

**YÜKSELMEYE AÇIK KAMU PERSONEL SİSTEMİNE SAHİP
TÜRKİYE'DE 'CAM TAVAN': YÜKSEKÖĞRETİMDE
KAPALILIK EĞİLİMLERİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Doktora Tezi**

Hava TAHTALIOĞLU

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGÜR

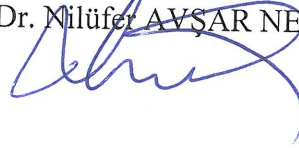
**Kasım, 2016
DENİZLİ**

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Hava TAHTALIOĞLU tarafından Prof. Dr. Hüseyin ÖZGÜR yönetiminde hazırlanan “Yükselmeye Açık Kamu Personel Sistemine Sahip Türkiye’de ‘Cam Tavan’: Yükseköğretimde Kapalılık Eğilimleri” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 23.11.2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

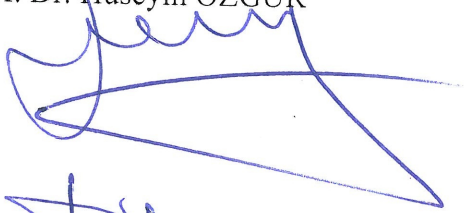
Jüri Başkanı

Doç. Dr. Nilüfer AVŞAR NEGİZ



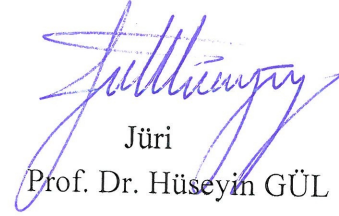
Jüri-Danışman

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGÜR



Jüri

Prof. Dr. Hüseyin GÜL



Jüri

Doç. Dr. Kamil ORHAN



Jüri

Yrd. Doç. Dr. Mısra CİĞEROĞLU ÖZTEPE

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 22/12/2016 tarih ve ..30/11... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Yunus BALCI
Enstitü Müdürü



BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



Imza

Hava TAHTALIOĞLU

ÖNSÖZ

Literatürde cam tavan ile ilgili çalışmalarda, yoğunluklu olarak özel sektör temel alınarak, özellikle de cinsiyet faktörü irdelenmiştir. Hâlbuki cam tavan başta olmak üzere ayrımcılık içeren uygulamalar, diğer sektörlerde ve cinsiyet ayrımcılığı dışında başka faktörler üzerinde de gerçekleşebilir. Bu çalışma cam tavan olgusunun üniversiteler bağlamında nasıl kurgulandığına odaklanmaktadır. Bir kamu personeli olarak akademisyenlerin terfi sürecinde de etkili olduğu düşünülen cam tavanların ele alındığı bu çalışmanın bütün süreçlerinde beni yönlendiren ve büyük katkısı olan, değerli bilgi ve deneyimleri ile bana sürekli yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Hüseyin ÖZGÜR'e ve Doç. Dr. Naci KARKIN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik gelişmemde emeği olan ve eğitim hayatım boyunca bilgisini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocalarıma, eğitim ve çalışma hayatımın zorlu süreçlerinde yanımda desteğini hissettiğim hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bugüne kadar benden maddi ve manevi desteğini eksik etmeyen ve her koşulda yanımda olduklarını bildiğim aileme, burada isimlerini yazamadığım arkadaşlarıma ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hava TAHTALIOĞLU

Kasım, 2016

ÖZET

YÜKSELMEYE AÇIK KAMU PERSONEL SİSTEMİNE SAHİP TÜRKİYE'DE 'CAM TAVAN': YÜKSEKÖĞRETİMDE KAPALILIK EĞİLİMLERİ

Hava TAHTALIOĞLU

Doktora Tezi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGÜR

Kasım, 2016, 345 Sayfa

Cam tavan, çalışanların liyakat ve başarıları göz ardı edilerek bireysel, kurumsal ve toplumsal faktörlerin biri ya da bir kaçının etkisiyle ortaya çıkan, terfi sürecinde etkili olan görünmez ve kırılması güç engellerdir. Bu engellere ilişkin algılar literatürde cinsiyet ve etnik köken farklılıkları dikkate alınarak incelenmiştir. Türkiye’de cam tavana ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda ise yalnızca cinsiyet farklılıkları dikkate alınmıştır. Ayrıca çalışmaların büyük bir kısmı özel sektörde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların ortak amacı işletmelerde cam tavana neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve ortadan kaldırılmasıdır.

Küreselleşme süreci ve bilgi-iletişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte kamu kurumlarının da rekabet ortamında yer alması nitelikli personel ihtiyacını artırmıştır. Dolayısıyla kamu kurumlarında nitelikli personelin kariyer yaşamına engel olan cam tavanların belirlenmesi ve bu bariyerlere ilişkin çözümlerin üretilmesi artık bir gerekliliktir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de cinsiyet ve etnik kökenle sınırlı olmayan cam tavan algısını, bir kamu personeli olarak akademisyenlerin kariyer gelişimi üzerinde etkisini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Bu kapsamda, çalışmada, öncelikle kavramsal ve kuramsal alt yapı verilmiş ve ilgili literatür taramıştır. Daha sonra belirlenen örneklem üzerinde alan araştırması yapılmış, ayrıca konuya ilişkin ikincil verilere de ulaşılmıştır. Alan araştırmasında nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanımı tercih edilmiştir. Çalışmanın evrenini, Türkiye’deki kamu üniversiteleri istihdam edilen öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise 1992 yılında kurulan Devlet üniversitelerindeki öğretim üyeleri seçilmiştir. Bu öğretim üyelerinin üst düzey idari görevlere (rektörlük, rektör yardımcılığı, dekanlık ve müdürlük) atanması/seçilmesi önündeki engellerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Nicel yöntemle elde edilen veriler keşifsel faktör analizi, bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analiz yöntemleriyle yorumlanmıştır. Nitel görüşme formlarıyla elde edilen veriler ise, içerik analizine tabi tutularak tablo haline getirilmiş ve nicel verilerle harmanlanarak yorumlanmıştır.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin üst düzey idari görevlere terfileri önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Cam tavan özelliği sergileyen bu engellere yedi faktör neden olmaktadır. Bunlar: 1) örgüt kültürü ve politikaları, 2) stereotipler ve önyargılar, 3) korku ve endişe, 4) rol çatışması, 5) mesleki liyakat, 6) hayal kırıklığı, 7) informel iletişim ağlarıdır.

Anahtar Kelimeler: Kamu personel sistemleri, Cam tavan sendromu, Eğitim sektörü, Ayrımcılık, Kariyer engelleri.

ABSTRACT

THE GLASS CEILING IN TURKISH PUBLIC PERSONNEL SYSTEM: CLOSENESS TENDENCIES IN HIGHER EDUCATION

Hava TAHTALIOĞLU

Ph.D. Dissertation

Political Science and Public Administration Program

Hüseyin ÖZGÜR, Prof. Dr.

November, 2016, 345 Pages

Glass ceiling means invisible and hard-to-break barriers in promotions that could be evaluated as result of personal, institutional and societal factors. Glass ceiling are at stake if merit and success of employees are disregarded. Studies in relevant literature mainly focus on barriers sourced from gender, or ethnic background differences. In Turkey studies particularly focus on gender differences, mostly in private sector. Common aim in these studies appears to define the roots of barriers and how to eliminate them.

Globalization and developments in information and communication technologies require institutions in public sector to hire and promote qualified personnel. Thus it is utmost necessity that factors causing barriers, like glass ceilings, are to be described and solved. The aim of this study is to define perceptions of academic personnel with regard to glass ceilings over their career paths.

In this context, the study gives, first of all, conceptual and theoretical background after making a literature analysis. Then we performed a field research on academics in public universities after defining the universe and the sample. We also had second-hand data regarding the sample. We employed both qualitative and quantitative methods in field research. The universe of the study is composed of public universities established in 1992. The sample includes academics in these universities. Field research focuses on defining the barriers before career paths of academics with regard to get promoted to administrative positions as rector, vice-rector, dean and director. We also commented on data statistically analyzed including tests as exploratory factor analysis, independent sample T-test and analysis of variance. Data acquired through qualitative communication forms were analyzed via content analysis methods and blended with help of quantitative analyzed data.

Findings of the research point out to some factors that establishing barriers before academicians' career paths in administrative positions. We have defined at least seven factors as 1) organizational culture and policies, 2) stereotypes and prejudices, 3) fears and anxieties, 4) role conflicts, 5) professional eligibilities, 6) disappointments, and 7) informel communication networks that display glass ceiling functions.

Keywords: Public personnel systems, Glass ceiling syndrome, Education sector, Discrimination, Career barriers.

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONEL SİSTEMLERİ

1.1. Küreselleşen Dünyada Çalışma İlişkileri.....	7
1.2. Kamu Personel Sistemleri.....	12
1.3. Kamu Personel Sistemleri Tarihsel Gelişimi ve Genel Özellikleri.....	14
1.4. Kamu Personel Sistemleri ve Bunlarda Açıklık ve Kapalılık Eğilimleri.....	32
1.4.1. Kariyer Sistemi.....	34
1.4.2. Kadro Sistemi.....	38
1.5. Kamu Personel Sistemlerindeki Sorunlar.....	43
1.5.1. Sistemden Kaynaklanan Kamu Personel Sorunları.....	47
1.5.2. Sistem Dışı Faktörlerden Kaynaklanan Kamu Personel Sorunları.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL SİSTEMİ VE KAPALILIK EĞİLİMLERİ

2.1. Türkiye’nin Kamu Personel Sisteminde Tarihsel Süreç.....	55
2.2. Cumhuriyet Öncesi Osmanlı Devleti’nde Kamu Personel Sistemi.....	58
2.2.1. Tanzimat Öncesi Osmanlı Devleti’nde Personel Sistemi.....	59
2.2.2. Tanzimat Sonrası Osmanlı Devleti’nde Personel Sistemi ve Liyakate Geçiş.....	64
2.2.3. Osmanlı Personel Sisteminin Temel İlkeleri.....	74
2.2.3.1. Osmanlı Personel Sisteminde Sınıflandırma.....	74
2.2.3.2. Osmanlı Personel Sisteminde Kariyer.....	77
2.2.3.3. Osmanlı Personel Sisteminde Liyakat.....	79

2.3. 1920-1965 Dönemi Kamu Personel Sistemi Gelişimi	81
2.4. 1965-1980 Dönemi Kamu Personel Sistemi Gelişimi	98
2.5. 1980 Sonrası Dönemde Türkiye’de Personel Sistemi	100
2.6. Türkiye’de Kadro-Kariyer Sistemi ve Yükselmeye Etkileri	108
2.6.1. 657 sayılı Kanun Çerçevesinde Memurluk Rejiminde Yükselme	114
2.6.2. Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Personel ve Yükselmesi	117
2.7. Türkiye’de Kamu Personel Sistemi Sorunları	120

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU, NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

3.1. Cam Tavan Sendromu: Kavram ve Gelişimi	132
3.1.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı	134
3.1.2. Cam Tavan Sendromunun Gelişimi	136
3.2. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri	142
3.2.1. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Unsurlar	148
3.2.2. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel (Kurumsal) Unsurlar	150
3.2.3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal (Kültürel) Unsurlar	157
3.3. Cam Tavan Sendromu ve Çözümü	161
3.3.1. Cam Tavan Sendromunun Çözüm Yolları	162
3.3.2. Cam Tavan Sendromunun Çözülmemeye Sebepleri	174

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLERİN İDARİ KARIYERDE CAM TAVANA DAİR GÖRÜŞLERİ ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Cam Tavan Araştırmaları Literatürü	179
4.1.1. Cam Tavan’a Dair Yurtdışı Araştırma Literatürü	180
4.1.2. Türkiye’deki Cam Tavan Araştırmaları Literatürü	203
4.2. Araştırmanın Amacı, Önemi, Evreni, Örneklemi ve Hipotezleri	218
4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	218
4.2.2. Araştırmanın Sınırları	219
4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	220
4.2.4. Çalışmanın Varsayımları / Hipotezleri	222
4.3. Veri Toplama Teknikleri	230

4.3.1. Nicel Veri Toplama Tekniği/Aracı.....	231
4.3.2. Nitel Veri Toplama Tekniği/Aracı.....	232
4.4. Verilerin Analiz Teknikleri	233
4.5. Nicel ve Nitel Araştırmanın Demografik Bulguları.....	234
4.5.1. Nicel Araştırmanın Demografik Bulguları.....	234
4.5.2. Nitel Görüşmelerin Demografik Bulguları.....	238
4.6. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Analiz Sonuçları ve Bulgular	240
4.7. Hipotez Testleri.....	252
4.8. Akademisyenlerin İdari Kariyerlerinde Cam Tavanı Aşma Stratejileri ve Önerileri.....	271
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	273
KAYNAKLAR.....	288
EKLER.....	326
Ek: 1. Demografik Bilgi Formu.....	326
Ek: 2. Anket Soruları.....	327
Ek: 3. Nitel Görüşme Formu.....	328
Ek: 4. 2013 Verileriyle Türkiye’de İllerin Gelişmişlik Düzeyleri.....	329
Ek: 5. Akademik Personelin Cam Tavan Algısında Hipotezlerin Faktörler ve Gruplar Açısından Değerlendirilmesi.....	330
Ek: 6. Cam Tavanın Nedenlerine İlişkin Faktör Analizinde Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans.....	332
Ek: 7. Nitel Görüşme Formu 1. ve 2. İfadelere Verilen Yanıtlar.....	334
Ek: 8. Nitel Görüşme Formu 3. ve 4. İfadelere Verilen Yanıtlar.....	336
Ek: 9. Nitel Görüşme Formu 5. ve 6. İfadelere Verilen Yanıtlar.....	338
Ek: 10. Nitel Görüşme Formu 7. ve 8. İfadelere Verilen Yanıtlar.....	340
Ek: 11. Nitel Görüşme Formu 9. ve 10. İfadelere Verilen Yanıtlar.....	342
ÖZGEÇMİŞ.....	344

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar	8
Tablo 2. Kariyer ve Kadro Sistemi Karşılaştırması	42
Tablo 3. Örneklem Olarak Seçilen Üniversiteler ve Ulaşılabilen Öğretim Elemanı Sayısı	221
Tablo 4. Nicel Araştırmaya Katılan Akademisyenlere İlişkin Bulgular	234
Tablo 5. Nitel Araştırmaya Katılan Akademisyenlere İlişkin Bulgular	238
Tablo 6. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algının Frekans Analizi Bulguları	241
Tablo 7. Akademisyenin Üst Düzey İdari Görev Almasına İlişkin Bireyin Sergilemesi Beklenen Davranışların Frekans Analizi Bulguları	247
Tablo 8. Akademisyenin Üst Düzey İdari Görev Almasına İlişkin Toplumun Sergilemesi Beklenen Davranışların Frekans Analizi Bulguları	248
Tablo 9. Cam Tavan Sendromu Nedenlerinin Faktör Analizine Uygunluğu Tablosu	249
Tablo 10. Cam Tavan Sendromu Nedenleri ve Güvenilirlik Skorları	250
Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Faktörlerin Ortalama, Medyan, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	251
Tablo 12. Cinsiyet ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları	253
Tablo 13. Yaş ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamli Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	254
Tablo 14. Medeni Durum ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamli Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları	256
Tablo 15. Çocuk Sayısı ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamli Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	257
Tablo 16. Dini İnanç ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları	258
Tablo 17. Sivil Toplum Kuruluşuna Üyelik ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamli Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	260

