

İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme

Selma Karatepe*
Nazlı Nalcı Arıbaş**

Özet

Tüm toplumlarda, çalışan ve özellikle yönetici pozisyona ulaşmayı amaçlayan kadınlar çok sayıda engelle karşı karşıyadır. Bu engellerin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan en önemlileri; kadınların toplumsal beklentiler ve karakteristik özellikleri nedeni ile çalışma hayatında yaşadıkları sorun ve bunların yanı sıra erkek egemen çalışma hayatında karşılaştıkları görünen ve görünmeyen çok sayıda engeldir.

Konu ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, çalışma hayatında kadınları olumsuz etkileyen cinsiyet ayrımcılığının, ilgili araştırma sonuçlarına ve dünya genelindeki raporlara göre yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yöneticiler, Cinsiyet Eşitsizliği, Cinsiyet Ayrımcılığı.

Abstract

In every society, working women especially whose aim is to get managerial positions face with many barriers. There are many reasons of these barriers. The most important ones are the problems of professional life result from expectations of society and characteristics of women. Beside these, there are other visible and invisible barriers in masculine professional life.

When we consider the subject as to our country, according to the world reports and the findings of this research; the gender gap in professional life which affects the women negatively is high.

Key Words: Women Managers, Gender Gap, Gender Discrimination.

* Prof. Dr. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü selma.karatepe@inonu.edu.tr

** Arş. Gör. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı nazli.aribas@inonu.edu.tr

Giriş

Kadınlar, dünyada ve ülkemizde özellikle 20. yüzyıldan itibaren çalışma hayatında daha fazla yer almaya başlamıştır. Ancak erkeklerle kıyaslandığında, iş hayatında hala yeterince yer aldıklarını söylemek mümkün değildir. Bu olumlu ancak yeterli olmayan ilerleyişte kendisini sadece anne ya da eş olarak görmeyen, aile bütçesine katkı sağlamak ve aynı zamanda hem sosyal hayat içerisinde yer almak hem de yönetimde söz sahibi olmak isteyen kadınların çok sayıda bireysel ve toplumsal engelleri aşması gerekmiştir.

İş hayatında, görünen bu engellerin yanı sıra kadınların önünde yer alan ve sadece kadın olmalarından dolayı, iş hayatında yer almasını ve üst kademelere gelmesini engelleyen, adına cam tavan denilen görünmeyen bariyerler de bulunmaktadır. İş hayatında kadın yöneticilere uygulanan ve cinsiyet ayrımcılığından doğan bu engelleri aşabilen kadınlar yükselmekte, aşamayanlar ise kariyerlerinde tıkanmalar yaşamaktadır.

Bu düşüncelerle ele alınan bu çalışmada; öncelikle ülkemizde üst düzey yöneticilik için çaba gösteren kadınların karşılaştıkları engeller ve nedenleri üzerinde durulmuştur. Ardından, ülkemizde farklı sektörlerde çalışan kadınların bu açıdan durumunu ortaya koymak amacıyla daha önce yapılmış bazı araştırmalar ele alınmıştır. Son olarak, 2016 yılında yayımlanan Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nun ülkemiz açısından kısa bir değerlendirmesi yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

1. Literatür

Bu bölümde genel anlamda iş hayatında kadın-erkek eşitsizliği ve nedenleri, kadına dünyada ve ülkemizde atfedilen değer, cinsiyet ayrımcılığının kişisel, örgütsel ve toplumsal nedenleri teorik bir çerçevede ele alınmıştır.

1.1. Türk İş Hayatında Kadının Yeri

Toplumsal cinsiyet kuramları cinsiyet farklılığını “biyoloji, toplumsallaşma, toplumsal roller ve toplumsal durumlar temelinde” açıklamaktadır. Boy uzunluğu, kas gelişimi, çocuk doğurma ve emzirme yeteneği gibi biyolojik özellikler cinsiyet farklılıklarını etkilemektedir. Toplumsallaşmaya göre çocuklar büyüdükçe cinsiyetle ilgili rollerini rol modeli yoluyla aile, arkadaşlar ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla öğrenirler. Toplumsal rol kuramına göre kadın ve erkek günlük yaşamlarında farklı rolleri yerine getirmelerinden dolayı davranışları farklılık göstermektedir. İş dünyasında da mesleki roller çoğunlukla cinsiyete göredir. Hemşirelik, sekreterlik, ilk kademe eğitim hizmetlerinin kadınlara ait olduğu düşünülürken; tıp, mühendislik, üst kademe

yöneticilik, askerlik ve polislik erkeklere uygun görülmektedir. Toplumsal, davranışlar üzerinde etkili olan bu kültür hem erkek hem de kadınlar üzerinde etkili olabilmektedir (Güldü vd 2009; Gökdağ, 2013'den aktaran; Ayyıldız Ünnü vd. 2014, 122) bu olumsuz tablonun temelinde yatan faktörleri Türkiye'de toplumsal cinsiyet rolleri ve eşitsizlik kapsamında değerlendirmektedir. Bu bağlamda cinsiyete dayalı ayrımcılığın aile içinde başladığı tespit edilmiştir. Ayrıca kültürel değerlerle, kız ve erkek çocuklar farklı yönlendirilerek sonuçta toplumsal cinsiyet eşitsizliğine onay veren kadınlar ve erkekler yetiştirilmektedir. Toplumun kadına biçtiği rol ve beklentiler, eğitim, evlilik ve çalışma gibi hayatını etkileyecek konularda karar vermelerini ve söz konusu kararları uygulamalarını büyük ölçüde engellemektedir (Ayyıldız Ünnü vd., 2014, 122).

Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri Raporu (TUSİAD-KAGİDER, 2008, 157)' na göre; kadınların işgücüne katılımını engelleyen nedenler arasında toplumsal cinsiyet temelli iş yükleri ve bakım hizmetleri ilk sırada yer almaktadır. Toplumsal cinsiyet temelli iş bölümüne göre; ev işleri ve bakım hizmetleri kadınlar tarafından yapılması beklenen işlerdir. Erkeklerin geleneksel olarak muaf tutulduğu bu işlerden kadınların sorumlu tutulması, onların ev dışında çalışma kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Kadınlar ev dışında çalışma kararı alırken evde yapmakta oldukları işlerin aksama olasılığını, çocukların ve yaşlıların bakımını, iş saatleri dışında evdeki işler için ayırabilecekleri zamanı düşünmek zorundadır. Nitekim Türkiye'de bu durumun en temel kanıtlarından biri; eğitim ve istihdamdaki kadın oranlarıdır. Cumhuriyet döneminde eğitim öğretim eşitliği konusunda atılan ciddi adımlara rağmen okuma yazma bilmeyen kadın oranı hala yüksektir. Ayrıca, 2015 yılı istihdam oranlarına bakıldığında erkeklerin % 70,1 oranında, oysa kadınların % 30,6'lık bir oranda istihdam edildikleri görülmektedir (tuikapp.tuik.gov.tr). Ülkemizde, kadın- erkek sayısında böyle bir farka rastlanmazken, kadın istihdamındaki bu düşük oran ülkemiz açısından oldukça düşündürücüdür.

2.2. Kadın Yöneticiler ve Cinsiyet Ayrımcılığı

Türkiye'de kadının yetki ve karar alma süreçlerine katılımı ülkedeki demokratikleşme hareketlerine rağmen düşük seviyededir. Hem siyasal katılım anlamında hem de yönetsel anlamda dikkat çeken bu durum, kadınların siyasal ve yönetsel yaşamı etkileyememelerine sebep olmaktadır. Önemli seçmen kitlesini oluşturan kadınlar siyasi parti birimleri tarafından da ciddi bir destek görememektedir. Ayrıca, günümüz yönetsel birimlerinin de bu durumu değiştirmek gibi ciddi bir çabaları bulunmamaktadır. Ancak Tunç vd. (2015, 12)'e göre; bu alanda, 1995 yılında yaşanan bir değişim söz konusudur. Bu tarihten

itibaren Türkiye, uluslararası kadın haklarına ilişkin olarak; 1981 Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme (CEDAW) ye konulan çekinceleri kaldırmış ve 1995 Pekin Deklarasyonu ve Eylem Planına taraf olmaya başlamıştır.

Diğer yandan, 2011 yılında Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın kurulması ve üst düzey yöneticilerinin kadınlardan seçilmesi, kadınlara karşı yürütülen pozitif yönlü bir politika olarak görülmektedir. Bakanlıkta merkez ve taşra personel sayısına göre erkekler çoğunlukta olsa da, kadınların diğer kamu kurumlarına oranla daha yüksek düzeyde istihdamına rastlanmaktadır. Fakat üst düzey pozisyonlar için aynı veriler söz konusu değildir (Tunç vd., 2015, 12). Aynı şekilde, insan kaynakları (İK) yöneticileri ile yürütülen bir araştırma sonucunda hazırlanan "Genç Kadınlar ve İstihdam Araştırma Raporu" (TOKADER, 2014)' na göre; görüşme yapılan işveren firmalarda, erkekler % 86,7 oranında tüm pozisyonlarda tercih edilmektedir. Sebep olarak da yetkinliklerinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Araştırma yapılan işveren firmaların İK yöneticileri, kadınların erkek adaylara göre daha az tercih edilme sebebi olarak % 60 oranında yetkinliklerinin durumu gösterilmiştir. Kadınlar, fiziksel güç, seyahat zorunluluğu, mavi yaka ile iletişim gerektiren işlerde tercih edilmemekte; detay işler gerektiren sekreteryaya, muhasebe, insan kaynakları gibi işlerde daha fazla tercih edilmektedirler. Görüşülen İK yöneticilerinin önemli bölümü kadınlarda duygusallık ve özgüven eksikliği, ailenin işin önüne geçmesi gibi özelliklerinin kadınların iş hayatındaki zayıf yönleri olduğunu belirtmiştir. İK yöneticileri açısından kadınların işletmedeki olumsuz imajlarının en önemli nedenleri; olayları kişiselleştirmek, duygusallığını işine yansıtmak, alıngan olmak; fiziksel olarak dayanıksız ve uzun mesaiye karşı isteksiz olmak, kararsız olmak, desteğe ihtiyaç duymak ve geri planda kalmak şeklindedir (Aydın ve Çam, 2016, 234). Bu durumun yukarıda belirtilen nedenlerden olan; ailede kız çocuğun yetiştirilme biçimi, aktarılan kültürel değerler, eğitimdeki eksiklikler, toplumun kadına biçtiği rol ve beklentilerin bir sonucu olduğunu belirtmek mümkündür.

2. Değerlendirme

Bu bölümde Türkiye'de kadın çalışanların, özellikle kadın yöneticilerin iş hayatında erkek yöneticiler karşısındaki durumu ve bunu ortaya koyan bazı araştırmalar ele alınarak, kadınların karşılaştıkları engeller, nedenleri ve çözüm önerileri üzerinde durulmuştur.

2.1. Türkiye’deki Uygulamalara İlişkin Bazı Araştırmalar

Ülkemiz iş hayatında özellikle yönetici konumundaki kadın sayısı, erkeklerle oranla oldukça düşüktür. Ayrıca, bu durumun geçmişten bu yana oransal olarak kadınlar lehine bir değişiklik göstermediği görülmektedir. Bu konuda yapılmış bazı araştırmalar, tarihsel seyri dikkate alınarak sırasıyla incelendiğinde bu durum açıkça görülmektedir.

2004 yılında Türkiye’de bankacılık ve sigortacılık sektöründeki 64 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, üst düzey yönetimde bulunanların sadece % 3’ünün kadın olduğu saptanmıştır (Ergeneli, 2004, 23). Kadınlar adına çok düşük olan bu oran, ülkemizin cinsiyet ayrımcılığında bulunduğu noktayı belirtmek açısından anlamlıdır.

Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin (2008, 125)’e göre yerine getirilen hizmetler açısından “emek-yoğun” olduğu kadar “kadın-yoğun” bir istihdam özelliği gösteren turizm işletmelerinde de bu sorun mevcuttur. Her geçen gün çalışan kadın sayısının artması, ancak buna paralel olarak kadın yönetici oranında artışın olmaması, turizm sektöründe cam tavan engelini varlığını düşündürmektedir. Konuyla ilgili olarak, Zeybek (2010) tarafından 224 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Kadınların iş hayatında yükselmesi konusunu, Cumhuriyet Üniversitesi’nde çalışan 154 kadın idari personele uyguladığı anket ile ortaya koymaya çalışan Bilican Gökkaya (2011, 139)’nın, araştırmaya katılan kadınlara “genelde üst kademeye aynı işte çalışan kadın mı? erkek mi? terfi eder” sorusuna, kadınlar % 51.3’lük oranla “erkekler terfi eder” cevabını vermiştir. Üst kademelerde erkeklerin daha çok yer aldığı ifade eden kadınlar, bunun nedenlerini kadınlara eşit davranılmaması, erkeklerin daha çok çalıştığı ve daha çok hak ettiği genel yargısına bağlamıştır. Ancak ankete katılan kadınların belli bir oranı ise, bu nedenlerin dışında toplumsal yapının ataerkil bir yapıya sahip olmasından, kadınların işte ve aynı zamanda evde yükümlülüklerinin olmasından, eğitim açısından kadınların erkeklere göre daha alt seviyede kalmasından ve son olarak da erkeklerin fiziksel anlamdaki gücünden bahsetmektedir. Buradan çıkarılacak sonuç; kadınların toplumsal yapıdaki durumunun biyolojik farklılıklardan ziyade, toplumda benimsenmiş toplumsal cinsiyet anlayışlarıyla belirlenmesi ve bu durumun kadını bağımlı, edilgen ve boyun eğici bir kalıba sokmasıdır.

İpek ve Yarar (2010) tarafından, ülkemizdeki kadın istidamı konusunda yapılan bir araştırmaya göre; 2010 yılı itibariyle Türkiye’de nüfusun yaklaşık yarısını oluşturan kadınların ancak % 30’u çalışma hayatındadır. Nitekim ülkemizin bu tarihte dünya genelinde 128 ülke arasında cinsiyet ayrımı

endeksinde 123. sırada yer alarak, OECD ülkeleri arasında en düşük kadın istihdam eden ülke olması cinsiyet eşitsizliği açısından çok net bir görüntü vermektedir.

Ülkemizde, kadınlarla özdeşleşmiş bir meslek olan öğretmenlikte bile, yönetici düzeylerinde kadın oranı kadın öğretmen oranına kıyasla çok düşüktür. Ülkemizde lisansüstü düzeyde yapılan bir çalışmada (Çetin ve Atan, 2012, 125); ilköğretim okullarından liseye doğru gidildikçe ve gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere doğru inildikçe, kadın yönetici oranının düştüğü tespit edilmiştir. Aynı alanda, Durmaz (2016, 52) tarafından aktarılan bir başka çalışmada, eğitim sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılığı ve kadın çalışanlara karşı tutumu incelemek amacıyla farklı eğitim kültürü ve değer kümesini oluşturan üç orta öğretim kurumu incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda Milli Eğitim camiasında, karar verici ve iktidar konumu olan noktalarda, kadınların oran olarak çok az olduğu belirtilmektedir.

Yıldız (2014) kadın çalışanların üst kademelere yükselmesindeki kariyer engelini hem yıl itibariyle hem de geçmişten günümüze irdelemiştir. Buna göre milletvekili, başkonsolosluk, büyükelçilik, HSYK üyeleri, dekanlar, banka genel müdürleri, banka üst yönetim üyeleri ve banka şube müdürleri seviyesinde kadın oranı % 10'ların biraz üstündedir. Vali, vali yardımcısı, kaymakam, belediye başkanı, cumhurbaşkanı, başbakan, bakan, müsteşar, meclis başkanı, Anayasa Mahkemesi üyeleri ve rektörler düzeyinde kadın oranı çok daha düşük düzeydedir. Aynı yıl, Türkiye'deki profesörlerin % 28,5'i, doçentlerin % 32,7'si ve yardımcı doçentlerin ise; % 36'sı kadındır (Yıldız, 2014, 88). Esasen akademisyenler açısından bu rakamlar diğer sektörlere göre kadınların daha iyi olduğunu düşündürebilecek rakamlardır. Asıl sorun, bu akademisyenlerden yönetici olanların oranıdır. Bu konuyu çalışan Ayyıldız Ünnü vd. (2014); Türkiye'de kadınların genelde sosyal düzen içerisinde, özelde akademiye yetki ve karar verme mekanizmalarına yeterli ve anlamlı düzeyde katılmadıklarını belirtmektedir. Bu durumun temelinde; belli mesleklerde "kadın işi-erkek işi" ayrımının ön planda olması ve kadınların belli işlerde yoğunlaşmaya zorlanması, ücretsiz aile işçisi olma durumu, ucuz emek olarak algılanması ve buna paralel olarak sosyal güvenlik sistemine dahil olmakta zorluk yaşamaları, iş ve aile yaşamı arasında denge kurma zorunluluğu ve beraberindeki baskılar, gebelik süreci ve anneliğin getirdiği ek sorumluluklar, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılamalar ve cinsiyet eşitsizliği, üst yönetim kademelerine seçim ve terfi süreçlerinin yeterince şeffaf olmaması, üniversiteler başta olmak üzere genel olarak örgüt kültürlerinin maskülen değerlere sahip olması, başta mentorluk olmak üzere kadını destekleyici mekanizmaların eksikliği, kadınların cinsiyete ilişkin olarak, maruz kaldıkları stereotipleştirmeleri içselleştirmeleri ve yaşadıkları rol çatışmaları

yatmaktadır (Ayyıldız Ünnü vd., 2014, 129). Aynı alanda yapılan bir başka araştırma; öğretim üyelerinin sayısal verileri ışığında üst düzey yönetici pozisyonlar için gerekli olan profesörlük unvanı alan kadınların sayısının azlığını, yükseköğretim kurumlarında üst düzey pozisyonlar için kadınların aleyhine işleyen bir durum olarak değerlendirmektedir. Bu çalışma (Tahtalıoğlu, 2016: 97)'ya göre; Türkiye'de 185 vakıf ve devlet üniversitesinden yalnızca 14'ünün rektörü kadındır. Bunlardan 8'i vakıf üniversitesinde, 6'sı ise devlet üniversitesindedir. Ülke genelindeki rektör sayısına göre, % 7,5' lik bir orana denk gelen bu oran özellikle kadın akademisyen oranının % 43 ve kadın profesörlerin de % 29,3 olduğu günümüz verileri ışığında oldukça düşük bir orandır.

