

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Zeynep KÖK**

GAZİANTEP – 2021

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KADINLARIN KARIYER ENGELLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Zeynep KÖK

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

GAZİANTEP – 2021



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı **İşletme** Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Zeynep KÖK** tarafından hazırlanan “**Kadınların Kariyer Engelleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler**” başlıklı tez, **26 / 07 / 2021** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı
Kurumu/Üniversitesi

İmzası:

Jüri Başkanı

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ
Gaziantep Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. İbrahim Halil GÜZELBEY
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kadınların Kariyer Engelleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Gaziantep İli Örneđi” bağlıklı çalışmamın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Gaziantep, 2021

Zeynep KÖK



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tez çalışma sürecinde bilgi birikimini ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye, tez çalışmamın olgunlaşmasında kıymetli görüşleri ile katkı yapan jüri üyeleri Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM'a ve Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ'a, her zaman desteklerini gönülden hissettiğim sevgili eşim Akay KÖK, çocuklarım Yiğit KÖK ve Nehir KÖK'e teşekkür ederim.

Gaziantep, 2021

Zeynep KÖK



ÖZET

Çalışma hayatında kadınların işgücüne katılım oranı gittikçe artmaktadır. Yapılan bazı araştırmalara göre de kadın çalışanların, yüksek düzeyde bağlılığa, içsel motivasyona, kişisel ve sosyal zekaya, yönetim yeteneklerine, erkeklerden daha fazla duygusal zekaya sahip oldukları belirtilmiştir. Buna rağmen kadınların buldukları pozisyonlardan daha üst pozisyona ilerleyemedikleri görülmektedir (Candan vd., 2017:75). Kadınların kariyerlerinde ilerleyememelerinin birçok nedeni olmakla birlikte öne çıkan nedenler, cam tavan sendromu, cam merdiven sendromu, basmakalıp yargılar, çoklu rol üstlenme, ayrımcılık, kraliçe arı sendromu, psikolojik taciz, mentör (danışman) eksikliği, mesleki ayırım, informal iletişim ağlarına katılamama, örgüt kültürü ve politikalarıdır (Gül ve Beyşenova, 2018: 141).

Bu çalışmanın amacı, kadınların çalışma hayatında daha üst yönetim kademelerine ilerlemelerine engel olan faktörleri belirlemek ve bir alan çalışması ile destekleyerek kadınların kariyer ilerlemelerinde yaşadıkları engellerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini incelemektir. Çalışmada kadınların görüşlerini belirlemek amacıyla 54 maddelik bir anket kullanılmıştır. Anket demografik özelliklerin belirlendiği birinci bölüm, örgütsel bağlılıkların belirlendiği ikinci bölüm ve kariyer engellerinin belirlendiği üçüncü bölüm olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır. Gaziantep ilinde yaşayan kamu ve özel sektörde çalışan 400 kadına anket dağıtılmıştır. Elde edilen verileri test etmek amacıyla, t testi, tek yönlü varyans analizi (one way anova), korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Anahtar kelimeler: *Kariyer yönetimi, kadın, kariyer engelleri, örgütsel bağlılık*

ABSTRACT

The amount of women in working life is increasing day by day. According to some studies, female employees have a high level of commitment, intrinsic motivation, personal and social intelligence, management abilities, and a higher level of emotional intelligence than men. Despite this, it is observed that women cannot advance to higher positions than they currently hold. Although there are many reasons why women cannot advance in their careers, the prominent reasons are glass ceiling syndrome, glass staircase syndrome, stereotypical judgments, playing multiple roles, discrimination, queen bee syndrome, psychological harassment, lack of mentors, professional discrimination, inability to participate in informal communication networks, organization culture and politics.

The purpose of this research is to examine the factors that prevent women from advancing to higher management positions in working life and to examine the relationship between the obstacles women experience in their career advancement and their organizational commitment, supported by an application study. In the study, a 54 items questionnaire was used to determine the views of women. The questionnaire consists of three parts: the first part where the demographic characteristics are determined, the second part where the organizational commitments are determined, and the third part where the career barriers are determined. Questionnaires were distributed to 400 women working in the public and private sector living in Gaziantep. T test, one way analysis of variance (one way anova), correlation and regression analysis were performed to test the data obtained.

Key words: *Career management, women, career barriers, organizational commitment*

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Problem Durumu	3
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	6
1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	7

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Türkiye’de İş Hayatında Kadın	8
2.1.1. Üst Düzey Yönetici Kadrosunda Bulunan Kadın	10
2.1.2. Bazı Meslek Gruplarında Kadın İstihdamı	11
2.2. Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Hukuki Düzenlemeler.....	15
2.2.1. Uluslararası Mevzuat ve Düzenlemeler	15
2.2.2. Ulusal Mevzuat ve Düzenlemeler	19
2.3. Kariyer Kavramının Tanımı	20
2.4. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	21
2.5. Kariyer Safhaları	22
2.5.1. Keşfetme (0-25)	23

2.5.2. Kurma (26-35)	23
2.5.3. Kariyer Ortası (36-50)	23
2.5.4. Kariyer Sonu (51-65)	24
2.6. Kariyer Yönetimi.....	24
2.6.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları	25
2.6.2. Kariyer Yönetiminin Boyutları	26
2.6.3. Kariyer Yönetiminin Yararları.....	26
2.7. Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Kariyer Engelleri	27
2.7.1. Cam Tavan	28
2.7.2. Cam Merdiven	30
2.7.3. Basmakalıp Yargılar (Stereotipler).....	30
2.7.4. Çoklu Rol Üstlenme.....	31
2.7.5. Ayrımcılık.....	32
2.7.6. Kraliçe Arı Sendromu.....	33
2.7.7. Psikolojik Taciz	33
2.7.8. Mentör (Danışman) Eksikliği	33
2.7.9. İnförmel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama	34
2.7.10. Mesleki Ayrım	35
2.7.11. Örgüt Politikaları	36
2.7.12. Örgüt Kültürü.....	36
2.8. Örgütsel Bağlılık	37
2.9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	38
2.9.1. Tutumsal Bağlılık	39
2.9.2. Davranışsal Bağlılık.....	39
2.9.3. Normatif Bağlılık.....	39
2.9.4. Üç Boyutlu Bağlılık.....	40
2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	41
2.11. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	43
2.11.1. Kişisel Faktörler.....	43
2.12. Araştırmanın Hipotezlerinin Belirlenmesi	46
2.13. Yapılan Benzer Çalışmalar.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	52
-------------	----

3.1. Araştırmanın Modeli	52
3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme	53
3.3. Veri Toplama Araçları	54
3.4. Verilerin Analizi.....	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	57
4.1. Güvenilirlik Analizi.....	57
4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	58
4.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular	65
4.4. Kariyer Engellerine İlişkin Bulgular	72
4.5. Korelasyon Analizi.....	84
4.6. Regresyon Analizi	87

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	103
EK 1: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anket Formu	103
EK 2: Kadınların Kariyer Engelleri Ölçeği Anket Formu	105

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler, 2018	9
Tablo 2. Kasım 2018 Verilerine Göre Kadın Milletvekili Sayıları	13
Tablo 3. Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonundaki Bireylerin Oranı, 2012-2017.....	14
Tablo 4. Cinsiyete ve İstidama Göre Çalışan Oranları	36
Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları ve Soru Listesi	54
Tablo 6. Kadınların Kariyer Engelleri Boyutları ve Soru Listesi.....	54
Tablo 7. Normallik Sınaması Sonuçları	55
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	57
Tablo 9. Kariyer Engelleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi	58
Tablo 10. Demografik Özelliklere Ait Frekans Ve Yüzde Değerleri.....	58
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
Tablo 12. Kariyer Engelleri Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma	65
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları.....	66
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Anova Sonuçları.	67
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Anova Sonuçları..	68
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları	69
Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının İstihdam Şekline Göre Anova Sonuçları	70
Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları	71
Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre T Test Sonuçları	72
Tablo 21. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarına Ait Ortalama Ve Standart Sapma	73
Tablo 22. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları.....	74
Tablo 23. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Anova Sonuçları	75
Tablo 24. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Anova Sonuçları..	78
Tablo 25. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları	79
Tablo 26. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının İstihdam Şekline Göre Anova Sonuçları	81
Tablo 27. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları	82
Tablo 28. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Anova Sonuçları	84

Tablo 29. Örgütsel Bağlılık İle Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	85
Tablo 30. Duygusal Bağlılık Üzerinde Kariyer Engellerinin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	87
Tablo 31. Devam Bağlılığı Üzerinde Kariyer Engellerinin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	88
Tablo 32. Normatif Bağlılık Üzerinde Kariyer Engellerinin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	89



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Akademik Kadrolardaki Kadın Erkek Sayıları	11
Şekil 2. Cinsiyete Göre Büyükelçi Sayısı	12
Şekil 3. Yerel Yönetimlerde Kadın ve Erkek Sayısı.....	15
Şekil 4. Kadınların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri.....	28
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	41
Şekil 6. Araştırma Modeli	52



KISALTMALAR LİSTESİ

TOKADER	: Toplumsal Kalkınma Derneđi
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası alışma Örgütü)
CEDAW	: Convention on the Elimination of All Forms Discrimination against Women (Kadına Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Beyannamesi)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
AB	: Avrupa Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler



GİRİŞ

Üretim hayatında yer alan kadınların ücret karşılığı çalışmaları 19. yüzyılda meydana gelen sanayi devrimi ile birlikte yeni ve ucuz işgücüne ihtiyaç duyulmasıyla başlamış, bunun sonucu olarak da kadınlar ücretli çalışmaya başlamışlardır. Kadınlar, endüstriyel gelişmeye iş gücü olarak ikinci dünya savaşından sonra daha yoğun bir şekilde katılmıştır (Afşar ve Öğrekçi, 2014:1).

Türkiye’de kadınların tarım haricinde iş hayatında yer almaları 1950’lerden sonraya denk gelmektedir. Köyden kente göçün başlamasıyla birlikte, şehir hayatına uyum sağlama ve fikir farklılıkları, aile yapısında ve ev içi ilişkilerde de değişimleri beraberinde getirmiş, kadının toplum içerisindeki yeri ve iş hayatındaki konumunda değişikliğe neden olmuştur (Berber ve Yılmaz Eser, 2008: 3).

Kadınların kariyerlerinde ilerleyememesinin nedeni olarak, kadınların kendi kişisel tercihlerinden, aynı zamanda toplumun ve bulunduğu örgütün kadınlara yönelik bakış açısından kaynaklandığı belirtilmiştir. Çalışma hayatında cinsiyetten kaynaklanan iş bölümünün bulunmaması nedeniyle kadınlar fazla sorumluluk sahibi olmaktan kaçınarak kariyerlerinde ilerlemeyi düşünmemektedirler. Kadınların toplumsal rolleri nedeniyle sorumluluklarının fazla olması, bu nedenle görevlerini aksatacağı düşüncesiyle çalıştıkları örgüt tarafından kariyer gelişimleri desteklenmemektedir (Uzkurt, 2019: 1).

Kadınların, hem aile içinde hem de iş hayatında yüklendiği ve toplumun kadınlara yüklediği çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların zamanla mecburi duruma gelmesi kadınlar için rollerin belirlenmesini sağlamıştır. Toplum içerisinde kadınların sorumlulukları ev ile sınırlandırılmış ve ev içerisindeki işler kadının yerine getirmesi gereken sorumluluklar olarak nitelendirilmiştir. Bununla birlikte çocuklarla ilgilenmek kadının birincil işleri olarak belirtilmiştir. Kadınların iş hayatına olan katkıları doğurgan olmalarıyla sınırlandırılmış, iş hayatında yer almaları değişik nedenlerle kabul edilmemiş, kabul edilseler bile kariyerlerinde ilerlemeleri ve üst yönetim kademelerine yükselmeleri zorlaşmıştır (Bulut ve Kızıldağ, 2017:1).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin buldukları örgüte karşı duydukları sadakat anlamına gelmektedir. İş görenlerde örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması, iş görenlerin örgütte bulunmaktan hoşnut oldukları, yaptıkları işten duydukları hazzın yüksek, bununla birlikte işe

devam etmeme konusundaki düşüncelerinin düşük olması anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan iş görenlerin verimlilikleri azalmakta, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları da artmaktadır (Uzkurt, 2019:48).

Bu çalışmada kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ve örgütsel bağlılık konusu detaylı olarak ele alınarak kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada ek olarak kadınların sosyo demografik özelliklerine göre kariyer engelleri algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da test edilmiştir. Yapılan çalışmalar demografik özelliklerin kariyer engelleri algısı üzerinde etkili olduğu sonucunu desteklemektedir (Çelikten, 2004: 105).



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Problem Durumu

Aile ve çalışma hayatında meydana gelen değişiklikler ve işçi sınıfının oluşumu ile kadın ve erkeklerin rollerinde de belirgin değişikliklere neden olmuştur. Artık kadınlar da erkekler gibi eğitim alabilir, edindiği bilgileri çalışma hayatında kullanabilir ve kariyerlerinde ilerlemeyi tercih edebilir hale gelmişlerdir. Ancak, çalışan bir kadın ilk çocuğun doğmasıyla birlikte, ev içindeki sorumlulukları arttığı için gerek çalışma hayatını bırakarak, gerekse uzun süreli ücretsiz izinler alarak kariyerine ara vermek zorunda kalabilmektedir. Daha sonra çalışma hayatına geri dönse de büyük sorumluluklar almaktan kaçınmaktadır. Bunun sonucu olarak da orta ve üst düzey yönetim kademesindeki kadınların sayısı erkeklere oranla daha düşüktür (Zeybek, 2010: 2).

Dünya genelinde üst yönetim pozisyonunda bulunan kadın sayısının oldukça az olması, günümüzde önemli bir tartışma konusu olmaktadır. Dünyada toplam nüfusun yarısını kadınlar oluşturduğu halde çalışma hayatında ve ekonomik faaliyetlerin çoğunda erkeklerle eşit seviyede olamamışlardır. Yapılan araştırmalar neticesinde, kadınlar nüfusun yarısını oluşturdukları halde yönetim pozisyonunda bulunmadıkları ve kadınlara yönelik çeşitli önyargıların varlığını sürdürdüğü varsayımına ulaşılmıştır. Çalışma yaşamındaki kadınların sayıları gün geçtikçe arttığı halde, üst yönetim kademesindeki kadın sayısının istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir (Yılmaz, 2019: 1).

Kadınlar çalışma hayatı içerisinde birçok zorlukla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Kadınlar, toplumun kadına yüklemiş olduğu annelik, eş ve ev kadınlığı gibi rolleri yerine getirirken olağanüstü çaba harcamakta, bu nedenle iş ve özel yaşam dengesini kurmakta zorlanabilmektedirler. Bu çalışmada Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşp karşılaşmadıkları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Kadınların, çalıştıkları örgütlerin üst kademelerine gelememelerini açıklayan birçok neden belirtilmektedir. Bunlar “Cam tavan, cam merdiven, mentör eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama, stereotipler (basmakalıp yargılar), çoklu rol üstlenme, ayrımcılık, kraliçe arı sendromu, psikolojik taciz, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve politikaları” başlıkları altında toplanmıştır. Bu engeller, kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemelerinde hukuki olarak hiçbir engel bulunmamasına karşın açıkça görülmeyen ve aşılamayan engeller olarak ifade edilmektedir (Karaca, 2007: 49).

Toplumun kadınlara yüklemiş olduğu toplumsal roller, kadınların erkeklere göre daha duygusal bir yapıda olması ve bu nedenle üst yönetim pozisyonuna uygun olmadıkları gerekçesiyle birçok örgüt tarafından kadınların kariyerlerinde ilerleme konusunda desteklenmedikleri görülmektedir (Özçelik, 2018: 58). Bu durum kadınların örgütsel bağlılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Kadınların çocuk sahibi olduktan sonra çalışma hayatına ve kariyerlerine bakış açısı değişmekte, çalışma hayatına devam etseler bile sorumluluklarının artacağı düşüncesiyle üst yönetim pozisyonlarına gelmekte isteksiz davranmaktadırlar. Bu nedenle örgütler tarafından kadınların örgütsel bağlılıklarını artıracak, kadınların iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlamalarına yardımcı olacak ve destekleyecek çözümler geliştirilmelidir.

Bu bağlamda problem cümlesi, “çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları örgütsel bağlılıklarını etkilemekte midir?” olarak belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Bu çalışmada kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmadaki engelleri ve bu engellerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini teorik olarak incelemek ve bir uygulamayla belirlemek amaçlanmıştır.

a. Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?

- b. Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
- c. Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri çocuk sayısına göre farklılık göstermekte midir?
- d. Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
- e. Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri istihdam şekline göre farklılık göstermekte midir?
- f. Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan süreye göre farklılık göstermekte midir?
- g. Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- h. Kadın çalışanların duygusal bağlılıkları hangi düzeydedir?
- i. Kadın çalışanların devamlılık bağlılıkları hangi düzeydedir?
- j. Kadın çalışanların normatif bağlılıkları hangi düzeydedir?
- k. Çalışan kadınların örgütsel bağlılık düzeyleri ile kariyer engelleri arasında ilişki bulunmakta mıdır?
- l. Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri duygusal bağlılıklarını etkilemekte midir?
- m. Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri devamlılık bağlılıklarını etkilemekte midir?
- n. Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri normatif bağlılıklarını etkilemekte midir? Sorularına cevap aranmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, kadınların karşılaştığı çeşitli kariyer engelleri nedeniyle yönetici pozisyonunda çok az sayıda yer aldıkları görülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, Gaziantep ilinde çalışan kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçla birlikte kadın çalışanların kariyer engellerine ilişkin algılarının sosyo demografik değişkenlere (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu) göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek de amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışma hayatında kadınların işgücüne katılım oranı gittikçe artmaktadır. Yapılan bazı araştırmalara göre de kadın çalışanlar, yüksek düzeyde bağlılık, içsel motivasyon, kişisel ve sosyal zekaya, yönetim yeteneklerine, erkeklere göre daha yüksek düzeyde duygusal zekaya sahiptir. Folkmann (2011)'a göre 15 değişik yeterlilik açısından kadınların erkeklerden daha iyi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna rağmen üst düzey yönetim pozisyonlarında kadınların temsil oranı çok düşüktür (Candan vd., 2017: 75). Ayrıca kadınların kariyerini etkileyen kariyer engelleri hakkında daha fazla bilgi sağlayacağından ileride yapılacak araştırmalar ve iş yeri sahipleri için de önemlidir. İş yeri sahiplerine kadınların karşılaştığı kariyer engellerinin üstesinden gelmek için izleyeceği yollar hakkında yol gösterici olacaktır.

Bu çalışmada Gaziantep ilinin seçilmesindeki neden Gaziantep ilinin bir sanayi kenti olması, yaklaşık 101.000 (İşkur, 2012: 22) kadın çalışanın bulunması ve Gaziantep ilinde bu konuda daha önce herhangi bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Araştırma ile Gaziantep ilinde çalışan kadınların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışan kadınlar tarafından anket sorularına verilen cevapların samimi, içten ve doğru olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda 400 (200 kamu ve 200 özel sektör) kadın çalışanın anket uygulanmasıyla araştırma evrenindeki kadınları yeterli çeşitlilikte temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁: Çalışan kadınlar kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır.

H_{1a}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları yaş aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları istihdam şekline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları kıdem (çalışma sürelerine) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1h}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

H_{2a}: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

H_{2b}: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

H_{2c}: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile normatif bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- a. Araştırma sadece Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan kadınlar ile sınırlıdır.
- b. Araştırma katılımcıların öznel görüşleri ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kadınların, sadece kadın olmaları nedeniyle hem aile içinde hem de iş hayatında yüklendiği ve toplumun kadınlara yüklediği çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların zamanla mecburi duruma gelmesi kadınlar için rollerin belirlenmesini sağlamıştır. Toplum içerisinde kadınların sorumlulukları ev ile sınırlandırılmış ve ev içerisindeki işler kadının yerine getirmesi gereken sorumluluklar olarak nitelendirilmiştir. Bununla birlikte çocuklarla ilgilenmek kadının birincil işleri olarak belirtilmiştir. Kadınların iş hayatına olan katkıları doğurgan olmalarıyla sınırlandırılmış, iş hayatında yer almaları değişik nedenlerle kabul edilmemiş, kabul edilseler bile kariyerlerinde ilerlemeleri ve üst yönetim kademelerine yükselmeleri zorlaşmıştır (Bulut ve Kızıldağ, 2017: 1).

Bu bölümde toplumun kadına sadece kadın olmasından dolayı yüklemiş olduğu roller, kadının iş hayatındaki yeri, kariyer kavramı, kariyer yönetimi, kadınların iş hayatında karşılaştıkları kariyer engelleri ve örgütsel bağlılık konuları detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.1. Türkiye’de İş Hayatında Kadın

Kadınların iş hayatına katılımı, kalkınmanın sürdürülebilir olması açısından önemli bir unsur olarak hem teorik hem de politik nedenlerden ötürü mühim bir konu olarak kabul edilmekle beraber, dünya genelinde kadınların iş hayatında bulunmaları erkeklere göre daha düşük seviyededir. Bunun en önemli sebeplerinden biri kadınların özgüven gelişimini ve iş hayatına katılımını sağlayacak yasal düzenlemelerin yeterli seviyede olmamasıdır (Karabıyık, 2012: 233-234).

Çalışan kadınlar kendi ekonomik özgürlüklerini sağlamakla birlikte, kendilerine olan güvenlerini ve toplumdaki saygınlıklarını arttırmakta, hane içerisindeki durumlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Kadınların çalışma hayatına katılımında hukuksal olarak hiçbir fark olmamasına, bilakis pozitif olarak ayrımcılık yapılmasına karşın, toplumun kadınlara yüklediği roller nedeniyle aile hayatındaki yükümlülükleri ağırdır. Bir taraftan da kadınların kayıt dışı çalışma oranları erkeklere göre daha fazladır. Bu durum, kadınların ileriye dönük beklentilerini etkilemekte ve işgücüne katılımlarını azaltmaktadır (Küçük, 2015: 5).

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre kayıt dışı istihdam kadınlar arasında daha fazla yaşanmaktadır. Kırsal kesimden kente göç etme süreci de kadınlar arasında kayıt dışı çalışmayı etkileyen önemli bir unsurdur. Kent yoksulluğu ile baş etmek durumunda olan kadınlar kayıtlı olarak çalışma imkanı bulamadıklarından kayıt dışı alanlara yönelmek zorunda kalmışlardır. Birçok işveren işletme maliyetlerini azaltmak amacıyla işyerlerinde kadın istihdam etmektedir. Kayıt dışı istihdam edilen kadınlar iş yaşamına ilişkin belirli bazı yasal haklardan da mahrum edilmektedir. Bu haklar özellikle çalışmadığı dönemlerde işsizlik sigortasından yararlanamama, doğum iznine ayrılamama, herhangi bir sendikal örgütlenmeye katılamama, iş kazası sigortasının yapılmaması, kıdem tazminatına hak kazanamama gibi belli başlı haklardır. Bu haklardan yoksun bırakılan kadınlar bununla birlikte sömürsü basit hale getirilmektedir (Yılmaz, 2018: 68).

Aşağıdaki tablo üzerinde Türkiye'de cinsiyete göre seçilmiş bazı göstergeler yer almaktadır.

Tablo 1. Cinsiyete Göre Seçilmiş Göstergeler, 2018 (%)

	Toplam	Erkek	Kadın
Okuryazar olmayan nüfus oranı (25+ yaş)	4,5	1,3	7,6
Yüksekokul veya fakülteden mezun nüfus oranı (25+ yaş)	19,9,	22,4	17,5
İstihdam oranı (15+ yaş)	47,4	65,7	29,4
İş gücüne katılma oranı (15+ yaş)	53,2	72,7	34,2
İşsizlik oranı (15+ yaş)	11	9,5	13,9

2018 yılına ait bilgilere göre kadın ve erkeklerin iş hayatındaki varlığında belirgin ayrımlar bulunmaktadır. Kadınların genç işsizlik oranları, işgücüne katılım düzeyleri, istihdam oranları, okuryazar olmayan nüfus, fakülte ve yüksekokuldan mezun olma gibi göstergelerin tamamında erkeklere göre daha düşük seviyede kalmıştır. Bu durum kadınlar ile erkeklerin fırsat eşitliğine sahip olmamasından kaynaklanmaktadır.

Dünyada, cinsiyet eşitliği konusunda her türlü hukuksal düzenlemeler yapılmış olmasına karşın yeterli eğitim seviyesine sahip olamayan kadınların toplumsal rolleri sebebiyle aile içi sorumluluklar ve çocuğun bakımından kadının sorumlu tutulması, iş ve aile hayatı

arasındaki dengeyi sağlamaya yardımcı olacak sistemin yetersiz kalması nedeniyle istihdam edilme oranının erkeklere oranla daha az olduğu söylenebilir.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı adında bir bakanlığın kurulmuş olması ve yönetici kadrosunda kadınların bulunması, kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık olarak nitelendirilmektedir. Erkek çalışan sayısı her ne kadar fazla olsa da, kadınlar buldukları konum itibarıyla daha yüksek düzeydedir. Yapılan bir araştırma sonucunda düzenlenen “Genç Kadınlar ve İstihdam Araştırma Raporu” (TOKADER, 2014)’na göre, erkekler % 86,7 oranında tüm pozisyonlarda tercih edilmektedir. Bunun nedeni olarak da yeteneklerinin daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Kadınların daha az tercih edilmesinin nedeni olarak da %60 oranında yetkinliklerinin durumu gösterilmiştir. Kadınlar, bedensel güç, seyahat zorunluluğu, mavi yaka ile iletişim gerektiren işlerde tercih edilmemekte; daha çok sekreteryaya, muhasebe, insan kaynakları gibi işlerde tercih edilmektedirler. Kadınların duygusal bir yapıda olması, özgüven eksikliği ve aile hayatlarının işlerinin önüne geçmesi gibi durumların kadınların zayıf yönleri olarak belirtilmiştir. Olayları kişiselleştirmek, duygusallığını işine yansıtmak, alıngan olmak, bedensel anlamda dayanıksız ve uzun mesaiye karşı isteksiz olmak, kararsız olmak, desteğe ihtiyaç duymak ve geri planda kalmak istemeleri kadınların olumsuz imajlarının nedeni olarak gösterilmektedir (Karatepe ve Arıbaş, 2015: 10).