Tablo 18. İlkokul Eğitimi Alınan İlin Sosyo-Ekonomik Yapısı ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasında Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	261
Tablo 19. Ortaokul Eğitimi Alınan İlin Sosyo-Ekonomik Yapısı İle Cam Faktörleri Tavan Algısı Arasında Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	262
Tablo 20. Lise Eğitimi Alınan İlin Sosyo-Ekonomik Yapısı ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasında Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	263
Tablo 21. Lisans Eğitimi Alınan Üniversite ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları.....	264
Tablo 22. Yüksek Lisans Eğitimi Alınan Üniversite ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	265
Tablo 23. Doktora Eğitimi Alınan Üniversite ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	265
Tablo 24. Unvan ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	266
Tablo 25. Kurumda Çalışma Süresi ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	267
Tablo 26. Toplam İş Deneyim Süresi ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları.....	268
Tablo 27. İdari Görev Türleri ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	269
Tablo 28. Aynı Anda Birden Fazla İdari Görev Üstlenme ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları.....	270

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmanın Tasarımı	252
Şekil 2. Yükseköğretimde Cam Tavan Faktörleri	277

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	Varyans Analizi (Analysis of Variance)
CEO	Üst Düzey İdareci (Chief Executive Officer)
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
DMK	Devlet Memurları Kanunu
DPD	Devlet Personel Dairesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTCF	Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi
ENA	Ulusal Yönetim Okulu (<i>Ecole Nationale d'Administration</i>)
HP	Hewlett-Packard
IEP	Siyasal Bilimler Enstitüsü (<i>Institut d'Etudes Politiques</i>)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İDT	İktisadi Devlet Teşekkülü
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KA-DER	Kadın Adayları Destekleme Derneği
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülü
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KSGM	Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
No.	Number (Sayı)
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi

OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
Ort.	Ortalama
p.	Page (Sayfa)
s.	Sayfa
S.S.	Standart Sapma
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UAK	Üniversitelerarası Kurul
URAP	Akademik Performansa Göre Üniversitesi Sıralaması (University Ranking by Academic Performance)
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve diğerleri
Vol.	Cilt (Volume)
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Türkiye'nin personel sisteminde, prensip olarak, kamu kurum ve kuruluşlarında işe girme ve yükselmelerde katı kast sisteminden uzak, bireylerin yetkinlik ve eğitimleri yoluyla en üst statüye ulaşmalarına olanak sağlayan açık bir sistem ve anlayış uzun zamandır varlığını devam ettirmektedir. Sistemin prensipte açık olması, kamu personel rejiminde, sistem içi ve dışı faktörlerden kaynaklanan bireysel, kurumsal ve toplumsal sorunların varlığını ortadan kaldırmaya yetmemektedir. Türkiye'de özellikle üst düzey idari görevler için personel seçiminde ve/veya atanmasında, liyakat ve tecrübe ölçütlerinden ziyade kişisel ve siyasal menfaatler, bireylere duyulan güven, amirlere ve seçilmişlere karşı sadakat, informel ilişkiler, cinsiyet, mezun olunan okul gibi faktörler hayli etkili olabilmektedir.

Türkiye'nin kamu personel sistemindeki gelişmeleri geçmişinden ayrı düşünmek, sorunları ve bu sorunların giderilmesi için geliştirilen çözüm önerilerini anlamayı güçleştirmektedir. Osmanlı Devleti'nin personel sistemi sınıflandırma, liyakat ve kariyer ilkeleri üzerine kurulan bir yapı sergilemekteydi. Osmanlı'nın ilk yıllarında patrimonyal özellik gösteren bürokratik yapılanması, fırsat eşitliği konusunda sorunları içinde barındırsa da nitelikli personelin işe alınması ve yükseltilmesine önem vermekteydi. Zamanla yozlaşan ve kişisel menfaatler uğruna zedelenen bu sistem işlerliğini yitirmişti. Osmanlı Devleti'nin Tanzimat döneminde başlayan modernleşme çabalarından bugüne kamu personel rejimindeki iyileştirme, profesyonelleşme, meslekleşme ve uzmanlaşma çabalarına rağmen sistemin uzun süredir çözülemeyen değişen derecelerde varlığını sürdüren çok sayıda sorunu bulunmaktadır. Osmanlı Devleti yönetim sisteminden Türkiye Cumhuriyetine devreden pek çok sorun arasında personel sisteminin çözümlenemeyen sorunları da yer almaktadır; personelin nasıl, kimler tarafından ve hangi kriterlere göre terfi edeceği de bunlar içerisinde daha spesifik bir konu/sorun olarak yerini korumaktadır; ki bu tezin ana sorunsalını oluşturan konu yükselmenin açıklığında yaşanan görünmez engellerdir.

Türkiye'de kamu personel sistemlerinde benimsenen anlayış çerçevesinde, birbiriyle uyumsuzluk gösteren liyakat ve kariyer ilkelerinin varlığı, iş sınıflandırmasının belirli standartlara oturtulamayışı, ücret ve terfilerin adaletli dağıtılmaması, sistemden kaynaklanan sorunların yaşanmasına zemin hazırlamıştır.

Personel sistemlerinde yaşanan bu aksaklıklar yasal düzenlemeler yoluyla giderilmeye çalışılmaktadır. Diğer taraftan bireyler, ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, fiziksel engellilik gibi görece olarak kolay gözlemlenebilir faktörlerden dolayı da Türkiye'nin kamu personel sisteminin işleyişinde sorunlar yaşanabilmektedir. Ayrıca kişinin değerleri, dini inancı ve tutumları, eğitim düzeyi, medeni durumu, siyasi ideolojisi ve tercihi, açık veya örtük mentorluk desteği alıp almaması, akrabalık ve yakın arkadaşlık bağları, hemşehrilik gibi gözlemlenmesi zor etkenlerden dolayı da çalışanlar kariyerlerinde ilerlemeye ilişkin sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Çalışma yaşamında kadın ve azınlıklar kadar diğer çalışanların da liyakat ve becerilerine bakılmaksızın, kariyerleri önünde engel oluşturan ve sistem dışı beliren bu sorunlar cam tavan olarak anılmaktadır (Burbridge, 1994: 4; Woo, 1994: 35-36; U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: 9; Billingsley, 1995: 65; Lockwood, 2004: 2; Blake, 1999: 92-93). Kamu görevlileri içinde, cam tavana maruz kalan çalışanların kesin oranını ortaya koymak Türkiye'de ve başka ülkelerde pek olanaklı olmasa bile, sorunu anlamaya yardımcı, pratik ve yol gösterici değerleri geliştirmek mümkündür. Örneğin, cinsiyet, etnik köken, eğitim gibi belirli özelliklere sahip bireylerin çalışma yaşamındaki oranı ile bu özelliklere sahip üst düzey yöneticilerin oranının karşılaştırılması cam tavanın tespiti bağlamında işlevseldir. Bu yöntem literatürde cinsiyet ve etnik köken üzerine odaklanan çalışmalarda özellikle kullanılmakta, sonuçta temsili bürokrasideki sorun bazen cam tavanla ilişkilendirilmektedir (örneğin, Kahn, 1993; Johnsrud ve Heck, 1994; Powell ve Butterfield, 1994; Landau, 1995; Tesch, Wood, Helwing ve Nattinger, 1995; Bailey, 1996; Baldwin, 1996a; Ards, Brintnall ve Woodard, 1997; Powell ve Butterfield, 1997; McDowell, Singell, Larry ve Ziliak, 1999; Di Palma ve Topper, 2001; Okafor, 2007; Young, 2011).

Sayısal değerlerin ele alındığı göstergelerin kullanılması halinde, cam tavana en çok maruz kalan grup olarak kadın çalışanlar öne çıkmaktadır. İlk kez 1986 yılında Carol Hymowitz ve Timoty Schellhardt tarafından Wall Street Journal'da yayımlanan "iş yaşamında kadın" konulu bir raporda cam tavanın dile getirilmesinden sonra, literatürde konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunda cinsiyet ayrımcılığı (Morrison, Schreiber ve Price, 1995; Cotter, Hermsen ve Vanneman, 1999; Chen, 2005; Ergeneli ve Akçamete, 2004; Alican,

2007; Karaca, 2007; Özücü, Kılıç ve Kılıç, 2007; Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Mizrahi ve Aracı, 2010; Doğru, 2010; Negiz ve Yemen, 2011; Öztürk, 2011; Yıldız ve Çiçek, 2013; Alaçam ve Altuntaş, 2015) temel alınmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı dolayısıyla beliren cam tavan çalışmaları, Batı liberal demokrasilerinde etnik köken ayrımcılığı üzerine de (Shultz, Montoya ve Briere, 1992; Fisher, Motowidlo ve Werner, 1993; Kahn, 1993; Johnsrud ve Heck, 1994; Landau, 1995; Tesch, Wood, Helwing ve Nattinger, 1995; Ards, Brintnall ve Woodard, 1997; Powell ve Butterfield, 1997; Bain ve Cummings, 2000; Di Palma ve Topper, 2001; Hagedorn ve Laden, 2002; Lee, 2002; Maume, 2004; Witherspoon, 2009; Young, 2011; Arslan, Sabo ve Siyli, 2012) yoğunlaşmaya başlamıştır.

Türkiye’de ilgili yurtdışı literatürle bağlantılı olarak cam tavana maruz kalan kadın çalışanlara ilişkin birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (örneğin, Ergeneli ve Alaçam, 2004; Alican, 2007; Karaca, 2007; Özücü, Kılıç ve Kılıç, 2007; Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Erçen, 2008; Sezen, 2008; Akdöl, 2009; Aktaş, Algür ve Cengiz, 2009; İraz, 2009; Özan, 2009; Doğru, 2010; İpek ve Yarar, 2010; Menteş, 2010; Mizrahi ve Aracı, 2010; Zeybek, 2010; Negiz ve Yemen, 2011; Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden, 2011; Öztürk, 2011; Çalışkan, 2012; Çetin ve Atan, 2012; Özyer ve Orhan, 2012; Taşkın ve Çetin, 2012; İnel, 2013; Yıldız ve Çiçek, 2013; Aksu, Çek ve Şenol, 2013; Özyer ve Azizoğlu, 2014; Alaçam ve Altuntaş, 2015; Büyükyaprak, 2015; Düz, 2015; Erot, 2016; Hoşgör, Hoşgör ve Memiş, 2016; Tunç, 2016). Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, kadınların bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerden dolayı, terfi süreçlerinde görünmez bariyerlere takıldıklarını ortaya koymaktadır. Ülkemize ilişkin çalışmalarda, cinsiyet temelli ayrımcılık dışında, örneğin etnik kökene ilişkin diğer çalışmalar cam tavan başlığı altında ele alınmamıştır. Bunun nedenleri arasında; çalışanların kurumsal kayıtlarında etnik kökenine ilişkin verilerin tutulmamış olması, bu tip bilimsel araştırmalara, çalışanların öznel bilgilerini açıklamada isteksiz davranması ve araştırmacılara karşı şüpheli yaklaşması gösterilebilir.

Türkiye özelinde ayrımcılığı temel alarak yapılan çalışmalar, cinsiyet dışında farklı faktörleri seyrek biçimde de olsa yer yer içerirken, cam tavan çalışmaları tamamen kadınlarla (cinsiyetle) sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda Türkiye’de cinsiyet dışı faktörleri de içeren cam tavan temelli ayrımcılığa odaklanan çalışmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de, kamu personelinin kariyer gelişimi üzerinde cinsiyet veya etnik kökene ilaveten etkili olan diğer cam tavana ilişkin faktörlerin nasıl algılandığının üniversite akademik personeli özelinde ölçülmesidir. Bu çerçevede, akademik personelin kişisel özellikleri nedeniyle kamu üniversitelerinde idari üst makam ve mevkilere yükselmesinin önündeki engeller irdelenmekte ve elde edilen bulgu ve gözlemler doğrultusunda belirlenen cam tavan algıları ortaya konulup yorumlanmaktadır. Bunu yaparken de Osmanlı Devleti son döneminden beri gelen kamu personel sistemi özellikleri bir arkaplan bilgisi olarak kullanılmaktadır.

Çalışmanın ana hipotezi Türkiye’nin kamu personel sisteminde ırk, cinsiyet, yaş, değerler, kişilik, tutumlar, din/inanç, eğitim düzeyi gibi faktörlerden kaynaklı kariyer engellerinin varlığıdır. Bu engeller, çalışanların ve ilgili birimlerin çalışma barışını ve verimini olumsuz etkilemektedir. Kamu çalışanlarına ve kurumlarına zarar vereceği düşünülen bu engellerin ortadan kaldırılması için öncelikle, bu engellerin tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma Türkiye’nin kamu kurumlarında cam tavan sorununu incelemek üzere yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin idari pozisyonlara yükselmede karşılaştığı cam tavanla irtibatlı sorunlara odaklanmaktadır. Çalışma için, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile meslekler yerine, üniversitelerin ve akademik personelin tercih edilme nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür: 1) Bu kurumların diğer kamu kurumlarına ve kendi kurumlarına yönetici yetiştirme işlevine sahip olması, 2) Diğer kamu kurumlarına oranla daha eşitlikçi, adaletli, uzmanlık ve birikime daha fazla önem veren kurumlar olarak algılanması, 3) Yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen akademisyenlerin, diğer kamu kurumlarında istihdam edilen personele oranla, haklarında daha fazla ve derinlikte bilgiye erişim sağlanabilmesi, 4) Akademisyenlerin etnik kökeni, sosyal statüsü, ekonomik durumu, dini inancı, ideolojisi gibi cam tavana konu olacağı düşünülen farklılıklarını daha rahatlıkla dile getirebileceği düşüncesi, 5) Araştırmacının ve danışmanın, yükseköğretim akademik personeli olması nedeniyle içeriden gözlem yapabilme olanağı, 6) Cam tavanı aşarak başarı örneği gösteren aktif görevdeki veya önceki dönemlerde bu görevi yerine getiren akademisyenlere erişmenin görece kolaylığı.