Türkiye'de cinsiyet ayrımcılığı konusunda son dönemlerde yapılan araştırmalardan birisi de Hoşgör (2016: 356) ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya göre; koruyucu sağlık hizmetlerinde ve tedavi hizmetlerinin yoğunlukta olduğu hastane hizmetlerinde kadınlar ezici bir yoğunlukta yer almalarına karşın, yönetim pozisyonunda görev alan kadın sağlık çalışanı sayısı oldukça yetersizdir.

Buraya kadar ele alınan araştırma sonuçları; ülkemizde kadın yönetici oranlarına göre, kadın-erkek eşitsizliğinin varlığını güçlü bir şekilde desteklemektedir.

2.2. Uygulamada Kadın Yöneticilerin Karşılaştığı Engeller

Tarihi süreç içerisinde kadınlara çeşitli roller ön görülmüş ve bu rollerin yerine getirilmesi, kadınların görevi haline gelmiştir. Öyle ki; çoğu kadın çalışan, erkek çalışanların kendileri gibi ev işleri ve çocuk bakımı sorumluluğunun bulunmadığını, kadınların çalışırken dahi bu sorumluluklarının devam ettiğini, bu durumun stres yarattığını ve sonuç olarak aile yapısının kariyer ilerlemesine engel oluşturduğunu düşünmektedir (Schneer and Reitman, 2002'den aktaran Örucü vd. 2007, 133). Örneğin çocuk bakmak, ev temizlemek, yemek pişirmek gibi bazı görevler kadınlara yüklendiği için kadınların bu görevlerden kurtulup iş hayatına odaklanmaları erkeklere oranla daha zordur. Çalışan kadınların evine, eşine ve çocuklarına karşı belirtilen bu sorumlulukları dışında, iş nedeniyle gereken uzun seyahatler ve eğitimler, uzayan toplantılar ve geç saatlerdeki iş yemekleri de kadın yöneticilerin karşılaştıkları diğer sorunlardan bazıları olarak sayılmaktadır (Örucü vd. 2007, 133-134).

Belirtilen toplumsal ve kişisel engeller dışında, açıkça görülmeyen, örgütteki insanların sahip oldukları önyargılardan oluşan ve kadın çalışanların örgütte üst yönetici pozisyonlara gelmelerini önleyen başka engeller de bulunmaktadır. Bunun literatürdeki adı "cam tavan sendromu"dur. Wirth (2001),

Weiler ve Bernasek (2001), Winn (2005), Tlaiss ve Kauser (2010)'dan aktaran Yıldız vd. göre; genel olarak “cam tavan; kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerini önleyen, görünmez yapay engeller” olarak tanımlanmıştır. Bunlar; iş hayatında kadınlar ile üst yönetim arasında bulunduğu varsayılan, kadınların başarıları ve kişisel özelliklerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, görülmesi ve anlaşılması zor olan ve resmi olmayan terfi sınırlamalarıdır.

Yıldız (2016: 1141) ve arkadaşlarına göre; bazen bu durumla mücadele eden kadınlar örgütlerde işler kötüye gittiği durumlarda, cam tavandan çok da farklı olmayan “cam uçurum” pozisyonlarına atanmaktadırlar. Sonuçta başarısızlık durumunda olumsuz basmakalıp yargılar sürdürülmekte ve cinsiyet ayrımı bu şekilde devam ettirilmektedir. Esasen cam uçurum kavramı, kadın yöneticilerin şirketin içinde bulunduğu kötü performans koşullarında üst kademe yöneticiliğe getirilip şirket kötüye gittikten sonra “kadından yönetici olmaz” düşüncesi yaratmak için erkekler tarafından geliştirilmiştir.

Şiyve (2004)' den aktaran Örucü vd (2007); kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden “cam tavan” ı yaratan iki önemli faktörden söz etmektedir. Birincisi; kadınların kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği “öğrenilmiş çaresizlik sendromu” ile iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi olan “kraliçe arı sendromu” şeklinde tanımlanabilir (Korkmaz, 2014: 8). İkincisi ise; çevresel faktörlerdir. Bunlar, erkek dünyası tarafından kadınların bilinçli olarak sınırlandırılarak onların erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan kişiler olarak algılanmalarını sağlayan faktörlerdir (Örucü vd., 2007, 120).

Taşkın ve Çetin'e göre; kadın yöneticilerin tepe yönetim kademelerine ulaşmasını engelleyen cinsiyet temelli unsurlar bütüncü bakış açısıyla bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar olmak üzere üç temel başlık altında toplanmaktadır. Cam tavan algısına da neden olan bireysel unsurlar, kadın yöneticilerin iş ve aile rollerinin gereklerini yerine getirmek için “çoklu rol üstlenmesi” ve yükselmesinin önündeki engellerin farkında olmasından ve yükselmesinin getireceği sorunları yaşamaktan kaçınmasını ifade eden “bireysel tercih ve algı” dan oluşmaktadır. Alışılmış kalıplar nedeniyle yöneticilik görevini kendilerine uygun görmeyen kadınlar, bu konumda “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini, “erkek gibi kadın” olarak anılacaklarını düşünmektedirler (Taşkın ve Çetin, 2012, 20). Zira kız çocuklarının büyürken edindikleri cinsel kimlik ve roller kadınların kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine büyük bir engeldir. Ayrıca kadınların doğası gereği sahip oldukları annelik içgüdüleri de, kariyerini ihmal etme sonucunu doğurmaktadır.

Diğer yandan, kadınların kariyer hedeflerine ulaşmada isteksiz olduklarına dair bir görüş de mevcuttur. Bu görüşe göre; kadınlar istekli olsalar bile, karşılaştıkları engeller karşısında kolaylıkla vazgeçebilmektedirler. Çünkü hem o konunun getireceği çatışmalar, polemikler ve hırsı göze alamamakta, hem de aile yaşamının zarar görebileceği endişesine kapılabilmektedirler. Çoklu rol üstlenme (Karaca, 2007: 56) olarak da adlandırılan bu durum, iş yaşamına giren kadınların hem özel hayatı, hem de çalışma hayatıyla ilgili rolleri ayrı ayrı yürütmek durumunda kalması ve bununla baş edebilmek için yoğun çaba harcamasıdır.