2.1.1. Üst Düzey Yönetici Kadrosunda Bulunan Kadın

Kadınların iş hayatında yükselmelerinde engelle karşılaşmaları çok sık karşılaşılan bir durumdur ve bunu açıklayan birçok kavram (cam tavan sendromu, cam merdiven, basmakalıp yargılar vs.) literatürde yer almaktadır. Kadınların işle ilgili yeterliliğinin yüksek olmasına rağmen iş hayatında yükselmesinin görünmez engellerle önüne geçilmesi cam tavan sendromunu açıklamaktadır. Kadınlar mesleki açıdan yetenekli başarılı olmalarına rağmen kadın olmaları nedeniyle üst düzey yönetimde yeterli oranda yer alamamaktadır (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018: 687). Kadınların iş hayatındaki varlığı konusunda bilincin gelişmesi ile birlikte üst düzey yönetici kadrosunda bulunan kadın sayısının artması beklenebilir.

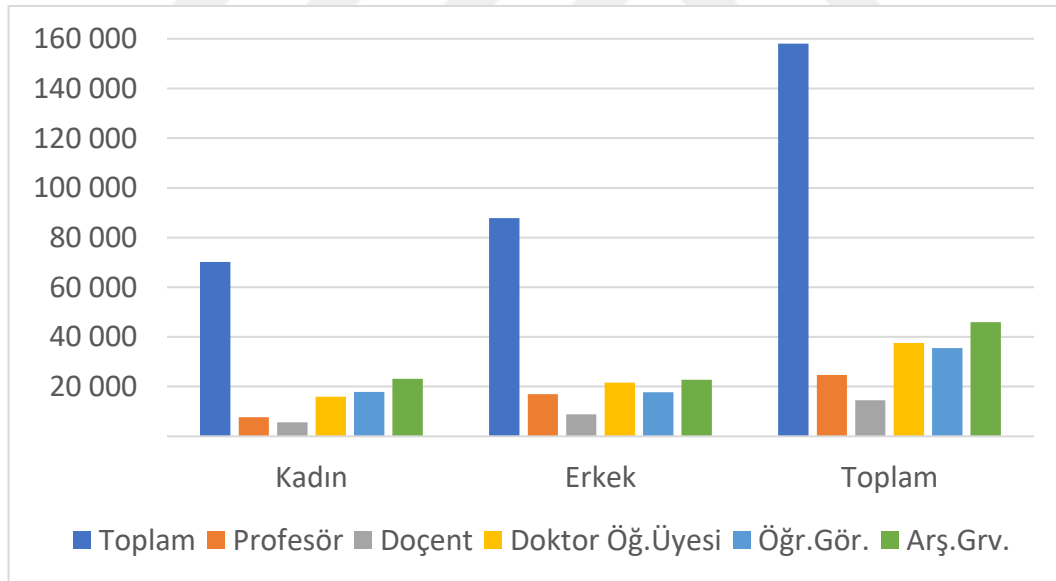
Batı ülkelerindeki birçok şirket, kadınların işyerinde katılımı şirketlerin hem çeşitliliği hem de başarısı için hayati önem taşıdığından, kadınların kariyerlerinde uzun süre kalabilmeleri için aynı hak ve olanakların sağlanması gerektiğini belirtmektedir (İslam ve Jantan, 2017:2).

2.1.2. Bazı Meslek Gruplarında Kadın İstihdamı

Yöneticilik mesleği akademik anlamdaki araştırmalara konu olmuş önemli alanlardan biridir. Yöneticilik işinin mantık olarak bir cinsiyetinin olmaması gerekirken; bir yöneticide bulunması gereken bazı özelliklerin olması da zorunludur. Risk alabilme, cesaretli davranabilme, rekabet edebilme yeteneği gibi özelliklerin erkeklerde daha fazla olduğuna yönelik bir düşünce hakimdir. Bu sebepten dolayı toplum tarafından yöneticilik işinin erkek işi olduğu düşünülmektedir (Negiz ve Yemen, 2011:197). Bu doğrultuda bazı meslek gruplarında üst yönetim pozisyonunda bulunan kadınların oranı detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.1.2.1. Yükseköğretimde Görevli Kadın Profesör

Yükseköğretim istatistiklerine göre; kadın profesör oranı 2008/09 öğretim yılında %27,4 iken 2017/18 öğretim yılında %31,2. Doçent kadrosunda görev yapan kadın oranı %38,8, öğretim görevlisi kadrosunda görev yapan kadın oranı ise %50,2'dir.

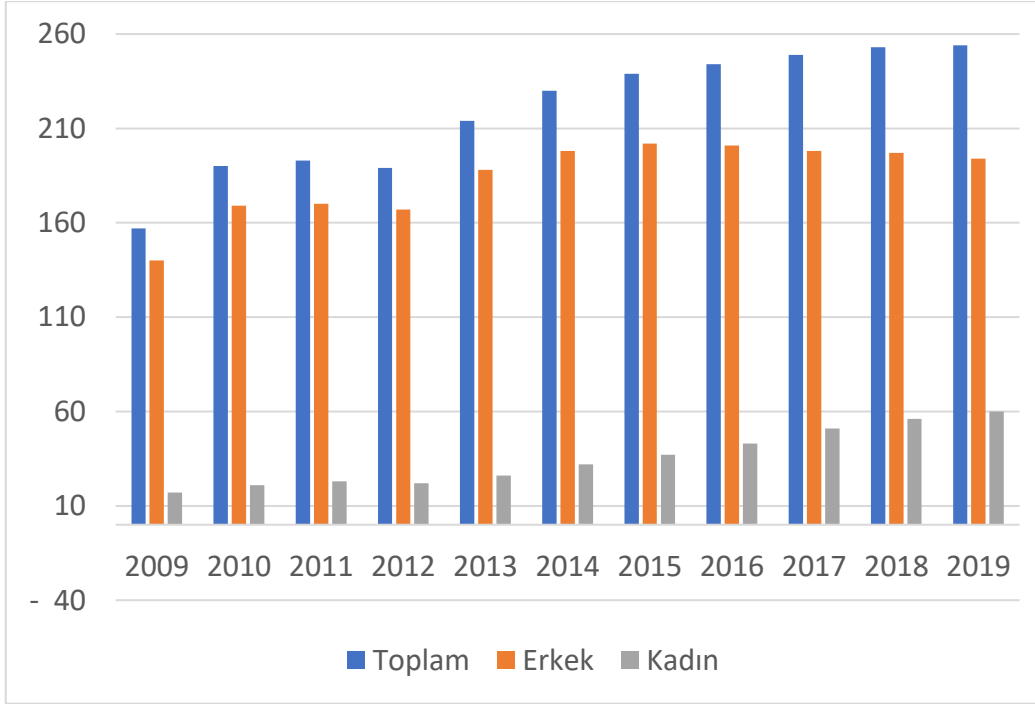


Şekil 1. Akademik Kadrolardaki Kadın Erkek Sayıları

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2008-2018.

2.1.2.2. Kadın Büyükelçi

Dışişleri Bakanlığı verilerine göre; 2009 yılında kadın büyükelçi oranı %10,8 iken bu oran 2018 yılında %22,1, 2019 yılında ise 23,6'ya yükselmiştir.



Şekil 2. Cinsiyete Göre Büyükelçi Sayısı

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2000-2019.

Grafik incelendiğinde yıllara göre kadın büyükelçi sayısında her ne kadar artış gözlemlense de yine de erkek büyükelçi sayısının oldukça gerisinde kalmıştır. Toplamda 254 büyükelçi sayısından 194 tane büyükelçi erkek ve sadece 60 tane büyükelçi kadındır.

2.1.2.3. Kadın Milletvekili

İlk kez 3 Nisan 1930'da Belediye Seçimlerinde seçme-seçilme hakkını kullanan Türk kadını, siyasi manada ikinci hakkını ise Köy Muhtarlığı ve İhtiyar Heyetine katılmakla elde etmiştir. Bu hak 1924'te "Köy Yasası'nın 20, 25 ve 30. maddelerinin değiştirilmesi, 26 Ekim 1933'te ise 1924 tarihli 442 Sayılı Köy Kanunu'nun değiştirilmesi ile sağlanmıştır (Gök ve Kılınççeker, 2019: 51). Kadınlar, 5 Aralık 1934 tarihinde Başbakan İsmet İnönü ve 191

arkadaşının verdiği 1924 Teşkilât-ı Esasiye Kanunu'nun 10. ve 11. Maddelerinin değiştirilmesine ilişkin kanun teklifi ile milletvekili seçme ve seçilme hakkını kazanmıştır.

Tablo 2. Kasım 2018 Verilerine Göre Kadın Milletvekili Sayıları

Seçim Yılı	Parlamentodaki Milletvekili Sayısı	Kadın Sayısı	Milletvekili Kadın Oranı(%)
1935	395	18	4,6
1943	435	16	3,7
1950	487	3	0,6
1957	610	8	1,3
1965	450	8	1,8
1973	450	6	1,3
1991	450	8	1,8
1999	550	22	4,2
2002	550	24	4,4
2007	550	50	9,1
2011	550	79	14,3
2015	550	81	14,7
2017	543	76	14
2018	600	103	17

Türkiye Büyük Millet Meclisi verilerine göre; 2018 yılında 600 milletvekili içerisinde kadın milletvekili sayısı 103, erkek milletvekili sayısı ise 497'dir. Meclise giren kadın milletvekili oranı, 2007 yılında %9,1 iken bu oran 2018 yılında %17'dir.

2.1.2.4. Yönetici Pozisyonundaki Kadın Oranı

Hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre; şirketlerde üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadın oranı 2012 yılında %14,4 iken, 2017 yılında %17,3'tir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Yönetici Pozisyonundaki Bireylerin Oranı, 2012-2017 (%)

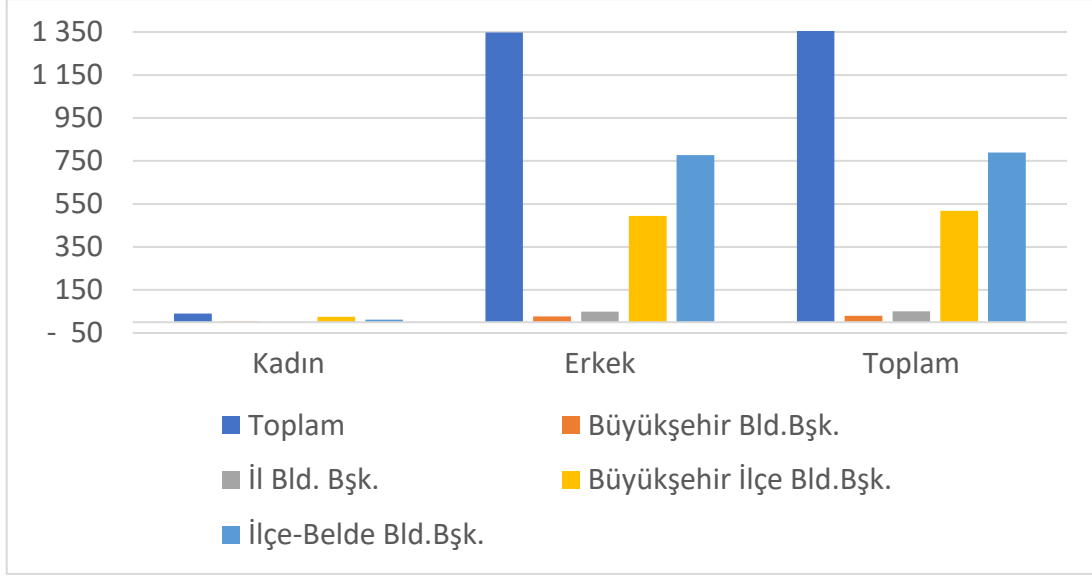
Yıl	Toplam	Erkek	Kadın
2012	100,0	85,6	14,4
2013	100,0	83,4	16,6
2014	100,0	84,5	15,5
2015	100,0	85,6	14,4
2016	100,0	83,3	16,7
2017	100,0	82,7	17,3

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2012-2017.

Kadın liderliğinin gelişiminde öncü bir araştırma grubu olan Grant Thornton, 2004 yılında iş liderliği pozisyonunda cinsiyet çeşitliliği üzerine araştırma başlatmış, kadınların yaptığı üst düzey işlerin oranının 2004'te %19'dan %22'ye yükseldiğini ve bu oranın 2015 yılına kadar hiçbir zaman %24'ün üzerine çıkmadığını ortaya koymuştur. Rapor özellikle durumun %16 ile Arjantin, %16 ile Botsvana, %15 ile Brezilya ve %14 ile Almanya'da benzer olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, Doğu Avrupa Ülkeleri yönetici pozisyonunda kadın çalışan oranında Polonya %37, Letonya %36, Estonya %36, Lithonia %33, Fransa %33 ve Ermenistan %29 ile öncü durumdadır. Asya Pasifik durumunda, Grant Thornton (2015) önde gelen pozisyonlarda kadın oranının 2009'da %25 iken 2015'te %20'ye düştüğünü bildirmiştir (İslam ve Jantan.2017:3).

2.1.2.5. Yerel Yönetimlerde Bulunan Erkek ve Kadın Sayısı

2019 yılında yapılan yerel yönetim seçim sonuçlarına göre 30 Büyükşehir Belediye Başkanlığından sadece 3 tanesinin Başkanının kadın olmasıyla birlikte 1 İl Belediye Başkanı, 25 Büyükşehir İlçe Belediye Başkanı, 12 İlçe-Belde Başkanı olmak üzere toplam 41 kadın yerel yönetimlerde belediye başkanıdır. Toplamda 1.389 yerel yönetimden sadece 41 tane kadın belediye başkanı bulunmaktadır.



Şekil 3. Yerel Yönetimlerde Kadın ve Erkek Sayısı

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2008-2018.

2.2. Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Hukuki Düzenlemeler

Bir toplumda kadınların sahip olduğu haklar, çalışma hayatında bulunma oranları ve eğitim seviyeleri o toplumun gelişmişlik seviyesini göstermektedir. Çalışma hayatında sıklıkla yer almaya başlayan kadınların çalışma şartları ve sahip oldukları haklarla ilgili yapılan olumlu düzenlemeler ilk olarak batı ülkelerinde başlamıştır (Hüseyinli ve Yiğit, 2017: 281). Türkiye açısından da benzer biçimde, çalışma mevzuatında kadınlara ilişkin çeşitli düzenlemeler vardır. (Yatar, 2015: 29).

2.2.1. Uluslararası Mevzuat ve Düzenlemeler

AB normlarının kabul edilmesi en önemli uluslararası kalkınma ve gelişme referansımız olarak gösterilmektedir. Bu nedenle, karşılıklı olarak birbirini onaylayan büyük bir uluslararası kurallar ve standartlar yelpazesi birçok alanda olduğu gibi, çalışma hayatına ilişkin hukuki düzenlemelerimize de yön vermektedir. Buradaki en önemli nokta, çalışan kadınlara yönelik yasal mevzuatın yeniden düzenlenmesi, çalışan kadınların korunması ve fırsat eşitliği kavramlarının yerinde ve doğru kullanılmasının gereğidir (Dinç, 2002: 3).

2.2.1.1. Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW)

Sözleşme, (CEDAW (Convention on the Elimination of All Forms Discrimination against Women)) Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 19 Aralık 1979 tarih ve 34/180 sayılı kararıyla kabul edilmiş ve 1 Mart 1980 tarihinde imzaya açılmıştır. Sözleşme 3 Eylül 1981 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türkiye bu sözleşmeyi 1986 yılında onaylamıştır. Sözleşmede kadınlara karşı yapılan ayrımcılık kabul edilmekte ve ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. CEDAW'ın çalışan kadınlara yönelik maddeleri şu şekilde belirtilmektedir:

- 3'üncü maddesine göre; taraf devletler kadının tam olarak gelişmesini ve ilerlemesini sağlamak için, yasal önlemler dahil bütün uygun önlemleri alacaktır.

- 4'üncü maddesine göre; kadın ve erkek eşitliğini fiilen sağlamak için taraf devletlerce alınacak geçici ve özel önlemler, işbu Sözleşmede belirtilen cinsten bir ayırım olarak mütalâa edilmeyecek ve hiçbir şekilde eşitsizlik veya farklı standartların muhafazası sonucunu doğurmayacaktır. Taraf Devletlerce kadınlara yönelik alınacak özel önlemler, ayrımcılık olarak nitelendirilmeyecektir.

- 11'inci maddenin 1'inci fıkrası göre; taraf Devletler, istihdam alanında kadınlara karşı ayırımı önlemek ve kadın erkek eşitliği esasına dayanarak eşit haklar sağlamak için özellikle çalışma hakkı, eşit istihdam imkânlarına sahip olma hakkı, serbest olarak meslek ve iş seçme hakkı, eşit ücret hakkı, sosyal güvenlik hakkı, emniyetli şartlar içinde çalışma hakkı, doğurganlığın korunması gibi konularda bütün uygun önlemleri alacaklardır.

- 11'inci maddenin 2'nci fıkrasına göre; evlilik ve analık sebebiyle etkin çalışma hakkını sağlamak amacıyla hamilelik ve analık izni nedeniyle işten çıkarmayı yasaklamak, ücretli olarak analık izni vermek, çocuk bakımevleri gibi anne ve babanın aile yükümlülüklerini destekleyici sosyal hizmetlerin sağlanmasını teşvik etmek, hamilelikte zararlı olduğu düşünülen işlerde kadınların çalıştırılmaması gibi konularda uygun önlemleri alacaklardır.

2.2.1.2. ILO Sözleşmeleri

1919 yılında Versailles Barış Antlaşması ile Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization - ILO) kurulmuştur. Birleşmiş Milletlere üye olan ülkeler sözleşmede belirtilen şartları kabul etmeleri halinde üye olarak kabul edilmektedirler. Üye olmayan bir ülke ise ancak ILO Genel Konferansı kararıyla üyeliğe alınmaktadır. ILO'nun amacı, hükümetleri, işverenleri ve işçileri bir araya getirerek çalışma standartları oluşturmak, politikalar ve programlar geliştirmek, çalışan kadınların ve erkeklerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktır. ILO'nun çalışma hayatında kadının hukuki haklarını düzenleyen ve ülkemizin onayladığı sözleşme ve tavsiye kararları ile; erkek ve kadınların, eşit işlerde eşit ücret ve sosyal haklara sahip olmaları, yaşı kaç olursa olsun kadınların yeraltında çalıştırılmamaları, kadınlara hamilelik ve doğum yapmaları halinde sağlık yardımı yapılması, kazancın durması durumunda ise analık yardımı yapılması güvence altına alınmıştır (Albayrak, 2014).

156 sayılı Aile Sorumlulukları Olan Kadın ve Erkek İşçilere Eşit Davranılması ve Eşit Fırsatlar Tanınması Hakkında Sözleşmesi ile çalışan kadınların iş hayatları ile aile hayatları arasındaki dengeyi sağlamalarını ve iş-aile hayatı arasında tercih yapmalarına engel olacak şekilde düzenleme yapılmıştır. İş ortamında yeterli sayıda kreşlerin bulunması, sosyal destek hizmetlerinin verilmesi, doğum sonrasında babaya da izin verilmesi, aile sorumlulukları sebebiyle işten ayrılanlara tekrar işe dönebilme imkanının getirilmesi gibi düzenlemelerle kadını ve aileyi koruyucu ve istihdam güvencesi getirici hükümler içermektedir (Tüzünkan, 2016: 317).

183 sayılı Kadının Doğum ve Doğum Sonrası Çalışması Hakkında Sözleşme (2000)'ye göre; kadınlara doğum nedeniyle verilecek izin 14 haftadan az olmayacaktır, hamilelik nedeniyle ayrılmak zorunda kaldığı işine tekrar dönebilmesi imkanı bulunacaktır, doğum yaptıktan sonra iş hayatına geri dönen kadının günde bir ya da daha fazla emzirme izni alabilecektir, hamilelik ve doğum nedeniyle işten çıkarılmaları yasaklanacaktır (ILO, Convention 183).

ILO'nun kadın çalışanlara yönelik sözleşme ve tavsiye kararlarının haricinde konferans ve bildirge gibi çeşitli yaptırımları bulunmaktadır. Ülkelerin çalışma yaşamında değil, toplumsal yaşamda da eşitlik anlayışını geliştirmeleri, cinsiyet temelinde yapılan fırsat ve muamele eşitliğini reddeden veya kısıtlayan her türlü ayrımcılığın kabul edilemez olduğunu ve

kaldırılması gerektiği, tüm ILO program ve projelerinde politikaların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması aşamalarında fırsat ve muamele eşitliği ilkelerinin gözetilmesi, eşitlik ilkesinin uygulanması açısından ülkelerin, çalışan ve işveren kuruluşlarının yoğun bir çaba göstermeleri gibi konularda çeşitli konferans ve bildirgeler yayımlanmıştır (Yılmaz, 2014: 17-18).

2.2.1.3. Avrupa Sosyal Şartı

Avrupa Sosyal Şartı, temel sosyal ve ekonomik hakları koruyan, medeni ve politik hakları garanti eden Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'ni takviye eden bir Avrupa Sözleşmesi'dir. İnsan haklarına yönelik yapılan bu antlaşma 1965 yılında yürürlüğe girmiş, Türkiye bu antlaşmayı 1989 yılında onaylamıştır. Avrupa Sosyal Şartının en önemli amacı hiçbir ayırım gözetmeden bütün insanların sosyal haklardan yararlanmasını sağlamaktır. Buna göre bu antlaşmaya taraf olan ülkeler; kadınların özel korunma hakkına sahip olduğunu, annelerin ve çocukların uygun sosyal ve ekonomik korunma hakkına sahip olduğunu, kadın ve erkeklerin eşit muamele görme ve çalıştırmada fırsat eşitliği hakkına sahip olduğunu, kadınlara doğumdan önce ve sonra en az 12 haftalık izin hakkı verilmesi gerektiğini, doğum yapan kadının işten çıkarılmaması gerektiği, emzirme izni verilmesi hakkına sahip olduğu, kadınların gece işlerinde çalışmalarını düzenlemeyi, kadınların bedensel olarak ağır işlerde çalıştırılmamasını gerektiğini taahhüt ederler (Aydın, 2014).

2.2.1.4. Avrupa Birliği Müktesebatı

Avrupa Birliği Müktesebatı, Avrupa Birliği temel anlaşmalarında ve diğer yasal mevzuatta belirtilen kuralların tamamını ifade eder. Kadınların çalışma hayatlarına yönelik ilk adım 1957 yılında kabul edilen Roma Antlaşması'nın 119 uncu maddesi ile eşit işe eşit ücret ilkesinin getirilmesidir. Ayrıca Amsterdam Antlaşması ile kadınların ve erkeklerin iş hayatlarında eşit olması, cinsiyet farklılığının ayrımcılığa neden olmaması belirtilmiştir. Buna göre; kadınların ve erkeklerin ücret, işe alma, meslek eğitime giriş ve çalışma şartlarında eşit olmasına, bağımsız çalışan kadın ve erkeklerin eşitliğinin sağlanmasına, hamilelikte ve doğum sonrasında çalışan kadınların iş sağlığı ve güvenliğinin iyileştirilmesine ilişkin önemli karar ve direktifler bulunmaktadır (Yılmaz, 2014: 19-20).

2.2.2. Ulusal Mevzuat ve Düzenlemeler

Kadın ve erkek eşitliğine yönelik uluslararası düzenlemelere paralel olarak ulusal mevzuatımızda da çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Ulusal mevzuatta, çalışan kadınları korumaya ve işgücünden uzak kalmalarına neden olan sorunları önlemeye yönelik; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, İş Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, Türk Ceza Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu'nda bazı düzenlemeler yapılmıştır.

2.2.2.1. Anayasa

1982 Anayasasının 10'uncu maddesinde; “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir”, “Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir”, “Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür”, “Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz”, “Çocuklar, yaşlılar, özürllüleri, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz”, “Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz”, “Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” denilmektedir. Aynı zamanda Anayasasının 49'uncu maddesine göre; “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir” denilmektedir. 50'nci maddeye göre “Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar” hükmü yer almaktadır (Anayasa, 1982).

2.2.2.2. İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı

Kadının çalışma hayatında sıklıkla yer alması sonrasında iş ve sosyal güvenlik mevzuatında bir takım yenilikleri de zorunlu kılmıştır. Bu yenilikler ile çalışan kadın ve erkek arasındaki eşitliğin sağlanması, annelik gibi kadının doğasından kaynaklanan bazı konularda kadınlara çeşitli haklar vererek kadının korunması amaçlanmıştır. 1923 yılında yapılan Türkiye İktisat Kongresi'nde çalışan kadınlarla ilgili çeşitli konular görüşülmüş; kadınların yeraltında çalıştırılmaması, doğum yapan kadınlara doğum izni verilmesi karara bağlanmıştır. İlerleyen yıllarda Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ile kadınların ve çocukların çalışma şartları da

düzenlenmiştir. Bu kanunla kadınların hamilelik ve doğum sonrası çalışma süreleri düzenlenmiş, doğumdan sonra işe başlayan kadınlara da süt izni hakkı getirilmiştir (Yılmaz, 2014: 27-28).