Akademisyenler, kendi mesleki sorumlulukları ve akademik gelişim/yükselme çabaları yanında, çeşitli idari görevleri de yerine getirmekle yükümlü

olabilmektedirler. Akademisyenlere kendi mesleki gelişimi ve tatminleri yanı sıra yüklenen söz konusu bu idari yükümlülükler yasal zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Kimi akademisyenler, yasal zorunluluktan kaynaklanan bu idari görevlere seçilirken/atanırken, çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Çalışmada akademisyenlerin idari pozisyonlarda yer alabilmesi önündeki engellerin tespit ve analiz edilmesinin, güç olduğu en başından beri vurgulanmaktadır. Ancak, bu çalışmanın, ilgili alanda öncü/keşfe yönelik (exploratory) düzeyde de olsa, cam tavan sorununu ortaya koyabilmek adına önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada alan araştırmasına dayalı nicel verilerin ve analizlerin yanında, derinlemesine mülakatlara dayalı nitel analizler de kullanılmıştır.

Çalışmanın içeriğinin şekillenmesinde ihtiyaç duyulan bilgi, bulgu ve verilere, öncelikle literatür taraması, sonra ikincil verilerin toplanması ve en nihayetinde alan araştırması yoluyla ulaşılmıştır.

Kamu personel sistemlerine odaklanılan çalışmanın birinci bölümünde; kariyer/rütbe ile kadro/sınıflandırma sistemleri incelenmiştir. Çalışmanın kapsamı gereği özellikle bu sistemler ele alınırken istihdam, terfi ve kısmen ücret rejimleri üzerinde durularak, bunların cam tavanla ilişkilendirilmesi adına açıklık ve kapalılık eğilimlerine dikkat çekilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Türkiye'deki kamu personel sisteminin kapalılık eğilimleriyle cam tavan arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmaktadır. Ülkelerin kamu personel sistemleri ve onların pratikteki işleyişinin kendi kültürel, siyasal, ekonomik ve tarihi geçmişiyle son derece ilişkili olması nedeniyle, bu bölümde öncelikli olarak Osmanlı Devleti'nin son döneminde uygulanan kamu personel sistemi ele alınmaktadır. Osmanlı'da Tanzimat öncesi ve sonrası dönemde uygulanan personel rejimleri özellikle istihdam, terfi ve ücret özelinde incelenmektedir. Sonraki başlıklarda ise, bu rejimden Türk kamu personel sistemine yansıyanlar ve günün koşulları dolayısıyla yapılan iyileştirmeler ele alınmaktadır. Türkiye özelinde kadro-kariyer personel sistemlerinin kapalılık eğilimleri, sorunları ve cam tavan ilişkisi ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede, son olarak, akademik personelin idari kariyer süreçleri hukuki çerçevede incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde cam tavan kavramının tanımı, gündeme geliş ve dönüşümü ele alınmaktadır. Akabinde literatürde cam tavan sendromuna neden olduğu yaygın biçimde dile getirilen bireysel, örgütsel ve toplumsal üç temel faktör incelenmektedir. Bu temel/ana faktörlerin her birinin alt boyutlarına da ayrıca yer

verilmektedir. Bu bölümde son olarak literatürde dile getirilen cam tavanı aşma stratejileri de irdelenmektedir.

Dördüncü bölümde, Türkiye’de akademisyenlerin idari görevlere ilk defa atanması veya idari görevlerde yükselmesi önündeki engeller ve buna dair algılara ilişkin yapılan, nicel ve nitel alan araştırmasına yer verilmektedir. Bu bölümde öncelikli olarak anket soruları ve nitel görüşme formlarında yer alacak unsurların oluşturulmasına katkı vermek üzere yurtdışı ve Türkiye’de cam tavan sendromuna ilişkin alan araştırmasına dayalı literatür özetlenmektedir. Takip eden alt başlıkta alan araştırmasının amacı, önemi, evreni, örnekleme ve hipotezleri sunulmaktadır. Araştırmada nicel ve nitel verilerin nasıl toplandığına dair bilgiler aktarıldıktan sonra nicel anketlerle elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla frekans analizi ve parametrik testler gerçekleştirilmektedir. Nitel görüşme formları ise, içerik analizi yöntemiyle irdelenmekte, daha sonra nicel verilerden elde edilen bulgularla birlikte yorumlanmakta ve çalışmanın hipotezleri sınanmaktadır. Akademisyenlerin idari kariyerlerinde cam tavanı aşma stratejileri ve önerileri saha çalışmasının nitel araştırma kısmından yararlanılarak sunulmaktadır.

Sonuç ve öneriler bölümünde genel değerlendirme yapılarak pratik, politik ve akademik öneriler dile getirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONEL SİSTEMLERİ

Kamu personel sistemleri ve gelişiminin incelendiği bu bölümde; küreselleşme, değişen yönetim anlayışları ve çalışma ilişkilerindeki değişimin personel sistemlerine yansımaları ele alınmıştır. Dünya’da yaygın olarak kullanılan kariyer ve kadro sistemi üzerinde durularak sistemlerin kapalılık eğilimleri çerçevesinde yol açtığı sorunlara değinilmiştir.

1.1. Küreselleşen Dünyada Çalışma İlişkileri

Küreselleşme süreci ve bilgi iletişim teknolojisindeki gelişimlerle birlikte dünyada büyük toplumsal ve politik dönüşümler yaşanmış/yaşanmaktadır. Bu dönüşümler devletin faaliyet alanlarının yeniden değerlendirilmesini ve kamu yönetimlerinde değişimin gündeme gelmesini kaçınılmaz kılmıştır (Cope, Leishman ve Storie, 1997: 444; Şaylan, 2000a: 15). Uygarlık tarihine bakıldığında, sanayi toplumundan sonra üçüncü köklü değişime sebep olan bilgi toplumuna geçiş, geleneksel iktisat teorisine göre refahın temel kaynağı olarak görülen toprak, sermaye ve emek üçlüsünün emek kanadının değer kazanmasına sebep olmuştur. Diğer bir deyişle, küreselleşmeyle akışkanlık kazanan sermaye, nispeten kıt bir kaynak olmaktan çıkmış ve örgütlerde rekabet ve üstünlük kaynağı olarak bilginin, onu üreten insanın ön plana çıkmasını sağlamıştır (Farnham ve Horton, 1993: 238; Eryılmaz, 2015: 312-313).

Küreselleşme sürecinin etki ettiği bir diğer nokta ise devletin üretici rolünün sınırlandırılmasıdır. Devletin faaliyet alanında sınırlandırmalara gidilmesi akabinde gerçekleşen yapısal-işlevsel değişimdeki temel amaç, daha etkili, kaliteli ve verimli kamu hizmetinin sunulmasıdır (Cope, Leishman ve Storie, 1997: 446; Göküş, 2000: 195). Bu yüzden özellikle küreselleşmenin yoğun yaşandığı 21. yüzyılda, yakın tarihten günümüze miras olarak kalan hantal ve iş göremeyen kamu bürokrasisinin değişimi elzem bir hâle almıştır (Gökçe ve Şahin, 2002: 1).

Personel yönetimi, kamu idaresi içinde devletin muhtaç olduğu beşeri faktörle ilgilenen, istihdam, terfi, hak ve sorumluluklar gibi konulara eğilen bilimdir (Adal, 1968: 11). Klasik yönetim yaklaşımlarıyla ortaya çıkan personel yönetimi yaşanan değişimlerin de etkisiyle 1980’li yıllardan itibaren yerini --ülkeler ve sektörler arasında ciddi farklılıklar bulursa da-- İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışına

bırakmaktadır. Personel yönetimini de içine alan insan kaynakları yönetimi, insanı örgütün en önemli kaynağı olarak görmekte, kurum amaçlarına ulaşmak için bireysel amaçları önemseyen, insan yetilerine değer veren, kurum dışı insan kaynaklarını da dikkate alan bir yönetim işlevi olarak kabul görmektedir (Bilgin, 2011: 222; Tunçer, 2012: 206). Ayrıca İKY anlayışı, statik ve sınırlı bir görevi yerine getiren personel yönetimi anlayışından farklı olarak daha kapsamlı düzenlemeleri içinde barındıran ve örgütlerin insan kaynağı potansiyelini tam olarak kullanmasını sağlayan ilkelerden oluşmaktadır (Aykaç, 1999: 35-36). Bu kapsamda İKY, personel yönetimine uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısı katmıştır (Bingöl, 2010: 6).

Yönetsel reformlarla gündeme gelen İKY anlayışı geçmişteki “insan ilişkileri yaklaşımı” olarak bilinen yönetim anlayışından çeşitli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar yöneticilerin örgüt içinde sergilediği faaliyetlerde gözlemlenmiştir. Geçmişte yöneticilerin örgütteki insanları dikkate alarak yönetsel faaliyetlerde bulunmaları gerekliyken, İKY anlayışıyla yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetsel faaliyetlerde bulunmaları önerilmiştir. Hatta kapsamı daha da genişleterek örgütteki her insanın kendi kendisini yönetmesi gerekliliği kabul görmüştür (Aykaç, 1999: 19). Personel yönetimi ile İKY arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki Tabloda görmek mümkündür.

Tablo 1. Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Klasik yönetim anlayışı vardır.	Çağdaş yönetim anlayışı hâkimdir.
Kurum amaçları esastır.	Bireysel amaçlar kurum amaçları ile birlikte ele alınır.
Personel sadece üretim girdisidir.	Sıradan üretim girdisinden farklıdır.
Sadece özlük işlemleri esastır.	Özlük işlemlerinin yanı sıra mesleki gelişim vardır.
Sadece yardımcı birim hizmetidir.	Tepe yönetiminin sorumluluğunda ele alınmalıdır.
Kurumsal planlamaya uyulur.	Kariyer planlaması esastır.
Hiyerarşi hâkimdir.	Yönetime katılım esastır.
İlke ve kurallar hâkimdir.	Dinamik ve esnek bir yönetim anlayışı vardır.
Durağan ve kurumsal planlama	Stratejik planlama yapılıdır.
Amirin egemen olduğu değerlendirme	Performansa dayalı yönetim ve değerlendirme vardır.

Kaynak: Bilgin, Kamil Ufuk (2011) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi”, Editör: Filiz Kartal, *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Politikaları*, TODAİE, Ankara, Bölüm 9, s. 220-240.

İKY anlayışındaki temel işlevler dört ana başlıkta ele alınabilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 13). Bunlar; istihdam, geliştirme, ücretleme ve bütünleştirmedir.

Kadrolama işlevi olarak da ifade edilen istihdam işlevinin temel özelliği, örgütlerin gereksinim duyduğu personelin sayıca ve nitelikçe belirlenmesi, personelin sağlanması ve uygun personel seçimidir.

Geliştirme işlevi iş başarısını yükseltmek için personelin bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmaya yönelik bir faaliyettir. Bu faaliyet kapsamında sosyalizasyon, başarı değerlendirilmesi, hizmet içi eğitim ve kariyer geliştirme kavramları öne çıkmaktadır. Ayrıca organizasyonel öğrenme süreçleriyle elde edilen spesifik bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Armstrong, 2008: 11).

Ücretleme işlevi örgütlerde adil bir ücret sistemini oluşturmak için işlerin değerlendirilmesi, personele işgücü karşılığında ödenecek ücretlerin ve ücret dışında yapılacak ödemelerin (sosyal yardım ve hizmetler) belirlenmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminin bütünleştirici işlevinde ise, personelin örgütü benimsemesini, örgüt-personel ilişkisinde örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamak hedeflenir. Bu kapsamda çalışanların sendikal haklarına saygı göstermek, toplu sözleşmeler yapmak, personel sağlığı ve iş güvenliği konusunda çalışmalarda bulunmak ve personelin örgüt ve işle ilgili sıkıntılarını dinleyerek çözüm üretmek önem arz etmektedir.

İKY çalışanların motivasyonunu sağlamak için çalışanlara göstermiş oldukları faaliyetlerden dolayı verilmesi planlanan ödül yöntemini de içine almaktadır. Bu kapsamda, örgüt politikası ve süreçleri tarafından tanıtımı yapılan hedeflere ulaşılması dikkate alınır (Armstrong, 2008: 12).

İKY anlayışı çerçevesinde bu işlevlerin yerine getirilmesi için uyulması ve dikkat edilmesi gereken çeşitli ilkeler mevcuttur. Bunlar; liyakat ya da yeterlilik, eşitlik, kariyer, güvence, yansızlık, halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkeleri olarak sıralanmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 29-35). Kamuda İKY anlayışında uyulması gereken kurallara bakıldığında; eşitlik, yeterlilik, kariyer, tarafsızlık, güvence, sınıflandırma, performans ve açıklık gibi genel ilkeleri kapsadığı görülürken, kamu kurumuna ve insan kaynaklarına özgü mevzuatın da dikkate alınması gerekmektedir (Bilgin, 2011: 223-226).

İKY anlayışı istihdam kadar kariyer sürecine de önem vermiştir. Kariyer “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık”tır (www.tdk.gov.tr/). Başka bir ifadeyle, kariyer “çalışanların iş yaşamları süresince

yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır” (Bingöl, 2010: 341). Bu tanımları biraz daha açmak gerekirse kariyer; seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanç sağlamak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve prestij elde etmektir (Tutum, 1976: 31-32).

İKY anlayışı çalışma yaşamında özellikle birey için önem arz eden kariyer konusunda örgütlere çeşitli sorumluluklar yüklemiştir. Kurumsal açıdan bakıldığında yoğun rekabet ortamının gündeme taşınmasıyla rekabette üstünlük sağlayabilmek için İKY kapsamında kariyer yönetimi ve planları oluşturma gereksinimi doğmuştur (Bingöl, 2010: 344). Kariyer yönetimi anlayışındaki değişiklik hem birey hem de örgüt için kariyer geliştirme olanaklarının gözden geçirilmesine sebep olmuştur. Bu değişiklik örgütlere, kendi kariyer planlarını yapmanın yanı sıra çalışanlarının kişisel kariyer planlarını gerçekleştirmelerine belli ölçüde destek verme sorumluluğu yüklemektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 168; Tunçer, 2012: 206).

Örgütlerde kariyer ya da yükselme olanaklarının açık olması çalışanı daha yaratıcı ve verimli olmaya itmektedir. Günümüzde önem arz eden örgütsel vizyon ve misyon kapsamında planlı bir büyümenin sağlanması adına yeterli kapasiteye sahip personelin gelişmesine ve yükselmesine fırsat verilmesi ve teşvik edilmesi İKY'nin temel amaçları arasında yer almıştır (Ekinci, 2008: 181).

Küreselleşen dünya sistemi, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim artık insan kaynağını da akışkan hale getirmiştir. Bu dönemle birlikte gerek kamu sektörü gerekse özel sektör istihdam ettiği nitelikli ve yetenekli personelini elinde tutmakta zorlanmaktadır. Örgütlerin nitelikli ve yetenekli personelin temel beklentileri yanı sıra kariyer süreçlerini etkin kullanma fırsatı sunabilmeleri, küreselleşme sürecini lehlerine çevirebilecekleri anlamına gelmektedir (Tunçer, 2012: 207).

