

Kadınların Kariyer Gelişimi İçin Stratejiler: Özel Sektörde Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma

Sebahattin Yıldız, Kafkas Üniversitesi*

Mehmet Fatih Vural, Ardahan Üniversitesi**

Gülten Savcı, Türk Telekom***

Öz

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, şirketlerde kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına çıkmasında cam tavan, cam uçurum, cam asansör, cam labirent, çifte açmaz ve göstermecilik gibi kariyer engellerini yaratmaktadır. Kadınların, üst kademe yönetim pozisyonlarına yükselebilmeleri için, bu görünmeyen engelleri aşmalarını sağlayacak stratejiler geliştirdikleri saptanmıştır. Bu araştırmanın amacı, kadınların kariyer gelişimi için hangi stratejilerin (cam tavanı aşma stratejileri) daha önemli olduğunu açıklamaktır. Araştırma neden sonuç ilişkisi (açıklayıcı) şeklinde tasarlanmıştır. Veri toplama tekniği ankettir. Chen (2005) tarafından geliştirilen ve Yoğun-Erçen (2008) tarafından uyarlanan beş boyuta ait 15 soruluk kariyer gelişimi ölçeği ile yazarlar tarafından ilave edilen bir boyuta ait 3 soru yoluyla veriler toplanmıştır. Terfi etme düzeyi ise terfi etme sayısı ile ölçülmüştür. Kolayda örnekleme yoluyla Kars ve Erzurum ilinde özel sektörde (telekomünikasyon) en az bir kez terfi alan 77 kadın çalışana ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda genel ve mesleki eğitim alma, sosyal ilişkiler geliştirme, kariyer programlarına katılma, mentörden yardım alma, yüksek performans sergileme ve kişisel yaşamdan feragat etme şeklindeki kariyer geliştirme stratejilerinden sadece "kariyer programlarına katılma" stratejisinin kadınların terfi etmesini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: toplumsal cinsiyet, kariyer gelişimi, cam tavanı aşma stratejileri, terfi, cam uçurum.

Strategies for Women's Career Development: A Research on Women Working in the Private Sector

* Doç.Dr. Sebahattin Yıldız, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kars-Türkiye. E-posta: yildizs@marmara.edu.tr. ORCID ID:0000-0001-7625-5358.

** Arş.Gör. Mehmet Fatih Vural, Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ardahan-Türkiye. E-posta: mehmetfatihvural@ardahan.edu.tr. ORCID ID: 0000-0002-7822-6400

*** Gülten Savcı, Türk Telekom Yetkilisi, Kars-Türkiye. E-posta: gulten.savci@turktelekom.com.tr. ORCID ID: 0000-0002-3323-2022.

Original Research Article

Article submission date : 18 June, 2017

Article acceptance date : 1 October, 2017

1302-9916©2018 emupress

Özgün Araştırma Makalesi

Makale gönderim tarihi: 18 Haziran, 2017

Makale kabul tarihi : 1 Ekim, 2017

Sebahattin Yıldız, Kafkas University
Mehmet Fatih Vural, Ardahan University
Gülten Savcı, Türk Telekom

Abstract

Gender inequality creates career barriers for women to be in senior management positions in corporations such as glass ceiling, glass cliff, glass elevator, glass labyrinth, double bind, and tokenism. For being promoted to senior management positions, women develop strategies that will enable them to overcome these invisible obstacles. The aim of this study is to explain which strategies are more important for women's career development. The study was designed as explanatory method. The data collection technique is questionnaire. The data will be collected through a 15-question scale for three subscales developed by Chen (2005) and adapted by Yogun Ercen (2008) and 3 questions for one subscale added by the authors. 77 female employees in Kars and Erzurum who have been promoted at least once in the private sector (telecommunication) will be reached through convenience sampling. As a result of the research it emerged from those career development strategies such as education and training, networking, career tracking, mentoring, demonstration higher performance and waiving from personal life only the 'career tracking' strategy affected positively and significantly the promotion of women.

Keywords: *gender, career tracking, strategies for breaking through glass ceiling, promotion, glass cliff.*

Giriş

Kadınların istihdama katılım düzeyi Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yetersiz olmakla birlikte bu oranlar yönetim kademelerinde daha da düşmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, şirketlerde kadınların üst kademe

yönetim pozisyonlarına çıkmasında cam tavan, cam uçurum, cam asansör, cam labirent, çifte açmaz ve göstermecilik gibi kariyer engellerini yaratmaktadır (Yıldız, 2017). Kadınların, üst kademe yönetim pozisyonlarına yükselmeleri için, bu görünmeyen engelleri aşmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Chen, 2005). Bu kariyer geliştirme stratejileri (cam tavanı aşma stratejileri) genel ve mesleki eğitim alma, sosyal ilişkiler geliştirme, kariyer programlarına katılma, mentörden yardım alma, yüksek performans sergileme ve kişisel yaşamdan feragat etme stratejileridir (Yoğun-Erçen, 2008). Bu araştırmanın amacı, kadınların kariyer gelişimi için hangi stratejilerin kadınların terfisine imkân sağlayabileceğini ortaya çıkarmaktır. Yazında cam tavanı aşma stratejileri ile ilgili çalışmaların yetersiz olması bu çalışmanın önemini göstermektedir ve böylece bir boşluğu doldurabilecektir. Bu çalışmanın temel katkısı, kadınların kariyer engellerini ve bu engellerin nedenlerini vurgulayan (cam tavan gibi) daha önceki bilimsel makalelerden farklı olarak kariyer gelişimine vurgu yapması ve kariyer gelişimi stratejileri ile terfi arasında bir model önermesidir.