4857 sayılı İş Kanunu'nun çeşitli maddelerinde kadınlara yönelik koruyucu düzenlemeler bulunmaktadır. Aynı zamanda 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve Kanununa paralel olarak çıkartılan çeşitli yönetmeliklerde de çalışan kadınlara yönelik koruyucu düzenlemeler bulunmaktadır (Oğuz, 2018: 568). 4857 sayılı İş Kanunu, çalışanların yaşlarının, cinsiyetlerinin ve sağlık durumlarının çalışmalarına engel olması durumunda çalıştırılmaması gerektiğini vurgulamıştır. 4857 Sayılı İş Kanununda kadınlara yönelik yapılan düzenlemelerden bazıları; kadın işçilerin yer ve su altında çalıştırılma yasağı, kadın işçileri gece çalıştırma yasağı, kadınların ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılması yasağı, annelik izni, geçici iş göremezlik ödeneği, emzirme ödeneği, emzirme izni ve yarı zamanlı çalışma gibi düzenlemelerdir (Yuvalı, 2013: 103).

2.3. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer sözlük anlamı itibariyle, “çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan” şeklinde tanımlanmakta ve kariyer sözcüğü kimi zaman meslek sözcüğü yerine de kullanılmaktadır (Atay, 2006: 2).

Kariyer, kişinin çalışma hayatına atıldığı günden başlayarak çalıştığı süre boyunca elde ettiği bilgi, yetenek ve tecrübelerdir. Bununla birlikte, elde ettiği bu deneyimlerle beraber, kişinin mesleksi duruş, tavır ve sorumluluğunu da olumlu yönde etkileyen, aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda kişinin yönlendirilmesini sağlayan tüm faaliyetlerdir (Şimşek vd., 2016).

Kariyerle ilgili açıklamalar kişi, kişinin yaptığı iş ve kişinin çalıştığı pozisyon etrafında şekillenmektedir. Kariyerle ilgili olarak belirleyici olan kişinin kendisidir. Kişinin şu anda çalıştığı iş ve gelecekte olmak istediği yer konusundaki düşünceleri, kariyeri geliştiren unsurdur. İş hayatına dair kişinin yaptığı değerlendirmelerin yanı sıra gelecekle ilgili beklenti ve eğilimler, kariyeri açıklamada etkilidir. Kariyerin gelişiminde bireyin kendisi ile ilgili hedeflerinin yanı sıra örgütün bireyle ilgili hedef ve beklentilerinin etkisi gözlenmektedir. Bu

noktada çalışan ve örgüt arasında etkili bir iletişime ihtiyaç duyulmakla birlikte örgütün çalışana gerekli olanakları sunma konusunda sorumluluk alması beklenmektedir (Taşlıyan vd., 2011: 233). Böylece kariyerle ilgili olarak her iki tarafın da kazanım elde ettiği bir süreç gözlenmesi mümkün olabilir.

Kariyer gelişimi bireyin belirlediği amaç ve hedeflerle doğrudan bağlantılıdır. Kariyer gelişimi, kendini gerçekleştirme ve kendini değerlendirme ile başlamaktadır. Bireylerin ilgi duyduğu alanlar dikkate alınır ve mevcut seçeneklerle eşleştirilir. Bireylerin kariyerlerinde üstünlük elde etmek için bulunmayan becerileri edinmeleri, kendilerini eğitmeleri gerekir. Gerekli becerileri edindikten sonra birey, belirlediği hedef veya hedefleri gerçekleştirmek zorundadır (Azeez ve Priyadarshini, 2018: 2).

2.4. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi

İş hayatında 1970'li senelerden başlayarak ortaya çıkan kariyer kavramının temelini 16. yüzyıla dayandığı görülmektedir. Başlangıç tarihi olarak 16. yüzyıl kabul edilse de çalışma hayatı için ideolojik bir kavram olarak kabul edilmesi 1956 senesinde yayımlanan Anne Roe'nin "Meslekler Psikolojisi" isimli kitabıyla olmuştur. İlerleyen dönemlerde kariyer kavramı ile ilgili çeşitli kitaplar kaleme alınmış ve farklı yazarlar tarafından kariyer kavramı tartışma konusu olmuştur (Şimşek vd., 2007). 1970'lerden itibaren ise, bilim insanları kariyerin ve insan hayatının sergilediği dönüşüme ve ilerlemeye yoğunlaşmışlardır. Tartışma konusu olmasının esas nedeni, 1980'li senelerden sonra globalleşmenin tesiriyle ortaya çıkan yönetsel yaklaşımlardır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

II. Dünya Savaşı'nı takip eden dönemde bireylerin kariyere olan bakışı şekillenmeye başlamıştır. Savaş yıllarının akabinde, sanayileşmiş devletler bilinmeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaşmış, bununla birlikte hali hazırdaki şirketler büyümeye başlamış ve çok sayıda şirketin piyasaya girmesine olanak sağlamıştır. Bu durumda işgücüne olan gereksinim artmış, bireyler yeni iş imkanlarına sahip olmuşlardır. Bireylerin kariyerlerini tek bir örgüt bağlamında ele almaları sonucunda örgütsel kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel kariyer bireyin iş yaşamı süresince bağlı olduğu örgütte elde ettiği iş deneyimlerinden oluşmaktadır. Örgüt ve birey birbirlerine olan güvenlerini artırmak amacıyla, aralarında yazılı olarak belirtilmemiş psikolojik bir sözleşme bulunmaktadır. Bu

sözleşmeyle birey, örgütten elde ettikleri karşılığında yapması gerekenleri bir zorunluluk olarak görmektedir (Aydın, 2007: 7).

Kariyer kavramı 1970'li senelerin sonrasında iş yaşamında yerini almıştır. 1980'li senelerin sonrasında ise çevresel etkiler nedeniyle değişime uğrayan örgüt yapısı, örgütteki en değerli unsurun insan sermayesi olduğunun anlaşılmasına sebep olmuştur. Bunun sonucu olarak personel bölümleri yerini, personel alanında profesyonel bireylerin bulunduğu insan kaynakları bölümlerine bırakmıştır. Kariyer kavramı, konusunda uzman kişilerce incelenmiş ve iş hayatında çalışanları motive eden bir unsur olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kırçlı, 2007: 5).

2.5. Kariyer Safhaları

Kariyer aşamaları ya da safhaları, beşe ayrılmaktadır. Bu safhalar ve safhaların öne çıkan yönleri aşağıda sıralandığı gibi açıklanmaktadır (Tunçer, 2012: 217):

- *Keşfetme-Arama Safhası:* 25 yaşına kadar olan dönemi içeren bu safhada bireyin kendisini tanımmasının yanında yakın çevresi önemli rol oynar.
- *Kurma Safhası:* 26-35 yaş arası dönemi içerir ve çalışmaya başlayan kişinin iş konusuna fırsatlar aradığı bu aşamada işin öğrenilmesi ve iş çevresi tarafından kabul edilmesi söz konusudur.
- *Kariyer Ortası Safhası:* 36-50 yaş arasında bireyin kariyerinde belli bir noktaya ulaştığı safhadır.
- *Kariyer Sonu Safhası:* 51-65 yaş arasındaki dönemdir ve artık tecrübenin ön plana çıktığı süreçler gözlenir.
- *Emeklilik:* 65 yaş sonrasında emekli olunan dönemdir. Bazı kaynaklarda kariyer safhalarına dahil edilirken bazı kaynaklarda dahil edilmemektedir.

Kariyer safhaları konusunda bilinmesi gereken hususlardan birisi de farklı sınıflandırmaların olduğudur (Denizli ve Kahraman, 2017: 3). Ancak genel hatlarıyla burada yer verilen sınıflandırma ve yaş dönemlerinin kabul edildiği söylenebilir. Kariyer safhaları, bireylerin yaşlarına ve iş hayatında yer alma dönemlerine göre açıklanmaktadır. Bu kısımda kariyer safhalarının sahip olduğu kapsama dair ayrı başlıklar altında inceleme yapılmaktadır.

2.5.1. Keşfetme (0-25)

Kişinin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik süreçlerinden oluşan bu dönemde kişi, küçük yaşlardan başlayarak bazı mesleklerle ilgilenmeye ve bu mesleklerle ilgili çeşitli bilgiler edinmeye başlar. Küçüklük döneminde bireylerin, meslekler konusundaki bilgileri yetersizdir. Bu dönemde çocuk sadece çevresinde bulunan kişilerin meslekleri konusunda bilgi sahibi olduğu için bu dönemdeki mesleki bilgi ve istekleri bir heves niteliğindedir. Ergenlik dönemine gelen birey, farklı meslekler konusunda daha nitelikli bilgiler edinerek, kendini kanıtlama ve kimlik kazanma gayreti içerisinde mesleki bilgileri de olgunlaşmaya başlar (Ergün, 2007: 12).

2.5.2. Kurma (26-35)

Bu evrede eğitim hayatını tamamlamış olan birey, çalışmaya başlamak için iş aramaktadır. Bu dönem 26-35 yaş arasını kapsamakta ve bu dönemde birey başarılar elde edebileceği gibi hayal kırıklıkları ve başarısızlıklarda yaşayabilmektedir. Bireyin istekleri ile çalışmaya başladığı işin gerçekleri arasında uyumsuzluklar olabilmektedir. Böyle bir durumda düş kırıklığına uğrayan bireyin aklında işi bırakma gibi eğilimler olabilir ve birey kararsızlık dönemine girebilir. Bu aşama iki süreci kapsamaktadır. Birinci süreçte devam ettiği ve seçtiği meslekte ileriye yönelik bir kariyer belirlemelidir. İkinci süreçte, çalışmaya yeni başlayan birey hem teknik açıdan hem de örgütün kuralları ve istekleri açısından uzmanlaşmalıdır. Bulunduğu örgütte yerini sağlamlaştırılmalıdır (Güngör, 2016: 12).

2.5.3. Kariyer Ortası (36-50)

Birey artık öğrenci olmaktan çıkıp daha yapıcı bir döneme girmiştir. Güvenlik ihtiyacı önemi yitirmiş, başarılı olma, saygın olma, bağımsız olma gibi ihtiyaçlar daha önemli hale gelmiştir. Sorumluluk gerektiren ve liderlik özellikleri taşıyan işlerde bulunma isteği daha hakimdir. Kariyer ortası dönemimde ilerleme kaydeden birey, yönetici olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir. Ayna zamanda bu dönemde birey kişisel gelişme açısından orta yaş krizinin başladığı dönemdedir. Bireyler kariyer planlarını, hedeflerini yeniden gözden geçirerek gerekli düzeltmeleri yaparlar. Bu nedenle kariyer hedefleri ile birlikte yaşam biçimlerini de değiştirebilirler. Bu dönemde birey sahip olduğu kazanımlarını korumaya çalışır ve performansını geliştirmeye devam edebilir veya artık yeni kazanımlar sağlayamaz, eskidiğini fark ederek durgunluk (plato) oluşturabilir (Aydın, 2007: 20).

2.5.4. Kariyer Sonu (51-65)

Kariyer açısından en uzun dönem olan bu safhada birey artık kariyer yaşamının sonundadır. Öğrenmenin yavaşladığı bu dönemde birey belli tecrübeye sahiptir. Bu nedenle birey bu dönemde öğrenmekten daha çok öğretici konumundadır. İş hayatındaki yerini korumaya çalışan birey için saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemli konumdadır (Ergün, 2007: 16).

2.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, örgütün hedefleri ile örgütün bireylerinin isteklerini ve geleceğe dair hedeflerini paralel kılarak, örgüt içerisinde iyi ilişkiler kurması ve uyum içerisinde çalışabilmeleri için tasarlanan stratejik düzenlemelerin uygulanma sürecidir (Güngör, 2016: 16).

Kariyer yönetimi, bireylerin belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmaları için yardımcı olurken, personel kaynaklarını sağlayabilmek için hedef, plan ve strateji geliştirerek işleme koyar. Birey kendisi ile ilgili kariyer planlamaları yaparken, örgütler ise örgüte dair gelecek planlamaları yapmak durumundadır. Özetle kariyer yönetimi, bireylerin ve örgütlerin kariyer planlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan bir süreçler bütünüdür. Bununla beraber yapılan planlamaların örgütleri ve bireyleri yüksek düzeyde tatmin olmalarına yarayacak biçimde geliştirilmesi ve organize edilmesi durumunda kariyer yönetiminin başarılı bir sistem olarak çalışmasını sağlar (Aydın, 2007: 32).

Örgütlerde kariyer yönetiminin önemsizliğinin sebebi, bireylerin motivasyonu, iş tatmini ve örgüte bağlılık temeline dayanır. Belirlediği amaçlara ulaşmak isteyen bireyin örgüt tarafından desteklenmesi, yani bulunduğu örgütte devam etmesi durumunda belirlediği kariyer hedeflerine ulaşmakta sıkıntı yaşamayacağını düşünüyorsa örgütle birlik içerisinde olur. Bu bağlamda kariyer yönetimi, devamlılık gösteren ve özel gayret isteyen bir uğraştır. Bu uğraşın başarılı olması örgüt içerisinde iyi bir iletişim olmasına bağlıdır. Bireylerin etkili iletişimleri sayesinde kariyerleri ile ilgili beklentileri örgütün üst kademelerine ulaşabilecektir (Deniz ve Ünal, 2007: 105).

Kadınlar, genellikle kariyer hedeflerini yönetme konusunda kararsızdır. Bu nedenle hırslarını bastırma ve üstlerinden başarılarını kabul etmelerini istemediklerinden kariyer ilerlemelerini bastırma eğilimindedirler (Reddy, 2006: 22).

2.6.1. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Çalışmanın bu kısmında kariyer yönetiminin amaçları hakkında değerlendirmelere yer verilirken genel amaçlar ile özel amaçlar farklı başlıklar altında ele alınmaktadır.

2.6.1.1. Genel Amaçlar

Kariyer yönetimde genel amaçlar şu şekildedir:

- Örgütün hedeflerine yönelik çalışmak ve bu sayede yönetsel başarı sağlanmasına katkıda bulunma,
- Yeni çalışanların etkin şekilde süreçlere katılması için eğitim faaliyetlerini düzenleme,
- Kariyer hedeflerine göre değişmekle birlikte çalışanlara rehberlik yapma,
- Çalışanları kariyer hedefleri konusunda teşvik etme şeklindedir.

2.6.1.2. Özel Amaçlar

Kariyer yönetimindeki özel amaçlar ise aşağıdaki gibidir (Eryiğit, 2000: 7):

- Çalışanlara tüm süreçlerde yardımcı olma,
- Örgütün hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında dengeyi sağlama,
- Motivasyon düzeyi düşük olan çalışanları motive etme,
- Kariyer gelişim olanakları tanıma,
- Çalışanların yüksek performans sergilemesi ve kişisel gelişim kaydetmesi için çalışarak çift yönlü kazanım elde etme şeklindedir.

2.6.2. Kariyer Yönetiminin Boyutları

Kariyer yönetimi çalışan ve örgüt yönünden incelenmesi gereken ve iki taraflı etkileşim içinde olan iki durumlu bir kavramdır. İlk durumda çalışanın kariyeri ile ilgili istekleri, ikinci durumda ise örgütün ileriye yönelik beklentileri etkili olur. Bu iki durumun örgütün stratejileri yönünde bütünleştirilmesi gerekir. Aynı zamanda hem çalışan hem örgüt kariyer yönetim sistemini oluşturulmak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmalıdır. Kariyer yönetimi, hem çalışanlara hem de örgüte bu sorumlulukları yükleyerek hedeflerin bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Albayrak, 2007: 8).

2.6.3. Kariyer Yönetiminin Yararları

Kariyer yönetimi için iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi kariyer yönetiminin örgütsel yararları, ikincisi ise bireysel yararlarıdır.

2.6.3.1. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Yararları

Kariyer yönetiminin örgütsel açıdan yararlarının gözlenebilmesi adına öncelikle etkili bir insan kaynakları planlaması yapılması gerekir. Bu planlama eşliğinde çalışanların göstereceği performans, kariyer yönetiminin örgütsel yararlarını belirginleştirecektir. Örgütsel açıdan kariyer yönetimi, işletmenin insan kaynağının etkin biçimde harekete geçmesini sağlar. Ardından değişimi yönetilmesi konusunda kolaylıklar gözlenir. Makul olmayan beklentilerin tespit edilmesi ile birlikte gerçekçi hedefler için çalışılır. Her kişi ve birim kendi uzmanlığına göre çalışarak alanlara göre gelişim olanakları belirlenmiş olur. Kariyer yönetimi örgüt içinde huzurlu bir ortamda çalışılması yönüyle de katkı sağlamaktadır (Kurtoğlu, 2010: 70).

2.6.3.2. Kariyer Yönetiminin Bireysel Yararları

Bireysel açıdan kariyer yönetimi, her şeyden önce bireye gelecekte olmak istediği noktaya ulaşma fırsatı tanımaktadır. Kısa vadede ise işinde daha iyi bir pozisyona gelme, daha yüksek maaş alma gibi olanaklar sunmaktadır. Kariyer yönetimi aracılığıyla çalışanların daha esnek bir şekilde ilişki kurma yoluna gitmeleri söz konusudur. Performans noktasında ise daha yüksek seviyelere çıkılması, kariyer yönetiminin bireysel yararları arasındadır. Benzer şekilde verimliliğin de artması beklenmektedir. Kariyer yönetimi bireylerde örgütsel davranışlar

açısından (örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi) olumlu yönde yansımaları beraberinde getirmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi aracılığıyla bireylerin iş kapasitesi artmaktadır (Taşçıoğlu, 2006: 20). Kısa vadede performans alanında yoğunlaşan kariyer yönetiminin bireysel faydaları, uzun vadede ise çalışanlara doğru yol gösterme yönüyle ön plana çıkmaktadır. Kariyer yönetiminin bireysel yararları, aynı zamanda örgütler için de belirli fırsatları içermektedir.

2.7. Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Kariyer Engelleri

Günümüzde çalışma hayatında pek çok hukuksal düzenleme yapılmış olmasına rağmen çalışan kadınlar hala pek çok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınlar mesleki açıdan yetenekli başarılı olmalarına rağmen kadın olmaları nedeniyle üst düzey yönetimde yeterli oranda yer alamamaktadır (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018: 687).

Üst yönetim kademelerinde bulunan kadınların genellikle yönetimde bulunan kişilerle olan ilişkileri nedeniyle bu pozisyonda oldukları düşünülmektedir. Bu özellikle çekici kadınlar için önemli bir sorundur. Bu düşüncelerin, bir kadının örgütsel bir ortamda başarısının yorumlanma şekli üzerinde zararlı etkileri olabilir. “Rahat” pozisyonları, çok sayıda yardım ya da başkalarının sahip olmadığı bilgi veya kaynaklara erişim olarak görülse de, kuruluştaki önemli pozisyonlara ulaşma başarısı, iş yeterliliğine atfedilemez. Yani bir kadının bir kuruluştaki üst kademe bulunmasının nedeninin bilgi, yetenek veya zekasından değil, yönetimdeki kişilerle aralarındaki özel ilişkileri nedeniyle bu pozisyonda olduğu düşüncesi hakimdir (Heilman, 2001: 666).

Kadın liderliği üzerine olumsuz algı, cinsiyetle ilgili basmakalıp düşünceler, erkek liderlerin kurumlardaki tutumu gibi kültürel konular, kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmeleri için büyük engeller olarak tanımlanmaktadır. Eğer engeller kurumlar tarafından yönetilir veya kaldırılırsa, kadınlar liderlik rollerinin zorluklarını üstlenebilecek, bireyler, kuruluşlar ve toplumlar için daha iyi sonuçlara katkıda bulunabileceklerdir (İslam ve Jantan, 2017: 9).

Kadınların terfi önündeki engellerin bazıları kültürel klişelerden ve ataerkil inançlardan kaynaklanmaktadır. Kadınlar, kadın klişeleri, güven eksikliği ve aile desteği eksikliği nedeniyle kariyerlerinde üst düzey pozisyonlara gelememektedir (Batoool, 2016: 203).

Bir kadının geleneksel erkek iş alanlarında başarılı performansının onaylanmasını engelleyen birçok engele rağmen, başarısının yadsınamaz olduğu zamanlar vardır. Ancak o zaman bile bir kadın yeterli olarak görülmebilir. Aksine, başarısız olacağı beklentisi, başarıyı kadının kendisine bağlı olmadığı düşünülerek sürdürülür. Sorumluluğu bu şekilde atfetmek, kadının başarısını bir istisna olarak, özel durumlar olmadan gerçekleşmesi olası değildir. Başarının pembe ışıltısı, değerlendirilme ve ödüllendirilme şeklini genişletmekse, başarı yetenek ve becerisine atfedilmeli ve bu nedenle gelecekteki performansın tahmini olarak görülmelidir (Heilman, 2001: 664).

Maheshwari (2012), kadınların kariyer engellerinin genel olarak üç kategoriye ayrılabilceğini belirtmiştir. Bunlar, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerdir.



Şekil 4. Kadınların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri.

Kaynak : Gül ve Beyşenova, 2018: 141.

2.7.1. Cam Tavan

Cam tavan, kuruluşlardaki erkek ve kadın çalışanlar arasındaki eşitsizlikleri değerlendirmede en güçlü göstergelerden biri olarak tanımlanmaktadır (İslam ve Jantan; 2017: 2). Cam tavan terimi ilk olarak 1991 yılında ABD Çalışma Bakanlığı tarafından Fortune 500 dergisi tarafından yapılan bir çalışmaya cevap olarak kullanılmıştır. Çalışma, kadınların ve azınlıkların kariyerlerinde ciddi cam tavan engelleriyle karşılaştıklarını; bu engelleri daha önce de yaşadıklarını ortaya koymuştur. Araştırmacılar, farklı ücretler gibi farklı türde (cinsel, etnik,

ırksal, dini ayrımcılık veya taciz işyeri, birçok işletmenin hakim kültürü, aile dostu işyeri politikalarının eksikliği vb.) cam tavan engellerinin olduğunu ortaya koymuştur (Bombuwela ve Chamaru, 2013: 3).

Cam tavan kavramı, kadınlar ile üst yönetim kademesi arasında bulunan ve kadınların liyakatlerine önem verilmeden ilerleyebilmelerine engel olan görülmeyen ve geçilemeyen engelleri tanımlamaktadır. Bu varsayımda, kadınlar işletmenin üst kademelerindeki bir işi beceremeyecekleri korkusu ile değil, sadece kadın oldukları için engellendiğini öne sürmektedir. Özellikle üst pozisyonlarda bulunan kadınların, belirli bir süreden sonra ilerlemelerini engelleyen faktörlerin toplamına Cam Tavan Sendromu denir (Elmasoğlu, 2015: 63). Kadınların eğitim seviyesi, başarısı, fiziksel özellikleri veya becerileri gibi özelliklerine bakılmadan, sadece kadın olmalarına bağlı olarak ortaya çıkartılmaktadır. Kadınların üst yönetim pozisyonlarında bulunamamasına ilişkin çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Cam tavan, kadınların daha üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinde bir engel teşkil etmektedir. Gerçekten de kadınlar yukarı doğru baktıklarında herhangi bir engel görmemektedirler. Fakat biraz yukarı doğru hareket etmek istediklerinde ise cam tavanla karşılaşmaktadırlar (Tunçer, 2012: 22).

“Cam tavan” aslında kadınların örgütlerde ulaşabileceği maksimum potansiyele karşılık gelirken, genellikle “şeffaf ancak, kadın ve azınlıkların yönetim hiyerarşisinde yer almasını önleyecek kadar güçlü olan bir bariyer” olarak tanımlanır (Downes and Hemmasi, 2014: 132).

Genellikle kadınların elde ettiği başarılar değersizleştirilir. Kadınların elde ettiği başarıların yetenekli ve becerikli olmalarından ziyade şanslı olmalarından kaynaklandığı düşünülür. Cam tavan bir tavan veya duvar değil hem açık hem de gizli şekillerde sıklıkla ortaya çıkan çeşitli ve yaygın cinsiyet önyargıdır. Onlara göre kadınlar, orta düzeyde, daha az çalışma saatleri olan ve düşük riskli işler yapma eğiliminde oldukları için daha yüksek pozisyonlara yükseltilmemektedirler (Azeez ve Priyadarshini, 2018: 2-3).

Cam tavan, kadınların terfi etmesinin önündeki görünmez engelleri açıklamaktadır. İş hayatında yönetici konumuna gelen kadınların belirli bir yere varduktan sonra daha ileriye gitmesine engel olunması ve bunun belirgin nedenlerle açıklanamaması, cam tavan sendromu kapsamında sık sık karşılaşılan bir örnektir. Cam tavan sendromundaki engeller bu yönüyle görünmez ve yapay engeller olarak ifade edilmektedir (Örücü, Kılıç ve Kılıç 2007: 118).

2.7.2. Cam Merdiven

Cam merdiven terimi “kadınsal mesleklerde erkeklerin pozisyonlarını yükseltmek için ince bir şekilde hazırlanmış sistemler” anlamına gelmektedir. Cam merdiven ile birlikte anlatılmak istenen terfi konusunda erkeklerin kadınlara göre ön plana çıkarılması ve kadınların terfiyi hak etmelerine rağmen terfiyi erkeklerin almasıdır denilebilir. Cam tavandan bu kavramı ayıran nokta ise daha çok kadınlarla özdeşleşmiş olan meslekler için erkeklerin terfi ettirilmesi için ayrımcılık yapıyor olmasıdır. Cam tavanda ise üst yönetimde yer almaya yönelik ayrımlar odak noktasındadır. Cam merdivene göre erkekler sosyalleşme, özendirme ve kayırma gibi yollar aracılığıyla kadınlara göre daha hızlı şekilde terfi etmektedir (Durmaz, 2016: 53).