Kariyer yönetimi ve planlaması çok aktörlü bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde çalışana büyük rol düşse de yönetici ve örgüt bu sorumluluktan paylarını almaktadır (Uzun, 2003). Ancak kamu kurumlarında önceden personel yönetimi günümüzde ise İKY bölümü olarak faaliyet gösteren bölümler, yöneticiler tarafından genelde rutin hizmetleri sağlayıcı bir bölüm olarak algılanmaktadır (Aycan, 2001: 255). Bu nedenle diğer konularda olduğu gibi İKY anlayışı, personeli motive edici araçların bulunması ve uygulanması açısından sınırlı düzeyde destek vermektedir.

Ayrıca kamu kurumlarında personelin kariyer planları konusunda herhangi bir faaliyet yürütülmemektedir. Özellikle bu durum kamuda nitelikli personelin özel sektöre kaymasına neden olmaktadır.

Kariyer ilkesi değişik ülke ve sistemlerde işe ya da kişiye önem verme ölçütüne göre şekillenmiştir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 31). Ancak her ikisinin de ortak yanı, personeli örgüt içinde tutabilmenin etkili yollarından birisi olarak gelişmeye açık kariyer yönetimini benimsemesidir (Uzun, 2003).

Kariyer yönetimi ile çalışanın motivasyonu arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki kapsamında çalışanlar, belirli bir süre sonunda statülerinde iyileştirme isteği içine girerler. Örgütler ise çalışan bireyin yeteneklerinden tam olarak yararlanmaya ihtiyaç duyar. Gerek kamuda gerekse özel sektörde çalışanların iyi ücretlendirilmesi, statüsünün toplum tarafından saygı duyulan bir konumda olması iş görenin tatminini, sadakatini ve işe bağlılığını sağlayacaktır. Kişisel isteklere bağlı olarak ücreti az olsa dahi üst düzey statü tek başına da iş görenin tatminini sağlayabilir (Uzun, 2003). Dolayısıyla bireylerin çalışma yaşamı içinde, özellikle terfi süreçlerinde, önlerindeki engellerin kaldırılması gerekmektedir. Bu engeller zaman zaman sistem kaynaklı görülse de günümüzde terfiler sistem dışı faktörlerden daha fazla etkilenmektedir. Ayrıca sistem dışı faktörlerin iş yaşamında giderilmesi ya da minimum seviyeye indirilmesi kolay olmamaktadır. Bu bariyerler/engeller özellikle kadın çalışanlar üzerinde cam tavan veya görünmez bariyer olarak anılır. Görünmezlik ve zaman zaman hissedilemezlik sergileyen bariyerleri, sadece çalışanların cinsiyetlerinden dolayı maruz kaldıkları engeller olarak kabul etmek, kariyer engeli teşkil eden bu faktörlere yenisini eklemekten başka bir şey değildir.

Kamu yönetimi alanında insan kaynakları yönetimi hakkında çeşitli tartışmalar yaşanmaktadır. Bunlar insan kaynağından ne derecede yararlanıldığı, böyle bir mekanizmanın ne derecede başarılı çalıştırıldığı, kişilerin kariyer planlarının ne kadar desteklendiği şeklindedir. Bu tartışmaların kamu sektöründeki boyutunu anlamlandırmak (Güler, 2013: 75) ve çalışmanın ana amacı ile konusunu kamu personel sistemi temelinde irdelemek adına kamu personel sistemlerinin gelişimi ve günümüzdeki durumuna dair notları gözden geçirmek gerekmektedir.

1.2. Kamu Personel Sistemleri

Kamu personel sistemi/rejimi kamu görevlerini ifa eden kamu personelinin devletle olan ilişkilerini düzenleyen statüye verilen isim (Kantarcıoğlu, 1977: 9), ülkenin ekonomik ve sosyal yaşamda örgütlenme tarzına ve devletin buna göre aldığı role bağlı olarak kurulan yapıdır (Güler, 2013: 75). Başka bir açıdan ise personel sistemi “kişi ile hizmet arasındaki ilişkileri düzenleyen kural, teknik ve uygulamaların bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Tutum, 1981: 95).

Kapitalizmin tarihsel gelişimi kapsamında kamu personel rejimi devletin aldığı biçimi bürokrasiye yansıtma araçlarından birisi olarak görölmektedir (Aslan, 2005: 7-8). Diğer taraftan, kamu personel sistemi hukuksal, beşeri ve teknik yönleriyle kamu personel yönetiminin irdelenmesinde aracı olarak kullanılmaktadır. Personel yönetiminin teknik yönünün oluşturulmasındaki ölçütlerde toplum ve devlet yapılanmasının dikkate alınması gerekmektedir (Güler, 2013: 12). Kamu personel sistemleri bu yüzden ülkeden ülkeye farklılık gösteren, ülkenin ekonomik ve sosyal yaşamda örgütlenme tarzına ve devletin buna göre aldığı role bağlı olarak kurulan bir yapıdır (Acar, 2009: 1; Tortop, vd., 2013: 222; Güler, 2013: 75).

Kamu personel sistemlerinde belirlenen kural ve teknikler, kamu hizmetlerinin ve personelin sınıflandırılması, ücret yapısı, kamu görevlilerinin hak, ödev ve sorumlulukları kapsamında yol göstericidir. Ayrıca personelin hizmete atanmalarını, yetiştirilmelerini, değerlendirilmelerini ve yükseltilmelerini saptamaya yarayan çeşitli konuları da içinde barındırır (Tutum, 1981: 95).

Kamu personel sistemi hakkında yapılan tanımlara bakıldığında, kamu çalışanın istihdamından, terfisine, ücret yapısına ve emeklisine kadar devlet ve kamu hizmetiyle olan ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda günümüz kamu personel sisteminin anlaşılması için öncelikli olarak kısaca modern dönem kamu personel tanımlarına göz atmakta büyük fayda bulunmaktadır.

Kamu personeli, “belirli bir alanda devletin kişiliğini temsil etme yetkisi ile ister bir monark ister bir meclis olsun, egemen tarafından istihdam edilen kişidir”. Bu tanım doğrultusunda personelin kamu görevlisi sayılabilmesi çeşitli gerekliliklere bağlanmıştır. Bu gerekliliklerden ilki, personelin gerek monarkın gerekse meclis üyelerinin kamusal kişiliği kapsamındaki kamu işlerinin yönetiminde yer almasıdır. Diğer bir gereklilik ise devlet kişiliğini temsil etmeleri ve egemen

tarafından istihdam edilmeleridir. Hobbes'un kamu personel sınıflandırmasında genel yöneticiler, maliye ve askeri gibi özel yönetim görevlileri, halkı eğitenler, yargı yetkisi bulunanlar ve icra yetkisi kullananlar olmak üzere beş grup bulunmaktadır (Hobbes, 2013: 184-187).

Hegel, 1821 yılındaki eserinde devleti, bireysel çıkarlara karşılık genel menfaatleri düzenleyen bir yapılanma olarak ele alır. Genel menfaatleri düzenleyen devletin yürütme gücünü ancak bireyler kullanabilir. Kamu personeli olarak görülen bu bireylerin özellikleri hakkında bilgiler vermiştir. Bu özelliklerden ilki bireyle görev arasında uyumun sağlanmasıdır. İkincisi kamu personeli buldukları mevkilere gerçek bir görev duygusuyla bağlanmalıdır. Üçüncüsü kamu çalışanı ve devlet arasında karşılıklı rıza ve taahhütlerle görev ilişkisi kurulmalıdır. Dördüncü olarak ise devletin egemen gücünün kullanmakla görevli olan kişiler olası başka bir öznel güce karşılık sunmaları gereken gücü içinde bulunduğu görevden alması gerekir (1991: 239).

Max Weber kamu personelinin, bürokrasi olarak ifade etmekte, yasal-ussal otoritenin yönetim aygıtı olarak görmektedir (Weber, 1995: 321). Weber bürokrasiyi tanımlamak yerine yapısal ve işlevsel özelliklerine değinmiştir (Eryılmaz, 2015: 266). Bürokrasisinin yapısal ve işlevsel özellikleri aslında dönem için öngörülen kamu personel sisteminin anlaşılması için de ışık tutmaktadır.

Modern dönem düşünürlerinin kamu personeli hakkında yapmış oldukları bu tanımlamalar ışığında kamu personeli, zaman zaman farklı isimlerle de anılsa asıl olarak bir kamu kuruluşunda kamu hizmeti sunmak üzere istihdam edilen çeşitli hak, ödev ve sorumlulukları bulunan bireyler olarak ele alınmalıdır. Kamu personel sistemleri de kamu personeli olarak görülen bireylerin istihdamından emeklisine kadar olan süreçte hak, ödev ve sorumluluklarının çeşitli esaslar dâhilinde belirlenmesidir.

Kamunun idari görev ve sorumluluklarını yerine getiren kamu personel sistemlerinin düzenlenmesinde ülkelerin dikkat etmeleri gereken çeşitli ayrıntılar mevcuttur. Günümüz şartlarında özellikle de küreselleşme süreciyle birlikte kamu görevlilerinin yerine getirdiği hizmetlerde verimlilik ve etkinlik ilkeleri aranmaktadır. Bu kapsamda kamu personel sisteminin özellikleri ve personel sisteminde reform yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalar iyi kavranmalıdır. Kantarcıoğlu (1977: 9) kamu hizmetlerinde beklenen etkinliğin ve verimliliğin yerine getirilmesi için

kamu personel rejimlerinin düzenlenmesinde dikkat edilmesi gereken üç statüden bahsetmektedir. Bunların ilki kamu personel rejimlerinin dinamik ve geliştirilmeye elverişli yapıya sahip olmasıdır. İkincisi ülkelerin sosyo-ekonomik yapısına ve eğitim sistemlerine uygun olmasıdır. Üçüncü özelliği ise kamu hizmetlerinin etkinliğini artıracak, verimlilik ve ekonomiklik özeklerini dikkate alan bir yapı sergilemesidir.

Kamu personel sistemlerini düzenlemek adına yapılan reformlarda ise dikkate değer çeşitli noktalar karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki personel reformlarının ülkenin idari ve mali reformları dikkate alınarak yapılması gerekliliğidir. Şayet idari ve mali yapı dikkate alınmadan personel reformları yapılırsa, bu reformların geçerliliği sorgulanmaya mahkûmdur. Diğer bir önemli nokta ise kamu personel sisteminde değişimin zamanla yapılmasının gerekliliğidir. Ayrıca personel reformuyla statik bir düzen getirilmesi düşünülmemeli, personel sistemi ülkenin ekonomik ve sosyal şartlarına uygun olarak değişime müsait dinamik bir yapı sergilemelidir (Kantarcıoğlu, 1977: 10).

Kamu personel rejimleri önceden de belirtildiği üzere, devletin iktisadi, sosyal ve siyasal olarak zaman içinde aldığı role göre çeşitli değişimler sergilemektedir. Devlet ilk çağ toplumlarından buyana varlığı bilinen bir olgudur. Bu kapsamda ilk çağdan günümüze kadar birçok değişim geçirmiş, devletin yürütme aracı olarak görülen kamu personeline dair, rejimin anlaşılması adına tarihsel gelişim süreçleri ve genel özellikleri incelenmelidir.

1.3. Kamu Personel Sistemleri Tarihsel Gelişimi ve Genel Özellikleri

Kamu personel sistemlerinin tarihsel gelişiminde ülkelerin iktisadi, siyasi, sosyal ve coğrafi dinamiklerinin etkilidir. Kamu personel sistemleri ve yönetimi ülkelerin yönetsel tarihleri içinde uzun bir dönemde varlık bulmuştur (Kalkandelen, 1972: 24). Ülkelerin yaşadığı iktisadi ve siyasi değişimler devletin yapısında çeşitli değişim ve gelişimlere sebep olmaktadır. Bu değişim ve gelişimler sonucu devlete yeni işlevler ve sorumluluklar yüklenmektedir. Böylece yeni bir devlet biçimi, buna bağlı olarak gelişen bir bürokrasi ve yeni devlet biçiminin geliştirdiği bürokrasiyi düzenleyen kamu personel rejimi ortaya çıkmaktadır (Aslan, 2012: 18).

Günümüz kamu personel rejimlerinde yaşanan değişimleri iyi çözümleyebilmek için yönetsel değişimlere paralel olarak incelemekte yarar vardır. Devletin oluşumu toplumsal bir olgudur. Kamu personeli de devletin yürütme aracı olarak varlık sürdürdüğünden, kamu personel yapısını düzenleyen sistemlerin de toplumsal ve yönetsel değişimler karşısında nötralize bir yapı sergilemesi düşünülemez.

Kamu personeli dendiğinde ilk akla gelen memur için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Memur, idare hukukunda örgütlerin faaliyetlerini yerine getiren insan unsuru (Onar, 1952: 1065), devletin morfolojik üyesi ya da işçi sınıfının (emekçi sınıfın) bir parçası olarak görülmektedir (Aslan, 2012: 44). Kamu personeli, devletlerin kamu hizmet sunumunda yürütme aracı olarak görüldüğünden, kabileler şeklinde örgütlenen toplumlarda kamu personeline ve kamu personel sistemine rastlanmaktadır. Aslında kabile örgütlenmesinin hâkim olduğu dönemlere bakıldığında yönetimi elinde bulunduran bir kabile reisi vardır ve kabile reisinin iradesi kanun hükmündedir. Ancak kabile reisi bu hükümleri de kendi uygulamaktadır (Mises, 1947: 38).

Devletler açısından; kamu personelinin, ahlaki, mesleki ve bilimsel değerleri önplanda tutan, bu meziyetlerin en iyilerine sahip bireyleri seçerek bünyelerine alma fikri doğurduğundan personel sistemleri, günümüze kadar önemini yitirmeden gündemde kalmıştır. Kamu personeli olarak nitelendirilen bürokrasi ilk önce Mısır İmparatorluğunda etkin bir rol oynamıştır. Atina Medeniyetinde hatip ve politikacı olan bürokrasinin yapısında değişime gidilmiştir (Adal, 1968: 16).

Kamu yönetimi çerçevesinde bürokrasi ya da diğer bir ifadeyle kamu personel yapısı/sistemi incelendiğinde, ast-üst ilişkisinin gözlemlendiği ussal yönetim biçimi olarak kökenlerinin Çin ve Roma İmparatorluğuna dayandığı görülmektedir (Abadan, 1959: 20; Sauvy, 1975: 14-15). Çin bürokrasisinde devlete bağımlı olarak çalışan, maaşlı bazı toplumsal ayrıcalıklara sahip, sınavla işe alınan bir bürokrasi hâkim olmuştur (Karasu, 2001: 200). Ancak bu dönemlerdeki bürokratik yapılanmalar günümüz kamu personel rejimlerine zemin hazırlasa da bürokratlara gerçek ya da tüzel kişilik hakları verilmemiş olduğundan, günümüz personel rejimleriyle eşdeğere sahip değildir (Güler, 2013: 29). Tarihte büyük uygarlıklar kuran Çin, Orta Asya Türk Devletleri, Mısır ve Eski Yunan personel yönetimine

dair teknik psikolojik ve örgütsel işlemlerin ele alınmasında ortak noktaları, liyakat ilkesini benimsemiş olmalarıdır (Kalkandelen, 1972: 25).