Arkaplan ve Teorik Çerçeve: Kadınların İstihdamdaki Yeri

Kadın ve erkeğin yaratılışlarından itibaren üretimin her aşamasında birlikte çaba harcıyıp toplumsal gelişmeye katkı sağlamışlardır ama bu birliktelik sonucunda hiçbir zaman eşit değer görmemişlerdir. Kadınlar toplumsal gelişim ve kalkınmanın olanaklarından yeterince pay alamamakla birlikte dünya üzerindeki yoksulluktan da en fazla etkilenen kesim olmuştur (Gökkaya ve Kocacık, 2005: 196). Günümüz çoğu toplumunda teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişim üst düzeydedir. Bunun yanında hayat standartlarının da yükselmesi doğal bir beklentidir. Kadınlar erkeklerden daha uzun bir yaşam sürmelerine rağmen bu yaşamın kalitesi erkeklere oranla düşüktür. Bu durum kadınların toplumdaki statüleriyle doğrudan ilgilidir (Tutar ve Yetişen, 2009). Kadınlar küresel ekonominin merkezinde yer almaktadırlar ve iş gücüne katılım oranları her geçen gün artış göstermektedir. Bu artış özellikle düşük ücretli üretim ve hizmet sektöründe görülmektedir. Bu sektörlerdeki yüksek eğitim düzeyine sahip profesyonel kadın çalışanların sayısının artış göstermesine rağmen kadınlar sektörün her alanında en düşük hiyerarşik pozisyonda yoğunlaşmaktadırlar. Toplumsal cinsiyet ayrımının söz konusu olduğu işlerde ise erkeklerle kıyaslandığında daha düşük ücret ve iş güvenliğiyle çalışmaktadırlar (Misra & King, 2013: 689). Geleneksel olarak kadınlar ev işleri ve annelik görevlerini yapmakla sorumlu tutulmaktadırlar. Annelik görevinin yüklediği şefkat ve sahiplenme davranışı kadınların ev dışında çalışmalarında da etkili olmaktadır. Genel olarak resepsiyon görevlisi, sekreter, hemşire, öğretmen, tezgahtar, çocuk ve yaşlıların bakımı gibi görevleri üstlenirler (Browne, 2015: 443).

ABD’de yaklaşık 300 kadınla yapılan bir araştırmada güvensizlik, tecrübe eksikliği ve başarısızlık beklentisi gibi önyargıların kadınların kariyerleri önündeki en büyük engeller olduğu tespit edilmiştir. Kadınların kişilik, kararlılık, azim, risk alma, rekabet, hırs, liderlik yeteneği gibi özellikleri açısından yetersiz olarak

değerlendirilmesi onların üst düzey yöneticilik görevlerini başaramayacakları kanısı yaratmaktadır (Soysal, 2010: 101).

Bu durum Türkiye'de de farklı değildir. Ekonomik özgürlüğü olan ve kendi hayatlarını kontrol edebilen kadınların oranı Türkiye'de düşük seviyelerdedir. Buna karşın ev içi işler yapan, anne ve eş olarak algılanan kadınların oranı oldukça yüksektir. Bu durum özellikle kentte yaşayan kadınların cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığa maruz kalmasına ve birçok toplumsal sorunla karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1229). Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranları köyden kentlere göçlerin yoğun olduğu yıllarda negatif yönde bir seyir izlemiştir. 1988 yılında %34,8 olan kadınların istihdama katılım oranı yıllar boyunca düşük yönlü eğilim izleyerek 2004 yılına gelindiğinde %23,3 oranına düşmüştür. Bir kırılma noktası olan 2004 yılından sonra küçük de olsa artışlar gözlenmiştir. 2007 yılından sonra yapılan mevzuat değişiklikleri, sosyal güvenlik prim teşvikleri ve kadınların istihdamına yönelik farkındalık çalışmalarıyla 2012 yılında ancak %29,5 oranına çıkarılabilmektedir (Önder, 2013: 58). Türkiye'de kadın iş gücüne duyulan talebin düşük olması kadınların eğitim ve mesleki yeterliliklerinin yetersiz olması sebebiyle onların iş gücüne katılım oranlarının erkeklerin neredeyse yarısı seviyesinde kalmasına neden olmaktadır (Tutar & Yetişen, 2009: 126). Yapılan çalışmalarda otuz Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkesi arasında kadınların iş gücüne katılımının en düşük olduğu ülke Türkiye'dir. 2011 yılında sunulan Dünya Ekonomik Forumu Küresel Cinsiyet Eşitsizliği raporunda yer alan 135 ülke içerisinde yapılan kadınların ekonomiye katılım oranı ve fırsat eşitliği sıralamasında Türkiye 132. sırada yer almıştır (Zeyneloğlu & Kısa, 2012: 11). Ayrıca Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde kadınların istihdama katılım ortalamaları %60'larda iken Türkiye'de kadınların istihdama katılım oranları %28'dir (TUİK, 2017).

Toplumsal Cinsiyet ve Feminist Yaklaşım

Toplumsal cinsiyet kavramı biyolojik cinsiyetten farklıdır ve kadınlar ile erkeklerin toplumsal olarak tanımlanmasını, farklı kültürlerde birbirlerinden farklı görülme tarzlarını ve sosyal rollerini ifade etmekte kullanılmaktadır. Toplumsal cinsiyet feminist çalışmacılar için önemlidir ve iki cinsiyet arasındaki güç ilişkilerini anlamaya, eşitsizlikleri sorgulamaya yarayacak bir kavram olarak düşünülmektedir (Ecevit, 2011: 4). Erkek egemen toplumsal cinsiyet rollerine karşı çıkan kadınların eşitlik istekleri sonucunda feminizm kavramı ortaya çıkmıştır. Teorik bir hareket olarak başlayan feminizm kavramı politik bir hareket olarak devam etmiş ve toplumsal cinsiyet tutumlarının kadın ve erkek arasında aynı değerde olmasını amaçlamıştır (Ayhan, 2016: 16). Kadınlık ve erkeklik kavramlarının içlerinin doldurulması için toplum tarafından bireylere mesajlar gönderilmektedir. Bu mesajlarda verilen simgeleri kullanarak yaşadıkları toplumdaki kadınlık ve erkekliğin gereklerini de yerine getirmiş olurlar (Lloyd, 1996: 9).