2.7.3. Basmakalıp Yargılar (Stereotipler)

Toplumda kadınlara karşı önyargılı yaklaşımı ürün olarak kariyer engelleri olarak basmakalıp yargılar kendisini göstermektedir. Kadınların iş hayatında başarılı olamayacağı, kadınların yeteneklerinin erkeklere göre daha sınırlı olduğu gibi yargılar, kariyer engeli olarak kadınların karşısına çıkan basmakalıp yargılar arasındadır. Kadınların matematik becerisinin daha düşük olduğu yargısı da basmakalıp yargılara örnek olarak verilebilir (Akyurt, 2018: 93).

Erkeklerin ve kadınların nitelikleri hakkındaki kalıplaşmış inançlar yaygındır ve yaygın olarak paylaşılmaktadır. Ayrıca, bu basmakalıp inançların değişime karşı çok dirençli olduğu kanıtlanmıştır (Heilman, 2001: 658).

Kadınların erkeklere göre daha duygusal oldukları ve bunu iş hayatına yansıtarak yanlış kararlar aldıkları, basmakalıp yargılar arasında yaygın olarak bilinen bir örnektir (Soysal, 2010: 101). İsminden de anlaşılacağı üzere bu ve benzer yargılar basmakalıptır ve önyargının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Basmakalıp yargılar, kadınların yalnızca iş hayatındaki varlığı ile sınırlı değildir. Kadınların görevlerinin annelik ve ev işleriyle sınırlı olduğu gibi basmakalıp yargılar da kadınların iş hayatında ayrımcılığa uğramasına neden olabilmektedir. Kadınların kariyer yönetiminde basmakalıp yargılar, önemli engellerden bir tanesi konumundadır ve bu konuda toplumsal düzeyde bilincin gelişmesine, önyargıların terk edilmesi gerekliliği söz konusudur.

Ackhan ve Heaton (2003), tarafından yapılan bir çalışma erkeklerin iş yerindeki başarılarına katkıda bulunan en önemli faktörün “dürtü ve hırs” olduğunu göstermiştir. Ancak, kadınlar için “dürtü ve hırs” önemli bir faktör olarak değerlendirilmemiştir. Kadınlar için tek ve en önemli faktörün “güven eksikliği” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Reddy, 2003: 22).

2.7.4. Çoklu Rol Üstlenme

Kadın olmak, zamanlarını verimli bir şekilde yönetmek, ancak birkaç rolü yönetmek sofistike çözümlere ihtiyaç duyan büyük bir zorluktur.

Toplumsal yargılar, kadının sosyal yaşam içerisindeki iş paylaşımında kadının yerini “eş” ve “anne”lik olarak sınırlandırmıştır. Çalışma hayatına başlayan kadın bir taraftan geleneksel ev hanımı, eş, analık ve evlat olarak yükümlülüklerini yerine getirirken, bir taraftan da işi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmek durumundadır (Anafarta vd., 2008: 116). Kadınlara ve erkeklere toplum tarafından yüklenen rollerin farklılığı, örneğin çalışma hayatındaki bir kadının çok yüksek bir motivasyonla iş hayatına başlamasına ve ailesinden destek almasına rağmen aile içerisindeki rolü ve yükümlülükleri yüzünden üzerinde hissettiği baskı nedeniyle kariyerindeki performansının düşmesinde etkili olmaktadır. Kadınların bir çoğu aile, iş, kariyer ve çocuk yükümlülükleri nedeniyle birçok sorunla karşılaşmaktadır (Kaya, 2009: 67).

Kadınların çoğu, erkek meslektaşlarının yaptıkları iş haricinde başkaca sorumluluklarının olmadığını, ancak kendilerinin ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumluluklarının iş hayatları boyunca devam ettiğini ve bu sorumluluklarının stres düzeylerini artırdığını, bu nedenle aile yapısının kariyer başarısı üzerinde büyük etkisinin olduğunu düşünmektedir (Bomuwela ve Chamuru, 2013: 4).

İş ve aile çatışması kadınlar için ana sınırlayıcı unsur olmaya devam etmektedir. Aile beklentileri nedeniyle kadınlar kariyerlerini beklemeye almaktadırlar. Ebeveynlerin teşviki ve eş desteği kadın yöneticilerin işlerini daha da kolaylaştırmaktadır. Ev ve aile sorumlulukları olarak yapısal ve kültürel engeller kadınlar için kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını kısıtlamaktadır. En büyük zorluk iş ve aile çatışmasıdır. İş ve aile sorumlulukları kadınlar için soruna neden olabilir. Aynı zamanda kadınlar hem iş hem aile yükümlülüklerini sürdürmenin yaratıcı yollarını aramaktadır (Batool, 2016: 203).

2.7.5. Ayrımcılık

Ayrımcılık, aynı yetenek, eğitim, tecrübe ve verimliliğe sahip bireylerin ırk, cinsiyet, dini inanç gibi verimliliğe katkısı olmayan kişisel farklılıkları sebebiyle farklı ücret almaları veya farklı davranışlara maruz kalmaları anlamına gelmektedir (Anafarta vd.,2008: 117).

Erkeklerin ve kadınların hem “aracılık” olarak adlandırılan başarı odaklı özellikler ve hem de “toplumsal” olarak etiketlenen sosyal ve hizmet odaklı özellikler açısından farklı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle erkekler agresif, güçlü, bağımsız ve belirleyici olarak nitelendirilirken, kadınlar kibar, yardımsever, sempatik ve başkaları hakkında endişeli olarak karakterize edilir. Sadece kadın ve erkek kavramları farklı olmakla kalmaz, aynı zamanda çoğu zaman karşıttır, bir cinsiyetin üyeleri diğer cinsiyetin en yaygın olduğu düşünülen şeylerden yoksundur (Heilman, 2001: 658).

Ayrıca, kadınların performansının değer kaybına neden olan durumlardan biri de aynı davranışı sergileyen bireyin kim olduğuna bağlı olarak farklı şekilde yorumlama eğilimidir. Bireyler farklı cinsiyetlerde olduğunda, davranışlarından kaynaklanan çıkarımların oldukça farklı olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle, iş ortamlarında sık telefon görüşmesi gibi bir davranış, bir kadın için gevşeme olarak görülürken, bir erkek için üretken olarak görülme olasılığı daha yüksektir. Benzer şekilde, hemen harekete geçmek yerine karar vermek için beklemek, bir kadın tarafından sergilendiğinde pasif bir davranış olarak görülebilir, ancak bir erkek tarafından sergilendiğinde ihtiyatlı bir davranış olarak görünebilir (Heilman, 2001: 662).

Fagenson'un (1990) GOS (Gendered Organisation System, Cinsiyet Organizasyon Sistemi) perspektifi, bireylerin ve kuruluşların buldukları sosyal yaşamdan ayrı olarak düşünülmeceğini savunur. Bununla birlikte, kurumdaki cinsiyet eşitsizliğini anlamayı, işyerindeki kadın ve erkek deneyimleri arasındaki nüansları, kadınların nasıl ayrımcılığa uğradığını ve toplumun kadınlara nasıl ayırım yaptığını ve davrandığını tanımlamanın da önemli olduğunu belirtir (İslam ve Jantan, 2017: 4).

2.7.6. Kraliçe Arı Sendromu

Aynı zamanda erkeklerin çoğunlukta olduğu çalışma alanlarında başarılı olan ve yüksek mevkilere ulaşmada toplumsal cinsiyet kalıplarını onaylama olasılığı yüksek olan ve çalışma hayatında özellikle üst kademede bulunan kadınların, diğer kadınları ezerek, görmezden gelerek yönetme arzusudur (Karakuş, 2014: 336).

Kraliçe arı sendromu, ayrımcı ve engelleyici uygulamaların yalnızca kadın çalışanlar tarafından sergilenmesi yönüyle diğer engellerden ayrılmaktadır. Yalnızca kendisi yükselmek isteyen bir kadın, diğer kadınların yükselmesine engel olmaya çalışmaktadır. Kraliçe arı sendromu kapsamında sistemli şekilde engelleyici davranışlar gözlenmektedir (Durmaz, 2016: 53).

2.7.7. Psikolojik Taciz

Mobbing olarak da yaygın şekilde karşılaşılan psikolojik taciz, işyerlerinde periyodik olarak baskı-şiddet-hakaret-taciz gibi olumsuzluklara uğramayla ilgilidir. Psikolojik taciz, içinde bulunulan dönemde iş hayatının en önemli sorunlarından birisidir. Kadınlara yönelik olarak uygulanan psikolojik taciz örnekleri ile sık sık karşılaşılmaktadır. Erkeklerden farklı olarak kadınlar, cinsiyetleri sebebiyle de psikolojik tacize uğrayabilir ve bunlar sistematik hale gelmektedir. Psikolojik taciz, kadınlara verdiği zararın yanında işletmeler için de performans, verimlilik, kazanç gibi alanlarda zararlı olabilir (Türel ve Dolmacı, 2013: 85). Kadınlara uygulanan psikolojik tacizin çok yönlü şekilde zararlı olduğunu göstermesi bakımından bu bilgiler önemlidir.

2.7.8. Mentör (Danışman) Eksikliği

Mentörlük, belirli bir tecrübe, bilgi birikimi, yetenek veya uzmanlığa sahip bir kişinin, bir başkasının kişisel ya da mesleki anlamda gelişimine katkıda bulunması, incelenen konular hakkında önerilerde bulunması, yol göstermesi ve bilgilendirmesi, başka bir deyişle danışmanlık yapmasıdır. Kadın danışmanlar, kadınlar için örnek alınan kişiler olduğundan daha önemlidir. Kadın mentörler, ast kademede çalışan kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için yardımcı olurken, aynı zamanda yönetici pozisyonundaki kadınlar içinde potansiyel faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle, mentörlük ilişkisinin çalışan kadınların

kariyerlerinde ilerlemelerinde ve yönetici pozisyonundaki kadınların daha üst pozisyonlara gelmesi açısından iki taraflı bir etkisi vardır. Ama kadınlar danışmanlık ilişkisini geliştirmek açısından bazı engellerle karşılaşmakta, erkek danışman bulamamakta ya da bulduğu erkek danışmanla iletişim kuramamaktadır. Danışmanlık yapacak kadın sayısı yeterli olmadığından kadın danışman eksikliği yaşanmaktadır (Karcıoğlu ve Lelebici, 2014: 7).

Çalışan kadınlara yol gösterecek, kadınlara rol model olacak ve danışmanlık yapacak yeterli sayıda kadın yönetici olmadığından, diğer çalışanlarla dengeyi sağlayamamakta ve nasıl çalışması gerektiğini bilememektedir. Koçluk ya da danışmanlık adı altındaki bu hizmetlerin varlığı kadınları cesaretlendirmekle birlikte birbirleriyle uyumlu olmalarını sağlayacaktır (Yılmaz, 2019: 31).

Üst düzey kadınlar, kendilerine hangi niteliklerin terfilerini kazandırdığına dair inançlarını iletebildiklerinde, çalışanlar eşitlik için referans noktalarını değiştirebilirler. Başka bir deyişle, başarılarını başka kadınlarla karşılaştırabilecekleri yerde, kendilerini cinsiyet dışındaki özelliklerle özdeşleştirebilirler. Mentörler deneyimlerini ilettikçe, atfedilen grup üyelikleri yerine kazanılan grup üyelikleri, şirket tarafından en çok değer verilen şekilde ön plana çıkabilir ve bu da çalışanların çabalarını ve beceri gelişimini artırabilir (Downes and Hemmasi, 2014: 141).

2.7.9. İnförmel İletişim Ağlarına (Networklara) Katılmama

Şebekeleşme (networking); bir gaye ve ya hedefe ulaşmak amacıyla özel bağlantılar kullanmak anlamında kullanılmaktadır. Örgütlerdeki iletişim ağları sayesinde çalışanlar üst yönetim seviyesinin neleri önemsedğini anlamakta, hangi projelerle ilgilendiklerini bilmekte, boş kadroları ve bu kadrolara aday olanların kimler olduğunu öğrenebilmektedirler. Başarılı bir birey olarak örgüte katkı sağlayabilmek için, bir yöneticinin örgüt içerisindeki ve çevresindeki siyasal ve sosyal hayatın bir parçası olması gerekmektedir. Bu durum sadece bir iletişim ağına katılmakla mümkün olabilmektedir (Karaca, 2007: 62). Erkek çalışanlar ise kendi iletişim tarzları ile kadınları bu ağın dışında tutmalarından dolayı kadınlar, örgütü ve çalışanları ilgilendiren konulardan bilgi sahibi olamamaktadırlar (Kaygın ve Zengin, 2019: 246).

2.7.10. Mesleki Ayırım

Kadınlara ve erkeklere dair işlerin neler olduğu ile ilgili kültürel ve sosyal davranışlar ile eğitimde fırsat eşitsizliği, kadın ve erkek işgücünün başka işlere yönelmesine neden olarak, ülkeden ülkeye ve işten işe farklılaşabilen bir mesleki cinsiyet ayırımı söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda kadınlar sağlık personeli ve sınıf öğretmenliği gibi kadınlara özgü olduğu düşünülen işlere yönelirken yatay bir mesleki ayırım, öbür taraftan erkeklerden daha düşük iş kollarında çalışarak dikey bir mesleki ayırım göstermektedirler (Öğüt, 2006: 59).

Bazı mesleklerin kadınlar için uygun görülmesi, yani kadınların belirli meslek dallarıyla sınırlandırılması mesleki ayırım kapsamında yer alır. Kadınların uygun görüldüğü meslekler arasında öğretmenlik, hemşirelik meslekleri ön plana çıkmaktadır (Öğüt, 2006: 59). Mesleki ayırım, kadınların ailede üstlendikleri görevlere göre mesleklere uygun görülmesini içerdiği için kadınlara yönelik olarak sergilenen ayrımcı yaklaşımın bir ürünüdür.

Mesleki ayırımı araba tamirciliği, genel müdürlük, müfettişlik vb. işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken; hemşirelik, kütüphanecilik, sekreterlik gibi işler kadınlar için uygun işler olarak nitelendirilmektedir. Erkek meslekler olarak kabul edilen mühendislik gibi işleri kadınların tercih etmediği düşünülmektedir (Üçyıldız, 2017: 25).

2.7.10.1. Kadın ve Erkeğin İstihdam Alanları

Kadınlar ve erkeklerin istihdam alanları açısından değerlendirme yapıldığında hizmet sektöründe kadınların istihdam edilme düzeyinin giderek yükseldiği görülmektedir. Önceleri tarım sektöründe daha yoğun olarak çalışan kadınlar, kentleşmeye paralel olarak bu alanda daha az çalışır olmuş, hizmet sektöründe daha fazla yer almaya başlamıştır. Bu durum bir yandan kadınların istihdam edildiği alanlarla ilişkili iken bir yandan da ülkelerin gelişim eğilimiyle yakından ilişki içerisindedir. Gelişmekte olan bir ülkede hizmet sektörünün gelişmesine paralel olarak kadınların bu sektörde istihdam edilme oranları da artmaktadır. Sanayi sektöründe ise kadınların erkeklere göre daha az istihdam edildiği söylenebilir. Aşağıdaki tabloda yıllara cinsiyete göre çalışan oranları derlenmiştir.

Tablo 4. Cinsiyete ve İstidama Göre Çalışan Oranları (%)

Ekonomik Faaliyetler									
	Tarım			Sanayi			Hizmet		
Yıl	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
2012	24,6	18,4	39,3	26,0	30,7	14,9	49,4	50,9	45,8
2013	23,6	17,8	37,0	26,4	31,1	15,3	50,0	51,0	47,7
2014	21,1	16,1	32,9	27,9	32,4	17,1	51,0	51,5	50,0
2015	20,6	15,9	31,4	27,2	32,0	16,2	52,2	52,1	52,5
2016	19,5	15,5	28,7	26,8	31,6	15,9	53,7	53,0	55,4
2017	19,4	15,4	28,3	26,5	31,4	15,6	54,1	53,2	56,1

Kaynak: TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2012-2017.

2.7.11. Örgüt Politikaları

Örgüt politikası; kadınların kariyer ilerlemelerini direk olarak etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde uygulanan bazı politikalar kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde fırsatlar sağlarken, bazı politikaları ise engel olmaktadır. Örgütlerde işe kabul edilme, maaş, görev paylaşımı gibi konularda kadınlar erkeklere göre daha fazla ayrımcılığa uğramaktadır. Örgütlerin performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerinde negatif etki yaratmaktadır. Eşit çalışma koşullarının ve eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, erkeklerin başarısı yetenekli olmalarına bağlanırken, kadınların başarısı şans olarak görülmektedir. Kadın başarısız olduğunda yetenekli ve becerikli olmadığı düşünülürken, erkeğin başarısızlığı şans faktörüne bağlanmaktadır. Bu nedenle, bir işte başarılı olma açısından kadınların düşük potansiyele sahip oldukları düşünülmektedir (Güleç, 2015: 46).

2.7.12. Örgüt Kültürü

Örgütteki bireyleri bir arada tutan değerlere “Örgüt Kültürü” denilmektedir. Bir örgüte ait değerler bütünü, örgütün geçmişinden gelen bilgi birikimi ile örgütün tutum, davranış ve kuralların toplamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün geleceğini belirlemekle beraber, örgütün çevresiyle olan ilişkilerini düzenler. Örgüt kültürü, kuruluşun

amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda seçilen stratejinin yürütülmesinde yöneticilerin işini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Bu nedenle kuruluşların rekabet avantajı kazanmaları açısından örgüt kültürü günümüzde önemli bir rol oynamaktadır (Büte, 2018: 12-13).

Erkeklerin egemen olduğu bir örgüte daha sonradan katılan kadınların bu örgüte kendilerini kabul ettirebilmeleri oldukça zor olmuştur. Yönetici pozisyonunda bulunan erkek sayısının fazla olması karar alma konusundaki yetkilerini artırmakla birlikte üst yönetim kademesine ulaşmak isteyen kadınların işlerini daha da zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda örgütler, aile içi sorumlulukları olmayan ve işe olan sadakatleri fazla olan çalışanlar olmasını tercih etmektedir. Bu nedenle örgütler, erkek egemen toplumlarda aile içi sorumlulukları fazla olan kadınlar yerine üst yönetim kadrolarında erkekleri tercih etmektedir (Uzkurt, 2019: 38).

Erkek ağırlıklı iş kollarında geleneksel olarak kadın yöneticiler bazı vazifelere ve işlere uygun olmadıkları düşüncesiyle verilen işlerde bazı problemlerle karşılaşmaktadır. Bununla birlikte aynı düşünceye sahip olmalarından dolayı az kıymet görmekte ve kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmemektedir. Bu durum kadınların iş hayatında ilerlemelerine engel olan cam tavanların varlığını tetikleyici etki yapmaktadır (Yılmaz, 2019: 31).

2.8. Örgütsel Bağlılık

Bireylerin edindikleri bilgi ve yeteneklerini yaptıkları işe entegre etmeleri ile örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleriyle yakından ilişkilidir. Fakat, bireylerin görevlerini yerine getirmek için harcadıkları çaba ve sahip oldukları beceri, örgütlerin varlığını devam ettirmesi için yeterli değildir. Bireylerin bağlı oldukları örgüte karşı duyduğu duygusal bağlılık örgütün kuvvetlenerek gelişmesi için önemlidir. Bu nedenle yapılan iş için gerekli bilgi ve yetenek ile birlikte örgütsel bağlılık olarak tabir edilen, işe ve örgüte ilişkin olumlu düşüncelere de sahip olmak gerekir (Oksay ve Hoş, 2015: 3).

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel amaç ve normları kabul ederek, bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir. Böylelikle örgütsel bağlılıkta, örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanma ve bunları kabul etme; örgüt için bütün varlığı ile istekli olma ve örgütte devam etme konusunda son derece iradeli davranma faktörleri üzerinde durulmaktadır. Örgütsel bağlılığın bireyler ve örgütler açısından önemli

faydaları bulunmaktadır. Bireyler arasındaki yüksek düzeyde örgütsel bağlılık örgütlerin önemli yönetim amaçları arasında bulunmaktadır (Deniz ve Çoban, 2016: 53).

Kadınlar arasındaki bağlılık güçlendirme, denetim, gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi ile bağlantılıyken, erkekler arasındaki bağlılık liderlik uygulamaları, ödüller ve şirket imajı ile ilişkilendirilmiştir. Erkeklerde kadınlardan daha tipik olan başarı yönelimi, örgüte devam eden bağlılıklarının kariyer gelişimine yol açacağı algısını yaratır ve bu nedenle kadınlardan farklı nedenlerle işverenlerine bağlı kalırlar. Kadınlar kendi ilerlemelerinin örgütsel başarının hemen ardından geldiğini algırlar. Dahası, işlerinin iş ilişkileri ve iyi iletişim gibi toplumsal yönlerini vurgulama eğilimindeyken, erkekler otorite ve kişisel ilerlemeyle daha çok ilgilenmektedirler (Downes and Hemmasi, 2014: 135).

Günümüz koşullarında işletmeler yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir ve rakiplerine üstünlük kurabilmek için insan kaynağından etkin şekilde yararlanmak durumundadır. Bunun gerçekleşebilmesi için işletmelerin hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve gerektiği takdirde bireysel hedeflerin önünde görülmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılık aracılığıyla çalışanlar işletmenin hedeflerini öncelikli olarak görmekte ve işletme yararına performans sergilemek için çalışmaktadır (Eren ve Durna, 2005: 211).

2.9. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında çeşitli tanımlamalar olduğu gibi bu durum örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Farklı araştırmacılar, değişik ölçütleri göz önünde bulundurarak farklı yaklaşımların ele alındığı sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasını dört grupta incelemiştir. Bu sınıflandırma: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık şeklindedir. Yapılan değişik sınıflandırmalara rağmen literatürde en çok üç sınıflandırma türü önemslenmiştir. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılıktır (Gül, 2002: 40).

2.9.1. Tutumsal Bağlılık

Bir tutum olarak örgüte bağlılık, bulunulan örgüte karşı duyulan duygusal veya hissi bağlılık olarak adlandırılmıştır. Buldukları örgüte karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılık hisseden bireylerin, örgütle bütünleşerek daha aktif oldukları ve örgütte bulunmaktan büyük keyif aldıkları düşünülmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımını en iyi Mowday, Steers ve Porter açıklamıştır. Mowday vd. örgütsel bağlılığı “bireylerin örgütün hedeflerini ve normlarını kabullenerek, bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi ve örgütte bulunma isteği hissetmesi ile gösteren, bireyin örgütle bütünleşerek örgütte bulunmasının nispi gücü” olarak açıklamışlardır (Özutku, 2008: 80).

2.9.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. Bireylerin daha önceki tecrübeleri ve örgütle bütünleşebilme durumlarına bakarak buldukları örgüte karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmesi süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin aynı örgütte uzun yıllar bulunmaları problemi ve bu problemle nasıl baş edebildikleriyle ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren bireyler, örgüte karşı duyulan bağlılıktan daha çok, yaptıkları işe karşı bağlılık göstermektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar daha çok sosyal psikologların araştırmalarına dayanmaktadır. Bireyin bir örgütte bulunabilmek için fedakârlık yapması, örgüte bağlılığın başlangıcı olarak düşünülmüştür. Üyeliğe kabul törenleri bunun en yaygın biçimidir. Daha çok çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri düzenlenmektedir. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin kendi davranışlarında bir fark yaratır. Birey belli bir davranışı benimsedikten sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde benimsedikten sonra bu davranışlara uyan veya onu yasal ve haklı gösteren tutumlar geliştirir. Davranışların tekrarlanma olasılığını artıran da bu tutumlardır (Gül, 2002: 47).