Er ve Adıgüzel (2015) tarafından yapılan çalışmada; kadınların iş hayatında erkeklerden geride kalmasının diğer bir kişisel sebebinin, kadınların erkeklere nazaran daha fazla ekip çalışmalarında yer almaları ve bireysel olarak ön plana çıkmamaları belirtilmekte ve bu konuda bazı ülkelerdeki araştırmalara da vurgu yapılmaktadır. Örneğin; Avrupa Birliği ülkelerinde faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen kuruluşların yöneticilik pozisyonlarının büyük bir kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Benzer şekilde; kadın akademisyenlerin bağımsız çalışma yapmaktan ziyade grup çalışmasında buldukları ve en az erkekler kadar bilgi üretseler de, çalışma sonuçlarının toplantılarda genellikle erkekler tarafından sunulmasının çalışmaların erkeklere atfedilmesine neden olmaktadır (Claus vd., 2013: 338).

Kadın yöneticilerin ilerlemesinde, içinde yer aldığı örgütten kaynaklanan bir takım faktörler de söz konusudur. Bunlardan en önemlisi; örgüt kültürüdür. Erkek odaklı örgüt kültürleri kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insan odaklı, performans değerlendirmesine dayanan ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89). Örneğin; birçok örgütte erkeklerin kendi aralarında kurdukları “old boy network” adı verilen informal iş ilişkileri (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 14) vardır. Kadınların bu networklara girmede zorlandıkları, bu sebeple kariyerlerinde önemli bir yeri olan, bilgi, destek, tavsiye, güç ve imtiyazlardan yoksun kaldıkları birçok çalışmada gösterilmiştir. Kadın çalışanların üst yönetimlere gelememe nedenlerinden olan örgütsel unsurlar Taşkın ve Çetin (2012, 21- 22) tarafından; örgütsel kültür, örgüt politikaları, örgüt iklimi, mentor eksikliği, fırsat eşitliğinin olmayışı, kadınların iletişim ağlarının dışında kalması, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller ve kadınlara yine kadın yöneticiler tarafından konulan “kraliçe arı sendromu” olarak sayılmaktadır.

Yöneticilikte kadınlar açısından, toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin başında toplumun, cinsiyet itibarıyla onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemesi gelmektedir (Eyüboğlu, 1999: 33). Ünay (2010)’a göre; Türkiye’deki mevcut organizasyonların ataerkil yapıları, bu tip kurumlarda

kadınların sahip oldukları işletmelere yönelik faaliyetlerin olmayışı ve kurumsal yapı dışında sosyal sorumluluk sahibi kadınların bir araya gelebilecekleri platformların eksikliği kadınların ortak hareket edebilmelerinin ve işletmelerini büyütebilmelerinin önündeki en büyük engeller arasında yer almaktadır.

Ayrıca, kadınlara ilişkin olarak toplumun geleneksel bakış açısından kaynaklanmakta olan eğitimde erkeklere verilen öncelik ve kadınların çoğu zaman eğitimde geride kalması / bırakılması bir toplumsal faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan, kadınların iş yaşamında karşılaştığı engellerden birisi olarak belirtilmesi gereken sorunlardan biri de; mobbingdir. Mobbing, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama, sindirme gibi davranışları ifade etmektedir (Tınaz, 2006: 14).

2.3. Engellerin Çözümlemesine İlişkin Öneriler

Mızrahi ve Aracı (2010, 155) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre; kadın yöneticiler kariyerlerinde karşılaştıkları engellerle baş etmek için öncelikle kararlı, tutarlı ve hırslı olmak zorundadır. Ayrıca kadın girişimciliğini özendirerek ve destekleyecek politikalarda kadın girişimcilerin örgütlenme yeterliliklerine yer verilmesi, kadınlar arasında dayanışma ve birlikte hareket etme yeteneğinin geliştirilmesi ve bu konuda oluşturulan sosyal ağların desteklenmesi önemlidir. Aksu vd. tarafından yapılan bir çalışma da bunu destekler niteliktedir. Araştırma kapsamında, anketleri cevaplandıran erkek müdürlerin yarısı, kadınların yönetimde yükselmelerinin önündeki cam tavanı aşmada sosyal ilişkilerinin oldukça etkili olduğunu düşünmektedir (2013: 157). Aynı şekilde, Soysal ve Baynal (2016, 260) kadınların bireysel faktörlerle ilgili iletişim, ön yargılar, kişisel tercih algıları gibi konularda engellerle karşılaşsa da aşabilme potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedir.

Konuya ilişkin başka bir çalışmada Taşkın ve Çetin (2012) kadın yöneticilere uygulanan cinsiyet eşitsizliğini kırmaya yönelik; bireysel ve örgütsel stratejiler uygulanabileceğini belirtmektedir. Buna göre; bireysel stratejiler; üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, mentorden yardım alma stratejisi, sosyal ilişki gerçekleştirme stratejisi, yüksek performans gösterme stratejisi, rol çatışmasını çözme stratejisi olarak sayılabilir. Ayrımcılığı önleyebilmek için uygulanabilecek örgütsel stratejiler ise; erkek egemen örgüt kültürünü değiştirmek, esnek çalışma ile aile dostu işyeri uygulamaları gerçekleştirmek, kariyer geliştirme programları düzenlemek, sosyal haklardan yararlandırmak ve kadınların yükselme fırsatlarını artırmada pozitif ayrımcılık stratejileridir (Taşkın, Çetin, 2012: 23-25).