Cinsiyete dayalı iş bölümünde iki cinsiyetin rol ve sorumlulukları özel alan ve kamusal alan şeklinde tanımlanmaktadır. Özel alan ev merkezlidir ve kadının anne ve eş rollerine vurgu yaparken, kamusal alan ev dışı merkezlidir ve erkeğin

evi geçindiren aile reisi rolüne vurgu yapmaktadır. Özel alan, cinsiyete dayalı iş bölümü, kadın emeği, erkek egemenliği gibi konular özellikle ikinci dalga feministlerce sorgulanmaya başlanmıştır (Koçak-Turhanoğlu, 2012: 21-22). Pek çok özel ve kamusal alanda kadına ve erkeğe yüklenen toplumsal cinsiyet rolleri kadınlar aleyhine bir ayrımcılık yaratmaktadır. Bu durum kadının ikinci plana atılarak erkekten daha az değer verilmesine neden olmaktadır. Fırsat eşitliği, kararlara katılım, seçme özgürlüğü, eşit işe eşit ücret, eğitim ve meslek seçimi gibi konular bu eşitsizliğin en çok yaşandığı konulardır ve bunlar birleşerek sosyal statü eşitsizliğini oluşturmaktadır (Zeyneloğlu & Kısa, 2012: 8). Özellikle sanayileşme ve modernleşme ile kadınlar iş yaşamına daha çok katılmaya başlamıştır ve çalışma hayatında kadına gösterilen negatif tutum onları haklarını aramaya itmiştir. Bu durum ikinci dalga feminist hareketlerin başlamasına neden olmuştur. Hem özel alanda hem de kamusal alanda kadınların lehine bir takım değişimler talep etmişlerdir (Atan, 2015: 3). Feminist kuramlar birinci dalga ve ikinci dalga feminist kuramlar olarak incelenmektedir. Kadınlar ve erkeklere eşit olanaklar ve fırsatlar verildiğinde toplumsal ve siyasal eşitliği sağlanabileceğini savunan birinci dalga feministler, ataerkilliği ortadan kaldırma çabasıdadır. Bu çabaları olumlu sonuç vermeyerek ataerkillik ve kadının hane içerisiyle sınırlanması ortadan kaldırılamamıştır (Karkiner, 2013: 33). İkinci dalga feminist kuramlar ise yasal olarak kadın ile erkeğin eşit haklara sahip olmasına rağmen kültürel ve ataerkil yapı nedeniyle kadınlara yönelik negatif ayrımcılığın devam ettiğini vurgulamaktadırlar (Yıldız vd., 2016: 1125).

Kariyer Gelişimi ve Terfi

Kariyer kelimesi köken itibarıyla “Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol), Fransızca carriera (koşu yolu, arena), İngilizce career (meslek, meslek hayatı)” kelimelerinden dilimize yerleşmiştir (Dündar, 2013: 268). Dilimizde kariyer kelimesinin anlamı; seçilen bir iş kolunda ilerlemek ve bunun neticesinde daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk yüklenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek için çaba göstermek olarak tanımlanmaktadır (Can, 2005: 401). Kariyer, insanların iş ve sosyal yaşamlarında konumlarını, kimliklerini ve statülerini belirlemede rol oynayan önemli bir konudur. Çalışanların yaşamlarını anlamlı hale getirirken gelişim ve ilerleme imkanı olduğunu bilen çalışanların işlerini daha istekli yapmalarını sağlar (Güney, 2015: 147). Terfi ise bir çalışanın pozisyon, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzey bir pozisyona yükseltilmesi demektir. Terfi kararları çalışanın kıdemi, başarısı, potansiyeli, kişiliği ve kişiler arası ilişkilerle alakalıdır (Şimşek & Öge, 2009: 121).

Bütün bunlarla birlikte çalışma hayatındaki önemli değişkenlerden biri de cinsiyettir. Tüm iş kollarında kadın ve erkek çalışanların oranı farklılaşırken, bu durum belirli iş kollarında kadınların aleyhine bir uçuruma dönüşmüştür. Özellikle örgütsel hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça kadınların oranının daha da azaldığı görülmektedir (İnandı & Tunç, 2012: 204-205). Yönetim pozisyonlarına yükselmedeki eşitsizlik kadınların eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile yönetim pozisyonunda erkeklerden daha az

bulunmalarına neden olur. Cinsiyet ayrımcılığı olarak nitelendirilen bu durum yatay ve dikey ayrımcılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Yatay ayrımcılık; örgüt içerisinde aynı mevki ve sorumluluğa sahip olan kadın ve erkek çalışanın farklı görev ve sorumlulukları üzerlerine alma durumlarıdır. Dikey ayrımcılık ise kadınlar daha düşük pozisyonlarda çalıştıkları için daha az ilerleme ve terfi imkanı bulacaklardır. Bu sebepten erkekler daha üst kadınlar ise daha alt kademelerde kalmaktadır (Aydın-Tükeltürk & Şahin-Perçin, 2008: 115).

Kariyer Gelişimi Engelleri

Kariyer gelişiminin önünde çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu, kariyer platosu gibi bireysel faktörlerin yanında kariyer gelişimi engelleri arasında toplumsal cinsiyet temelli engeller de bulunmaktadır. Kadınların aile sorumlulukları, annelik, cinsel tacize uğrama gibi toplumsal rolünden kaynaklanan sorunlar kariyer gelişimi için büyük engel oluşturmaktadır (Soysal & Doğan, 2015: 165). Kadınların kariyerlerinde ilerleyerek üst basamaklara gelememesine neden olan engeller örgütsel pratiklerin yarattığı engeller (işe alma vb.) ve kültürel engeller (basmakalıplar) olarak iki grupta incelemek mümkündür. Cinsiyetle ilgili basmakalıplar, kendine güven, kararlı olma, aile ve örgütsel destek kadınların kariyer gelişimi ve öncelik belirlemede etkilidir (İnandı & Tunç, 2012: 204-205). Kadınların kariyer gelişim engelleri şunlar olabilmektedir:

Çift Kariyerli Aileler: Evli çiftlerin ikisinin birden kariyerli işlerde çalışması neticesinde iş ve özel yaşamlarında sorunlar yaşarlar. Çalışma hayatına katılan kadınların kariyer edinmeleri bireysel ve örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Genellikle annelik göreviyle kariyer arasında kalan kadınların evliliklerinde çıkmazlara sebep olduğu görülmektedir (Soysal & Doğan, 2015: 165).