2.9.3. Normatif Bağlılık

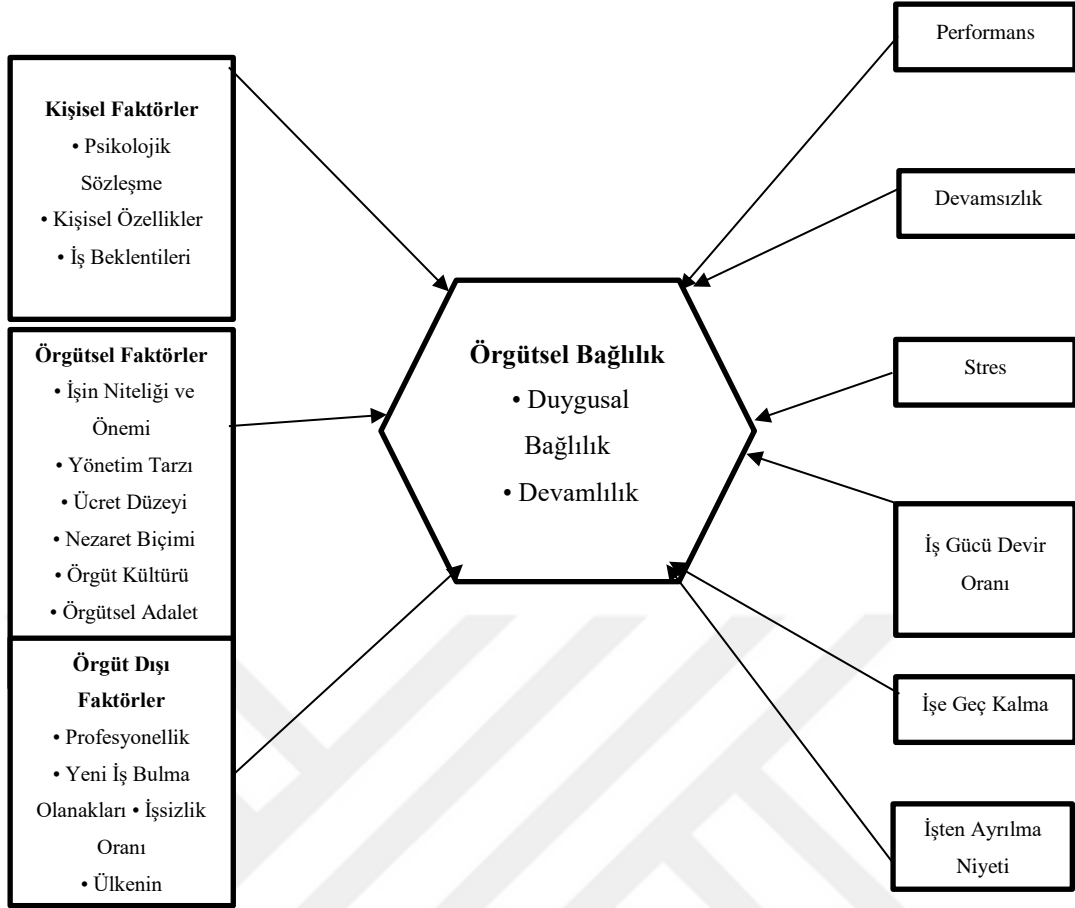
Allen ve Meyer (1990) tarafından zorunluluk unsuruna dayanan bu bağlılığa normatif bağlılık adı verilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı yükümlülükleri ve görevleri

olduğunu düşünerek, kendini örgütte bulunmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Buradaki zorunluluk örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin çevresi, yakınları veya bulunduğu örgüt tarafından sadık bir birey olmanın öneminin anlatılarak, bir örgütte uzun yıllar çalışan bireylerden övgüyle bahsedilmektedir. Bu nedenle, bireyler sadık olmanın önemli olduğunu düşünerek buldukları örgütte devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak düşünmektedir. Başka bir deyişle, bireyler doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

2.9.4. Üç Boyutlu Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır ve bu çalışmalarda çok sayıda farklı model geliştirilmiştir. Bunlar arasından en yaygın olarak kabul göreni ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelidir. Bu modelde örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Duygusal bağlılıkta çalışanlar kendilerini örgüte karşı duygusal açıdan bağlı hissetmekte ve örgütte kalmaya yönelik güçlü bir istek duymaktadır. Devam bağlılığında çalışanlar, örgütten ayrılma ya da devam etme durumundaki kazanımlar ve zararlara göre değerlendirmeler yapmakta, bu değerlendirmelere göre örgütte kalma kararı vermektedir. Normatif bağlılık, bir zorunluluğu ifade etmektedir. Yani, bireylerin hissettiği görev duygusu ve sorumlulukları nedeniyle örgütte kalmaya devam etmeleri ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Özutku, 2008: 82).

Duygusal bağlılık, örgütteki bireylerin kendi istekleri ile örgütte devam etmeleri olarak açıklanmıştır. Devamlılık bağlılığı, bireylerin örgütten ayrılmaları sonucunda yüklenecekleri maliyetleri yani, olumsuz durumları düşünerek ve bir zorunluluk olarak örgütte kalması olarak belirtilmiştir. Normatif bağlılık ise, bireylerin ahlaki bir görev inancıyla ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 114).



Şekil 5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak : Yüceler, 2009:450.

2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, bir örgütün amaçlarını elde etmesinde belirleyici bir konumdadır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığın düzeyine göre örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi şekillenmektedir. Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının ne düzeyde olduğu, aynı zamanda örgütsel bağlılığın sonuçlarının faydalı ve faydasız olmasını belirleyen bir faktördür.

Düşük örgütsel bağlılık: Çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olması, örgütte kalmaya yönelik isteği sınırlandırabilir. Böyle bir durumda örgütün hedeflerinin benimsenmesi veya bireysel hedeflerden öncelikli olması güçtür. Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların yeni iş için araştırmalar yapmalarına neden olacağı için performans ve örgütsel davranışlar açısından olumsuz sonuçları içermektedir. İşe geç kalma, yüksek oranda

devamsızlık, verimsiz çalışma, işgücü devrinin yüksek olması gibi sonuçlar düşük örgütsel bağlılığın sonuçları arasında gösterilmektedir (Ayden ve Özkan, 2014: 156).

İlimli bağlılık: Örgütsel bağlılığın ılımlı olması, örgütle çalışanlar arasında belirli bir bağın oluştuğunu işaret etmekle birlikte çalışanların kendi amaçlarını örgütün amaçlarının üzerinde tuttuğu örnekleri içermektedir. İlimli düzeyde bağlılık, bir yandan kişisel çıkarların önemsendiği bir yandan da örgütle bütünleşme çabalarının olduğu bir yapıdadır. İlimli örgütsel bağlılığa paralel olarak örgütsel verimin düşmesi ve çalışanlarda kararsızlık gözlenmesi olasıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Yüksek örgütsel bağlılık: Yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel faydaların ön planda olduğu örnekleri kapsar. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olması halinde örgütsel değerler benimsenmekte ve örgütün yararına çaba gösterilmektedir. Çalışanlar, yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla birlikte kendi hedeflerini ikinci plana, örgütsel hedefleri birinci plana koyarak çalışırlar. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, aynı zamanda çalışanların yaptıkları işten aldıkları doyumun artmasını beraberinde getirmektedir. Yüksek örgütsel bağlılıkta çalışanların gösterdiği çabaya karşılık olarak örgütlerin de yetki ve sorumluluk verme gibi adımları gözlenmektedir (Bayram, 2005: 136).

Çalışanların elde tutulması dünya çapında bir sorun haline gelmiştir ve iş hacminin öncülleri ve sonuçları, insan kaynakları yönetimi alanındaki en sıcak konulardır. Peng'e (2006) göre kadın çalışanlar, kariyer ayrımı ve cam tavanlar gibi kariyer ayrımcılığına karşı çıkmakta, bu da iş doyumunu ve işten ayrılma açısından kadın ve erkekleri farklılaştırmaktadır. Stroh vd. (1996), kadınların kariyer gelişimi için sınırlı fırsatlar algıladıklarında aslında şirketlerinden ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Beehr ve Taber (1993) de yukarı doğru hareketlilik algısı ile ayrılma niyetleri arasında bir bağlantı bulmuşlardır. Rosin ve Korabik (1991) tarafından yapılan bir araştırmadan elde edilen bulgular, kadın yöneticiler için erkek egemen ortamlarda çalışmanın düşük iş doyumuna ve organizasyonlarından ayrılma eğiliminin yüksek olmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir. Foster ve ark. (2011), kurumsal kültür mentörlük sağlandığında, daha güçlü bir kariyer ve işveren algısı olduğunu ve bunun cam tavanı aşma yeteneğini artırdığını ve bunun da daha az doyumsuzluk niyetiyle sonuçlandığını bulgusuna ulaşmıştır (Downes and Hemmasi, 2014: 136).

2.11. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç gruba ayrılarak incelenmiştir.

2.11.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar sonucunda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir (Atay, 2006: 76).

2.11.1.1. İş Beklentileri

Bireyler ihtiyaçlarını ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Bu nedenle bireyler, örgütleri kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullandıkları bir araç olarak düşünmektedirler. Bireyler bu amaçlarını gerçekleştirebileceklerini inandıkları örgüte karşı yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duymaktadırlar (Şimşek, 2013: 36).

2.11.1.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasında yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır. Psikolojik sözleşme işletmelerde çalışan ve örgüt ile ilgili temel sorunlara çözümler üreten çok önemli bir yaklaşımdır. Karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilir ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, çalışan algıları açısından inceler (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 123).

2.11.1.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim düzeyi başlıkları altında incelenmektedir.

2.11.1.3.1. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir kişisel faktör olarak yaş, bireyin deneyimine ve hayat evresine göre bağlılık düzeyinin değişebileceği yönünde etkili olmaktadır. Çalışanların yaşı ilerledikçe, örgüte karşı bağlılık düzeyinin artması yönünde beklentiler bulunmaktadır. Bunun nedeninin bireyin yaşının ilerlemesiyle birlikte iş bulma imkanlarının azalacağı, işini bırakması durumunda yükleneyeceği maliyetin farkında olan bireylerin bulunduğu örgüte ve işine daha bağlı duruma gelecekleri düşüncesidir. İleri yaşlardaki bireylerin genç bireylerden daha fazla bağlılık sergilemesinin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bireyin örgütte uzun yıllar kalması durumunda daha iyi konumlara gelme ihtimali o derece fazla olmaktadır,
- İleri yaştaki bireyler daha iyi işlere atılmayı genç bireylere oranla daha riskli bulmaktadırlar,
- İleri yaştaki bireyler, genç bireylere oranla daha tecrübeli olduklarından işlerini yaparken daha fazla tatmin duymaktadırlar (Şimşek, 2013: 36).

2.11.1.3.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de bireylerin cinsiyetleridir. Kadınlar ve erkeklerin yaptıkları işten, iş hayatından beklentilerinin farklı olması, cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almasında etkilidir. Bununla birlikte cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde kesin olarak etkili olan bir değişken olduğunu söylemek güçtür. Yapılan araştırmaların bazılarında evli kadınların evlerindeki sorumluluklarının etkisiyle erkeklere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Güçlü, 2006: 37). Ancak bu sonucu genellemek ve cinsiyete göre örgütsel bağlılığın değişeceğini savunmak mümkün değildir. Araştırmalarda elde edilen sonuçların da ilgili araştırmada soruları yanıtlayan kadın katılımcılarla sınırlı olması söz konusudur. Dolayısıyla cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair kesin ya da geçerliliği yüksek yargılardan bahsedilmesi olası görünmemektedir.

2.11.1.3.3. Medeni Durum

Cinsiyet faktörüyle ilgili olarak söylenen hususların benzerlerini medeni durum için de söylemek yanlış olmayacaktır. Medeni durumun örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, evlilikten duyulan memnuniyet, ekonomik durum gibi hususların etkisi altında olabileceği için geçerliliği yüksek çıkarımlarda bulunulamamaktadır. Böyle bir durumda ancak medeni durumun örgütlere karşı zorunlu bağlılıkla ilişkilendirilmesi mümkün olabilir. Ailesine karşı sorumluluğu olan bireylerin çalışmak zorunda hissetmesi ve bunun örgütsel bağlılığa neden olması, bu kapsamda yer alan bir örnektir (Gürkan, 2006: 36).

2.11.1.3.4. Kıdem

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de kıdem yani çalışma süresidir. Meyer ve Allen, uzun yıllar aynı örgütte çalışmanın bireyin örgütsel bağlılık düzeyini yükselttiği savunmuşlardır. Bir örgütte çalışma zamanı arttıkça, bireyin örgütteki emeklilik ve yükselme gibi bulunulan örgütte yapılan yatırımları da artmaktadır. Bu durum ise, örgüte yapılan yatırımlardan vazgeçememe nedeniyle devam bağlılığı ile çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Mathieu ve Zajac, bireyin örgütte bulunma sürenin artması ile örgüt kurallarını içselleştirmesini sağlamakla birlikte bireyin örgüte olan duygusal bağlılığının arttığını ifade etmişlerdir. Uzun bir süre aynı örgütte bulunan bireyler, kullanılmayan izinler gibi bazı yasal hakları başka bir örgüte aktarmayacağı düşüncesiyle örgütten ayrılmamayı tercih edebilirler. Bu nedenle örgütteki çalışma süresi çoğaldıkça bireylerin duygusal ve devam bağlılığı düzeylerinin de artacağı düşünülmektedir (Güçlü, 2006: 46).

2.11.1.3.5. Eğitim Düzeyi

Bireylerin eğitim seviyesi arttıkça, işe ve iş hayatına bakış açıları ve işten beklentileri artmaktadır. Uzun bir süre eğitim almanın maliyetine katlanan bireyler, aldıkları eğitimler sonrasında daha vasıflı işlerde çalışmaktadır. Eğitim maliyetine katlanmanın ve zaman harcamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepler de artmaktadır. Bununla birlikte iş yaşamı bireyler için para kazanmanın yanında toplum içerisinde yüksek bir mevkide olma, saygı duyulan bir işe sahip olma ve ikili ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını ifade etmektedir (Seyhan, 2014: 47).

2.12. Araştırmanın Hipotezlerinin Belirlenmesi

Yaş, cinsiyet, etnik grup, din, meslek, eğitim, medeni durum gibi özelliklere sosyo-demografik özellikler denir. İnsanların farklı demografik özellikleri nedeniyle olaylara gösterdikleri davranış özellikleri değişmektedir. Genç yaştaki insanların daha maceracı ve yenilikçi olabileceği, orta yaş ve üstü insanların daha durağan ve sadık olabileceği anlayışı mümkündür (Aracı, 2016: 60). Bu durumda kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları yaş durumlarına göre farklılık gösterebilir.

Kadınların medeni durumları, almış oldukları eğitim, iş yerindeki çalışma saatleri, yaşları ve ekonomik durumları kariyer ilerleme süreçlerinde etken bir rol oynamaktadır. Yönetimin üst kademelerinde bulunan kadınların mesai saatleri haricinde meslekleri ile ilgili ekstra zaman harcayarak çalışmak zorunda olmaları kadınların yöneticilik görevine karşı olan tutumlarını etkilemektedir. Çocuk büyütme konusunun kadınların hayatında önemli bir yere sahip olması nedeniyle yöneticilik görevine ilgi duymaları ancak uzun yıllar sonra gerçekleşmektedir. Bu dönemde yöneticilik konusunda eğitim almak istemeleri kadınların bu alanda kendilerini yetersiz gördükleri, kendilerine güven duymadıkları aldıkları eğitimle özgüvenlerini sağlamaya çalıştıkları anlamına gelmektedir (İnandı vd., 2009: 82).

Kadınların çocuk sahibi olduktan sonra çalışma hayatına ve bakış açısı değişmekte çalışma hayatına devam etseler bile sorumluluklarının artacağı düşüncesiyle üst yönetim pozisyonlarına gelmekte isteksiz davranmaktadırlar. Çocuklarını yetiştirme önceliği de onların ancak uzun yıllar sonra yöneticiliğe ilgi duymalarına sebep olmaktadır. Aynı zamanda çocuk sayısı arttıkça kadınların kariyer engelleri ile daha fazla karşılaştıkları görülmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: *Çalışan kadınlar kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır.*

H_{1a}: *Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{1b}: *Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{1c}: *Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları yaş aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H_{1d}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları istihdam şekline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları kıdem (çalışma sürelerine) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Kamu sektörünün asıl amacı hizmet etmektir. Asıl amacı özel teşebbüslerde olduğu gibi kâr elde etmek değildir. Kamu hizmeti kullanıldığı yere göre anlamı değişen, esnek bir kavram olarak görülür ve “devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler” olarak tanımlanır. Özel sektör, kamu sektörüne göre daha fazla özgürlüğe sahiptir. Tedarik ettiği sermayeyi dilediği gibi kullanabilmektedir. Özel sektör yönetimde, finansmanda, üretimde ve denetimde özgürlüğe sahiptir. Özel sektörde çalışanlar, işletmenin sahipleri tarafından seçilerek işe alınır. Özel sektörde önemli olan başarıdır (Özdevecioğlu, 2003: 118-119). Bu gibi farklılıklar nedeniyle kamu ve özel sektörde çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları arasında farklılıklar olabilir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H_{1h}: Çalışan kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık; iş görenin, bağlı bulunduğu örgütün amaçlarına, değerlerine ve ilkelerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı olan iş görenin örgütün değerlerine her anlamda bağlı kalarak, verilen görevleri gönüllü bir şekilde yerine getirmesi istenir. Davranışlar üzerindeki etkisi düşünülerek yapılan tanımlamaya göre örgütsel bağlılık; bireyin sosyal bir kurum olan örgütte tutarlı davranışlarda bulunması ve bu davranışlarının örgütsel çıkarlarla paralellik göstermesidir (Uzkurt, 2019: 42).

Kadınlar arasındaki bağlılık güçlendirme, denetim, gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi ile bağlantılıyken, erkekler arasındaki bağlılık liderlik uygulamaları, ödüller ve şirket imajı ile ilişkilendirilmiştir. Erkeklerde kadınlardan daha tipik olan başarı yönelimi, örgüte devam eden bağlılıklarının kariyer gelişimine yol açacağı algısını yaratır ve bu nedenle kadınlardan farklı nedenlerle işverenlerine bağlı kalırlar. Kadınlar kendi ilerlemelerinin

örgütsel başarının hemen ardından geldiğini algırlarlar. Dahası, işlerinin iş ilişkileri ve iyi iletişim gibi toplumsal yönlerini vurgulama eğilimindeyken, erkekler otorite ve kişisel ilerlemeyle daha çok ilgilenmektedirler (Downes and Hemmasi, 2014:135). Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık; örgüt çıkarlarına ve değerlerine uygun hareket ederek, örgütte bulunmaya devam etme isteği olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan duygusal, devam ve normatif bağlılık, iş görenin örgütten ayrılmak isteme durumunu en aza indirmektedir. Kadın iş görenlerin, duygusal bağlılıkta istekli olmasıyla, devam bağlılığında ihtiyaçları nedeniyle, normatif bağlılıkta ise sorumluluk duygusuyla örgütte kalması ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte kariyer engellerine ilişkin algıların, iş görenlerin bağlı oldukları örgüte olan örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir (Uzkurt, 2019: 1). Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{2a}: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

H_{2b}: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

H_{2c}: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile normatif bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır.

2.13. Yapılan Benzer Çalışmalar

Mustafa Çelikten (2004) tarafından yapılan araştırmaya göre, yöneticiliğin önündeki en önemli faktör olarak evlilik ve çocuk sahibi olmayı göstermektedir. Aynı zamanda kadınların yaşının ve medeni durumlarının kariyer ilerlemelerindeki diğer önemli faktörlerden bazıları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu araştırmaya katılan kadınların yaş ortalamasına bakıldığında üst yönetim kademesinde bulunan kadınların büyük çoğunluğunun 36–45 yaşları arasında olduğu, yine büyük çoğunluğunun evli olduğu ve bunlarında % 73'ünün en az bir çocuğu olduğu görülmektedir. Bu nedenle kadın yöneticilerin yaşları, medeni durumları ve

çocuk sahibi olmaları yöneticilikte önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin bu pozisyonları nedeniyle sorumlulukları ve iş yükleri artmaktadır. Ancak ekonomik olarak belirgin bir farkın olmaması kadınların yöneticiliğe sıcak bakmamalarına neden olabilmektedir. Yönetici kadınların ast ve üstlerle ilişkilere dair sıklıkla ifade ettikleri noktalardan biri; erkeklerin çoğunlukta olduğu yönetim grubuna katılmadıkları konusu olmuştur. Deneklerin kanılarına göre kadın, iş ortamında ilişkilerini normal olarak sürdürse bile, özellikle, iş dışında düzenlenen yemeklere, toplantılara her zaman katılamamaktadır. Görüşülen yönetici kadınlardan biri, bu konuyla ilgili olarak “erkek yöneticiler iş dışında da görüşüyorlar. Bu arada, iş ile ilgili bazı belirlemeler ve kararlar alıyorlar. Bir kadın olarak gruba katılmam her zaman mümkün olmuyor ve alınan kararları sonradan öğreniyorum” şeklinde değerlendirmiştir (Çelikten, 2004: 105-106).

Ayşe Karaca (2007) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, kadınların ev içi sorumlulukları çalışma hayatlarında olumsuz etkiler yaratabilmekte ve bu durum yönetimin üst kademelerine yükselmelerine engel teşkil edebilmektedir. Kadınların çoklu rollerinin (annelik, eş ve çalışan kadın) üzerlerinde yarattığı baskı nedeniyle kadınlar aile ve kariyeri arasında çatışma yaşamasına sebep olabilmektedir. Kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine engel olan bir diğer bireysel faktörün kadınların kendileri olduğu görülmektedir. Kariyer yönelimli olmama, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini göze alamama, öz güven eksikliği ve kendilerine olan inancın azlığı gibi kişisel tercih ve algılar kadınların kendi kendilerine koyduğu kariyer engelleri olabilmektedir (Karaca, 2007: 107).

Berrin Güzel (2009)’in yapmış olduğu doktora tezi çalışmasında, kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, işe dayalı kariyer engeli ile özellikle duygusal bağlılık arasında çok güçlü olmamakla birlikte olumlu bir ilişki bulunmakta, buna göre işe dayalı kariyer engelleri algısındaki artış, duygusal ve genel anlamda örgütsel bağlılıkta da artışa yol açmakla birlikte, ilginç olarak kariyer engeli yaşayan kadınlar, işten ayrılmayı düşünmemekte, aksine duygusal anlamda işletmeye daha fazla bağlanmakta oldukları sonucuna ulaşmıştır (Güzel, 2009).

Yasemin Küçüközkan (2015) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre ise kadınlarda duygusal bağlılığın daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe duygusal bağlılıkta artış olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal bağlılığında yükseldiği ve toplam mesleki kıdem yılı arttıkça duygusal bağlılık düzeyinde artış olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların

bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu ortaya konulmaktadır. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki incelenmesine yönelik yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere oranla çalıştıkları örgüte duygusal olarak daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun nedeni olarak kadınların evlilik ve çocuk durumları nedeniyle yeni iş fırsatlarını değerlendirmede tereddüt yaşamaları olduğu söylenebilir (Küçüközkan, 2015).

Itzin ve Phillipson (1994) tarafından yapılan bir çalışmada yaş ve cinsiyetin kadının işyerindeki konumunu belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda eğitim için yapılan seçimlerde ileri yaşlardaki kadınların kariyer geliştirme fırsatlarından dışlandıklarını düşündüklerini ortaya çıkarmıştır (Reddy, 2006: 101).

Snavely ise, kadın yöneticilerin yönetim arenasında karşılaştıkları sorunların nedeni olarak “yönetim becerilerinin” zayıf olmasını göstermekte ve buna sebep olan faktörleri de örgüt içindeki erkek arkadaşları tarafından informal iletişim ağının içine alınmaması, yöneticilik performanslarının değişik kıstaslarla değerlendirilmesi, yönetici ve aile rolleri arasında çatışma yaşamaları, kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine uygun bir şekilde tanımlanmış olması başlıkları altında toplamaktadır (Çelikten, 2004: 98).

Betz ve Fitzgerald (2003), toplumun kadına ve erkeğe geleneksel olarak farklı yaşam atfettiğine dikkati çeker. Kadınlar ve erkekler için farklı roller, farklı kişilik özellikleri ve kabul edilebilir davranış özellikleri vardır. Cinsiyet ayırımı ve cinsiyet farklılıkları erken yaşlardan itibaren gelişir. Çocuklukta cinsel rol sosyalleşmesi genç kızları annelerinin rollerine uygun kişilik özellikleri ve davranışsal yeterlilik geliştirmelerine teşvik eder. Kısacası kadınlar belirli bir davranış kalıbı içerisinde olurlar. Çünkü toplumun onlardan beklediği role uygun şekilde yetiştirilirler (Reddy, 2006: 21).

Parvathy Reddy (2006) tarafından yapılan bir çalışma sonucuna göre, 35 yaş altındaki katılımcılar 36-40 yaş aralığındaki kadınlara göre daha az kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır. Yani, yaş ilerledikçe kariyer engelleri karşılaşma durumları artmaktadır (Reddy, 2006: 91).

Bombuwela ve Chamaru tarafından 2013 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre; katılımcılar bireysel faktörlerin cam tavan oluşturmak için önemli bir engel olduğunu

düşünmektedir. Kültürel faktörler ve Örgütsel faktörler ikinci ve üçüncü en önemli engellerdir (Bombuwela ve Chamaru, 2013).