Feodal yapıların hâkim olduğu düzene bakıldığında kabile örgütlenmesinin aksine kamusal alanda istihdam edilen personeller vardır. Feodal yapıda memur maaş karşılığı çalışmadığından emeğinin karşılığını toplumsal artıktan pay olarak edinmektedir. Memurların toplumsal artıktan geçimlerini sağlaması nedeniyle feodal beylerle sömürüye ortak olması, aralarında güven ilişkisini doğurmuştur. Kamu personeli olarak memurun işe alınmasında, yükselmesinde, hizmetten ayrılmasında feodal beyler etkin role sahiptirler. Bu nedenle sadakat ilkesinin geçerli olduğu bir memurluk düzeni hâkimdir (Aslan, 2012: 44). İmparatorlukların kurulmasıyla bazı yetkiler hükümdar adına ve hükümdarın himayesi altındaki görevlilere yaptırılmıştır. Kısaca bu dönemde de kamu personeli üzerindeki hâkim yapının sultan olduğu görülmekte (Mises, 1947: 38); yani bağımsız siyasal sistem bağımlı bürokrasi dönemi karşımıza çıkmaktadır. Patrimonyal¹ bürokrasi olarak da anılan bu yapı kralın aristokrasiye ve kiliseye karşı kendi siyasal otoritesini kurduğu (Heper, 1973: 71-72) kamu personel rejimini göstermektedir.

Tarihsel gelişim süreçlerinde kamu personel yapısının incelenerek günümüz koşullarındaki kamu personel rejimlerinin ve gerek sistemsel gerekse sistem dışı sorunların irdelenmesi için modern dönem bürokrasilerinin incelenmesi ayrı bir öneme sahiptir. Modern bürokrasinin kökenleri ise 18. yüzyıl Prusya ve 19. yüzyıl Fransa'sına dayanmaktadır (Abadan, 1959: 20; Sauvy, 1975: 14-15). Fransa ve Büyük Britanya'nın 19. yüzyıl itibariyle benimsediği kamu personel rejiminde reform girişimlerinin ortak noktası, idarenin etkin çalışmasını sağlamaktır. İdarenin etkin olması ise, personel rejiminde iki temel uygulamaya bağlanmaktadır. Bu uygulamalardan biri memurların işe alınmasında diploma ve sertifikalar ve/veya sınavla yeterliliklerinin ölçülmesi, diğeri ise görevlerin kalıcılığını sağlamak için kurumsal anlamda gerçek bir kariyer imkânının sağlanmasıdır. Ancak reform girişiminde bulunanlar bu reformların ayırım yapılmaksızın her göreve uygulanması taraftarı değillerdir (Dreyfus, 2007: 186-187).

17. yüzyılda Prusya'da yaşanan sosyal ve ekonomik sorunlar sonrasında, hükümdarın emrinde, halkın içinden seçilmiş, iyi yetişmiş ve sadık kamu hizmet

¹ Otoritenin geleneksel olduğu, ancak güç sahibinin şahsi özerkliği yoluyla otorite uyguladığı duruma patrimonyal otorite denir (Weber, 2006: 67-68).

kadrosu oluşturulmuştur. Böylece toprak asilzadelerinin ve şehir aristokrasisinin imtiyazlı grup olması önüne geçilmiştir. Ayrıca kamu personel sisteminde benimsenen liyakat ilkesiyle patronajın kaldırılması, üniversite eğitiminin zorunlu kılınması, idarede bir süreliğine staj mecburiyetinin konulması, dürüst, etkin, verimli, tarafsız, mesleğini bilen sadık bir personel yapısının kurulmasına zemin hazırlamıştır (Aldan, 1968: 19-21).

Aslan (2012) “Devlet Bürokrasisi ve Kamu Personel Rejimi” adlı eserinde modern dönem kamu personel rejimlerini üç aşamada incelemiştir. Bu kapsamda dikkat çekilen nokta kapitalist üretim biçimindeki sermaye birikimi rejimlerinin değişiminin kamu personel sistemine yansımalarıdır. Bu yansıma yaygın birikim döneminde, yoğun birikim döneminde ve esnek birikim döneminde kamu personel sistemleri incelenerek çözümlenebilir.

Tarih sahnesinde feodal üretim biçimlerinin terkedilmeye başlandığı kapitalist rejime doğru geçişin yaşandığı dönemde mutlakçı devlet yapısı dikkat çekmektedir. Bu yapı içerisinde memurun sergilediği kamu hizmetinin bedeli feodal yapıdan farklı olarak ücrete tabi kılınmışsa da tam anlamıyla kapitalist sistemin özelliklerine ulaşamamıştır. Mutlakçı yapıya sahip toplumlarda dikkat çeken noktalar; Fransa’da örneklerine rastlandığı gibi makam satışının yaşanması ve Prusya’daki hizmet soyluluğu düzeni, ABD’de yağma (spoils) sistemi² (Aslan, 2012: 45), Osmanlı’da ise kul sistemidir. Yine bu dönemde İngiliz devlet personel sistemine bakıldığında

² Yeni seçilmiş ya da atanmış kamu görevlilerinin sorumluluğu altında çalışan bütün kamu görevlilerini olmasa da politika yapımcıları yasal olarak kendi çevresi içinden seçmesi/ataması şeklinde uygulanan bir sistemdir. Spoils sistemi kamu çalışanlarının seçilmiş veya atanmış liderlerine sadakatini sağlamanın bir yoludur (Fenlon, 2009: 2295-2301). Ayrıca seçilmiş veya atanmış liderlerin kendileriyle ilişkili destekçilerini kamu personeli olarak atamaları yoluyla ödüllendirmekte, bir nevi rüşvet verilmektedir. Bu çerçevede liderlerin destekleyicisi olan siyasi partilerin gücünü artırmak hedeflemiştir (Roosevelt, 1890: 1). Özellikle yerel seçim çalışmalarında kadro sözü verilerek partilerin harcamaları azaltılmıştır (Johnson ve Libecap, 1994: 16).

Spoils ya da patronaj siyasi değişimin geçerliliğini sağlamaktadır. Federal hükümetteki yüksek ücretli işlere bakıldığında iktidar olan siyasi parti bağlantısı olan bireylerin yer aldığı görülmektedir. Spoils sistemi sadece parti yandaşlarının kamu hizmetlerine yerleştirilmesi adına değil aynı zamanda hükümetin demokratikleşme aracıdır (Johnson ve Libecap, 1994: 12).

Spoils sisteminin değişimi için en önemli gereklilikten biri yeni seçilmiş yönetimin kamu politikalarının önündeki kamu çalışanı engelini ortadan kaldırılmasıdır. (Fenlon, 2009: 2297). Siyasi patronaj dışında iş başına geçen kamu çalışanları yeni iktidar partisinin kamu hizmetini hedeflediği politikalarını yerine getirecek ve yeni politika yapımına katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

Spoils sistemi maliyetli bir sistemdir. Spoils sistemini maliyetli yapan temel unsur ise tecrübe ve kurumsal bilgi yönetiminde aksaklıklar, çalışan istihdamında bireysellikten mahrumluk, inanç ve sivil toplum üyeliklerinde özgürlükten yoksunluktur (Fenlon, 2009: 2301).

Kamu hukuku tarafından korunmayan çalışanlar siyasi ayrıma karşı savunmasızdır (Fenlon, 2009: 2295).

aristokrasinin ve asilzadelerin memurluk konusunda özel ayrıcalıkları olduğu görülmektedir (Tortop, vd., 2013: 226). Bu durumu temsilen verilebilecek bir örnek ise yoksul genç bir avukatın babasının mesleği çiftçilik olması dolayısıyla kamu personeli olarak kabul edilmemesi ve kendisinin de babası gibi çiftçi olmasının istenmesidir (Hobsbawm, 2003: 169).

Kamu görevlerinin satışı, siyasallaştırılması ya da belirli zümrelere açılması burjuva devrimine kadar sürmüştür. 1789 Büyük Fransız Devrimiyle oluşturulan insan haklarına tabiyet sonucu olarak kaldırılan imtiyazların, kamu personel sistemindeki uygulamalara yansmasıyla (Aldan, 1968: 22); diğer ülkelerde ise erken kapitalist dönemle birlikte ortadan kaldırılmaya başlanmıştır (Aslan, 2012: 68). Bu dönemde devletin yerine getirmesi gereken genel çıkarların etkin olarak sunulması, gerekli niteliklere sahip personel istihdamını zorunlu kılmıştır (Dreyfus, 2007: 183). Batı toplumlarında kamu görevlerinin satışı ya da yağma düzeninin tasfiye edilmesi, personel istihdamında rasyonel esasların benimsenmesine sebep olmuş, personel terfisinde ise otomatik yükselme sistemi benimsenmiştir (Aslan, 2012: 69).

Liyakat sisteminin gündeme taşındığı dönemler olarak karşımıza çıkan modern dönem bürokrasilerinde bu sistemin uygulanabilirliği için çeşitli koşullar gerekmektedir. Bunların ilki hizmete uygunluktur. Hizmete uygunluk koşulu kamu görevlileriyle gerçekleştirilecek olan kamu hizmetinin birbiriyle örtüşen özellikler sergilemesidir. Bu özellikleri sistemsal olarak sağlamanın yolu ise açık sınav sistemidir. Diğer bir koşul ise tarafsızlıktır. Kamusal hizmetler tüm kişi, kurum ve sınıflar için hiçbir ayırım gözetmeksizin sunulmalıdır. Bu yüzden öncelikli olarak kamu görevlileri herhangi bir zümre veya sınıfa mensup bireyler arasından ya da bu zümre veya sınıf mensuplarının istemi üzerine seçilmemelidir. Diğer taraftan kamu hizmetlerinin tarafsız sunulması için de çalışanların siyasete, idareye ve üçüncü kişilere karşı korunmasını sağlamak adına hizmet güvenceleri oluşturulmalıdır. Ayrıca kamu görevlileri hükümetin görev süresinden uzun istihdam edilmeli, toplumsal baskı ve çıkar gruplarına karşı korunmalıdır (Güler, 2013: 152-153). Ancak uygulamada üst düzey yöneticilerin yasama, yürütme, çıkar grupları ve örgütlenmiş kamuoyuna karşı fikirlerde olmamasının gerekliliği dile getirilerek kamu personelinin siyasallaşmasının önüne geçilemeyeceği öngörülmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 241-243).

Kamu personel sistemlerinde Anglo-Sakson geleneğine sahip ülkelerle Kara Avrupası geleneğine sahip ülkeler arasındaki farklılıkların temelinde uzun bir dönem uygulanan kayırmacılık etkili olmuştur. İngiltere ve ABD’de uzun bir dönem uygulanan kayırmacılık sistemi bu ülkelerde bürokrasinin ve kamu yöneticilerinin geri planda kalmasına (Karasu, 2001: 205), iktidar yandaşlarına verecek boş kadroların bulunamamasına, yönetimde verimin düşmesine ve büyük boyutlara varan yolsuzluklara (Ardanış ve Ergun, 1980: 74; Ergun ve Polatoğlu, 1984: 235) sebep olmuştur. Yaygın birikim rejiminin yaşandığı gelişmiş Batılı ülkelerde bu yüzyıla kadar hâkim olan personel sistemi, ya bir burjuva devrimle (1789 Fransız Devrimi’yle yayımlanan İnsan ve Yurttaşlık Hakları Bildirgesi), ya bir yönetsel reformla (İngiltere’de 1854 yılında yayımlanan Northcote-Trevelyan Raporu) ya da bütünüyle siyasal sistemi etkileyecek bir reformla (ABD’de kayırma uygulamaları ve yönetsel yozlaşmaya karşı 1883 Pendleton Yasası) ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır (Aslan, 2012: 69-76). Pendleton Yasasıyla İngiltere’deki kamu personel sistemi uygulamalarını örnek alan ABD kamu hizmetine girişte yarışma usulünü getirmiştir (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 235). Kamu hizmetlerine girişte getirilen yarışma usulü ve otomatik yükseltmeler kamunun aristokrasi ve monarşi egemenliğinden çıkmasını sağlamıştır (Hobsbawm, 2003: 170-171).

Yönetim şekillerinde demokrasi ve halkın yönetimini önplana taşıyan liberal anlayışın gelişimiyle, öncelikli olarak mutlakiyetçi yapıda hâkim olan anlayıştan uzaklaşmaya başlanmıştır. Bu dönemde krala ait yetkilerin kısıtlanarak parlamentolara verilmesi devlet memurunun sorumluluk çerçevesini değiştirmiştir. (Tortop, vd., 2013: 226). Batılı toplumlarda kral ile parlamento arasındaki yetki dengesinin temel parçalarından biri personel atamalarıdır (Dreyfus, 2007: 38). Liberal anlayışla birlikte parlamentonun önplana çıkışı patrimonyal özellik sergileyen kamu personel sisteminde dönüşüm yaşanmasına sebep olmuştur.

19. yüzyıldaki liberal-demokratik değerlerle örgütlenmiş toplumlarda, ortak işleri yerine getirecek, siyaseti yönetimden ayrı tutarak kurulacak kamu personel sistemi hedeflenmiştir (Güler, 2013: 47). Liberal kamu personel sistemlerinde memurlar için statü güvencesi kapsamına alınma çalışmaları başlamıştır. Öncelikli olarak memur alımı için bu dönemde açık sınavlar yapılmaya başlanmıştır. Ancak her bir kurum ya da bakanlık bu sınavları kendi bünyesinde düzenlemiş, istihdam ettiği personelin terfi ve emeklilik rejimini, kendi kamu personel rejimi

doğrultusunda gerçekleştirmiştir. Böylece ülke geneline yayılan memurluk statüsü ve personel rejimi oluşturulamamıştır (Aslan, 2005: 41-42). Güler ise bu dönemdeki özel memurluk statüsüne daha fazla eleştirel gözle bakarak, liberal kamu personel sisteminde gerek siyasi yapılanmada gerekse bürokratik yapılanmada öncelik erkeklere, mülk sahiplerine, vergi verenlere, eğitilmişlere, toplumda genel kabul görmüş belirli ırk mensubiyeti olanlara verildiğine (Güler, 2013: 47-48) dikkat çekmiştir. Feodal yapılarda aristokrasinin elindeki kamu bürokrasisi, bu dönemde kabuk değişerek yaygın birikim rejimiyle birlikte İngiltere dışında diğer Avrupa ülkelerinde burjuvazinin kontrolü altına alınmıştır. Ayrıca ABD’de spoils sistemi kararlılıkla devam ettirilmektedir (Aslan, 2012: 68).