Hayatın tüm alanında olduğu gibi, iş hayatında da adalet kavramı insanlığın tarihi kadar eski bir kavramdır. Tarih boyunca adaletin tesis edildiği her toplum diğerlerine nazaran daha hızlı gelişmiş ve uzun zaman ayakta kalabilmiştir. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de bu durum geçerlidir. Çalışanlarına adaletli davranan örgütler hem rekabet avantajı kazanmakta hem de daha uzun ömürlü olmaktadır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına dair inancın örgütsel önemine değinmektedir. Altıntaş (2006: 23) örgütsel adalet kavramının kökeninin Adams'ın eşitlik teorisinde olduğunu dile getirmektedir. Yazara göre, eşitlik kuramına göre çalışanlar örgütten kendilerinin elde ettikleri ile başkalarının elde ettiklerini kıyaslar ve bu durum onların örgütsel adalet algılarını ortaya çıkarır (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 96-97). Bu kıyaslama sonucu ortaya çıkan olumlu veya olumsuz algı, onun motivasyonunun da yönünü belirlemiş olur. Bu kapsamda kadınların aynı sorumluluğa sahip oldukları erkeklerle, aynı yetkilere de sahip olmayı beklediklerini unutmamak gerekir.

Bununla birlikte, cinsiyet ayrımcılığının önüne geçebilmek açısından, kadın çalışanların da ev yaşamıyla iş yaşamını birbirine karıştırmamaya özen göstermeleri, kariyer yolunda ilerlerken kendi kararlarını kendilerinin verebilmeleri, hedefe yoğunlaşabilmeleri; yeteneklerini zorlayarak vazgeçmeden devam etmeleri, kariyer engellerini aşarak karar verici konuma ulaşan kadının yöneticilerin ise; kendileriyle çalışan kadınları özellikle sahiplenmeleri, desteklemeleri, yönlendirmeleri ve hangi cinsten olursa olsun, motivasyonu yüksek ve yetenekli kişilerin önünü açmaları beklenmektedir.

Bu çerçevede, eğitim odaklı sorunların halledilmesi, kadınların ülkenin ilerlemesine katkısını artıracak yasal tedbirler ve örgütlenmelerin hızlandırılması önemlidir. Eğitim seviyesi yükselen kadının bilgiye kolay ulaşımı ile aile içindeki konumlarından başlamak üzere iş hayatındaki pozisyonuna varıncaya kadar birçok olumlu toplumsal yansımaları olacaktır. Ayrıca, kamusal politikalar kapsamında oluşturulacak yasal düzenleme ve tedbirler ve konuya ilişkin sorunların çözümüne ilişkin mekanizmaların işletilmesiyle beraber ortaya çıkacak uygulamalar, iş hayatında kadın-erkek eşitsizliğine dayalı kadın ayrımcılığının da önüne geçmede önemli bir etken olacaktır.

3. Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu ve Türkiye

Cinsiyet ayrımcılığı konusunda, ülkeleri karşılaştırarak değerlendirme konusunda Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum) tarafından her yıl düzenli olarak yayımlanan Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Raporu önemli bir referans kaynağı olarak kabul edilmektedir. Dünya çapında kadın-erkek dengelerini ortaya koyan bu raporda yer alan ülkeler; ekonomik göstergeler, eğitim, sağlık ve siyasi katılım olmak üzere dört ana başlık al-

ında toplanmaktadır. Raporda, kadınların işgücü olarak ekonomiye katkıları, çalışma hayatındaki yeri, eğitim, sağlık ve sosyal hizmetlerden faydalanma düzeyleri, siyasi katılım oranları ve parlamentodaki kadın siyasetçi sayıları gibi önemli konular ölçüt alınarak değerlendirilmektedir.

Ülkemiz çalışma hayatının, özellikle bugün gelinen noktasında cinsiyet ayrımcılığının boyutlarını görmek açısından izleyen satırlarda; Dünya Ekonomik Forumu'nun 2016 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nda (Global Gender Gap Report - GGGR) ülkemize ait veriler incelenmiştir. Ayrıca ülkemiz, aradaki farkı görmek açısından, dünya genelinde kadın-erkek eşitliğinde en iyi durumda olan ülke ile karşılaştırılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu rapora göre, kadın-erkek eşitliği açısından Türkiye 144 ülke arasında 130. sırada yer almaktadır. Türkiye açısından hiç de iç açıcı olmayan bu sıralamaya göre; cinsiyet eşitliğinde en iyi ülke olarak İzlanda yer alırken; listenin son sırasında ise, Yemen bulunmaktadır (GGGR, 2016). Türkiye, bir önceki yıl raporunda da 145 ülke arasında yine 130. sırada yer almıştır. Aynı şekilde İzlanda bu konudaki liderliğini 2015 yılında da göstermiştir (GGGR, 2015).

Rapora göre Türkiye, kadınların işgücüne katılım oranında, genel sıralamada olduğu gibi 130. sıradadır. Buna göre; 100 kadından sadece 33'ü iş hayatında yer almaktadır. Ayrıca, cinsiyet ayrımcılığında önemli bir kriter olan kadın-erkek ücret eşitliğinde; ülkemizin 144 ülke arasında 98. sırada yer aldığı görülmektedir. Oysa bu rapora göre cinsiyet eşitliğinde en iyi durumda olan İzlanda kadınların işgücüne katılım oranında dünya genelinde 10. sıradadır. Buna göre ülkede her 100 kadından 83'ü çalışmaktadır. Ülke ücret eşitliğinde de aynı düzeylerde olup, dünya genelinde 11. sırada yer almaktadır.

Türkiye cinsiyet ayrımcılığı açısından, bu çalışmanın da esasını oluşturan; üst düzey kadın yönetici sayısında, 144 ülke içinde 110. sıradadır. Bu çalışmada taranan çok sayıda kaynak ve araştırma sonuçlarından elde edilen bilgileri teyit eden bu sonuca göre, ülkemizde çalışan 100 kadından sadece 13'ü üst düzey yönetici konumundadır. Rapora göre; teknik konularda çalışan kadın sayısında da ülkemiz çok iyi durumda değildir ve dünya sıralamasında 102. sıradadır. Buna göre, ülkemizde her 100 kadından 38' i profesyonel ve teknik işlerde çalışmaktadır. Dünya genelinde birinci sırada olan İzlanda'nın bu sektörde çalışan kadın sayısı % 57 ile erkek çalışanların önündedir.