Cam tavan üzerine yapılan araştırmalar, öncelikle böyle bir bariyerin var olup olmadığı veya hangi koşullar altında var olduğu sorusunu ele almıştır. Araştırma ayrıca böyle bir bariyerin nedenleri (örn. Ballenger, 2010; Boone vd., 2013; Rummelt ve Viggian, 2011) ve etkilerine (örn. Dost vd., 2012; Rosin ve Korabik, 1991) odaklanmıştır. Cam tavan ile diğer bağımsız yapılar arasındaki etkileşimi ele alan az bir çalışma mevcuttur. Çalışmalar, kadınların yönetimsel hareketliliğini çevreleyen, kendisiyle ilgili birkaç sorun tespit etmiştir. Aile faktörlerinin ve özellikle anneliğin örgütsel cam tavana katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Kadınlar, erkek meslektaşlarından daha fazla empati, destekleme ve ilişki kurma gibi davranışsal özellikleri ve daha dönüştürücü liderlik nitelikleri (Chao ve Dexin, 2011) sergilerken, genellikle vizyondan yoksundurlar sonucuna ulaşılmıştır (Downes and Hemmasi, 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

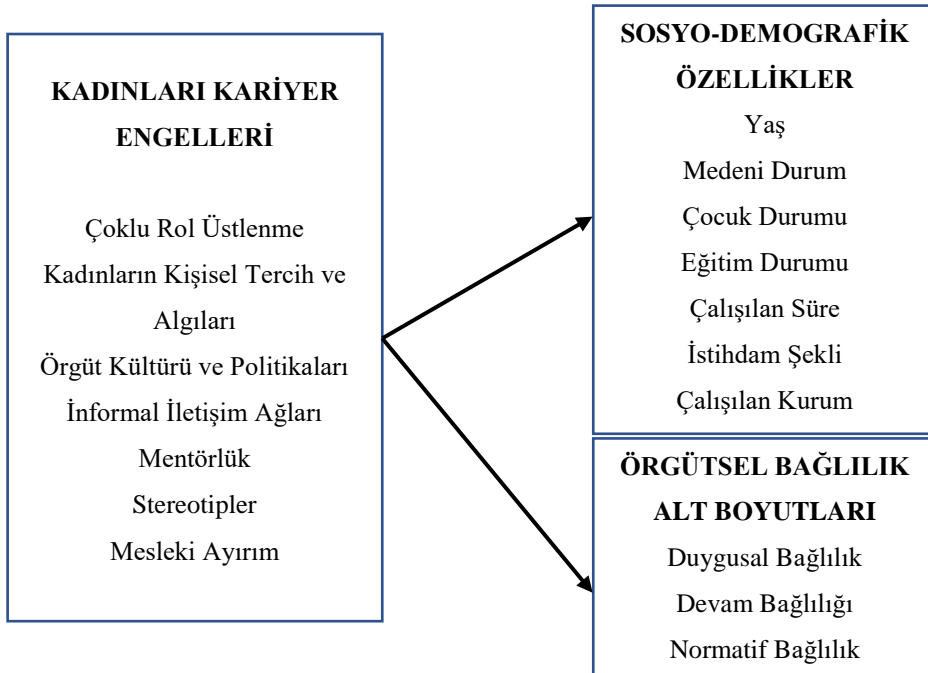
YÖNTEM

Araştırmada nicel veri analiz kullanılmış olup, veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Gaziantep Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü'nün 2012 yılında yayınlamış olduğu İş Gücü Piyasası Analiz Raporuna göre Gaziantep ilinde kayıtlı olarak çalışan 101.000 kadın bulunmaktadır. Bu bilgiden hareketle yapılan örneklem hesabında örneklem sayısı minimum 383 olarak belirlenmiştir. Gaziantep ilinde kamu sektöründe ve özel sektörde görev yapan, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 400 kadın çalışana anket dağıtılmış, elde edilen veriler analiz edilmek üzere kaydedilmiştir.

Kamuda ve özel sektörde çalışan kadınlara yönelik olarak yapılan araştırmada toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı aracılığıyla analiz edilmiş ve çalışmanın amaçlarına göre yorumlanmıştır. Araştırma gereğince güvenilirlik, tek yönlü varyans analizi (one way anova), korelasyon ve regresyon analizinin yanı sıra ki (chi) kare testi yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırmalar neticesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 6'daki gibidir.



Şekil 6. Araştırma Modeli

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel kurumlarında çalışan kadınlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Anketlerin uygulanacağı kamu ve özel kurumlar belirlendikten sonra anket formları çalışanlara bırakılmış, belirli bir süre (birkaç saat sonra veya ertesi gün) sonra geri alınmıştır.

Evren sayısının bilindiği durumlarda örneklem için formül ile hesaplama yapılır. Araştırmanın örneklemine belirlemek adına aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{(Nt^2 pq)}{(d^2 (N-1) + t^2 pq)}$$

Formülde yer alan ifadelerin anlamları aşağıda paylaşılmıştır.

N: anakütle büyüklüğünü,

n: örneklem büyüklüğünü,

p: olayın görülme olasılığını,

q: 1-p: olayın görülmemeye olasılığını,

d: kabul edilen \pm örneklem hata oranını ve

t(α ,sd): α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir.

101.000 kişilik evren olduğu bilgisinden hareketle, örneklem hesabı aşağıda hesaplanmıştır.

$$n = \frac{(Nt^2 pq)}{(d^2 (N-1) + t^2 pq)}$$

$$n = \frac{(101000 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50)}{((0,05^2 * (101000 - 1)) + (1,96^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = 383 \sim$$

Elde edilen sonuçtan hareketle araştırma evreni minimum 383 kişiden meydana gelmektedir. Bu bilgiden hareketle araştırmaya 400 katılımcı dahil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçekler; demografik form, örgütsel bağlılık ölçeği, kariyer engelleri ölçeğidir. Demografik formda katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek adına yaş, eğitim, medeni durum gibi sorular yer almaktadır ve toplamda 7 soru vardır.

İkinci ölçek ise örgütsel bağlılık ölçeğidir. Ölçek, Gül ve Beyşenova (2018) tarafından kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğidir. Toplamda 18 soruyu içeren örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık boyutları bulunmaktadır. Her 3 boyut için 6 sorunun yer aldığı ölçekte Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılık boyutları ve soru numaralarına dair bilgiler verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları ve Soru Listesi

Örgütsel Bağlılığın Boyutları	Soru Numarası
Duygusal Bağlılık	1-2-3-4-5-6
Devamlılık Bağlılığı	7-8-9-10-11-12
Normatif Bağlılık	13-14-15-16-17-18

Araştırmadaki üçüncü ölçek ise kariyer engelleri ölçeğidir. Ölçek, Karaca'nın (2007) hazırladığı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Kariyer engelleri ölçeğinde toplam 38 soru ve 7 boyut bulunmaktadır. Kariyer engelleri ölçeğindeki boyutlar; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentörlük, mesleki ayırım ve stereotipler şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 6. Kadınların Kariyer Engelleri Boyutları ve Soru Listesi

Kariyer Engelleri Boyutları	Soru Numarası
Çoklu Rol Üstlenme	1-2-3-4
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	5-6-7-8-9
Örgüt Kültürü ve Politikaları	10-11-12-13
İnformel İletişim Ağları	14-15-16

Mentörlük	17-18
Mesleki Ayırım	19-20-21-22
Stereotipler	23-24-25-26-27-28-29

Örgütsel bağlılık ve kariyer engelleri ölçekleri 5'li likert tipi ölçeklerdir. Buna göre 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum olarak belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan 3., 4., 5., 7., 8., 10., 11., 12., 13. sorular ters kodlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada SPSS 25.0 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada frekans analizi, tanımlayıcı istatistiklerden, güvenilirlik analizinden, Bağımsız Grup t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyon katsayısı ve Çoklu Regresyon Analizinden faydalanılmıştır. Diğer bir taraftan değişkenlerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenerek normal dağılıma uygun olup olmadıkları incelenmiştir. Normallik ile ilgili olarak literatürde basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1.5 değerleri arasında olmasının dağılımın normalden sapmadığının bir göstergesi olarak kabul edilebileceği görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007:46). Buradan hareketle Verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Normal dağılım eğrileri, Q-Q dağılımları da incelendikten sonra normallikten sapmaların aşırı boyutlarda olmadığı düşünülerek ilişki tespitine yönelik analiz işlemleri için parametrik istatistik tekniklerinin uygulanmasına karar kılınmıştır. Araştırmada yer alan katılımcıların çalışmada kullanılan ölçeklerden elde ettikleri puanların ortalaması, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri ile basıklık ve çarpıklık katsayıları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Normallik Sınaması Sonuçları

	N	Min.	Max.	Ort.	SS	Çarpıklık		Basıklık	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
DUYB	400	1,50	5,00	3,28	,81	,820	,122	,100	,243
DVMB	400	1,00	5,00	3,69	,84	-,328	,122	-,209	,243
NRMB	400	1,17	5,00	3,40	,94	,101	,122	-,538	,243

ÇRÜ	400	1,00	5,00	2,65	1,08	,210	,122	-,594	,243
KKTA	400	1,00	5,00	3,14	,76	-,731	,122	1,965	,243
ÖKP	400	1,00	5,00	2,86	,82	,021	,122	,642	,243
İİA	400	1,00	5,00	3,26	,86	-,474	,122	,655	,243
MNT	400	1,00	5,00	3,07	1,04	-,200	,122	-,298	,243
MSA	400	1,00	5,00	2,82	,95	,184	,122	,065	,243
STR	400	1,00	5,00	2,68	1,01	,428	,122	-,256	,243

Tablo 7’de değişkenlere ait puanlarına ait çarpıklık katsayısı ve basıklık katsayısı ± 1.5 aralığındadır. Bu değerlere göre değişkenler normal dağılım göstermektedir. Bu nedenle parametrik testlerden yararlanmaya karar verilmiştir. Bağımsız Grup t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Korelasyon katsayısı ve Çoklu Regresyon Analizi uygulanmıştır. Testlerde hata oranı (alfa= 0.05) belirlenip $p < 0.05$ olduğu durumlarda gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde örneklem grubundan elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik tablolara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçebilmesi; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi güvenilirlik olarak tanımlanır. Bir ölçüm aracında güvenilirlik hesaplanmasında kullanılan en güçlü yöntem Cronbach alfa değerinin saptanmasıdır. Bu nedenle ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için Likert Ölçekli sorularda sıklıkla kullanılan Cronbach Alpha Katsayısı'na başvurulmuştur. Bu değer 0.70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's	
	Alpha	Madde Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,676	6
Devam Bağlılığı	0,777	6
Normatif Bağlılık	0,827	6
Örgütsel Bağlılık (Toplam)	0,879	18

Tablo 8'de örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri 0.879'dir. Ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0.70'ten yüksektir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Kariyer Engelleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Çoklu Rol Üstlenme	0,820	4
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	0,569	5
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,564	4
İnformal İletişim Ağları	0,622	3
Mentörlük	0,611	2
Mesleki Ayırım	0,683	4
Stereotipler	0,867	7
Kariyer Engelleri Ölçeği (Toplam)	0,910	29

Tablo 9’da kariyer engelleri ölçeğinin güvenilirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri 0.91’dir. Ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0.70’ten yüksektir. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan kadın çalışanların yaş, medeni durum, kıdem, çocuk durumu, eğitim durumu, istihdam şekli ve çalışılan kurum gibi demografik özelliklere ait veriler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 10. Demografik Özelliklere Ait Frekans Ve Yüzde Değerleri

	Değişkenler	Frekans	Yüzde
1.Yaş	20-30 yaş	194	49
	31-40 yaş	109	27
	41-50 yaş	64	16
	51 yaş ve üzeri	33	8
	Toplam	400	100

2. Medeni Hal	Bekar	119	30
	Nişanlı	47	12
	Evli	195	49
	Boşanmış	28	7
	Eşini kaybetmiş	11	3
	Toplam	400	100
3. Çocuk Sayısı	Hiç	189	47
	1	75	19
	2	76	19
	3 ve üzeri	60	15
	Toplam	400	100
	4.Eğitim Durumu	Lise	116
Ön lisans		115	29
Lisans		131	33
Yüksek lisans/Doktora		38	10
Toplam		400	100
5. İstihdam Şekli		Kadrolu	233
	Sözleşmeli	159	40
	Stajyer	8	2
	Toplam	400	100
	6. Çalışma Süresi	1-5 yıl	94
6-10 yıl		100	25
11-15 yıl		99	25
16-20 yıl		60	15
21 yıl ve üzeri		47	12
Toplam		400	100
7.Çalışılan Kurum		Kamu	200
	Özel	200	50
	Toplam	400	100

Tablo 10'da çalışmanın örnekleme ilişkin veriler; araştırmaya katılan kadın çalışanların %49'u (n=194) 20-30 yaş arasında, %27'si (n=109) 31-40 yaş arasında, %16'sı (n=64) 41-50 yaş arasında, %8'i (n=33) 51 yaş ve üstünde yaşlar arasındadır.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların %30'u (n=119) bekar, %12'si (n=47) nişanlı, %49'u (n=195) evli, %7'si (n=28) boşanmış, %3'ü (n=11) eşini kaybetmiştir.

Aynı şekilde araştırmaya katılan çalışan kadınların %46,1'inin (n=189) çocuğu yok, %19'unun (n=75) 1 çocuğu bulunmakta, %19'unun (n=76) 2 çocuğu bulunmakta, %15'inin (n=60) 3 ve üzerinde çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %50'sinin evli ve çocuklu olması kadınların kariyer engellerinden çoklu rol üstlenme engelinin örgütsel bağlılığa etkisini anlamamız açısından faydalı olacaktır.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların %29'u (n=116) lise, %29'u (n=115) önlisans, %33'ü (n=131) lisans, %10'u (n=38) yüksek lisans/doktora mezunudur.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların %58'i (n=233) kadrolu, %40'ı (n=159) sözleşmeli, %2'si (n=8) stajyer olarak istihdam edilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların %24'ü (n=94) 1-5 yıl arasında, %25'i (n=100) 6-10 yıl arasında, %25'i (n=99) 11-15 yıl arasında, %15'i (n=60) 16-20 yıl arasında, %12'si (n=47) 21 yıl ve üzerinde bir süredir çalışma hayatında bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların %50'si (n=200) kamu sektöründe, %50'si (n=200) özel sektörde çalışmaktadır.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	SS
Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	26	7	44	1	89	2	12	3	11	2	3,6	1,19
				1		2	4	1	7	9	6	
Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum	26	7	59	1	60	1	14	3	10	2	3,6	1,21
				5		5	7	7	8	7	3	
Kurumuma karşı güçlü bir “aitlik” duygusu hissetmiyorum	70	1	99	2	85	2	75	1	71	1	2,9	1,36
		8		5		1		9		8	5	
Kurumuma karşı güçlü bir “Duygusal bağlılık” hissetmiyorum	74	1	99	2	75	1	70	1	82	2	2,9	1,41
		9		5		9		8		1	7	
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	78	2	10	2	65	1	73	1	82	2	2,9	1,43
		0	2	6		6		8		1	5	
Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor	28	7	61	1	85	2	12	3	10	2	3,5	1,23
				5		1	1	0	5	6	3	
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de	17	4	38	1	66	1	14	3	13	3	3,8	1,12
				0		7	4	6	5	4	6	
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu	16	4	36	9	76	1	12	3	14	3	3,8	1,12
						9	6	2	6	7	7	
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı	25	6	47	1	77	1	10	2	14	3	3,7	1,23
				2		9	7	7	4	6	4	
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi	29	7	53	1	82	2	10	2	12	3	3,6	1,26
				3		1	7	7	9	2	4	
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	43	1	69	1	10	2	90	2	90	2	3,2	1,28
		1		7	8	7		3		3	9	

Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	33	8	49	1	54	1	10	2	15	3	3,7	1,30
Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	39	1	81	2	90	2	93	2	97	2	3,3	1,30
Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	28	7	47	1	78	2	12	3	11	3	3,6	1,21
Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	45	1	77	1	90	2	91	2	97	2	3,3	1,33
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	24	6	44	1	94	2	12	3	11	2	3,6	1,18
Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	62	1	85	2	97	2	76	1	80	2	3,0	1,35
Bu kuruma çok şey borçluyum.	47	1	61	1	74	1	11	2	10	2	3,4	1,34

Tablo 11’de Örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerine verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Bu değerlere göre araştırmaya katılan çalışan kadınlar en düşük ($2,95 \pm 1,36$) katılımı “Kurumuma karşı güçlü bir “aitlik” duygusu hissetmiyorum” ifadesinde göstermiştir. En yüksek ($3,87 \pm 1,12$) katılımı ise “Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu” ifadesinde göstermiştir.

Tablo 12. Kariyer Engelleri Ölçeği İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	SS	
Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır	96	2	76	1	47	1	94	2	87	2	3,0	1,5	
		4		9		2		4		2	0	0	
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	15	3	10	2	65	1	51	1	33	8	2,2	1,3	
		0		8		1		5			9	1	
Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	10	2	92	2	10	2	69	1	30	8	2,5	1,2	
		5		6		3		4			7	5	
Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	85	2	85	2	11	2	78	2	40	1	2,7	1,2	
		1		1		2		8		0	6	7	
Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemli.	32	8	32	8	89	2	13	3	11	2	3,6	1,1	
						2		7		4	0	8	5
Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler	12	3	88	2	10	2	52	1	28	7	2,4	1,2	
		9		2		3		6			1	5	
Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.	44	1	26	7	88	2	10	2	13	3	3,6	1,3	
		1				2		3		6	9	5	7
Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	14	3	84	2	10	2	43	1	27	7	2,3	1,2	
		0		5		1		6		1	3	4	
Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	35	9	34	9	96	2	10	2	13	3	3,6	1,2	
						4		5		6	0	3	5
Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	52	1	76	1	11	2	10	2	59	1	3,1	1,2	
		3		9		0		8		3	6	5	0
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalışmaktadır.	54	1	72	1	12	3	97	2	56	1	3,0	1,2	
		4		8		1		0		4	4	7	3
Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	60	1	70	1	14	3	84	2	46	1	2,9	1,2	
		5		8		0		5		1	2	7	0

Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	16 9	4 2	61 5	1 5	89 2	2 2	51 3	1 3	30 8	8 2,2	1,3 8	3 3
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	29	7	30	8	11 3	2 8	15 0	3 8	78 0	2 3,5	1,1 4	1 1
Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayıncı davranışlarda bulunurlar.	41	1 0	63 6	1 0	14 5	3 3	10 6	2 6	53 3	1 3,1	1,1 6	5 5
Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	42	1 1	77 9	1 9	13 9	3 5	88 2	2 2	54 4	1 3,0	1,1 9	7 7
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	56	1 4	68 7	1 0	10 5	2 6	10 7	2 7	70 8	1 3,1	1,2 6	9 9
Kurumda MNT (danışmanlık) ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	52	1 3	80 0	2 0	13 0	3 3	10 5	2 6	33 8	2,9 7	1,1 5	
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.	61	1 5	52 3	1 3	85 1	2 5	13 4	3 4	67 7	1 3,2	1,3 4	0 0
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	55	1 4	66 7	1 7	93 3	2 5	12 1	3 1	61 5	1 3,1	1,2 8	7 7
Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	16	4 8	69 2	1 7	94 4	2 4	29 7	7 40	1 0	2,2 6	1,3 3	
Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	12	3 8	69 2	1 7	98 5	2 5	50 3	1 3	55 4	1 2,5	1,4 9	0 0
Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.	14	3 2	76 6	1 9	90 3	2 3	53 3	1 3	39 0	1 2,4	1,3 3	5 5
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	16	4 3	70 1	1 8	69 7	1 4	58 4	1 40	1 0	2,3 5	1,3 9	
Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	39	1 0	23 6	6 90	2 3	11 1	2 8	13 7	3 4	3,7 1	1,2 6	
Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç göstermezler.	12	3 9	75 2	1 9	92 3	2 3	59 5	1 45	1 1	2,5 4	1,3 7	

Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	14 4	3 6	77 9	1 9	87 2	2 2	48 2	1 2	44 2	1 1	2,4 3	1,3 7
Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	85	2 1	69 7	1 7	10 8	2 7	90 7	2 3	48 3	1 2	2,8 7	1,3 1
Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	15 5	3 9	65 6	1 6	89 2	2 2	45 2	1 1	46 2	1 2	2,4 0	1,3 9

Tablo 12’de Kariyer Engelleri Ölçeği ifadelerine verilen cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Bu değerlere göre araştırmaya katılan çalışan kadınlar en düşük ($2,26 \pm 1,33$) katılımı “Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır” ifadesinde göstermiştir. En yüksek ($3,71 \pm 1,26$) katılımı ise “Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir” ifadesinde göstermiştir.

4.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Tablo 13’te duygusal bağlılık ortalamasının $3,28 \pm 0,81$, devam bağlılığı ortalamasının $3,69 \pm 0,84$, normatif bağlılık ortalamasının $3,40 \pm 0,94$ olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık algısının orta, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algısının yüksek olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, Örgütsel Bağlılık ölçeğinin genel ortalamasının ise $3,46 \pm 0,73$ olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu söylenebilir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarına Ait Ortalama ve Standart Sapma

	Ort.	SS
Duygusal Bağlılık	3,28	0,81
Devam Bağlılığı	3,69	0,84
Normatif Bağlılık	3,40	0,94
Örgütsel Bağlılık	3,46	0,73

Tablo 14’te ANOVA testi sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışanlar duygusal bağlılık algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla genel olarak araştırmalarda

tercih edilen Tukey HSD çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 51 yaş ve üzeri çalışan kadınların duygusal bağlılık algısı 20-30 yaş ve 31-40 yaş arası çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların devam bağlılık algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p>.05$].

Araştırmaya katılan çalışan kadınların normatif bağlılık algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla genel olarak araştırmalarda tercih edilen Tukey HSD çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 51 yaş ve üzeri çalışan kadınların normatif bağlılık algısı 20-30 yaş ve 41-50 yaş arası çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal Bağlılık	20-30 yaş	194	3,19	,75	3,978	0,008	51 yaş ve üzeri
	31-40 yaş	109	3,29	,79			
	41-50 yaş	64	3,32	,81			51 yaş ve üzeri
	51 yaş ve üzeri	33	3,71	1,08			>31-40
	Toplam	400	3,28	,81			
Devam Bağlılığı	20-30 yaş	194	3,66	,76	2,046	0,107	
	31-40 yaş	109	3,71	,87			
	41-50 yaş	64	3,60	,91			
	51 yaş ve üzeri	33	4,02	1,00			
	Toplam	400	3,69	,84			
Normatif Bağlılık	20-30 yaş	194	3,35	,87	3,608	0,014	51 yaş ve üzeri
	31-40 yaş	109	3,47	,93			
	41-50 yaş	64	3,23	1,05			51 yaş ve üzeri
	51 yaş ve üzeri	33	3,84	1,03			>41-50
	Toplam	400	3,40	,94			

Tablo 15’de ANOVA sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışan kadınların duygusal bağlılık algısının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p>.05$].

Araştırmaya katılan çalışan kadınların devam bağlılık algısının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; nişanlı olan çalışan kadınların devam bağlılığı algısı bekar ve evli çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir. Araştırmaya katılan çalışan kadınların normatif bağlılık algısı medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; nişanlı olan çalışan kadınların normatif bağlılık algısı bekar ve evli çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal Bağlılık	Bekar	119	3,27	,74	1,984	0,096	
	Nişanlı	47	3,49	,98			
	Evli	195	3,26	,81			
	Boşanmış	28	3,29	,85			
	Eşini kaybetmiş	11	2,76	,34			
	Toplam	400	3,28	,81			
Devam Bağlılığı	Bekar	119	3,62	,76	4,347	0,002	Nişanlı> Bekar
	Nişanlı	47	4,10	,73			Nişanlı> Evli
	Evli	195	3,60	,88			
	Boşanmış	28	3,81	,87			
	Eşini kaybetmiş	11	4,06	,74			
	Toplam	400	3,69	,84			
Normatif Bağlılık	Bekar	119	3,34	,90	3,052	0,017	Nişanlı> Bekar
	Nişanlı	47	3,83	,83			Nişanlı> Evli
	Evli	195	3,33	,97			
	Boşanmış	28	3,51	,97			
	Eşini kaybetmiş	11	3,23	,78			
	Toplam	400	3,40	,94			

Tablo 16’da ANOVA sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışan kadınların duygusal bağlılık algısının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 3 ve üzeri çocuğu olan çalışan kadınların duygusal bağlılık algısı çocuğu olmayan ve 2 çocuğu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların devam bağlılık algısının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 1 çocuğu olan ve 3 ve üzeri çocuğu olan çalışan kadınların devam bağlılığı algısı 2 çocuğu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların normatif bağlılık algısının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p > .05$].

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal Bağlılık	Hiç	189	3,25	,76	3,318	0,020	3 ve üzeri > Hiç
	1	75	3,23	,73			3 ve üzeri > 2
	2	76	3,18	,71			
	3 ve üzeri	60	3,58	1,07			
	Toplam	400	3,28	,81			
Devam Bağlılığı	Hiç	189	3,66	,78	2,641	0,049	1 > 2
	1	75	3,82	,71			3 ve üzeri > 2
	2	76	3,52	,90			
	3 ve üzeri	60	3,87	1,04			
	Toplam	400	3,69	,84			
Normatif Bağlılık	Hiç	189	3,36	,87	2,195	0,088	
	1	75	3,45	,96			
	2	76	3,25	,93			
	3 ve üzeri	60	3,65	1,10			
	Toplam	400	3,40	,94			

Tablo 17’de ANOVA sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışan kadınların duygusal bağlılık algısının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; lise mezunu olan çalışan kadınların duygusal bağlılık algısı ön lisans mezunu kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların devam bağlılık algısının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; lise mezunu olan çalışan kadınların devam bağlılığı algısı ön lisans ve yüksek lisans mezunu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların normatif bağlılık algısının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; lise mezunu olan çalışan kadınların normatif bağlılık algısı ön lisans mezunu kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal Bağlılık	Lise	116	3,44	,81	3,640	0,013	Lise> Ön lisans
	Ön lisans	115	3,09	,67			
	Lisans	131	3,29	,86			
	Yüksek lisans	38	3,33	,92			
	Toplam	400	3,28	,81			
Devam Bağlılığı	Lise	116	3,86	,79	2,893	0,035	Lise > Ön lisans
	Ön lisans	115	3,58	,80			
	Lisans	131	3,70	,86			
	Yüksek lisans	38	3,50	,98			
	Toplam	400	3,69	,84			
Normatif Bağlılık	Lise	116	3,58	,96	3,570	0,014	Lise> Ön lisans
	Ön lisans	115	3,18	,79			
	Lisans	131	3,44	,96			
	Yüksek lisans	38	3,37	1,13			
	Toplam	400	3,40	,94			

Tablo 18’de ANOVA sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışan kadınların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algısının istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p>.05$].