Liberal kamu personel rejiminin özellikleri arasında memurun çalışma süresinde belirli bir ölçütün olmadığı ve her an görevden ayrılacak biçimde güvencesiz olarak istihdam edildiği görülmektedir. Ayrıca liberal personel sistemi içinde her bir kurum ya da bakanlık kendi kamu personel rejimlerini düzenlemesi için üst düzey yöneticilere vererek kendi kurumuna özgü uygulamalar getirebilmektedir. Liberal personel sistemi içinde açık sınav sisteminin oluşturulmasına karşın memur istihdamı kurumsal düzeyde, memurun aldığı eğitime göre, üst düzey memurun ve siyasilerin takdiri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Kamusal alanda istihdam edilen memurların yükselmesinde ise önceki dönemlere ait üst yönetici ya da bakanın güven ve takdir kriteri yanı sıra memurun kıdem ve eğitim ölçütleri dikkate alınır (Aslan, 2005: 43-44). Liberal kamu personel rejiminde memur alımında eğitim önemli bir unsur iken sınıf içerisindeki yükselmelerde üst yöneticinin takdiri ve kıdem kriterleri önem kazanmaktadır. Ayrıca liberal kamu personel rejimlerinde kamu personeli düşük güvencelerle işe alınmaktadır.

Liberal devletteki bürokratik örgütlenme ise kafa ve kol olmak üzere iki şekilde oluşturulmuştur. Örgütlerde kafa emeğine sahip olan memurlar yöneticilik, kol emeğine sahip memurlar ise rutin işleri yürütmektedir. Kafa ve kol ayrımının başlangıcı bu sınıflandırma için işe alınacak memurların eğitim seviyelerindeki farklılıkla başlamaktadır. Ayrıca kamu personel rejiminde daimi memurluk yanında geçici çalışan memurluk kategorisi ortaya çıkmıştır. Yine bu dönemle birlikte idare varlığını tanımasa da sendikalar kurulmuş ve belirli memurluklar için emeklilik hakkı tanınmıştır (Aslan, 2005: 44-46).

20. yüzyılın ilk çeyreğinde cereyan eden Birinci Dünya Savaşı'nın bitiminde bazı Avrupa ülkelerinde siyasi ve idari rejimdeki değişiklikler, kamu personel sistemine yansımıştır. Örneğin, İspanya ve İtalya'da hâkim siyasi yapının destekleyicisi olan bürokratik yapı oluşturulmuştur. Almanya'da ise "memur partilerin değil, milletin ve toplumun memurudur" prensibine karşılık, memurların siyasi parti üyeliği yolu açılmış ve atama/terfi kriteri için önem arz etmiştir. Alman memurunun siyasi üyeliklerinin atama ve terfide etkili olması, personel sistemi içinde partizan değerlerin güçlendiğinin göstergesiydi (Aldan, 1968: 27).

Fransa'da iki dünya savaşı arasındaki dönemde personel sisteminde yetersiz ve dengesiz statüler, adaletsiz ve yetersiz ücret rejimleri, hizmet şartları ve çalışma metodlarında aksaklıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla Fransa bu aksaklıklarla birlikte İkinci Dünya Savaşına giren bir diğer ülkedir (Aldan, 1968: 28). İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise Fransa'da liyakatli personel yetiştirme önem kazanan konular arasına alınmıştır.

Fransa'da 1945 yılında kurulan Ulusal Yönetim Okulu (Ecole Nationale d'Administration - ENA) (Kalkandelen, 1972: 33; Gazier, 1977: 8; Oktay, Zeren ve Sevinç, 2015: 164) ve Paris dışında da kurulan Siyasal Bilimler Enstitüsü (Instituts Régionaux d'Administration - IEP) üst düzey yönetici olmak isteyen bireylerin bitirmesi öngörülen okullardır (Turan, 2015: 195). Bunlardan Ulusal Yönetim Okulu çeşitli ülke deneyimleri arasında en çok başarıyı elde eden ve bilinen yüksek yöneticileri yetiştiren eğitim kurumudur. Ulusal Yönetim Okulu'nun vermiş olduğu formasyon eğitimi yalnızca teorik değildir. Teorik eğitim stajlarla desteklenerek, yönetici adayların uygulamadaki sorunları eğitim sürecinde görmesi sağlanmaktadır (Şengül, 2009: 296). Bunlara öğrenci alımı üç şekilde yapılmaktadır. İlki liseden sonra en az 3 yıl öğrenim gören fakülte mezunları, ikincisi diploma şartı olmaksızın kamuda en az 4 yıl çalışan kamu görevlileri, üçüncüsü ise diploma şartı aranmaksızın 8 yıl seçimle getirilen veya özel sektör görevlerini icra eden seçilmişler ve özel sektör temsilcileridir (Şengül, 2009: 294; Turan, 2015: 195-196). Okula bu başvurular arasından seçilen kişiler alınmaktadır. Ulusal Yönetim Okulunun öğrencilerine memur statüsü tanınırken öğrencilerin 2,5 yıl yöneticilik eğitimi almaları sağlanır. Giriş yarışma sınavı şeklindeyken (Gazier, 1977: 8) hem okulun kendinin siyasal olarak yansızlığı hem de öğrenci alımında siyasal yansızlığına dikkat edilmiştir (Ardanç ve Ergun, 1980: 6; Ergun ve Polatoğlu, 1984:

236). Dolayısıyla üst düzey idari görevlere erişimin seçkinlerin ve burjuvazinin egemenliğini kırarak demokratikleştirme sağlanması amaçlanmıştır (Turan, 2015: 195). Bu uygulamayla Fransa’da yükselmelerde sendika ve dernek baskılarını ve siyasal etkileri minimuma indirmek amaçlanmıştır. Ancak valilik ve müsteşarlık gibi mevkiler politik mevkiler sayılarak iktidar parti görüşü çerçevesinde istihdamlar sağlanmaktadır (Ardanç ve Ergun, 1980: 6; Ergun ve Polatoğlu, 1984: 236).

ABD’nin Birinci Dünya Savaşı’na girişiyle zorlaşan şartlar ve artan ihtiyaçlar, memur maaşlarındaki yetersizliği gözler önüne sermiştir. Ayrıca, savaşın doğurduğu yeni ihtiyaçların karşılanması için gerekli görülen personel istihdamı, kamudaki maaş yetersizliği ve özel sektörün kamu sektöründen daha elverişli imkânları dolayısıyla sağlanamamıştır. Böylece ABD kamu personel sistemi gözden geçirilmeye başlanmıştır. Kadroların sınıflandırılması ve eşit işe eşit ücret ödenmesi konusunda çalışmalarda bulunmuştur (Mihçioğlu, 1958b: 22-28). Bu dönemde devlet memurlarının tasnif edilmesi Sivil Servis Komisyonu himayesi altında liyakat esas alınarak yapılmıştır. Ancak bu yetki sahası içinde alt kademeler öncelikli olarak düzenlenebilmiş, üst kademeler ise uzun süre siyasi partilerin seçim ganimetleri olarak kalmıştır (Mihçioğlu, 1958b: 114).

İkinci Dünya Savaşı’nın sonrasında liberal devlet anlayışının yerini alan Fordist devlet anlayışı ile kamu personel sistemi statü hukuku çerçevesinde düzenlenmiştir. Fordist kamu personel rejimi olarak adlandırılan bu dönemdeki personel rejimi hem Taylorist ilkeleri hem de Weberci ilkeleri içinde barındıran ve rasyonelleştirme çabası içinde olan bir sistemdir. Fordist kamu personel sisteminde rasyonelleştirme hiyerarşik emir-komuta zinciri içinde Weberyan düşünce sisteminin temellerini alan statü hukukuna göre yaşam boyu istihdam ilkesiyle varlık bulmuştur. Bu sistemle memur, istihdam edilmesinden ilerlemesine, ücret rejiminden emeklisine, işten ayrılmasına bütün aşama ve süreçlerin objektif hukuk kurallarıyla düzenlenen merkezi kamu personel rejimine bağlı olarak çalışmaktadır (Aslan, 2005: 91).

Heper modernleşme süreciyle başlayan bu kamu personel rejiminin temel noktasını devletlerde yaşanan yapısal-işlevsel farklılıklara dayandırmaktadır. Devletin yapısal-işlevsel evrimi kamu personel düzenini de etkilemekte aynı zamanda bürokratların nitelik ve tutumlarındaki değişikliğin gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Modernleşme sürecinin bürokratik yapılanmaya etkisini; Morstein

Marx, bürokratik elitin statü elitten işlevsel elite dönüşümü şeklinde açıklamaktadır. Siyasal ve bürokratik kurumlar arasında dikey bir farklılaşmanın olmadığı dönemlerde ortaya çıkan statü elitin kamu çıkarı anlayışı kendinin belirlediği kapsamda kalmaktadır. Statü elit grup sosyo-ekonomik olarak üst seviyelerdeki toplumsal kesimden oluşmaktadır. Ancak modernleşme süreciyle birlikte farklılaşan ve karmaşık bir hâl alan kamu hizmetleri daha işlevsel özelliklere sahip uzmanlaşmış personeli gerekli kılmaktadır (Heper, 1973: 57-59). Bu yüzden liberal personel rejiminde temelleri atılan geneli kapsayan ve koşulları aynı olan yurttaşların girebileceği sınav sisteminin merkezileştirilmesi, Fordist kamu personel rejiminde yoğun bir şekilde gündeme gelmiştir. İstisnai olarak da koşulların merkez tarafından belirlendiği sınavların kurumlar tarafından yapılması kabul görmüştür. Kamu personel sistemlerinin çeşitlerine göre ilişkilendirme durumu zaman zaman farklılık gösterse de sınıflandırılan kadrolarla istihdam edilecek bireyin eğitim durumu arasında bir bağ kurulmuştur. Ayrıca Fordist kamu personel sistemini önceki sistemden ayıran önemli bir özellik ise kurumsal yapıdan sıyrılarak merkezi bir düzenlemeye bürünmesidir. Bu kapsamda oluşturulan kurumsal yapılar Anglo-Sakson ülkelerde bağımsız bir komisyon iken diğer Batılı ülkelerde merkezi idare içinde bir birim olma özelliğinin taşımaktadır. Kurumsal yapılar personel rejiminde genel işe giriş kurallarını düzenleme ve rejimin yöneticisi olma görevlerini üstlenmektedir (Aslan, 2005: 91-93).

Kamu personelinde uzmanlaşmanın önplana çıkarılması ve yöneten yönetilen kesimlerin ayrışması kamusal düzen içinde yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır. Bu dönemde yaşamın neredeyse her alanına ulaşan devlet hizmet ve faaliyetlerinin toplumdan özerkleştirilmesi ve aşırı düzeyde teknik varsayılması yaygın katılım ve demokratikleşme süreci açısından tehdit olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu dönemde kamu personelinin toplumdan soyutlanarak seçkin bir zümre haline gelmesi açısından tehditler belirmiştir (Üstüner ve Keyman, 1995: 43).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişmiş ülkeler askıya aldığı kamu personel sistemi reformlarını harekete geçirilirken az gelişmiş ve sömürge durumuna düşmüş ülkeler gelişmiş ülkelere etkilenmektedir. Az gelişmiş ülkelerde liyakat, sınıflandırma, hizmet içi eğitim ve sosyal güvenlik konuları yoğunluk gösterirken İngiltere ve Fransa gibi ülkelerde kamu personel rejiminde gerçekleştirilen reformlardan biri de sendika teşkilatlanmasının yolunun açılmasıdır (Aldan, 1968:

31). Gerek bu dönemde gerekse diğer dönemlerde az gelişmiş ülkelerin kalkınma sürecinde kamu personel sisteminin önemli etkileri bulunmaktadır. Ülkenin gelişimini sağlamak liyakatli personelin istihdamına bağlıdır. Liyakatli bireylerin kamu personel sistemine dâhil edilmesi bu dönemde yayılma eğilimi gösteren kamu hizmetlerinin kalitesini ve şeklini değiştirebilmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 270). Az gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gelişmiş ülkelerde de kamu personel sistemi reformları sıklıkla gündeme gelmektedir.

Aldan (1968: 32-37) demokratik devletlerin personel rejimlerinden bahsederken bu rejimlerin ana hatlarını maddeler halinde vermektedir. Bunlar tarafsızlık, personel rejiminin kariyer sistemiyle gelişim göstermesi, sınıflandırma, liyakat, adil ve yeterli ücret, hizmet içi eğitim, personel idaresinde ortak eğilimin sağlanması, sosyal güvenliklerinin temin edilmesi, personel ve halk arasında iletişimi kurmaları olarak sıralanmaktadır.

Fordist aşamada özgün niteliğine kavuşan kariyer düzeni, memurun belirli öğrenim koşullarını sağlamasından sonra genç yaşlarda alt unvanlarda hizmete alınarak üst unvanlara doğru yükselmesine olanak tanımaktadır (Aslan, 2005: 85). Aslında liberal devlet anlayışı çerçevesinde kariyer düzeni getirilmiştir, ancak Fordist anlayışla birlikte özgün niteliğine kavuşturulmuştur (Tutum, 1979: 51). Bu dönemde kurulan kariyer düzeni, memurun içinde bulunduğu sınıfta kıdemini esas alarak otomatik şekilde sağlanmaktadır. Memurun yükselmesinde ise eğitim, kıdem ve sicil³ saptamalarında ortaya çıkan başarı durumları etkin role sahipken kısmen de yeterlilik sınavlarıyla sağlanan bir kariyer düzeni hâkimdir (Aslan, 2005: 93). Fordist kariyer düzeninde memurların sınıflandırılması uzmanlık alanlarına göre dikey, her birinin de öğrenim ve deneyim derecelerine göre kendi içinde yatay olarak düzenlenmiştir (Tutum, 1979: 51-53).

Kamu personelinde sorunlar yaşandığı bu dönemde personelin, liyakat ve kariyer düzeni yanı sıra hizmet içi eğitimlerle daha fazla etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması hedeflenmektedir (Yuluğ, 1971: 46-50). Böylece günümüzde yoğun şekilde gündeme gelen memura hizmet içi eğitimin verilmesinin yapısal ve işlevsel koşulları Fordist kamu personel sisteminde oluşturulmuştur.

³ Fordist kamu personel düzeninde oluşturulan sicil sistemi memurun işteki üretkenliğini değerlendirmekten ziyade uyumsuzluğu ve disiplinsizliği gibi durumlarda devreye sokulmaktadır. Bu yüzden memurun ilerlemesi ve yükselmesi ile sicil değerlendirmesi arasındaki bağ gevşektir. Bkz.: Aslan, 2005: 93.

Kariyer düzeni için hizmet öncesi eğitim esas alınırken memurun yetiştirilmesi düşüncesi çerçevesinde hizmet içi eğitimler verilmiştir. Batılı toplumlarda hizmet içi eğitimler merkezi bir kurum tarafından yerine getirilmektedir. Merkezi bir birim olan kamu yönetimi enstitüleri hizmet içi eğitimde önemli yere sahipken hizmet öncesi vermiş olduğu uzun eğitimlerle yetiştirdiği bireylerin üst kademe yöneticiliklerde kullanıldığı görülmüştür (Aslan, 2005: 94).