Yine İzlanda'nın liste başı olduğu okur-yazar oranında Türkiye dünya genelinde ancak 101. sırada yer bulmaktadır. Buna göre 100 kadından 93' ü okur-yazardır. Ancak yüksek öğretimde ülkemiz dünya genelinde 105. sıradadır. Ülkemizde eğitim-öğretimde, özellikle yüksek öğretimde kadınların önünün açılması, bu konuda sıkıntılı olan bölgelerde kadınlarının okuyabilmeleri konusunda teşvik edici eğitim politikalarının uygulanması gerekmektedir.

Diğer yandan, tarihte siyasi hakların verilmesi konusunda, çoğu ülkeden daha şanslı olan ülkemiz kadınlarının, 2016 yılı itibariyle siyasete katılımı 144 ülke arasında 113. sıradadır. Buna göre, ülkemiz parlamentodaki kadın sayısı oranına göre 100. sırada yer alıp, meclisteki kadın milletvekili oranı sadece % 15 iken, erkekler % 85’lik bir orana sahiptir. 2015 yılında 98. sırada olduğumuz bu durum 2016 ‘da iki puanlık olumsuz bir gelişme göstermiştir. Nitekim Türkiye’de son genel seçimden sonra meclisteki kadın milletvekili sayısı 98 den 81’e gerilemiştir. Dünya genelinde kadınların siyasete katılımı konusunda da yine ilk sırada olan İzlanda’ya bakıldığında ülkemiz açısından uçurumun büyüklüğü daha net görülmektedir. Parlamentodaki kadın sayısında 12. sırada olan ülkede meclisteki kadın milletvekili oranı % 41 gibi yüksek bir orandır. Ayrıca kabinedeki kadın bakan sayısı da oransal olarak çok iyi bir durumda olup, % 44’tür. Oysa, ülkemiz kabinede kadın sayısı açısından 144 ülke içinde sonlara yakın bir yerde; 137. sıradadır. Bakanlardan % 4’ü kadın, % 96’sı ise erkektir. Bu oran, kabinede hali hazırda sadece (bir) kadın bakana tekabül etmektedir

2016 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu üzerinden değerlendirildiğinde görülmektedir ki; dünya genelinde kadın-erkek eşitliği konusunda Türkiye çok parlak bir durumda değildir. Ülkemizde kadın – erkek arasında yaşanan bu büyük eşitsizliğin ortadan kaldırılması için kadın çalışan ve kadın yönetici sayısının artırılması gerekmekte ve bu konuda, örgütlerin istihdam politikaları ilk planda yer almaktadır. Örgütlerde personel politikaları belirlenirken; kişinin rütbesine göre işleyen kariyer sistemi ile doldurulacak kadronun gerektirdiği niteliklere göre işleyen kadro sistemi (Altunok, 2016, 242) anlayışının doğru bir biçimde kullanılması önemlidir. Buna göre, iş için gerekli nitelik ve rütbeyle sahip kadınların sadece kadın olmalarından dolayı, istihdamda ve yöneticiliğe yükseltmede engeller yaşamamaları için gerekli örgütsel düzenleme ve tedbirler alınmalıdır.

Bununla birlikte merkezi ve yerel yönetimler, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri eliyle kadınların işgücüne katılımını kolaylaştırıcı çalışmalar yapılmalı; yasal düzenleme ve önlemler alınmalıdır. Zira, bu çalışmalar, küresel ekonomide ülkemizin ekonomik gücüne güç katacağı gibi, dünya genelinde daha prestijli durumda olmasını da sağlayacaktır. Nitekim Özülke (2015) tarafından da belirtildiği gibi; bir ülkenin medeniyet seviyesinin o ülkedeki eşitlikle paralel bir seyir izlediği düşünüldüğünde, her alanda olduğu gibi iş hayatında da kadın-erkek eşitliği büyük öneme sahiptir.

Sonuç

Yaşamın her alanında farklılıkların eşitsizliğe dönüşmesi cinsiyet farklılığında da görülmektedir. Bir cinsiyet diğerinden üstün görülmede ve toplumsal

dinamikler bu ayrıma göre şekillenmektedir. Maalesef çoğu zaman bu eşitsizlik sorgulanmamakta ve her iki cinsiyet tarafından olduğu gibi kabul edilmektedir. Pozitif ayrımcılık vb. bir takım önlemler alınmaya çalışılmakta ama önyargılar kırılmamaktadır.

Kadın nüfusu dünyanın nerdeyse yarısını oluşturmasına rağmen, çalışma hayatında, kadınların üst yönetim kademelerinde erkeklerle aynı düzeyde yer alamamalarının sebebi çoğu zaman toplumların kadının üstlenmesi gereken rollere dair kalıplarıdır. Aynı zamanda toplumda, iş hayatının genellikle erkek ağırlıklı olarak belirlenmiş olması, kadının iş dünyasında ikinci plana atılmasına ve üst yönetim kademelerinde yer alamamasına neden olmaktadır. Ayrıca, kadından beklenen geleneksel rol gereği kadının ailesi ve kariyeri arasında kalması da iş hayatında ilerlemesini zorlaştırmaktadır. Ülkemizde yasalarla ve taraf olunan uluslararası sözleşmelerle, kadınlara çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği sunan hükümlere rağmen, kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilmeyen görünmez engellere maruz kalmaktadırlar.

Beşeri sermayenin çok önemli olduğu günümüz koşullarında ülkemiz açısından, gerek kamu gerekse özel sektörde kadın çalışanların yeteneklerinden yararlanmak için kadınların üst yönetim kademelerine ulaşabilmesini sağlayacak düzenlemelerle pozitif ayrımcılık yapılması ve kadınların aile ve işi arasında denge kurabileceği bir iş ortamı yaratılması gerekmektedir.

Sonuç olarak; ülkemizin daha fazla demokratikleşmesi ve sürdürülebilir bir kalkınma gerçekleştirebilmesi için; iş hayatında bireysel, örgütsel ve toplumsal anlamda oluşturulacak yasal, ekonomik ve sosyal düzenlemelerle kadın-erkek eşitliğine dayalı bir iş ortamı sağlanması şarttır. Her şeyden önce, insan haklarına saygılı bir işgücü oluşturulması için yönetimde kadınların da erkekler kadar söz sahibi olması son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

- ALTUNOK, Hatice (2016), “Personel Politikası”, Kamu Politikaları Ansiklopedisi, (Ed. Hatice Altunok, Fatma Gül Gedikkaya), Nobel Yayınevi, Ankara, s. 240–243.
- AKSU, Ali; Fatma ÇELİK; Bahar ŞENOL, “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013, 25, s. 133 – 160.
- ALTINTAŞ, Füsun Çınar (2006), Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz, İşletme Fakültesi Dergisi, 7, 2, s. 19-40.
- AYDIN, Duygu; Mehmet Safa ÇAM (2016) “Bilgi Toplumu Dönüşümünde Türkiye’de Kadın Olmak”, Sosyal Bilimler Dergisi, ICEBSS Özel Sayısı, Kasım / 2016 s. 224-247.