Araştırmaya katılan çalışan kadınların devam bağlılık algısının istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; stajyer olan çalışan kadınların devam bağlılığı algısı kadrolu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının İstihdam Şekline Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal Bağlılık Kadrolu		233	3,26	,81	0,178	0,837	
	Sözleşmeli	159	3,31	,81			
	Stajyer	8	3,29	,79			
	Toplam	400	3,28	,81			
Devam Bağlılığı Kadrolu		233	3,62	,86	3,410	0,034	Stajyer> Kadrolu
	Sözleşmeli	159	3,78	,81			
	Stajyer	8	4,21	,50			
	Toplam	400	3,69	,84			
Normatif Bağlılık Kadrolu		233	3,35	,92	0,872	0,419	
	Sözleşmeli	159	3,46	,95			
	Stajyer	8	3,65	1,30			
	Toplam	400	3,40	,94			

Tablo 19’de ANOVA sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışan kadınların duygusal bağlılık algısının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 16-20 yıldır çalışan kadınların duygusal bağlılık algısı 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıldır çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların devam bağlılık algısının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 11-15 yıldır çalışan kadınların devam bağlılığı algısı 1-5 yıldır çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışan kadınların normatif bağlılık algısının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 16-20 yıldır ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışan kadınların normatif bağlılık algısı 1-5 yıldır çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Tablo 19. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	94	3,00	,47	9,729	0,000	16-20 yıl > 1-5
	6-10 yıl	100	3,22	,76			16-20 yıl > 6-10
	11-15 yıl	99	3,21	,81			16-20 yıl > 11-15
	16-20 yıl	60	3,68	1,00			
	21 yıl ve üzeri	47	3,61	,89			
	Toplam	400	3,28	,81			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	94	3,50	,73	2,833	0,024	11-15 > 1-5
	6-10 yıl	100	3,66	,84			
	11-15 yıl	99	3,81	,75			
	16-20 yıl	60	3,90	1,03			
	21 yıl ve üzeri	47	3,63	,91			
	Toplam	400	3,69	,84			
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	94	3,15	,69	5,855	0,000	16-20 > 1-5
	6-10 yıl	100	3,30	,97			21 yıl ve üzeri > 1-5
	11-15 yıl	99	3,38	,87			
	16-20 yıl	60	3,77	1,14			
	21 yıl ve üzeri	47	3,71	,99			
	Toplam	400	3,40	,94			

Tablo 20’de T Test sonuçlarına göre; özel kurumda (3,43) çalışan kadınların duygusal bağlılık algısının kamuda (3,13) çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür [$p<.05$].

Özel kurumda (3,79) çalışan kadınların devam bağlılığı algısının kamuda (3,60) çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür [$p<.05$].

Özel kurumda (3,61) çalışan kadınların normatif bağlılık algısının kamuda (3,20) çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür [$p<.05$].

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre T Testi Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık	Kamu	200	3,13	,73	-3,752	0,000
	Özel	200	3,43	,85		
Devam Bağlılığı	Kamu	200	3,60	0,85	-2,221	0,027
	Özel	200	3,79	0,83		
Normatif Bağlılık	Kamu	200	3,20	0,94	-4,469	0,000
	Özel	200	3,61	0,90		

4.4. Kariyer Engellerine İlişkin Bulgular

Tablo 21’de Çoklu Rol Üstlenme ortalamasının $2,65\pm 1,08$, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ortalamasının $3,14\pm 0,76$, Örgüt Kültürü ve Politikaları ortalamasının $2,86\pm 0,82$, İnfomal İletişim Ağları ortalamasının $3,26\pm 0,86$, Mentörlük ortalamasının $3,07\pm 1,04$, Mesleki Ayırım ortalamasının $2,82\pm 0,95$ ve Stereotipler ortalamasının $2,68\pm 1,01$ olduğu görülmüştür. Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mentörlük, Mesleki Ayırım ve Stereotipler algısının orta düzeyde olduğu, aynı zamanda Kariyer Engelleri ölçeğinin genel ortalamasının ise $2,92\pm 0,67$ olduğu görülmüştür. Bu nedenle “*H₁ :Çalışan Kadınlar kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır*” hipotezinin doğruluğu kısmen kabul edilebilir. Kadın çalışanların kariyer engelleri ile karşılaştıkları ancak bu oranın düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarına Ait Ortalama Ve Standart Sapma

	Ort. SS
Çoklu Rol Üstlenme	2,65 1,08
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	3,14 0,76
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2,86 0,82
İnformel İletişim Ağları	3,26 0,86
Mentörlük	3,07 1,04
Mesleki Ayırım	2,82 0,95
Stereotipler	2,68 1,01
Kariyer Engelleri	2,92 0,67

Tablo 22’de ANOVA sonuçlarına göre; çalışan kadınların Örgüt Kültürü ve Politikaları ile İnformel İletişim Ağları algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 51 yaş ve üzeri çalışan kadınların Örgüt Kültürü ve Politikaları algısı 41-50 yaş arası çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

20-30 yaş arası ve 51 yaş ve üzeri çalışan kadınların İnformel İletişim Ağları algısının 31-40 yaş arası çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Parvathy Reddy (2006) tarafından yapılan bir çalışma sonucuna göre, 35 yaş altındaki katılımcılar 36-40 yaş aralığındaki kadınlara göre daha az kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır. Yani, yaş ilerledikçe kariyer engelleri karşılaşma durumları artmaktadır.

Itzin ve Phillipson (1994) tarafından yapılan bir çalışmada yaş ve cinsiyetin kadının işyerindeki konumunu belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda eğitim için yapılan seçimlerde ileri yaşlardaki kadınların kariyer geliştirme fırsatlarından dışlandıklarını düşündüklerini ortaya çıkarmıştır.

Diğer değişkenler yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p > .05$]. Bu nedenle “*H_{1c}: Çalışan Kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları yaş aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezinin doğruluğu kısmen kabul edilebilir.

Tablo 22. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Çoklu Rol Üstlenme	20-30 yaş	194	2,62	1,04	2,418	0,066	
	31-40 yaş	109	2,77	1,04			
	41-50 yaş	64	2,41	1,14			
	51 yaş ve üzeri	33	2,95	1,20			
	Toplam	400	2,65	1,08			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	20-30 yaş	194	3,16	,68	1,035	0,377	
	31-40 yaş	109	3,19	,72			
	41-50 yaş	64	2,99	,78			
	51 yaş ve üzeri	33	3,21	1,19			
	Toplam	400	3,14	,76			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	20-30 yaş	194	2,86	,75	2,992	0,031	51 yaş ve üzeri > 41-50
	31-40 yaş	109	2,83	,81			
	41-50 yaş	64	2,70	,83			
	51 yaş ve üzeri	33	3,22	1,13			
	Toplam	400	2,86	,82			
İnformal İletişim Ağları	20-30 yaş	194	3,37	,74	4,906	0,002	20-30>31-40
	31-40 yaş	109	3,03	,94			51 yaş ve üzeri> 31-40
	41-50 yaş	64	3,20	,92			
	51 yaş ve üzeri	33	3,55	1,00			
	Toplam	400	3,26	,86			
Mentörlük	20-30 yaş	194	3,12	,99	0,927	0,428	
	31-40 yaş	109	3,02	1,02			
	41-50 yaş	64	2,91	1,04			
	51 yaş ve üzeri	33	3,20	1,31			
	Toplam	400	3,07	1,04			

Mesleki Ayırım	20-30 yaş	194	2,85	,99	2,210	0,086
	31-40 yaş	109	2,79	,86		
	41-50 yaş	64	2,61	,80		
	51 yaş ve üzeri	33	3,11	1,19		
	Toplam	400	2,82	,95		
Stereotipler	20-30 yaş	194	2,72	1,00	2,215	0,086
	31-40 yaş	109	2,66	,93		
	41-50 yaş	64	2,42	,94		
	51 yaş ve üzeri	33	2,93	1,32		
	Toplam	400	2,68	1,01		

Tablo 23’te ANOVA sonuçlarına göre; çalışan kadınların Çoklu Rol Üstlenme algısının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; nişanlı olan çalışan kadınların çoklu rol üstlenme algısı bekar ve evli çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Diğer değişkenler medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p > .05$]. Bu nedenle “*H_{1a}: Çalışan Kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezinin doğruluğu kısmen kabul edilebilir.

Tablo 23. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Medeni Duruma Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Bekar	119	2,57	1,12	2,912	0,021	Nişanlı> Bekar
	Nişanlı	47	3,11	,98			Nişanlı> Evli
	Evli	195	2,57	1,04			
	Boşanmış	28	2,66	1,19			
	Eşini Kaybetmiş	11	3,00	,87			
Toplam		400	2,65	1,08			

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Bekar	119	3,21	,75	0,518	0,722
	Nişanlı	47	3,16	,69		
	Evli	195	3,12	,78		
	Boşanmış	28	3,00	,90		
	Eşini Kaybetmiş	11	3,18	,21		
	Toplam	400	3,14	,76		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Bekar	119	2,91	,87	0,670	0,613
	Nişanlı	47	2,81	,89		
	Evli	195	2,81	,76		
	Boşanmış	28	2,86	1,03		
	Eşini Kaybetmiş	11	3,16	,42		
	Toplam	400	2,86	,82		
İnformal İletişim Ağları	Bekar	119	3,43	,81	2,188	0,070
	Nişanlı	47	3,28	,90		
	Evli	195	3,20	,86		
	Boşanmış	28	3,05	,99		
	Eşini Kaybetmiş	11	2,97	,72		
	Toplam	400	3,26	,86		
Mentörlük	Bekar	119	3,13	1,07	0,678	0,608
	Nişanlı	47	3,09	1,14		
	Evli	195	2,99	,99		
	Boşanmış	28	3,29	1,14		
	Eşini Kaybetmiş	11	3,05	,61		
	Toplam	400	3,07	1,04		
Mesleki Ayırım	Bekar	119	2,81	1,05	0,498	0,737
	Nişanlı	47	2,98	1,00		
	Evli	195	2,79	,92		
	Boşanmış	28	2,75	,79		
	Eşini Kaybetmiş	11	2,66	,49		
	Toplam	400	2,82	,95		

Stereotipler	Bekar	119	2,67	1,05	1,733	0,142
	Nişanlı	47	3,02	1,13		
	Evli	195	2,63	,96		
	Boşanmış	28	2,53	,92		
	Eşini Kaybetmiş	11	2,47	,73		
	Toplam	400	2,68	1,01		

Tablo 24’te ANOVA sonuçlarına göre; çalışan kadınların Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları ve İnfomal İletişim Ağları algısının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 3 ve üzeri çocuğu olan çalışan kadınların Çoklu Rol Üstlenme algısı 1 çocuğu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Çocuğu olmayan çalışan Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları algısı 1 çocuğu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

3 ve üzeri çocuğu olan çalışan kadınların Örgüt Kültürü ve Politikaları algısı 1 ve 2 çocuğu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Çocuğu olmayan çalışan kadınların İnfomal İletişim Ağları algısı 1 çocuğu olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Diğer değişkenler çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p > .05$]. Bu nedenle “*H_{1b}: Çalışan Kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezinin doğruluğu kabul edilebilir.

Tablo 24. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Hiç	189	2,71	1,08	2,663	0,048	3 ve üzeri>1
	1	75	2,43	,99			
	2	76	2,54	1,04			
	3 ve üzeri	60	2,91	1,17			
	Toplam	400	2,65	1,08			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Hiç	189	3,24	,62	4,074	0,007	Hiç> 1
	1	75	2,89	,83			
	2	76	3,11	,70			
	3 ve üzeri	60	3,20	1,02			
	Toplam	400	3,14	,76			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Hiç	189	2,88	,77	2,752	0,042	3 ve üzeri>1
	1	75	2,74	,79			3 ve üzeri>2
	2	76	2,72	,71			
	3 ve üzeri	60	3,08	1,09			
	Toplam	400	2,86	,82			
İnformal İletişim Ağları	Hiç	189	3,39	,76	4,568	0,004	Hiç> 1
	1	75	2,96	,99			
	2	76	3,27	,79			
	3 ve üzeri	60	3,24	1,02			
	Toplam	400	3,26	,86			
Mentörlük	Hiç	189	3,17	1,06	1,299	0,275	
	1	75	2,94	,97			
	2	76	2,95	,95			
	3 ve üzeri	60	3,06	1,14			
	Toplam	400	3,07	1,04			
Mesleki Ayırım	Hiç	189	2,85	,99	0,765	0,514	
	1	75	2,67	,82			
	2	76	2,86	,94			
	3 ve üzeri	60	2,83	,97			
	Toplam	400	2,82	,95			

Stereotipler	Hiç	189	2,74	1,03	1,975	0,117
	1	75	2,43	,87		
	2	76	2,69	,99		
	3 ve üzeri	60	2,77	1,09		
	Toplam	400	2,68	1,01		

Tablo 25’de ANOVA sonuçlarına göre; çalışan kadınların Çoklu Rol Üstlenme, Mesleki Ayırım ve Stereotipler algısı eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; lise mezunu olan çalışan kadınların Çoklu Rol Üstlenme algısı ön lisans ve yüksek lisans mezunu kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans mezunu olan çalışan kadınların Mesleki Ayırım algısı yüksek lisans mezunu kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Diğer değişkenler eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p > .05$]. Bu nedenle “*H_{1a}: Çalışan Kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezinin doğruluğu kısmen kabul edilebilir.

Tablo 25. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Lise	116	2,93	,95	4,217	0,006	Lise>
	Ön lisans	115	2,63	,94			Lisans
	Lisans	131	2,51	1,19	Lise>		
	Yüksek lisans	38	2,38	1,29	Yüksek lisans		
Toplam		400	2,65	1,08			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Lise	116	3,11	,66	0,380	0,768	
	Ön lisans	115	3,16	,58			
	Lisans	131	3,18	,90			
	Yüksek lisans	38	3,06	,99			
Toplam		400	3,14	,76			

Örgüt	Lise	116	2,96	,79	1,974	0,117
Kültürü ve Politikaları	Ön lisans	115	2,85	,69		
	Lisans	131	2,73	,84		
	Yüksek lisans	38	2,99	1,16		
	Toplam	400	2,86	,82		
İnformel İletişim Ağları	Lise	116	3,15	,80	1,052	0,369
	Ön lisans	115	3,33	,79		
	Lisans	131	3,30	,91		
	Yüksek lisans	38	3,31	1,06		
	Toplam	400	3,26	,86		
Mentörlük	Lise	116	3,16	,98	0,616	0,605
	Ön lisans	115	3,06	,98		
	Lisans	131	2,98	1,09		
	Yüksek lisans	38	3,08	1,20		
	Toplam	400	3,07	1,04		
Mesleki Ayırım	Lise	116	2,99	,95	4,905	0,002
	Ön lisans	115	2,92	,79		Yüksek lisans
	Lisans	131	2,67	1,03		Ön lisans>
	Yüksek lisans	38	2,44	,95		Yüksek lisans
	Toplam	400	2,82	,95		
Stereotipler	Lise	116	3,06	1,03	9,671	0,000
	Ön lisans	115	2,66	,85		
	Lisans	131	2,44	,97		
	Yüksek lisans	38	2,38	1,15		
	Toplam	400	2,68	1,01		

Tablo 26’da ANOVA sonuçlarına göre; çalışan kadınların Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnformel İletişim Ağları ve Mentörlük algısının istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p<.05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; kadrolu ve sözleşmeli çalışan kadınların Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnformel İletişim Ağları ve Mentörlük algısı stajyer olan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Diğer değişkenler istihdam şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [p<.05]. Bu nedenle “*H_{1c}: Çalışan Kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları istihdam şekline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezinin doğruluğu kısmen kabul edilebilir.

Tablo 26. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının İstihdam Şekline Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Çoklu Rol Üstlenme	Kadrolu	233	2,70	1,05	1,659	0,192	
	Sözleşmeli	159	2,62	1,10			
	Stajyer	8	2,03	1,44			
	Toplam	400	2,65	1,08			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Kadrolu	233	3,15	,73	2,959	0,053	
	Sözleşmeli	159	3,16	,78			
	Stajyer	8	2,50	,97			
	Toplam	400	3,14	,76			
Örgüt ve Politikaları	Kadrolu	233	2,83	,77	3,807	0,023	Kadrolu> Stajyer
	Sözleşmeli	159	2,92	,89			Sözleşmeli> Stajyer
	Stajyer	8	2,13	,76			
	Toplam	400	2,86	,82			
İnformal İletişim Ağları	Kadrolu	233	3,23	,82	5,042	0,007	Kadrolu> Stajyer
	Sözleşmeli	159	3,36	,89			Sözleşmeli> Stajyer
	Stajyer	8	2,42	1,08			
	Toplam	400	3,26	,86			
Mentörlük	Kadrolu	233	3,06	,93	3,068	0,048	Kadrolu> Stajyer
	Sözleşmeli	159	3,11	1,15			Sözleşmeli> Stajyer
	Stajyer	8	2,19	1,22			
	Toplam	400	3,07	1,04			
Mesleki Ayırım	Kadrolu	233	2,80	,82	0,557	0,573	
	Sözleşmeli	159	2,85	1,09			
	Stajyer	8	2,50	1,48			
	Toplam	400	2,82	,95			

Stereotipler	Kadrolu	233	2,63	,92	1,353	0,260
	Sözleşmeli	159	2,76	1,11		
	Stajyer	8	2,30	1,15		
	Toplam	400	2,68	1,01		

Tablo 27’de ANOVA sonuçlarına göre; çalışan kadınların Mesleki Ayırım ve Stereotipler algısının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir [$p < .05$]. Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre; 11-15 yıl ve 16-20 yıldır çalışan kadınların mesleki ayırım algısı 1-5 yıldır çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir. 11-15 yıldır çalışan kadınların Stereotipler algısı 1-5 ve 6-10 yıldır çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.

Diğer değişkenler çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p > .05$]. Bu nedenle “*H_{1f}: Çalışan Kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları kıdem (çalışma sürelerine) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezinin doğruluğu kısmen kabul edilebilir.

Tablo 27. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları

		<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Grup Farkları</i>
Çoklu	1-5 yıl	94	2,50	,99	1,179	0,320	
	6-10 yıl	100	2,58	,98			
Rol	11-15 yıl	99	2,74	1,04			
	16-20 yıl	60	2,80	1,25			
	21 yıl ve üzeri	47	2,76	1,25			
	Toplam	400	2,65	1,08			
Kadınların	1-5 yıl	94	3,20	,48	1,367	0,245	
	6-10 yıl	100	3,18	,68			
	11-15 yıl	99	3,21	,68			
	16-20 yıl	60	2,98	1,10			
	21 yıl ve üzeri	47	3,02	,96			
Toplam	400	3,14	,76				
Kişisel	1-5 yıl	94	2,66	,60	2,045	0,087	
	6-10 yıl	100	2,66	,60			
Tercih	11-15 yıl	99	2,66	,60			
	16-20 yıl	60	2,66	,60			
ve Algıları	21 yıl ve üzeri	47	2,66	,60			
	Toplam	400	2,66	,60			

Örgüt	6-10 yıl	100	2,85	,67		
Kültürü	11-15 yıl	99	2,98	,75		
ve	16-20 yıl	60	2,88	1,22		
Politikaları	21 yıl ve üzeri	47	2,95	1,00		
	Toplam	400	2,86	,82		
İnformal	1-5 yıl	94	3,35	,54	0,698	0,594
İletişim	6-10 yıl	100	3,15	,81		
Ağları	11-15 yıl	99	3,28	,84		
	16-20 yıl	60	3,29	1,12		
	21 yıl ve üzeri	47	3,25	1,14		
	Toplam	400	3,26	,86		
Mentörlük	1-5 yıl	94	2,94	,87	1,343	0,253
	6-10 yıl	100	3,05	,91		
	11-15 yıl	99	3,12	1,02		
	16-20 yıl	60	3,30	1,16		
	21 yıl ve üzeri	47	2,95	1,39		
	Toplam	400	3,07	1,04		
Mesleki	1-5 yıl	94	2,48	,69	4,592	0,001 11-15> 1-5
Ayırım	6-10 yıl	100	2,80	,86		16-20> 1-5
	11-15 yıl	99	2,98	,90		
	16-20 yıl	60	2,99	1,13		
	21 yıl ve üzeri	47	2,96	1,25		
	Toplam	400	2,82	,95		
Stereotipler	1-5 yıl	94	2,40	,69	4,609	0,001 11-15> 1-5
	6-10 yıl	100	2,54	,86		11-15> 6-10
	11-15 yıl	99	2,94	,94		
	16-20 yıl	60	2,85	1,32		
	21 yıl ve üzeri	47	2,74	1,31		
	Toplam	400	2,68	1,01		

Tablo 28’de T Test sonuçlarına göre; özel kurumda çalışan kadınların Çoklu Rol Üstlenme, Örgüt Kültürü ve Politikaları, Mesleki Ayırım ve Stereotipler algısının kamuda çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür [$p < .05$].

Diğer değişkenler çalışılan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$p > .05$]. Ancak boyutların çoğunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu nedenle “*H_{1h}: Çalışan Kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 28. Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Anova Sonuçları

		N	Ort.	SS	t	p
Çoklu Rol Üstlenme	Kamu	200	2,42	1,03	-4,517	0,000
	Özel	200	2,89	1,07		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Kamu	200	3,10	,75	-0,976	0,329
	Özel	200	3,18	,77		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kamu	200	2,71	,79	-3,537	0,000
	Özel	200	3,00	,84		
İnformal İletişim Ağları	Kamu	200	3,28	,84	,366	0,714
	Özel	200	3,25	,88		
Mentörlük	Kamu	200	3,01	1,02	-1,037	0,300
	Özel	200	3,12	1,05		
Mesleki Ayırım	Kamu	200	2,65	,88	-3,646	0,000
	Özel	200	2,99	,99		
Stereotipler	Kamu	200	2,45	,91	-4,608	0,000
	Özel	200	2,90	1,05		

4.5. Korelasyon Analizi

Araştırma hipotezlerini test etmek için değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla Korelasyon Analizleri yapılmıştır.

Tablo 29. Örgütsel Bağlılık İle Kariyer Engelleri Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

	<i>DUYB</i>	<i>DVMB</i>	<i>NRMB</i>	<i>ÇRÜ</i>	<i>KKTA</i>	<i>ÖKP</i>	<i>İİA</i>	<i>MNT</i>	<i>MSA</i>	<i>STR</i>
<i>DUYGB</i>	r 1									
	p									
	N 400									
<i>DVMB</i>	r ,470**	1								
	p ,000									
	N 400	400								
<i>NRMB</i>	r ,622**	,584**	1							
	p ,000	,000								
	N 400	400	400							
<i>ÇRÜ</i>	r ,162**	,150**	,198**	1						
	p ,001	,003	,000							
	N 400	400	400	400						
<i>KKTA</i>	r -,065	-,030	-,146**	,471**	1					
	p ,193	,550	,003	,000						
	N 400	400	400	400	400					
<i>ÖKP</i>	r ,093	,048	,034	,473**	,506**	1				
	p ,063	,337	,498	,000	,000					
	N 400	400	400	400	400	400				
<i>İİA</i>	r -,062	-,106*	-,159**	,198**	,430**	,452**	1			
	p ,219	,034	,001	,000	,000	,000				
	N 400	400	400	400	400	400	400			
<i>MNT</i>	r ,080	,007	,042	,352**	,381**	,434**	,522**	1		
	p ,112	,884	,406	,000	,000	,000	,000			
	N 400	400	400	400	400	400	400	400		
<i>MSA</i>	r ,162**	,031	,097	,464**	,383**	,481**	,430**	,514**	1	
	p ,001	,543	,052	,000	,000	,000	,000	,000		
	N 400	400	400	400	400	400	400	400	400	
<i>STR</i>	r ,171**	,098	,175**	,577**	,346**	,395**	,288**	,438**	,731**	1
	p ,001	,051	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

N	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
** p<0.01; * p<0.05										

Tablo 29’da Çoklu Rol Üstlenme ile duygusal bağıllık arasında $r=0,162$, devam bağıllığı $r=0,150$ ve normatif bağıllık ile arasında $r=0,198$ düzeyinde pozitif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($p < .05$). ***Buna göre çalışan kadınların çoklu rol üstlenme algısı arttıkça duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeyinin artmakta olduğu görülmüştür.***

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ile normatif bağıllık arasında $r=-0,146$ düzeyinde negatif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($p < .05$). Buna göre çalışan Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları arttıkça normatif bağıllık düzeyinin azalmakta olduğu görülmüştür.

İnformel İletişim Ağları ile devam bağıllığı arasında $r=-0,106$ ve normatif bağıllık ile arasında $r=-0,159$ düzeyinde negatif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($p < .05$). Buna göre çalışan kadınların İnformel İletişim Ağları algısı arttıkça devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeyinin azalmakta olduğu görülmüştür.

Mesleki ayırım ile duygusal bağıllık arasında $r=0,162$ düzeyinde pozitif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($p < .05$). Buna göre çalışan kadınların mesleki ayırım algısı arttıkça duygusal bağıllık düzeyinin artmakta olduğu görülmüştür.

Stereotipler ile duygusal bağıllık arasında $r=-0,171$ ve normatif bağıllık ile arasında $r=-0,175$ düzeyinde pozitif yönlü, düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($p < .05$). Buna göre çalışan kadınların stereotipler algısı arttıkça duygusal bağıllık ve normatif bağıllık düzeyinin artmakta olduğu görülmüştür.

Bu nedenle “***H₂: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile örgütsel bağıllıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır***” hipotezinin doğruluğu kısmen kabul edilebilir.

Korelasyon tablosundaki (Tablo 29) veriler bir başka açıdan değerlendirildiğinde; duygusal bağlılıkla stereotipler; devam bağlılığı ile çoklu rol üstlenme arasında pozitif ilişki; normatif bağlılık ile kadınların kişisel tercih ve algıları arasında ise negatif ilişki bulunmaktadır. Bu durumda “*H_{2a}: Çalışan Kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır*” ve “*H_{2b}: Çalışan Kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile devamlılık bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır*” hipotezleri reddedilmiştir. “*H_{2c}: Çalışan kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ile normatif bağlılıkları arasında negatif yönde anlamlı ilişki vardır*” hipotezi ise kısmen kabul edilebilir.