Fordist kamu personel sisteminde memurluk kendine özgü üstün ve ayrıcalıklı bir konuma getirilmiştir (Güler, 2013: 71). 1970'lerdeki teknolojik gelişmeler, bilimsel ilerlemeler ve eğitimdeki gelişmeler akabinde bilgi işçisini gündeme taşımıştır (İçli, 2001: 67-68). Fordist yapı öncesi niteliksiz işçiler, Fordist sistemle birlikte yerini nitelikli işçilere bırakmıştır. Ancak nitelikli işçiye duyulan eğilim uzun süreli olmamış, yerini entelektüel yeteneği olan işçi kesimi almaya başlamıştır (Öztürk, 1993: 50).

Kamu personel sistemlerinin de 1970'li yıllarla başlayan ve 1980'lerde yoğunlaşan Postmodern kamu yönetimi anlayışının son dönem kamu personel sistemleri üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Postmodern kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde, devletin toplumdaki rolünde önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerle birlikte hükümet, bürokrasi, piyasalar ve vatandaşlar arasındaki ilişkiler yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. Postmodern yönetim anlayışının özünde devletin, asli ve klasik görevlerini yerine getiren minimal devlet fonksiyonuna çekilmesi öngörülmüştür (Eryılmaz, 2015: 53-54). Postmodern kamu yönetimi anlayışında “olguculuğun reddi ve post-bürokrasi, öznellik ve durumsallık yaklaşımı, belirsizlik ve sonuç odaklılık” gündeme gelmiştir (Yıldırım, 2009: 383-393). Başka bir açıdan bakıldığında ise “sistem merkezli” ve “üretim odaklı” kamu yönetimi anlayışından “insan merkezli” ve “tüketim odaklı” kamu yönetimi anlayışına geçiş sağlanmıştır. Yeni kamu yönetimi, yönetim, kamu işletmeciliği, öğrenen örgüt, kamu tercihi okulu, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlarla bu geçişin kamu yönetiminde işlerliği kazandırılmaya çalışılmıştır (Saran, 2004: 22). Postmodernizmin kamu yönetim yapısı üzerindeki etkileri ayrıntı incelendiğinde üç temel özellik dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki sosyal devletin daraltılması, ikincisi yeni kamu işletmeciliği anlayışının benimsenmesi, üçüncüsü ise postmodernizmin değerlerini oluşturan öznellik, kısımlık, parçalanmışlık gibi ilkelerle değer çoğulculuğu ve toplulukçuluğunun olumlu gösterilmesidir (Özalp,

2010: 154-155). 1980'lerde bu üç temel boyutun kamu örgütlerine yansımaları özelleştirmeler, özerkleşme, özerk hukuka tabi hale getirme, esnek istihdam ve taşeron kullanımı şeklinde belirmektedir (Saklı, 2013: 109). Dolayısıyla örgütsel boyutta yaşanan esnekleşme personel sistemlerine de yansımıştır.

Kamu görevliliğinin kariyer olmaktan çıkarıldığı bu dönemde belirli süreli sözleşme ile istihdam yaygınlaşmaya başlamış, ücret rejimi ise bireysel performansa göre düzenlenmiştir. Statü hukukundan esnekliğe doğru giden personel sisteminde uygulamaların yoğun hissedildiği kesim üst düzey yöneticilerdir (Güler, 2013: 156). Bürokrasinin Post-Fordist kamu personel rejiminde burjuvaziye eklemlenmiş kısmı da çekirdek bürokraside yer alan sayıca az çeşitli alanlarda uzmanlaşmış bu bürokratlardır. Yine bu çekirdek kısım feodal dönemde olduğu gibi egemen olana bağlanan kamu çalışanıdır. Feodal dönemde egemen olan feodal beylerken bu dönemde sermayeye ya da sermayedara bağlı bir egemenlik ortaya çıkmıştır (Aslan, 2005: 154). Bürokratik elit tabakayı çözmek adına gerçekleştirilen bu sistem saf bir demokratikleşme işlemi olmaktan ziyade liyakatin piyasaya sadakat ilkesi etrafında yükselmesini sağlamıştır (Güler, 2013: 156).

Esnek bürokrasi ve sözleşme sistemine göre şekillenen 1970'lerde başlayan ve 1980'lerde genişleyen yapısıyla Post-Fordist kamu personel rejimi Anglo-Sakson ülkelerde daha çabuk kabul görülürken, kariyer sisteminin benimsendiği Kıta Avrupa'sında daha yavaş ilerlemektedir. Esnek kamu personel rejiminin daha yavaş benimsendiği ülkelerden diğerleri ise az gelişmiş ülkelerdir. Bu kapsamda az gelişmiş ülkelerin esnek kamu personel rejimleri IMF ve Dünya Bankası tarafından gözetim altına alınmıştır (Aslan, 2005: 156). Kamu yönetimindeki değişimin personel rejimi üzerindeki etkilerini sadece hukuki ve teknik düzenlemelerle değerlendirmek yanlış olmaktadır. Yeni personel rejimlerinin şekillenmesinde uluslararası/ulusüstü kurumların da yadsınamayacak etkileri vardır (Acar, 2009: 2). Ayrıca Post-Fordist kamu personel rejiminin Anglo-Sakson ülkelerde daha kolay benimsenme nedeni personel sistemlerinden kadro sistemine daha yakın hatta aynı özellikleri sergiliyor oluşundandır.

1980'li yılların bürokratik yapılanmasında Fordist bürokrasisinin bütüncül yapısının aksine parçalanmış yapı dikkat çekmektedir. Parçalanmış yapının merkezinde yönetici ve uzmanların yer aldığı çekirdek bürokrasi bunun çevresini kaplayan yardımcı personelin yer aldığı çevresel bürokrasi ve en dış çevreyi

kaplayan taşeron bürokrasi bulunmaktadır. Post-Fordist kamu personel rejiminin dört temel niteliği dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki güvencesiz ve sözleşmeye dayalı esnek istihdam rejimi, performansa dayalı ödeme düzeni ve toplam kalite uygulamalarıdır. Fordist kamu personel rejiminde hâkim olan hukuksal rasyonalite bu dönem itibariyle kabuk değiştirerek özsel rasyonaliteye dönüşmüştür. Özsel rasyonalitede memurun hiyerarşik kontrolü azaltılarak daha yaşamsal müdahaleler (işten atılma, az maaş alma gibi) getirilmiştir. Hukuksal rasyonalitenin açık şiddetine karşılık özsel rasyonalitenin görünmez şiddeti, kamu personel rejiminde bu dönemde hâkim kılınmıştır. Weberyen bürokrasinin önemli özelliklerinden birisi olan hukuksal rasyonalite de arka planda varlığını yoğun şekilde hissettirmektedir (Aslan, 2005: 151-153). Bunların yanı sıra Postmodern kamu yönetimi anlayışıyla değişen kamu hizmetinin eskisine nazaran daha teknik bir hâl alması ve bu değişimin kurumlara yansıtılması adına profesyonel uzmanlar kamu çalışanı olarak tekrar gündeme gelmiştir (Karasu, 2001: 25).

Perkin (1996: 8) endüstri sonrası toplumlarda yalnızca hizmet sektörünün genişlemesi ifadesini kullanmayı yeterli görmemektedir. Bu süreci üçüncü bir devrim olarak adlandırmış ve profesyonellerin iktidarını sağlamlaştıran; yükselen yaşam standardı, kariyerin, yeterliliğin, kadınların katılımının, yönetsel verimliliğin artması gibi maddelerden bahsetmiştir. Ancak Post-Fordist dönemde kamu personel rejiminde yaşam boyu istihdam yerini sözleşmeli istihdamla bırakmıştır. Sözleşmeli istihdamda sınav ilkesinin yerini takdir ilkesi almıştır. Sözleşmeli personelin gündeme geldiği bu düzenle sözleşmenin devam edip etmeyeceği de çalışanın performansına göre değerlendirilecektir. Hiyerarşik amirler bu kapsamda öne çıkarken, esnek kamu personel rejiminin bir diğer özelliği ise merkezi düzeyde rejimin belirlenen genel nitelikleri dikkate alınarak kamu kurumlarının niteliğine göre yerel personel rejiminin oluşturulmasıdır. Post-Fordist kamu personel rejiminin genel niteliği, yerel, çok biçimli ve parçalı bir görünüm sergilemektedir. Kamu personel sisteminin yerleşmesinin en önemli sonucu ise kamu hizmetinin metalaşmasıdır. Kamu hizmetindeki metalaşma kamu hizmetinin piyasadan satın alınabilme olasılığını artırmıştır. Kamu hizmetlerinin metalaşmamış bölümü eylemci birimlere devredilmiş, insan kaynakları birimi bütüncül olarak davranışsal bir niteliğe bürünmüştür (Aslan, 2005: 192-194).

Esnek kamu personel rejiminde yükselme kriterleri arasında kıdem ve eğitimin temel alındığı düzenli-otomatik yükselme sistemi geri plana itilerek, başarı temelinde yükselme önplana alınmıştır. İş yaşamında başarı gösteren bireyler genç yaşta üst kademelere yükselebilmektedir. Maaş üzerinde de kıdem ve eğitimden ziyade başarı temel kriterdir. Maaş sisteminin performansa dayalı bireysel zemine oturtulması, kamu personel sisteminin yerleşmesi, taşeron bürokrasi uygulaması ve Fordist kamu personel sisteminin aksine esnek kamu personel sisteminde sendikal hareketleri önemsizleştirmiştir. Ayrıca benimsenen bu personel rejiminde performansa dayalı ücret rejiminin farklı uygulamaları vardır. Örneğin, üst düzey memurlar için maaş üzerine performansa göre verilen pirim sistemi varken, orta ve alt düzey memurlar içinse maaşlarının belirli bir oranı temel maaş olarak kabul edilmek üzere performansa göre belirlenen maaş bandına göre ödeme yapılmaktadır (Aslan, 2005: 195-196).

Kamu personel sistemlerinin tarihsel gelişimini ve değerlerini toplamak gerekirse öncelikle şunu belirtmekte yarar vardır ki, siyasal sistemler, toplumların istemleri doğrultusunda bürokratlaşma eğilimine gitmişlerdir. Bir siyasal sistemin çağdaşlaşabilmesi ve gelişim göstermesi için bürokratlaşmaya ihtiyacı vardır (Oktay, 1983: 27). Ancak siyasal sistem içinde gerçekleştirilen bürokratlaşma sürecinin sağlıklı yürümesi adına bu yapıya özgü sistemin oluşturulması gerekmektedir. Ancak bürokratik yapıyı düzenleyen bu sistemler her bir ülkede farklılık göstermiş, ayrıca her bir ülkenin farklı yönetsel anlayışı benimsemesiyle dahi farklılaştığı dönemler görülmüştür. Ülkelerde temel hatlarıyla yürütülen iki personel sistemine rastlanmaktadır. Ancak hangisi olursa olsun kamu personel sistemlerinde özellikle son yüzyıllarda liyakat, kariyer ve sınıflandırma gibi belirli özellikler sıklıkla dile getirilmiştir.

Kamu personel sistemlerinde ortaya çıkan çoklu ve adaletsiz yapılanma her bir dönem için liyakati önplana çıkarmıştır. Liyakat, bir insanın değerli olduğu alandaki özel bir kudret ya da yeteneğinden dolayı bir göreve sahip olabilmesidir. Kısaca uygunluk veya yatkınlık olarak da ifadelendirilir (Hobbes, 2013: 80). Herhangi bir iş için en uygun olan kişinin tercih edilmesi şeklinde tanımlanan liyakat sisteminin uygulanması ile tüm seviyelerin rekabete açılacağı, atama kararlarının şeffaf ve meydan okunabilir olma özelliği gösteren personel sisteminde etkin olacaktır (McCourt, 2007: 5). Bu etkinlik kamu personel sisteminde liyakat (merit) sistemini

diğer sistemden (spoils) ayıran özellikler olarak da anılmaktadır. Liyakatin esas alındığı bu sistemde kamuda görev alma, bireylerin herhangi bir siyasi parti başkanına sunduğu hizmet, siyasi parti inancı dolayısıyla ödenen ödüller olmaktan çıkmıştır. Her vatandaş kamuya girişte liyakatleri ölçüsünde eşit haklara sahiptir (Roosevelt, 1890: 1). Liyakat sistemiyle kamu hizmetleri verimlilik ve itibar artışı yaşarken, personele yaşama ve çalışma hayatında geniş garantiler sağlanmıştır (Adal, 1968: 34). Kamu personel sistemlerinde önemli yeri olan liyakat prensibine göre, devlet kadrolarında boş bulunan kadroların mümkün olduğunca geniş kitleye duyurulması ilk şarttır. Prensip içindeki diğer bir şartsa, bu kadrolara müracaatta bulunan bireylerin yarışma sınavına tabi tutularak en ehliyetli olanın istihdamıdır. Şayet boş kadrolara başvurular bir kişiyle sınırlı kalırsa, bu kişinin istihdam edileceği kadro için belirlenen asgari şartlara sahip olup olmadığının kontrolü doğrultusunda (ehliyet imtihanı) istihdamı sağlanmaktadır (Mihçioğlu, 1958a: 109). Liyakat sisteminin oluşturulması için merkezi kamu personel ajansına ve kamu personel kanununa ihtiyaç vardır. Fakat bunlar, liyakat sisteminin oluşturulması için bir öncü görevindedir. Bunların yanı sıra atama metotlarındaki profesyonel iyileştirmelere, değerlendirme merkezlerinin tanıtılmasına ve mülakat görüşmeleri yöntemlerinde iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede, kamu kurumlarında patronaj esaslı ve eşitliğin/adaletin yok sayıldığı sistem ortadan kaldırılacak ve yerine kamu kurumlarında gerekli yetkinliğe sahip personel istihdam edilecektir (McCourt, 2007: 3).

Kariyer sisteminin temellerinin şekillenmesinde Hegel ve Weber'in görüşleri önem arz etmektedir. Hegel, kamu personel tanımı içinde mevcut kamu personel sisteminde olması gereken özelliklere, kamu hizmetinin sürekli olması gerektiğine dikkat çekerek bu hizmete getirilecek bireylerin bilgi ve yeteneğinin görevle uygun olması ve bu bireylerin gerçek bir görev duygusuyla kamu hizmetine bağlanması gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu doğrultuda bireylerdeki bilgi ve yeteneğin ölçülmesi, çalışanın özel menfaatleri ile genel çıkarların bağdaştırılması, kamu çalışanlarının ve devletin karşılıklı rızası ve taahhüdüyle oluşturulan istihdam koşullarında sözleşme ilişkisi kurulması, iç ve dış denetim mekanizmalarının oluşturulması ve çalışana yöneltilen öznel güce karşılık devletin egemen gücünü kullanabilme hakkının verilmesi gerekmektedir (Hegel, 1991: 239).