Cam Tavan: Kadınların üst yönetim seviyelerine yükselmelerindeki engeller olarak tanımlanmaktadır. Bu engeller görünmez ve kırılmaz olup kadınların yetenek ve başarıları göz önüne alınmaksızın onları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyma (Aydın-Tükeltürk & Şahin-Perçin, 2008: 116).

Cam Uçurum: İlk kez Ryan ve Haslam (2005) tarafından ortaya atılmıştır. "Kadının etkinliğinden dolayı ya da şirketi başarıya ulaştıracağı beklendiğinden değil, sadece kariyer hedeflerinden uzaklaştırmak, stres altında kalmalarına neden olmak ve başarısızlığın sorumlusu ilan etmek için şirketlerin olumsuz finansal performans dönemlerinde kadınların üst kademelere getirildiği pozisyonları" ifade etmektedir (Yıldız vd., 2016: 1132).

Cam Asansör: Hemşirelik, öğretmenlik gibi kadınların yoğun olarak çalıştığı işlerde kurumsal hiyerarşi içerisinde erkeklerin kadınlardan çok daha hızlı bir şekilde üst pozisyonlara çıkabilmesidir (Williams, 1992: 253).

Cam Labirent: Kadınların kariyer yolları süresince onların uygun pozisyonlara ulaşmasına mani olan engeller yumağıdır (Eagly & Carli, 2007).

Göstermecilik: Kadınların ve azınlık grupların üst pozisyonlara çıkmasında göstermelik bir çaba, terfi ve ya jest yapma politikasıdır (Kanter, 1977).

Bambu Perde: Kadınların sosyal ve ekonomik hayattan ayrı tutulma durumlarıdır. Kadınlar sosyal ve ekonomik hayata katılma şansı bulabiliseler

dahi aileleri ve erkek egemen toplum baskısı nedeniyle cam tavanın altında kalmaktadırlar (Aydın-Tükeltürk & Şahin-Perçin, 2008: 117).

Kraliçe Arı Sendromu: Kadınların kendi hemcinsi yönetici istememeleri durumudur. Kadın yöneticiler yükseldikleri konumda tek kadın olmak istemeleri nedeniyle başka kadınları istememektedirler (Aydın-Tükeltürk & Şahin-Perçin, 2008: 117).

Kariyer Gelişimi Stratejileri

Genel ve mesleki eğitim alma: Kadının, erkek egemen iş dünyasında eğitim düzeyini yükseltip mesleki eğitimlerle kendini geliştirmesi erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz ön yargıları yıkmasına yardımcı olacaktır (Sezen, 2008: 33). Örgütlerin sağladığı eğitim ve geliştirme programlarıyla örgüt tarafından veya dışarıdan uzman eğitimciler getirerek çalışanların kariyerleri için gerekli eğitimleri almalarının sağlanmasıdır (Soysal & Doğan, 2015: 149). Üniversite öğrenimi ve şirket içindeki eğitim programlarına katılım çalışanların kariyer gelişimi ve cam tavanı aşma stratejileri olarak sayılabilir. İnsana yatırım (beşeri sermaye) kuramına göre genel ve mesleki eğitim insanların işyerlerinde ilerlemesi için bir kriterdir ve daha nitelikli ve eğitilmiş bireyler daha başarılı olurlar (Yıldız, 2017).

Sosyal ilişkiler geliştirme: Erkeğin egemen olduğu iş dünyasında kurum içindeki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi kadının kuruma uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır ve bu sayede kadınlar kabul gören davranış ve üslup biçimlerini öğrenerek kariyerlerini daha kolay geliştirmektedirler (Yoğun-Erçen, 2008: 52). Kadınların beşeri sermayelerinin yüksek olması kariyer gelişimleri ve cam tavanı aşmaları için tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun için grup dinamiğine girmeleri sosyal ilişkilerini ve kariyer gelişimini sağlayabilecektir. Sosyal sermaye kuramına göre ise başarı bireylerin daha iyi bağlantılara yani ilişki ağlarına sahip olmasına bağlıdır (Yıldız, 2017).

Kariyer programlarına katılma: Bu programlar, yöneticilik konumundaki adayların becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacak teorik ve uygulamalı dersleri içermektedir. Bu sayede kadınlar aldıkları eğitimle erkeklerle beraber iş geliştirme stratejilerini ve liderlik becerilerini öğrenerek erkek egemen iş dünyasına uyum sağlayacaklardır. Kariyer programları erkeklerin kadınlara yönelik ön yargılarını azaltması açısından da önemlidir (Güleç, 2015: 52). Kadınların işletme dışındaki seminer ve konferanslara katılması ve ayrıca kendilerini geliştirecek kişisel gelişim programlarına katılmaları cam tavanı aşmalarını sağlayabilecektir. İşletmelerin de çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre işletmelerde kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona kazandırılmasını ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlayabilmektedir (Deniz & Ünal, 2007: 110).