4.6. Regresyon Analizi

Kariyer engelleri ölçeğinin alt boyutlarından oluşan her bir bağımsız değişkenin, örgütsel bağlılık alt boyutları (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi Regresyon Analizi yoluyla test edilmiştir.

Tablo 30. Duygusal Bağlılık Üzerinde Kariyer Engellerinin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

<i>Standart</i>		<i>Standart</i>							
<i>Olmayan</i>		<i>Katsayılar</i>							
<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>							
<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>Adj. R²</i>	
Sabit	3,318	0,194		17,137	0,000	5,263	0,000	0,293	0,070
ÇRÜ	0,101	0,049	0,135	2,053	0,041				
KKTA	-0,214	0,065	-0,201	-3,274	0,001				
ÖKP	0,087	0,062	0,089	1,394	0,164				
İİA	-0,132	0,058	-0,141	-2,266	0,024				
MNT	0,043	0,049	0,055	0,882	0,378				
MSA	0,111	0,066	0,130	1,674	0,095				
STR	0,039	0,062	0,049	0,635	0,526				

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 30’da duygusal bağıllık üzerinde kariyer engelleri değişkenlerinin bir etkisinin olup olmadığı görmek amacıyla Çoklu Regresyon analizi yapılmış ve çoklu regresyon modeli anlamlı olarak açıklanmıştır (F=5,263; p<.05). Çoklu Rol Üstlenme ($\beta=0,135$) duygusal bağıllığı pozitif, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ($\beta=-0,201$) ve İnfomal İletişim Ağları ($\beta=-0,141$) duygusal bağıllığı anlamlı bir şekilde negatif etkilemektedir (p<.05).

Tablo 31. Devam Bağıllığı Üzerinde Kariyer Engellerinin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

	<i>Standart Olmayan Katsayılar</i>		<i>Standart Katsayılar</i>		<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>Adj. R²</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>							
Sabit	3,836	0,205			18,689	0,000	3,033	0,004	,227	0,034
ÇRÜ	0,126	0,052	0,161		2,407	0,017				
KKTA	-0,107	0,069	-0,096		-1,542	0,124				
ÖKP	0,068	0,066	0,067		1,03	0,304				
İİA	-0,137	0,062	-0,140		-2,213	0,027				
MNT	0,018	0,052	0,022		0,344	0,731				
MSA	-0,041	0,07	-0,047		-0,587	0,558				
STR	0,064	0,066	0,077		0,975	0,330				
Bağımlı Değişken: Devam Bağıllığı										

Tablo 31’de devam bağıllığı üzerinde kariyer engelleri değişkenlerinin bir etkisinin olup olmadığı görmek amacıyla Çoklu Regresyon analizi yapılmış ve çoklu regresyon modeli anlamlı olarak açıklanmıştır (F=3,033; p<.05). Çoklu Rol Üstlenme ($\beta=0,161$) devam bağıllığını pozitif, İnfomal İletişim Ağları ($\beta=-0,140$) devam bağıllığını anlamlı bir şekilde negatif etkilemektedir. (p<.05).

Tablo 32. Normatif Bağlılık Üzerinde Kariyer Engellerinin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

<i>Standart</i>									
<i>Olmayan</i>		<i>Standart</i>							
<i>Katsayılar</i>		<i>Katsayılar</i>							
	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>Adj. R2</i>
Sabit	3,879	0,218		17,818	0,000	9,713	0,000	0,384	0,133
ÇRÜ	0,204	0,055	0,233	3,681	0,000				
KKTA	-0,352	0,074	-0,283	-4,781	0,000				
ÖKP	0,073	0,070	0,064	1,040	0,299				
İİA	-0,217	0,066	-0,199	-3,306	0,001				
MNT	0,071	0,055	0,079	1,300	0,194				
MSA	0,026	0,074	0,026	0,349	0,728				
STR	0,110	0,070	0,117	1,568	0,118				
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık									

Tablo 32’de normatif bağlılık üzerinde kariyer engelleri değişkenlerinin bir etkisinin olup olmadığı belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve çoklu regresyon modeli anlamlı olarak açıklanmıştır (F=9,713; p<.05). Çoklu Rol Üstlenme ($\beta=0,233$) normatif bağlılığı pozitif, Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ($\beta=-0,283$) ve İnfomal İletişim Ağları ($\beta=-0,199$) normatif bağlılığı anlamlı bir şekilde negatif etkilemektedir. (p<.05). Kadın çalışanların kariyer engellerine ilişkin algıları normatif bağlılıklarının %13,3’ünü açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadının toplumdaki ve çalışma hayatındaki yeri son derece önemlidir. Kadınların çalışma hayatına katılması, kadın yoksulluğunun önlenmesi, haneye giren daha yüksek gelir ve daha iyi yaşam standartlarına kavuşmak anlamına gelir. Bu nedenle toplumsal kalkınmanın gerçekleşmesi açısından kadınların ekonomik ve toplumsal kalkınma sürecinde etkin bir biçimde yer alması ve kadın istihdamının artırılması gerekmektedir.

2018 yılına ait TÜİK verilerine göre kadın ve erkeklerin iş hayatındaki varlığında belirgin ayrımlar bulunmaktadır. Kadınların genç işsizlik oranları, işgücüne katılım düzeyleri, istihdam oranları, okuryazar olmayan nüfus, fakülte ve yüksekokuldan mezun olma gibi göstergelerin tamamında erkeklere göre daha düşük seviyede kalmıştır. Bu durum kadınlar ile erkeklerin fırsat eşitliğine sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Kadınlar her ne kadar hak ve özgürlükler konusunda belirli kazanımlar elde etmiş olsalar da bunun uygulamaya yansımalarını söylemek biraz güçtür.

İşsizliğin alt başlığı olarak cinsiyet ve eğitim durumu incelendiğinde, eğitim seviyesi düşük olan erkeklerin işsizlik oranının daha düşük, bununla birlikte eğitim seviyesi yüksek olan kadınların işsizlik oranının daha yüksek olduğu görülmektedir (TÜİK, 2018). Bu durum, kadınların yükseköğretim mezunu olmalarının iş hayatına katılmaları açısından önemli bir husus olduğunu, erkekler açısından bakıldığında yükseköğretim mezunu olmasalar dahi istihdam edilme durumlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de, cinsiyet eşitliği konusunda her türlü hukuksal düzenlemeler yapılmış olmasına karşın yeterli eğitim seviyesine sahip olamayan kadınların toplumsal rolleri sebebiyle aile içi sorumluluklar ve çocuğun bakımından kadının sorumlu tutulması, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi sağlamaya yardımcı olacak sistemin yetersiz kalması nedeniyle istihdam edilme oranının erkeklere oranla daha az olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda anket aracılığıyla toplanan veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiş; kadınların kariyerlerine engel teşkil eden durumları baz alınarak frekans dağılımlarına bakılmıştır. Frekans analizi sonuçlarına göre, ankete katılanların

çoğunluğu 20-40 yaş arası (n=303) genç katılımcılardan oluşmaktadır. Ankete katılan katılımcıların büyük (çocuk sahibi olanlar da dahil) çoğunluğu evli ya da çocuk sahibi olmasının kariyerini olumsuz etkilemediğini düşünmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Katılımcılar, kadınların çalışma hayatında bulunmaları iyi bir anne ve eş olmalarının önüne geçmediğini düşünmektedir. Kadınlar evli ya da çocuk sahibi olmalarının onların performanslarını olumsuz yönde etkilemediğini, kadınların başarılı bir yönetici olabilmek için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahip olduğunu (çocuk sahibi olmayanlar da dahil) düşünmektedirler. Ancak aile yaşantılarını etkileyeceğinden fazla mesai ve iş seyahatlerine olumlu yaklaşım göstermemektedirler. Katılımcılar kadın yöneticilerin hızlı ve mantıksal karar alabildiklerini, yöneticilik özelliklerine sahip olduğunu, kadınların iş yerinde yükselmeleri konusunda yeterince yetenekli olduklarını, kadınların çoğunluğu üst düzey kadın yöneticilerin kadın olma özelliğini yitirmediğini ve erkeklerin hemcinslerini kayırcı davranışlar sergilediklerini düşünmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları yaşları ilerledikçe artmaktadır. Aynı zamanda çocuk sayısı arttıkça kadınların kariyer engelleri ile daha fazla karşılaştıkları görülmektedir. Kamuda çalışan kadınların özel sektörde çalışan kadınlardan daha fazla engelle karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, kariyer engelleri ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; genel olarak kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumları onların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemediği görülmüştür. Örneğin katılımcıların çoklu rol üstlenme algısı arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyi artmaktadır.

Aynı zamanda yapılan frekans analizi sonuçlarına göre; Kadınların Kariyer Engelleri Ölçeğinin genel ortalamasının $2,92 \pm 0,67$ olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre; kadınların kariyer engelleri ile karşılaşma durumlarının çok yüksek düzeyde olmadığı söylenebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin genel ortalamasının ise $3,46 \pm 0,73$ olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre; kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak da kadınların işten ayrılmaları durumunda yeni bir iş bulma imkanlarının az olması gösterilebilir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışan kadınların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algısı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. 51 yaş ve üzeri çalışan kadınların

duygusal bağıllık algısı 20-30 yaş ve 31-40 yaş arası çalışan kadınlardan anlamlı bir şekilde yüksektir. Kadınların yaşları ilerledikçe çalıştıkları kurumlara karşı olan duygusal bağıllıkları ve örgütlerine karşı hissettikleri bağı kalma zorunluluğu da artmaktadır. Çalışan kadınların duygusal bağıllık ve devam bağıllığı algısı çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çocuk sayısı arttıkça kadınların duygusal bağıllıkları ve devam bağıllıkları da artmaktadır. Eğitim seviyesi yükseldikçe kadınların devam bağıllığı ve normatif bağıllıkları azalmaktadır. Kadınların buldukları örgütte çalışma sürelerine göre duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık algısı değişmektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışma süresi arttıkça duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık düzeyi de artmaktadır. Araştırma bulguları, konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Berrin Güzel (2009) tarafından yapılan bir araştırmaya göre kariyer engelleri ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki incelendiğinde, işe dayalı kariyer engeli ile özellikle duygusal bağıllık arasında çok güçlü olmamakla birlikte olumlu bir ilişki bulunduğu, bunun sonucunda işe dayalı kariyer engelleri algısındaki artış, duygusal ve genel anlamda örgütsel bağıllıkta da artışa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Kariyer engeli ile karşılaşan kadınların işten ayrılmayı düşünmediği ve ilginç olarak işletmeye daha fazla bağılandığı, bu nedenle kadınların daha mücadeleci bir tavır sergilemeyi tercih ettikleri düşünülmektedir.

Yasemin Küçüközkan (2015) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre ise; kadınlarda duygusal bağıllığın daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe duygusal bağıllıkta artış olduğu, eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal bağıllığında yükseldiği ve toplam mesleki kıdem yılı arttıkça duygusal bağıllık düzeyinde artış olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağıllığının yüksek olduğu ortaya konulmaktadır. Örgütsel bağıllık ile cinsiyet arasındaki ilişki incelenmesine yönelik yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere oranla çalıştıkları örgüte duygusal olarak daha fazla bağı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun nedeni olarak kadınların evlilik ve çocuk durumları nedeniyle yeni iş fırsatlarını değerlendirmede tereddüt yaşamaları olduğu söylenebilir.

Parvathy Reddy (2006) tarafından yapılan bir çalışma sonucuna göre, 35 yaş altındaki katılımcılar 36-40 yaş aralığındaki kadınlara göre daha az kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır. Yani, yaş ilerledikçe kariyer engelleri karşılaşma durumları artmaktadır.

Itzin ve Phillipson (1994) tarafından yapılan bir çalışmada yaş ve cinsiyetin kadının işyerindeki konumunu belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda eğitim için yapılan seçimlerde ileri yaşlardaki kadınların kariyer geliştirme fırsatlarından dışlandıkları düşünüldükleri ortaya çıkmıştır.

Cam tavan üzerine yapılan araştırmalar, öncelikle böyle bir bariyerin var olup olmadığı veya hangi koşullar altında var olduğu sorusunu ele almıştır. Araştırma ayrıca böyle bir bariyerin nedenleri (örn. Ballenger, 2010; Boone vd., 2013; Rummelt ve Viggian, 2011) ve etkilerine (örn. Dost vd., 2012; Rosin ve Korabik, 1991) odaklanmıştır. Cam tavan ile diğer bağımsız yapılar arasındaki etkileşimi ele alan az çalışma mevcuttur. Çalışmalar, kadınların yönetimsel hareketliliğini çevreleyen, kendisiyle ilgili birkaç sorun tespit etmiştir. Aile faktörlerinin ve özellikle anneliğin örgütsel cam tavana katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Bombuwela ve Chamaru tarafından 2013 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre; katılımcılar bireysel faktörlerin cam tavan oluşturmak için önemli bir engel olduğunu düşünmektedir. Kültürel faktörler ve örgütsel faktörler ikinci ve üçüncü en önemli engellerdir.

Snavely ise, kadın yöneticilerin yönetim arenasında karşılaştıkları sorunların nedeni olarak “yönetim becerilerinin” zayıf olmasını göstermekte ve buna sebep olan faktörleri de örgüt içindeki erkek arkadaşları tarafından informal iletişim ağının içine alınmaması, yöneticilik performanslarının değişik kıstaslarla değerlendirilmesi yönetici ve aile rolleri arasında çatışma yaşamaları, kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine uygun bir şekilde tanımlanmış olması başlıkları altında toplamaktadır.

Mustafa Çelikten tarafından (2004) yapılan bir araştırma sonucuna göre; yönetici kadınların ast ve üstlerle ilişkilere dair sıklıkla ifade ettikleri noktalardan biri; erkeklerin çoğunlukta olduğu yönetim grubuna katılmadıkları konusu olmuştur. Deneklerin kanıtlarına göre kadın, iş ortamında ilişkilerini normal olarak sürdürse bile, özellikle, iş dışında düzenlenen yemeklere, toplantılara her zaman katılamamaktadır. Görüşülen yönetici kadınlardan biri, bu konuyla ilgili olarak “erkek yöneticiler iş dışında da görüşüyorlar. Bu arada, iş ile ilgili bazı belirlemeler ve kararlar alıyorlar. Bir kadın olarak gruba katılmam her zaman mümkün olmuyor ve alınan kararları sonradan öğreniyorum” şeklinde değerlendirmiştir.

Örgütler tarafından çalışma ortamında diğer çalışma arkadaşlarının kadınlara nasıl tepki vereceğini düzenleyen psikolojik süreçleri anlayarak ve önyargılı değerlendirmeyi teşvik eden bazı temel kurumsal uygulama ve prosedürleri belirleyerek, işyerini kariyer odaklı kadınları teşvik etmek için daha uygun bir yer haline getirmeleri mümkün olabilecektir. Aynı zamanda örgütlerin kadınların çalışma saatleri içerisinde çocuklarını bırakabilmeleri için kreş hizmeti sunmaları, esnek çalışma saatleri veya evde çalışma imkanı sağlamaları kadın çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir. Bu nedenle, esnek mesai veya evde çalışma durumu kadınların performansını olumsuz yönde etkilese bile örgütler çalışanlarından yeteri derece verim alabilmeleri için onların bireysel sorunlarını öncelikle çözüme kavuşturmalıdır.

Örgütler aynı deneyim ve bilgiye göre aynı maaş seviyesi, aynı iş sorumlulukları ve terfi konusunda adil davranarak kadın ve erkeklere eşit haklar tanınmalıdır. Kadınlara yönelik farkındalık çalışmaları yürütmek, kadınların kariyer ilerlemelerini kolaylaştırmak için eğitim ve diğer gelişim mekanizmalarının kullanılması kadınların örgütlerine karşı olan tutumlarını pozitif yönde etkileyecektir. Foster vd. (2011), kurumsal kültür sağlandığında, daha güçlü bir kariyer ve işveren algısı oluştuğunu ve bunun cam tavanı aşma yeteneğini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kadınlar çalışma ortamında bir taraftan üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken, bir taraftan da kariyer engelleriyle karşılaşmakta ve erkeklere oranla kendilerini kanıtlamak için çok daha fazla performans sergilemek zorunda kalmaktadır. Ancak çalışma ortamında erkekler tarafından yapılan bir davranış normal karşılanırken, aynı davranışın kadınlar tarafından yapılması durumunda farklı anlamlar çıkarılmaktadır. Kuruluşların ve hükümet yetkililerinin kadınların lider pozisyonunda ilerlemesi ve kariyer sürecini kolaylaştıracak kurallar ve yasal düzenlemeler yapmaları önerilmektedir. Buna ek olarak, kadınların işyerinde ilerlemelerinin teşvik edilmesi için kadın çalışanların, aile bireylerinin ve toplumda yaşayan diğer kişilerin kadınların kariyer ilerlemeleri konusunda farkındalıklarının artırılması önemlidir. Bu amaçla kadın çalışanların sorunlarına ilişkin sektörel bazda ve farklı illerde araştırmalar yapılması önerilebilir. Kadınların kariyer engellerini ve bağlılıklarının arttırılmasını araştırmaya yönelik çalışmaların derinlemesine mülakat, odak grup görüşmeleri, anket, vb. birlikte yani, karma yöntem (nicel ve nitel) kullanılarak yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, B. ve Öğrekçi, S. (2014). Tarihsel Süreçte Kadının Gelişimi ve Ekonomideki Rolü: Toplayıcı Kadından Günümüz Kadınına Dönüşüm. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 65-86.
- Albayrak, E.G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Albayrak, N. (2014). Türkiye Tarafından Onaylanan ILO Sözleşmeleri. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Yayın No: 08.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Akyurt, N. (2018). Kadın Çalışanlarda Kariyer Engelleri: Radyoloji Çalışanları Örneği. *İnönü Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1), 85-107.
- Aracı, E.Ü. (2016). Müşterilerin Sosyo-Demografik Özellikleri ile Tekrar Satın Alma ve Daha Fazla Ödeme Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Restoran Müşterileri Örneği. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4), 59-66.
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ayden, C. ve Özkan, Ö. (2014). Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma. *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 151-167.
- Aydın, E.B. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, F. (2014). Avrupa Sosyal Şartı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Yayın No: 6.
- Azeez, N. and Priyadarshini, R.G. (2018). Glass Ceiling Factors Affecting Women Career Advancement In IT Industry In India. *The 3rd International Conference On Materials And Manufacturing Engineering*.
- Batool, Q. (2016). Factors That Hinders The Women's Representation At Top Management. *International Journal Of Management Sciences and Business Research*, 5(12), 200-207.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bombuwela, P.M., Chamaru, D.A. (2013). Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125-139.
- Berber, M. ve Yılmaz Eser, B. (2008). Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 1-16.
- Büte, M. (2018). Örgüt Kültürü. İstanbul Üniversitesi Açıkta ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Candan, H., Oktay, E. ve Kaya, T.P. (2017). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Karaman İli Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (49), 67-87.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 91-118.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2 (2), 101-119.
- Deniz, M. ve Çoban, R. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Dergisi*, 6 (12), 49-72.
- Dinç, M. (2002). Çalışma Hayatında Kadın ile İlgili Hukuki Düzenlemeler. *Kamu-İş*; 6 (3).
- Denizli, A.A. ve Kahraman Çam F. (2017). *Bireysel Kariyer Evreleri ve Örgüte Bağlılık*. <https://www.researchgate.net/publication/336253246> (28.02.2020).
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.
- Downes, M. and Hemmasi, M. (2014). When A Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment And Turnover Intent: The Mediating Role Of Distributive Justice. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 131-146.

- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller. *Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(20), 210-219.
- Elmasoğlu, K. (2015). Halkla İlişkiler Alanında Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Öğrencilerin Tutumları. *Karadeniz Teknik Üniversitesi, İletişim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 58-77.
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu-İş*; 6(1).
- Gaziantep Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü, (2012). İş Gücü Piyasası Analiz Raporu.
- Gök, S. ve Kılınççeker, Ö. (2019). Türk Kadınının Siyasete Giriş Süreci ve İlk Kadın Saylav Mihri İffet Pektaş. *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 48-84.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. ve Beyşenova, A. (2018). Kadınların Kariyer Engelleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan'daki Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 139-166.
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Güngör, U. (2016). *Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Heilman, M.E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up The Organizational Ladder. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi* 20(4), 1-24.
- Hüseyinli, N. ve Yiğit, Y. (2017). İş Hukuku'nda Kadın Çalışanların Korunmasına İlişkin Hukuki Düzenlemeler. *Selçuk Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi*, 25(2), 279-328.
- ILO, Convention 183.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S. ve Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 77-96.
- İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam Tavan Sendromu. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (25), 686-709.
- İslam, A. ve Jantan, A.H. (2017). The Glass Ceiling: Career Barriers For Female Employees In The Ready Made Garments (Rmg) Industry Of Bangladesh. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3).
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı. Marmara Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 231-260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu-Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1) , 334-356.
- Karatepe, S. ve Arıbaş, N.N. (2015). İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Yasama Dergisi*, 31, 7-23.
- Karcioğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 1-20.

- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-139.
- Kaya, C. (2009). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlenme Eğilimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaygın, E. ve Zengin, Y. (2019). *Kariyer: Temel Kavramlar, Yönetimi, Güncel Konular*. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kızıldağ, D. ve Bulut, D. (2017). Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2) 81-102.
- Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumları Üzerindeki Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Küçük, D. (2015). Çalışma Hayatında Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-17.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.
- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Oğuz, Ö. (2018). Türk İş Hukuku'nda Kadın Çalışanları Koruyucu Düzenlemeler. *TBB Dergisi*, 134, 567-586.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğın ve Yöneticiliğın Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Selçuk Üniversitesi, İİBF*, 1(1), 57-78.

- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özçelik, M.K. (2018). Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (52), 49-70.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113 -130.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal Bağlılık, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Reddy, P. (2006). *An Investigation Of The Barriers That Impede The Career Advancement Of Women In Management*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of the Western Cape, Faculty of Economic and Management Sciences Department of Industrial Psychology, Cape Town.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Soysal, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 65(1), 83-114.
- Şimşek, M.Şerif., Akgemci, T., Bakan, İ., Özer, P.S., Öge, S., ... Sezer, B. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi Kitabevi.
- Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü., Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203-233.
- Türel, N.Ş. ve Dolmacı, N. (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 83-104.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. Tarih: 09.11.1982, Sayı: 17863.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018). İş Gücü İstatistikleri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007 (26.08.2019).
- Tüzünkan, D. (2016). Kadın İşgücüne Yönelik ILO Sözleşmeleri ve Uygulanırılığı: Mevzuatlar Açısından Türkiye-İtalya Karşılaştırması. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 313-324.
- Uzkurt Kuru, B. (2019). *Kadınların Kariyer Engelleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Ankara'daki OSB'lerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üçyıldız, U. H. (2017). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yatar, B.İ. (2015). Çalışma Hayatında Kadın: Uluslararası ve Ulusal Mevzuat. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(57), 29-36.
- Yılmaz, S. (2018). Türkiye'de Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Düzenlemeleri. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 2(2), 63-80.
- Yılmaz, S. (2019). *Kadınların İş Hayatında Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromu Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, P. (2014). *Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Ayrımcılık: Ortaya Çıkış Biçimleri*. Uzmanlık Tezi. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.

- Yuvalı, E. (2014). 4857 Sayılı İş Kanunu'nun ve İlgili Mevzuatın Kadın İşçiler İle İlgili Hükümlerine Genel Bir Bakış. *TBB Dergisi*, 103, 93-114.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 445-458.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.



EKLER

EK 1: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anketin amacı, kadınların kariyer ilerlemelerinde yaşamakta oldukları sorunları ve örgütsel Bağlılıklarına olan etkisini saptamaya yönelik bir araştırmadır. Lütfen güvenilir sonuçlara ulaşılması için samimiyetle cevaplamanız önem arz etmektedir. Cevaplar toplu olarak değerlendirileceğinden lütfen isim yazmayınız. Bu anket sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmaya yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

Demografik Özellikler

1. Yaşınız

2. Medeni Haliniz

3. Çocuk Sayınız

4. Eğitim Durumunuz

5. İstihdam Şekliniz

6. Çalışma Süreniz

7. Çalıştığınız Kurum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1	2	3	4	5			
Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi beşli ölçeğe göre belirtiniz. Size en uygun olan yanıtı “1,2,3,4,5” şeklinde işaretleyiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.							
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.							
3. Kurumuma karşı güçlü bir “aitlik” duygusu hissetmiyorum							
4. Kurumuma karşı güçlü bir “Duygusal Bağlılık ” hissetmiyorum							

5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya Devam Bağlılığı etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13. Şu anki işverenimle çalışmaya Devam Bağlılığı etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.					

EK 2: Kadınların Kariyer Engelleri Ölçeği Anket Formu

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum			
1	2	3	4	5			
Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi beşli ölçeğe göre belirtiniz. Size en uygun olan yanıtı “1,2,3,4,5” şeklinde işaretleyiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.							
2. Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.							
3. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.							
4. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.							
5. Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemli.							
6. Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.							
7. Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.							
8. Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.							
9. Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.							
10. Kadınlar maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.							
11. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalışmaktadır.							

12. Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
13. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
14. Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
15. Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışlarda bulunurlar.					
16. Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
17. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
18. Kurumda MNT (danışmanlık) ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
19. Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.					
20. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
21. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
22. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
23. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildir.					
24. Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
25. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
26. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç göstermezler.					

27. Kadınlar erkeklere göre daha Duygusal Bağlılık olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
28. Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
29. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

