı, N. ve Şalvarcı Türel, N. (2012). Varlığını Sürdüren Bir Sorun Olarak Toplumda ve İş Yaşamında Kadına Yönelik Farklı ve Ayrımcı Tutumlar. *Akademik Bakış Dergisi*, S. (33): 1-15.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work–Life Programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*, C/S. 56 (5): 541-562. <https://doi.org/10.1177/0018726703056005002>
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing(İşyerinde Psikolojik Taciz). *TBB Dergisi*, S. (83): 318-352.
- Geçmişten Günümüze Posta. (2007). Ankara: T.C. Ulaştırma Bakanlığı PTT Genel Müdürlüğü.
- Göğüş Tan, M.; Ecevit, Y. ve Sancar Üşür, S. (2000). *Kadın - Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset*. İstanbul: Tüsiad Yayınları.
- Göksel, B. (1993). *Çağlar Boyunca Türk Kadını ve Atatürk*. Ankara: T.C Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C/S. 9 (18): 421-436.
- Harlander, S. K. (1996). Breaking Through the Glass Ceiling: An Industrial Perspective. *Journal of Animal Science*, C/S. 11 (74): 2849-2854. doi: 10.2527/1996.74112849x
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karakuş, H. (2016). Delik Boru: Türkiye’deki Akademisyen Kadınlar Üzerine Bir Analiz. *The Journal of Academic Social Science Studies*, S. (53): 533-556.
- Keuthen, M. (2006). *Dikkat: Diğer Kadınlar Kadınlarla Birlikte Çalışmanın Sırları* (Çev. G. K. Yürür). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Koç Yıldırım. (2009, Ağustos). İzmir İktisat Kongresi(1923) ve İşçiler. Erişim tarihi: 10.06.2020, <http://www.yildirimkoc.com.tr/usrfile/1323204775a.pdf>
- Korkmaz, A. ve Korkut, G. (2012). Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C/S. 17 (2): 41-65.
- Köken, A. H. ve Büken Örnek, N. (2018). XIII. Yüzyılda Güçlü Bir Toplumun Gelişmesine Katkı Sunan Fatma Bacı ve Dünyanın İlk Kadın Örgütlerinden: Bacıyân-ı Rûm (Anadolu Bacılar Teşkilatı). *Lokman Hekim Dergisi*, C/S. 8 (2): 113-119. doi: 10.31020/mutftd.418492
- Köksal, F. (2016, 15 Ağustos). *Posta ve Telekomünikasyonda İlkler*. Erişim tarihi: 06 Mayıs 2020, <http://www.telekomculardernegi.org.tr/haber-6953-posta-ve-telekomunikasyonda-ilkler.html>
- Leblebici, Y. ve Karcıoğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:"Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C/S. 28 (4): 1-20.
- Meriçelli, F. (2017). *Kadınların Okul Yöneticisi Olmasının Önündeki Engeller*, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Omay, U. (2013). Yedek İşgücü Ordusu Olarak Kadınlar. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, S. (3): 137-166.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C/S. 1 (1): 56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C/S. 4 (2): 117-135.

- Özkan, G. S. ve Özkan, B. (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, C/S. 1 (4): 91-104.
- Öztürk, A. (2017). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Algısı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, C/S. 1 (1): 8-17.
- Öztürk, Z. ve Bilkay, T. A. (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların KariyerEngelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C/S. 3 (6): 89-102.
- Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). Gender Gap in The Executive Suite: CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *The Academy of Management Executive*, C/S. 12 (1): 28-42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.254976>
- Rayn, M. ve Haslam, S. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women areOver-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, S. (16), 81-90.
- Şimşek, M. Ş.; Çelik, A. ve Akgemci, T. (2019). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tatlılıoğlu, K. (2012). Ahilik Teşkilatında Anadolu Türk Kadınının Girişimciliğine Sosyal-Psikolojik Bir Yaklaşım. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C/S. 2 (4): 69-92.
- Toker, Y. (2016). İşyerlerinde Cinsel Taciz: Kapsamı, Öncülleri, Sonuçları, Kurumsal Baş Etme Yöntemleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, C/S. 19 (38): 1-22.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women İn Management*. Geneva: International Labour Office.