Mentörden yardım alma: Akıl hocalığı da denilen bu kavram çalışanların okul eğitimiyle öğrenemeyeceği konuları birebir öğretme durumudur. Kariyerinde orta seviyeye ulaşmış yönetici ile ilk basamaklarını tırmanan yönetici arasında karşılıklı sevgi, saygı ve arkadaşlığa dayanan eğitim ilişkisidir (Soysal & Doğan, 2015: 147). Mentörden yardım alma her zaman planlı ve programlı bir şekilde

yapılmamaktadır. Bazı durumlarda çalışanlar arasında kişisel bir şekilde mentör ilişkisi oluşturulmaktadır (Korkmaz, 2014: 11). Akıl hocası destekleyici, olumlu düşünebilen, öğretici ve dinleyici rolleri üstlenerek kadınların kariyer gelişimine yardımcı olunması konusunda danışmanlık yapmaktadır (Deniz & Ünal, 2007: 106). Mentör yoluyla kadın çalışanlar rol modeli geliştirerek kariyer gelişimleri sağlanacaktır.

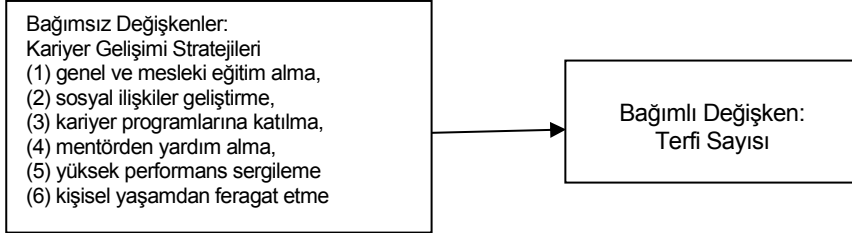
Yüksek performans sergileme: Bu strateji yüksek performans sergileyerek kadınların kendilerini diğer çalışanlara ispatlaması olarak ifade edilmektedir (Yoğun-Erçen, 2008:42). Kadınlar çalışma alanlarındaki zor ve göz önündeki işlere talip olarak, hem üst düzey yöneticilik için tecrübe kazanır hem de yeteneklerini sergileyerek üst düzey yöneticilerin dikkatini çekme fırsatı bulabilirler. Kadınların sürekli aynı bölümde çalışmayıp değişik bölümlerde görev alıp deneyim kazanmaları, üst yönetime yükselmeleri için avantaj sağlayabilmektedir (Taşkın & Çetin, 2012: 24). Erkek çalışanlara göre daha fazla performans göstermesi ve çalışması yoluyla kariyer gelişimi ve cam tavanı aşması sağlanabilir.

Kişisel yaşamdan feragat: Kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına geçiş için kişisel, sosyal ve aile hayatından ödünler vermesi gerekmektedir. Kadınların erkeklere göre toplumsal rollerinin fazla olması, onların bazı rollerinden ödün vermelerine neden olacaktır. Eş, anne, yönetici rolleri arasında çatışma yaşayabilecek kadınlar, kişisel yaşamdan feragat ederek kariyer gelişimi sağlayabilecek ve cam tavanı aşabileceklerdir. Özel yaşamlarından feragat etmek zorunda kalan kadınlar hem evdeki sorumluluklarını hem de iş yerindeki görev ve sorumluluklarını dengelemek konusunda sıkıntılar yaşayabilmektedirler (Topgöl, 2016: 217). Kişisel ve çalışma hayatları arasında bir denge kurma sorununun çözümünde ise işletmelerin esnek çalışma uygulamalarına gitmesi kadınların verimliliğini arttırabilmektedir (Doğrul & Tekeli, 2010: 11).

Kariyer Gelişimi İle İlgili Yazında Yapılan Çalışmalar

Kariyer gelişim stratejileri veya cam tavanı aşma stratejileri ile ilgili yazında yapılan çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Lewis ve Fagenson (1995) görüştükları Fortune 500 şirketinde yöneticilik yapan 12 kadından 10'u (%80) yüksek nitelikli görevler almalarında ve üst pozisyonlara atanmalarında kariyer gelişim programlarına katılmalarının etkili olduğunu ayrıca mentörden yardım almanın çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bramdser 'a (1996) göre, genel ve mesleki eğitim kadının kariyer gelişiminde olumlu etkilere sahiptir. Ragins ve arkadaşları'na (1998) göre, kadınların kariyer geliştirmeye yönelik en çok kullandıkları stratejilerden biri istikrarlı bir şekilde beklentilerin üzerinde bir performans sergilemektir. Knutson ve Schmidgall'ın (1999) çalışmasında, kadınların kariyerlerinde ilerleme kaydetmeleri için şirket desteği ve yönetici aday kadının performansının yüksek olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca diğer kariyer gelişim stratejileriyle kıyaslandığında eğitimin daha önemsiz olduğunu belirtmişlerdir. Jackson'a (2001) göre, etkili bir mentör tarafından yönlendirilen kadınların, mentör yardımı almayan kadınlara göre kariyer gelişim şansları daha yüksektir. Schneer ve Reitman (2002), yaptıkları araştırmalar

sonucunda ABD’de kadınların %84’ü kariyer gelişimi sağlamak için üniversite eğitimi aldıklarını ya da mesleki eğitimlere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Zane (2002), kadınların %76 gibi önemli bir kısmı sosyal ilişkiler kullanarak kariyerlerinde ilerlediklerini ifade etmiştir. Chen (2005) çalışmasında diğer kariyer gelişim stratejilerine nazaran formal mentörlük programlarının kadınlar için en etkili terfi stratejisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yoğun Erçel (2008) çalışmasını 11 Türk işletmesinde çalışan ve en az bir terfi alan 196 kadın üzerinde yapmıştır. Çalışma bulgularına göre kadınların kullandığı kariyer ilerletme stratejilerinden sadece yüksek performans göstermenin terfi sayısına pozitif etkisi ortaya çıkmıştır. Yukarıda belirtilen teorik çerçeve ve yazında yapılan çalışmalar ışığında aşağıdaki model (Şekil 1) ve hipotez geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotez: Kariyer gelişim stratejilerinin (cam tavanı aşma stratejileri) terfi etmeye pozitif etkisi vardır.