- AYDIN TÜKELTÜRK, Şule; Nilüfer ŞAHİN PERÇİN (2008) “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 6, 2, s.113 – 128.
- AYYILDIZ ÜNNÜ Nazlı Ayşe; Miray BAYBARS; Jülide KESKEN (2014) “Türkiye’de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 42, s. 121-133.
- BİLİCAN GÖKKAYA, Veda (2011), “Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet: Sivas İli (Cumhuriyet Üniversitesi) Örneği”, ZFWT, 3, 3, s.129-145.
- CLAUS, Ann Vanessa; Jamie, CALLAHAN; Judy R. SANDLİN,. (2013) “Culture and Leadership: Women in Nonprofit and Forprofit Leadership Positions Within the European Union”, Human Resource Development International.
- ÇETİN, Münevver; Elif ATAN, (2012), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelenmesi, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 35, s.123-136.
- DURMAZ, Şerife (2016), “İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller”, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 3, s. 37-60.
- ER, Olcay; Orhan ADIGÜZEL (2015), “Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Anılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik” Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, s.163 – 175.
- ERGENELİ, Azize; Ceren AKÇAMETE (2004), “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi 22, 2.
- EYÜBOĞLU, Dilek (1999), Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 637.
- GGGR (2015), Global Gender Gap Report, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>, (15.02.2017).
- GGGR (2016), Global Gender Gap Report, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>, (15.02.2017).
- GÖKDAĞ, Rüçhan (2013), “Toplumsal Cinsiyet”, Ünlü, Sezen (Ed.), Sosyal Psikoloji-II, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- GÜLDÜ, Özgür ve Müge ERSOY KART (2009), “Toplumsal Cinsiyet Rollerini ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64, 3, s. 97-116.
- HOŞGÖR, Haydar; Derya GÜNDÜZ HOŞGÖR; Kalbiye MEMİŞ (2016), “Sosyo-demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 35, s. 345-362.
- İPEK, Cemalettin, YARAR, Seher,(2010), “Sınıf Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni

- Adaylarının okul Yöneticiliğinde Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Tutum ve Görüşleri”, E-international Journal of Educational Research, 1, 1, s.58-76.
- KARACA, Ayşe (2007), Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KARCIOĞLU, Fatih ve Yeliz LEBLEBİCİ (2014) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28, 4, s. 1-20.
- KORKMAZ, Hatun (2014), “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu” Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2, 5, s. 1-14.
- MIZRAHI, Rozi; Hakan ARACI (2010), “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2, 1, s.149-156.
- ÖRÜCÜ, Edip, Recep, KILIÇ; Taşkın, KILIÇ (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 14, 2, s. 117 – 135.
- ÖZÜLKE, Füsun (2015),”Cam Tavan Sendromu, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu ve Türkiye, <http://fusunozulke.com/cam-tavan-sendromu-toplumsal-cinsiyet-esitligi-raporu-ve-turkiye/>, (19.02.2017)
- ÖZYER, Kubilay, Öznur AZİZOĞLU (2014), “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10, 1, s. 95-106.
- SCHNEER, J.; REITMAN, F. (2002), “Managerial Life Without a Wife: Family Structure and Managerial Career Success” Journal of Business Ethics, 37,1, s. 25-38.
- SOYSAL, Abdullah, Tuğba BAYNAL (2016), “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma” KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 2, s. 225- 264.
- ŞİYVE, Ozan Çağm (2004), “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan”Tügiad Elegans Magazin,66.
- TAHTALIOĞLU Hava (2016), “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9, 2, s.89 – 105.
- TAŞKIN, Ercan; Ayfer ÇETİN (2012), “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, s. 19 -34.
- TINAZ, Pınar (2006)“İş Yerinde Psikolojik Taciz”,Çalışma ve Toplum Dergisi, 11/4, s.13-28.
- TLAISS, H ve KAUSER, S. (2010) “Perceived organizational Barriers to Women’s Career Advancement in Lebanon”, Gender in Management: An International Journal, 25, 6, s. 462 – 496.

- TOKADER (2014), Genç Kadınlar ve İstihdam Araştırma Raporu, İstanbul.
- TUNÇ, Ahmet; Yurdanur Ural USLAN; Ali Fuat, GÖKÇE (2015), “Türk Kamu Yönetiminde Personel ve Yönetici Olarak “Kadının Varlığı”: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Örneği”. KADAUM 1.Uluslararası Çukurova Kadın Çalışmaları Kongresi, 9-11 Nisan - 2015 Adana.
- TUSİAD-KAGİDER (2008), Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri, İstanbul.
- ÜNAY, Fatma (2010) “Kadın Girişimcilik ve Sosyal Sorumluluk,” Anlayış Dergisi, 83.
- YAZICIOĞLU, İrfan; Işıl Gökçe TOPALOĞLU, (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1,s.3-16
- YILDIZ, Sebahattin (2014), “Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6, 1, s. 72 – 90.
- YILDIZ, Sebahattin; Fidan ALHAS; Önder SAKAL; Harun YILDIZ (2016), “Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 71, 4, s. 1119 – 1146.
- ZEYBEK, Ece (2010), Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- WEİLER, S ve BERNASEK, A. (2001), “Dodging the Glass Celiling? Networks and The new Wave of Women Entrepreneurs”, The Social Science Journal, 38, 1, s. 85 – 103.
- WİNN, J. (2005), “Women Entrepreneurs: Can we remove the Barriers?”, International Entrepreneurship and Management Journal, 1, 3, s. 381-397.
- WIRTH, Linda (2001), Breaking Through The Glass Ceiling, Women in Management. Geneva, International Labour Office, Geneva.