Araştırmanın Yöntem, Amaç ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, kadınların kariyer gelişimi için hangi stratejilerin (cam tavanı aşma stratejileri) daha önemli olduğunu açıklamaktır. Araştırmanın kapsamını özel sektörde telekomünikasyon sektöründeki kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Veri toplama tekniği ankettir. Chen (2005) tarafından geliştirilen ve Yoğun Erçel (2008) tarafından uyarlanan beş boyuta ait 15 soruluk kariyer gelişimi ölçeği ile yazarlar tarafından ilave edilen bir boyuta ait 3 soru yoluyla veriler toplanmıştır. Terfi etme düzeyi ise terfi etme sayısı ile ölçülmüştür. Kariyer gelişimi ölçeğinde altı adet alt ölçek vardır. Bu alt ölçekler ve örnek sorular şu şekildedir: (1) genel ve mesleki eğitim alma (Örnek soru: İşimde aldığım mesleki eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür), (2) sosyal ilişkiler geliştirme (Örnek soru: Bu pozisyona terfi etmemde kurum içi sosyal ilişkilerimin önemli bir rolü olmuştur), (3) kariyer programlarına katılma (Örnek soru: Çalıştığım işletmenin kişisel gelişim programları terfi etmeme yardımcı olmuştur), (4) mentörden yardım alma (Örnek soru: Terfi etmemde mentörümünden (tecrübelerini aktaran, yönlendiren yöneticimden) edindiğim bilgilerin önemli etkileri olmuştur), (5) yüksek performans sergileme (Örnek soru: Bu pozisyona ilerlememde beklenenden daha yüksek performans göstermemin etkisi olmuştur), ve (6) kişisel yaşamdan feragat etme (Örnek soru: Bu pozisyona gelmemde kişisel yaşamımdan feragat etmem etkili olmuştur). Her bir alt ölçek 3 soru ile ölçülmüştür. Araştırmanın evreni telekomünikasyon sektöründeki kadın yöneticilerdir. Kolayda örnekleme yoluyla Kars ve Erzurum

ilinde özel sektörde en az bir kez terfi alan 105 kadın yöneticiye ulaşılmıştır. Geri dönen anketlerden veri analizine uygun olmayanlar elenmiş ve 77 anket üzerinden analizler yapılmıştır. Anketlerin geri dönme oranı %73,3'dür. Araştırma neden sonuç ilişkisi (explanatory) şeklinde tasarlandığı için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Demografik Bulgular

Katılımcılarla ilgili demografik bulgular Tablo 1'de gösterilmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu yani %61'i 25-35 yaş arası, %66,2'si lisans düzeyinde, %63,6'sı orta kademe yönetim pozisyonunda, %64,9'u 1-10 yıl arası deneyimdedir. Terfi sayılarına bakıldığında ise, %51,9'u bir kez, %22,1'i 2 kez, %11,7'si 3 kez, %9,1'i 4 kez ve %5,2'si 5 kez terfi almıştır.

Tablo 1: Demografik Bulgular

	N=77	%
Yaş		
25 yaş ve altı	8	10,4
26-35 arası	47	61,0
36 ve üzeri	22	28,6
Eğitim düzeyi		
Önlisans	4	5,2
Lisans	51	66,2
Lisansüstü	22	28,6
Pozisyon		
Üst kademe	8	10,4
Orta kademe	49	63,6
<i>Tablo 1 devam etmektedir</i>		
Alt kademe	20	26,0
İş deneyimi		
1 yıldan az	5	6,5
1-10 yıl arası	50	64,9
11 yıl ve üzeri	22	28,6
Terfi sayısı		
1	40	51,9
2	17	22,1
3	9	11,7
4	7	9,1
5	4	5,2

Güvenilirlik Analizleri ve Ortalamalar

Kariyer gelişim stratejileri alt boyutlarıyla ilgili güvenilirlik analizleri ve ortalamalar Tablo 2'de gösterilmektedir. Kariyer gelişim stratejilerinin öncelik sıralaması yüksek performans gösterme, sosyal ilişkiler geliştirme, eğitim alma, mentör yardımı, kariyer programlarına katılım ve kişisel yaşamdan ödün verme

şeklinde. Cronbach's Alpha değerleri ise sosyal bilimler için istenen düzeydedir (Nunnally, 1978).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler

	N	En düşük	En yüksek	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach
Eğitim alma	77	1,00	5,00	3,7100	0,902	0,70
Mentör yardımı	77	1,00	5,00	3,6234	0,996	0,86
Sosyal ilişkiler	77	1,00	5,00	3,8528	0,867	0,80
Kariyer programlarına katılım	77	1,33	5,00	3,5758	0,942	0,80
Yüksek performans	77	1,00	5,00	4,0130	0,872	0,85
Yaşamdan feragat	77	1,00	5,00	3,4545	1,205	0,89
Genel	77	1,00	5,00	3,7049	0,718	0,91

Korelasyon Analizleri

Kariyer gelişim stratejileri alt boyutları arasındaki ilişkiler Tablo 3'de gösterilmektedir. Buna göre kariyer gelişim stratejilerinin kendi aralarında pozitif ilişkileri ortaya çıkmıştır. En önemli ilişki (0,620) sosyal ilişkiler geliştirme ile yüksek performans gösterme arasındadır. Kariyer gelişim stratejileri ile terfi sayısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, sadece kariyer programlarına katılım ile terfi sayısı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki (0,239) vardır.

Tablo 3: Korelasyon Analizleri

	Ortalama	1	2	3	4	5	6	7
1.Eğitim alma	3,7100	0,70a						
2.Mentör yardımı	3,6234	0,272*	0,86a					
3.Sosyal ilişkiler	3,8528	0,432**	0,541**	0,80a				
<i>Tablo 3 devam etmektedir</i>								
4.Kariyer programlarına katılım	3,5758	0,479**	0,605**	0,477**	0,80a			
5.Yüksek performans	4,0130	0,400**	0,525**	0,620**	0,565**	0,85a		
6.Yaşamdan feragat	3,4545	0,413**	0,487**	0,458**	0,283*	0,479**	0,89a	
7.Terfi sayısı	1,94	0,054	0,164	-0,055	0,239*	0,166	0,008	1

* 0.05 anlamlılık seviyesidir; ** 0.01 anlamlılık seviyesidir. a. Cronbach's Alpha değeridir.

Regresyon Analizi

Neden sonuç ilişkisini yani bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmış ve Tablo 4'de gösterilmiştir. Buna göre kariyer programlarına katılımın terfi sayısını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4: Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken: Cam tavanı aşma stratejileri	Bağımlı Değişken: Terfi		
	Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları	T değeri	P değeri
Kariyer programlarına katılım (Kişisel Gelişim)	,309	2,136	,036

RSquare:0,057, F: 4,562, p: 0,036

Terfi etmenizdeki etkisi olduğunu düşündüğünüz diğer kriterler var mıdır? sorusuna ise katılımcıların %33,8'i (26 kişi) hayır derken %66,2'si (51 kişi) evet cevabı vermiştir. Bu kriterler ise sırasıyla çalışkanlık, azim, başarı, şans ve tecrübe şeklindedir.

Sonuç ve Tartışma

Kadınların, üst kademe yönetim pozisyonlarına yükselmeleri için, cam tavan olarak isimlendirilen görünmeyen kariyer engellerini aşmaları gerekmektedir. Dolayısıyla kadınların üst kademe yönetim basamaklarına tırmanmasını sağlayacak stratejiler geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu çalışmada kadınların kariyer gelişimi için hangi stratejilerin (cam tavanı aşma stratejileri) daha önemli olduğunu incelenmiştir.

Araştırma sonucunda genel ve mesleki eğitim alma, sosyal ilişkiler geliştirme, kariyer programlarına katılma, mentörden yardım alma, yüksek performans sergileme ve kişisel yaşamdan feragat etme stratejilerden sadece kariyer programlarına katılma stratejisinin kadınların terfi etmesini (kariyer gelişimini) sağladığı ortaya çıkmıştır. Yazında yapılan bir çalışmada da (Lewis & Fagenson, 1995) kadınların yüksek nitelikli görevler almalarında ve üst pozisyonlara atanmalarında kariyer gelişim programlarına katılmalarının etkili olduğunu ortaya çıkmıştır.

Bu bulgudan farklı olarak yazındaki çalışmalarda kadınların terfi etmesinde farklı stratejilerin etkili olduğu gözlenmiştir. Örneğin Bramdser'in (1996) çalışmasında genel ve mesleki eğitim, Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasında beklentilerin üzerinde bir performans sergilemek, Knutson ve Schmidgall'in (1999) çalışmasında, kadının performansının yüksek olması, Jackson'ın (2001) çalışmasında etkili bir mentör tarafından yönlendirilme, Schmeer ve Reitman'ın (2002) çalışmasında, üniversite eğitimi alma ya da mesleki eğitimlere katılma, Zane'in (2002) çalışmasında sosyal ilişki kullanımı, Chen'in (2005) çalışmasında formal mentörlük programlarına katılma, Yoğun Erçel'in (2008) çalışmasında ise yüksek performans göstermenin terfi sayısına pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre kadınların kendi kişisel gelişimleri için seminer, konferans ve benzeri kariyer programlarına katılmalarının onlara yönetim kademesinin yolunu açacağı söylenebilir. Toplumsal cinsiyet ve feminist kuramlar bağlamında kadınların terfi edebilmeleri için erkeklerden daha fazla kişisel gelişim göstermeleri gerektiği söylenebilir.

Diğer stratejilerin kadınların terfi etmesine katkı sağlamamasının altında, şirketlerin bu stratejilere toplumsal cinsiyet bağlamında önem atfetmemesinin yattığı söylenebilir. Özellikle kadınların toplumsal cinsiyet rol ve sorumluluklarının yarattığı toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamında bu stratejilerin neden terfiye imkan tanımadığı yüksek olasılıkla aşağıdaki şekilde açıklanabilir. Genel ve mesleki eğitim alma stratejisi kadınların terfi etmesine imkan tanımamıştır. Çünkü insana yatırım (beşeri sermaye) kuramı bağlamında, şirketler kadınların eğitimine erkekler kadar önem vermemiş ya da kadınlar ve erkekler yasalar önünde eşit olsalar da eğitim ve geliştirmede fırsat ve

şartlardaki eşitsizlik kadınlar lehine işlemiş olabilir. Sosyal ilişkiler geliştirme stratejisi kadınların terfi etmesine imkan tanımamıştır. Çünkü sosyal sermaye kuramı bağlamında, şirketler kadınları, erkek egemenliğindeki grup dinamiğine katmamış ya da üst kademelere ulaştıracak yolları sağlayacak ilişki ağlarına yönlendirmemiş olabilir. Mentör yardımı stratejisi kadınların terfi etmesine imkan tanımamıştır. Çünkü şirketler kadınlara rehberlik edecek, yol gösterecek, bilgi ve deneyimlerini aktaracak kıdemli yöneticiler sağlamamıştır ya da kadın çalışanların önünde onlara rol modeli olarak gösterilen kadın yönetici eksikliği olabilir. Yüksek performans sergileme stratejisi kadınların terfi etmesine imkan tanımamıştır. Çünkü kadınlar kamusal alanda erkeklerle nazaran ücret, sorumluluk ve terfi imkanının düşük olduğu ikincil işgücü piyasasında çalıştırılmaktadır ya da yatay katmanlaşmaya bağlı olarak kadınların üst kademelere ulaşmasını sağlayacak işlerde/mesleklere çalıştırılmamaları söz konusudur. Kişisel yaşamdan feragat stratejisi kadınların terfi etmesine imkan tanımamıştır. Çünkü toplumsal cinsiyet rol ve sorumlulukları nedeniyle kadınların iş ve yaşam/aile dengesini kurmasını sağlayacak esnek çalışma, evden çalışma, kreş imkanı vb şirket programları yetersiz olabilmektedir. Ayrıca ataerkil zihniyet nedeniyle özel alan olan evdeki işbölümü dağılımı adaletsizliği de kadınların kişisel/aile hayatından ödün vermelerine veya feragat etmelerine imkan tanımamış olabilir. Bu çalışma cam tavanı kırmayı amaçlayan kadınlar için değerli bilgiler sağlamıştır. Çalışmanın en önemli kısıtı yeterli sayıda kadın yöneticiye ulaşılammış olmasıdır. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise kolayda örnekleme yolunun kullanımındır. Çünkü bu yöntem bazen sakıncalı olabilir; örnekleme içerisinde eksik ya da aşkın temsile yol açabilir. İlerleyen çalışmalarda örnekleme sayısı artırılıp analiz sonuçları bu çalışma ile karşılaştırılmalıdır. Ayrıca ülkemize özgü kariyer gelişim boyutları dikkate alınmalıdır.

Kaynakça

- Atan M. (2015). Radikal Feminizm: Kişisel Olan Politiktır Söyleminde Aile. *The Journal of Europe-Middle East Social Science Studies*, 1(2): 1-21.
- Aydın-Tükeltürk Ş. & Şahin-Perçin, N. (2008). Turizm Sektöründeki Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 113-128.
- Ayhan E. (2016). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Büro ve Temizlik İş Kolunda Çalışan Kadınlarda Toplumsal Cinsiyet Algısının Emzirmeye Etkisinin Değerlendirilmesiyle İlgili Niteliksel Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Tıpta Uzmanlık Tezi, Eskişehir.
- Bramdser G.C. (1996). Women- The New Heroes of the Business World? *Women in Management Review*, 11(2): 3-17.
- Browne K. (2015). *Sosyolojiye Giriş* (Çev. İbrahim Kaya). İstanbul: Say Yayınları.
- Can H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Chen L.Y. (2005). A Study of Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement. *Newsletter*, 6(2):na.
- Deniz M. & Ünal A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *New World Sciences Academy*, 2(2): 101-119.
- Doğrul B.Ş. & Tekeli S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2): 11-18.
- Dündar G. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eagly A.H. & Linda L.C. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. MA: Harvard Business School Press.
- Ecevit Y. (2011). *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi*. İçinde, Ecevit Y. & Karkiner N. (Eds). *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisine Başlangıç*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları: 2-29.
- Güleç M. (2015). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güney S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gökkaya V. & Kocacık F. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 195-219.
- İnanlı Y. & Tunç B. (2012). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 203-222.
- Jackson J.C. (2001). Women Middle Manager's Perception of the Glass Ceiling. *Women in Management Review*, 16(1): 30-41.
- Kanter R.M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5): 965-990.
- Karkiner N. (2013). *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi*. İçinde Kartal B. (Ed.). *Sosyoloji II*. Eskişehir: Açıköğretim Yayınları: 32-55.
- Koçak-Turhanoğlu A. (2012). *Sosyoloji, Bilim ve Yöntem*. İçinde, Koçak-Turhanoğlu A. (Ed). *Sosyoloji I*. Eskişehir: Açıköğretim Yayınları: 2-33.
- Korkmaz H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(1): 1-14.
- Knutson J.B. & Schmidgall S.R. (1999). Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospital Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (6): 64-70.

- Lewis A.E. & Fagenson E.A. (1995). Strategies for Developing Women Managers: How They Fulfill Their Objectives? *Journal of Management Development*, 14(2): 39-53.
- Lloyd G. (1996). *Erkek Akıl Batı Felsefesinde "Erkek" ve "Kadın"* (Çev. Muttalıp Özcan). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Misra J. & King L. (2013). Kadın, Toplumsal Cinsiyet ve Devlet Politikaları. İçinde, Janoski T., Alford R., Hicks A. & Schwartz M.A. (Ed). *Siyaset Sosyolojisi* (Çev. Elçin Deniz Ela). Ankara: Phoenix Yayınevi: 681-708.
- Nunnally J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Önder N. (2013). Türkiye'de Kadın İş Gücünün Görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1): 35-61.
- Parlaktuna İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4): 1217-1230.
- Ragins B.R., Townsend B. & Mattis M. (1998), Gender Gap in The Executive Suite: CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1): 28-42.
- Ryan M.K. & S. Haslam A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership. *British Journal of Management*, 16(2): 81-90.
- Schneer A.J. & Reitman F. (2002). Managerial Life Without a Wife. *Journal of Business Ethics*, 37(1): 25-38.
- Sezen B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi: Çanakkale.
- Soysal A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1): 83-114.
- Soysal A. & Doğan İ. (2015). *Kariyer Yönetimi. İçinde, Bakan İ. (Ed), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları: 125-175.
- Şimşek Ş. & Öge S. (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşkın E. & Çetin A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(1): 19-34.
- Topgül S. (2016). İş ve Aile Yaşamı Dengesinin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(1): 217-231.

- Tutan F. & Yetişen H. (2009). Türkiye’de Kadının Ekonomik Kalkınmadaki Rolü. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2): 116-131.
- Williams C.L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions. *Social Problems*, 39(3): 253-257.
- Yıldız S., Alhas F., Sakal Ö. & Yıldız H. (2016). Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4): 1119-1146.
- Yıldız S. (2017). Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımasında Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1): 121-138.
- Yoğun-Erçen A.E. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Zane N.C. (2002). The Glass Ceiling Floor My Boss Walks On: Leadership Challenges in Managing Diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(3): 334-354.
- Zeyneloğlu S. & Kısa S. (2012). Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısıyla Türk ve Dünya Kadınlarının Sosyal Statüsü. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 22(1): 7-16.