Bürokrasinin yapısal ve işlevsel özelliklerine değinerek dönemin kamu personel rejimi hakkında bilgi veren Weber'e göre, bürokrasinin iktidar sahiplerine karşı yalnızca görevlerinden kaynaklanan ödevleri vardır ve kamu personeli kişisel olarak özgürdür. Sağlam biçimde kurulmuş hiyerarşik bir yapıda örgütlenmiştir, üstlendikleri her görev için yasal olarak belirlenmiş bir yetki alanı bulunur, hizmete girme herkese açık ve özgür sözleşme ilişkisiyle kurulur. Adaylar sahip oldukları niteliklerini belirleyen bir diploma ya da sınavla seçilir ve göreve atamayla getirilir. Ayda bir nakit olarak maaş ödenir ve çoğu durumda emeklilik hakkı tanınmıştır. Görev bir meslektir, işi üstlenen kişinin tek ya da en azından asıl işidir, terfi ise çalışma süresine ya da başarı ölçüsüne göre gerçekleşir. Görevli, hizmete ilişkin araçların ve görevin kendisi üzerinde mülkiyet hakkına sahip değildir. İş görme usulü sistemli bir disiplin ve denetim ilkesine göre kurulmuştur (Weber, 1995: 321-323; Oktay, 1983: 35-37). Kara Avrupa ülkeleri tarafından benimsenen kariyer sisteminin temelleri 19. yüzyılda atılmış ve günümüze kadar taşınmıştır. Ancak Post-Fordist kamu personel sistemlerinde kariyer sistemi yerine kadro sistemi daha yaygındır.

Kamu personel sistemleri içinde önemle vurgulanan bir diğer kavram ise sınıflandırmadır. Sınıflandırma kamu hizmeti sunacak personelin mesleklerine ve yetiştirilme niteliklerine göre hizmet ödev ve sorumluluklarının tasnif edilmesi sonucunda yapılan gruplandırmadır. Bu gruplandırmalar kapsamında personelin özlük ve sosyal hakları belirlenirken kariyer sisteminin oluşturulmasında buna ihtiyaç duyulmaktadır (Adal, 1968: 33-34). Kamu personel sistemine sınıflandırma usulünün sağlayacağı başlıca faydalara bakılacak olursa, sınıflandırma devlet teşkilatının bütününe görme ve parçaları hakkında ise genel bir fikir edinme şansı verir. Maaşlarda eşitlik sağlar, istihdam edilecek personelin tedarik edilme işini kolaylaştırır, tezkiye ve terfi işlemlerinde rasyonelliği, memuriyet unvanlarında yeknesaklığı, bütçenin hazırlanmasında kolaylığı sağlar, örgütlerin işini kolaylaştırır (Mihçioğlu, 1957: 102-103).

Kamu personel sistemlerinin tarihsel olarak gelişimlerini bu tezde ele alınan konunun ana temasını oluşturan terfi olanaklarına dair vereceği ipuçları nedeniyle özetlemekte yarar vardır. Feodal ve mutlakiyetçi yapıda uygulanan kamu personel sistemlerinde terfi olanakları kayırmacılık/ganimet sistemi usulüne göre belirlenmektedir. Bu sistemde bürokrat ve üst yönetici kesim siyasi örgütlenmenin

gerisinde bırakılmıştır. Bu dönemde hâkim olan patrimoniyal bürokrasi karşımıza çıkmaktadır. Liberal anlayışla birlikte kamu personel sisteminde, kamu çalışanının istihdamında ve terfi edilmesinde öncelikli olarak eğitim şartı aranır hale gelmiştir. Yine bu kapsamda kamu hizmetini tarafsızlık çerçevesinde sunması adına siyaset-yönetim ilişkilerinin düzenlenmesi hedeflenmiştir. Bu anlayışta terfilerde üst yöneticisinin takdiri yanında kıdem esası da uygulanır.

Fordist kamu personel sistemlerinde ise kariyer sisteminin temelleri atılarak terfi koşulları kıdem ve eğitim esasına bağlanmıştır. Bu sistem için yapılan eleştirilerde bireylerin memurluk mesleğine küçük yaşlarda girmesi ve terfi koşullarının çalışma sürelerine bağlanması bireyi küresel yaşamın getirdiği yeniliklerden uzak tutmaktadır. Ayrıca bu sistemle genç yaşlardaki yetenekli bireyler kamusal alanda üst düzey yöneticilikten uzak kalmaktadır.

1980 sonrası benimsenen Post-Fordist kamu personel rejimiyle yaşam boyu istihdam yerini sözleşmeli istihdama bırakmıştır. Terfiler kıdem ve eğitim şartını geride bırakan performans ölçütleri sayesinde yapılmaktadır. Bu sisteme karşı yöneltilen eleştiriler terfi koşullarının belirlenmesinde takdirin hâkim oluşu, feodal ve mutlakıyetçi dönemde hâkim olan post-bürokratik yapılanmanın bir benzerinin bu dönemde de görülmesidir. Post-Fordist kamu personel sistemiyle üst düzey bürokratik yapılanmalar sermayedar veya sermayeye hâkim olan elit tabakanın eline geçmektedir.

Günümüz kamu personel sistemlerinde kariyer ve kadro sistemleri karma halde uygulanmaktadır. Kimi ülkelerde temel olarak benimsenen kariyer sisteminin yanında kadro sistemi uygulama çabaları sarf edilirken, kimi ülkelerde de devletin yüklendiği temel hizmetler kapsamında kariyer sistemi geçerlidir. Çalışmanın ana konusunu teşkil eden ve birçok ülkede devletin yüklendiği temel kamu hizmeti olarak kabul edilen eğitim sektöründe uygulanan kamu personel rejimini ve bu rejimde gerekli reformları anlamak adına genel olarak kamu personel sistemleri, özel olarak da bu sistemlerdeki terfi olanaklarının incelenmesinde büyük fayda vardır.

1.4. Kamu Personel Sistemleri ve Bunlarda Açıklık ve Kapalılık Eğilimleri

Dünya’da kamu personel sistemi dendiğinde öncelikle Avrupa, ABD, Sosyalist ülkeler ve üçüncü dünya ülkeleri şeklinde dörtlü bir ayırım karşımıza çıkmaktadır; ancak bu ayırım yeterince objektif değildir. İsviçre gibi Avrupa ülkesi olmasına karşın personel sistemi Avrupa ayırımına uymayan ülkeler mevcuttur. Bu nedenle Tortop ve diğerleri (2013: 222) kamu personel sistemlerinin açık ve kapalı sistem olarak ikiye ayrılması taraftarıdır.

Cahit Tutum farklı ülkelerde ele alınan kamu personel sistemlerinin liyakat ilkesi kapsamında gerçekleştirilen iki tür ayırımına dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki kişi odaklı sınıflandırmayı temel olarak alan kariyer/rütbe sistemidir. İkincisi iş odaklı sınıflandırma üzerine kurulan kadro (iş sınıflandırması) sistemidir (Tutum, 1990: 31).

İster açık ve kapalı kamu personel sistemleri olarak anılsın isterse kariyer ve kadro sistemi olarak anılsın her birinde liyakat ilkesini yaşama geçirmeyi amaçlayan iki farklı sistem vardır. Kariyer sistemi İngiltere, Fransa ve Almanya gibi Avrupa ülkelerinde ortaya çıkmış ve Avrupalı olarak anılan bir sistemken, ABD’de ortaya çıkan kadro sistemi Amerikalı olarak anılmaktadır. Bu sistemleri birbirlerine karşıt (İlal, 1996: 750; Güler, 2013: 194) ya da personel sistemi içindeki istihdam çeşitlerine göre uygulama alanı bulan “karma sistemler” olarak değerlendirmek de mümkündür.

Kamu personel sistemini belirleyen temel öğelerden biri sınıflandırma diğeri ise liyakattir. Sınıflandırmanın kelime manası tasnif etmek, gruplandırmak iken kamu personel sistemleri açısından ele alındığında hiyerarşik bağlantıları olan, birbiriyle aynı veya benzer özelliklere sahip hizmet gruplarının ayırma tabi tutulmasıdır (Mıhçıoğlu, 1958b: 5; Tortop, vd., 2013: 228).

Kamu personel sistemlerini kavramak adına sınıflandırma ile kadro ilişkisini anlamak gerekmektedir. Bu yüzden kamu personel sistemi çeşitlerine geçmeden önce kısaca sınıflandırma ile kadro ilişkisine değinmekte yarar vardır. Aslında sınıflandırmanın biri genel diğeri özel iki anlamı vardır. Genel anlamda sınıflandırma herhangi bir sistemi kurabilmek için ortak özelliklere sahip olanları bir araya toplamak farklılıkları olanları ise guruplar halinde ayırmaktır. Bu anlamıyla sınıflandırma her dönem kamu personel sistemlerinde yerini almıştır. Ancak

sınıflandırma kendine özgü diğer anlamıyla tek tek iş analizleri yapıldıktan sonra birbirine benzer ödevlerin yerine getirilmesini sağlayan iş sınıflandırmasıdır. Sınıflandırmanın kendine özgü anlamına şekil veren iş sınıflandırması aslında kadro sistemindeki sınıflandırmayı açıklamaktadır (Güler, 2013: 192).

Kamu personel sistemindeki genel sınıflandırmayla kadrolama kamu personelinin aldığı ücretin miktarına, hukuki mahiyetine, bağlı oldukları teşkilata, yaptıkları işin cinsi ve mahiyetine ve benzeri birçok unsura bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Aslında sınıflandırmada dikkat edilen husus kamu personelinin tasnifindeki gayenin ve ondan beklenecek faydanın sağlanmasıdır (Mihçioğlu, 1958b: 5).

Kadro ise Amerikan sisteminde işlerin sınıflandırılması sonucunda elde edilen sınıfın, kadronun ya da norm kadronun kendisidir. Bu kadro kapsamında yapılacak işlerin kendisi ve işi yapacak personelin özellikleri tanımlanmıştır. Avrupa sisteminde ise kadro yalnızca personelin kariyer sistemi içerisindeki yerini belirlemek için kullanılır. Kariyer sisteminde personel işe girdiği kadroda sabit olarak kalmamaktadır. Kamu personeli çalıştığı sürece bir kadrodan başka bir kadroya sürekli ve düzenli şekilde terfi etmektedir (Güler, 2013: 192).

Sınıflandırmanın gayesi personelin işe alınması, ücretlendirilmesi, yükselmesi, özlük hak ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi işlemlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Ülkeler kamu personel sistemlerinde personel seçimini kendi sosyo-ekonomik yapılarına uygun sınıflandırma yöntemleri belirleyerek gerçekleştirmektedir.

Kamu personel sistemlerinde sınıflandırma yanında önem arz eden bir diğer noktaysa liyakattir. Liyakat sistemi geçmiş yüzyıllarda kamu personel sisteminde benimsenen kayırmacılık sistemine karşın geliştirilmiştir. Günümüzde ise kamu personel sistemlerinin ister açık-kapalı sistemler olsun ister kariyer-kadro sistemleri olsun özünde kamu çalışanının işle uyumunu, işe alınmada veya terfide tarafsızlığı ortaya koyan liyakat sistemi benimsenmiştir.

Gerek kariyer gerekse kadro sisteminde liyakat ilkesi hizmete alma ve yükselme ölçütlerinin kamu personel sistemlerinde açıklığını zorunlu kılan bir ilkedir. Bu ilke kapsamında görev ve sorumluluk için gereken özellikler önceden belirlenmiş ve açıklanmıştır. Göreve getirilmeyen bireylere bu özellikler delil

gösterilerek itiraz yolu açılmıştır (Güler, 2013: 195). Ancak personel sistemi içinde liyakat dışı atamalar dikkat çekmektedir. Bu atamalar seçilmiş üyeler, siyasal ve direk atamalar (seçilmiş üyelere danışmanlık hizmeti vermek için getirilen müsteşarlar), pozitif ayrımcılık (dezavantajlı gruplar için kota yönteminin bulunduğu atamalar), iç atama, transferler ve yerel yöneticilerin takdiri ile yapılan atamalar, diğer atamalar (geçici görevlendirme, tedviren görevlendirme, taşeronluk gibi) şeklinde gerçekleşmektedir. Liyakat sisteminin esnetildiği bu atamalar için güçlü gerekçelere ihtiyaç duyulması gerekir (McCourt, 2007: 6-7).

Avrupa ülkelerinde üç çeşit terfi metodundan söz etmek mümkündür (Chapman, 1970: 158-159). İlki bir memur işinde yeterli olması koşuluyla aynı derece ve mevkide kalmak üzere otomatik sayılabileceği bir ücret artışına tabi tutularak kademe ilerlemesi yapılması şeklindedir. İkinci terfi yolu ise aynı sınıfta kalmak koşuluyla bir üst dereceye yükselme olanağı tanır. Bu metotla memur işe alındığı sınıfta kalmak koşuluyla her terfi alışında aynı sınıf içinde daha fazla sorumluluk yüklenmektedir. Üçüncüsü ise memurun istihdam edildiği bir sınıftan daha üst bir sınıfa terfi edebilmesidir.

Günümüzde birçok ülke bu üç tip terfi şeklinin karışımını kullanmak suretiyle kıdeme ve liyakate dayanan terfi arasında denge bulma çabası içindedir. Kamu personel sistemlerinin ele alınacağı bu başlıkta çalışmanın ana temasını kurmak adına Dünya’da ve ülkemizde uygulanan kamu personel sistemlerinden kariyer ve kadro sisteminin temel özellikleri dikkate alınacak ve bu kapsamda istihdam, terfi, hak ve ödevler kısaca incelenecektir.

1.4.1. Kariyer Sistemi

Birey ya da personel odaklı sınıflandırmaya dayanan kariyer sisteminin oluşmasında modern devlet kuramcıları arasında yer alan Hobbes, Hegel ve Weber’in kamu bürokrasiyle ilgili görüşleri önem arz etmektedir (Demirci, A.G., 2009: 10; Güler, 2013: 195).

Sosyal bilimcilerin görüşleri ışığında oluşturulan kariyer sistemiyle yönetim güçlü, türdeş, dışa kapalı bir yapıdadır. Kendi başına bir mesleki uzmanlık gerektirmesi dolayısıyla tarafsızlık ve süreklilik ilkelerine bağlıdır. Kariyer sisteminde sınıflandırma teker teker görevlerin değil de genel olarak devletin vermiş olduğu hizmetlerin sınıflandırılması üzerine oturtulmuştur (Güler, 2013: 194-197).

Bu sınıflandırmaya göre her bir sınıf kendi içinde bazı yetki ve sorumluluk üstlenmiş ve derecelere ayrılmıştır. Derecelerde yükselmeler yaşandıkça yetki ve sorumluluklar artmaktadır. Ayrıca belirli derecelere erişmiş kişiler, aynı derecede olmak koşuluyla çok değişik görevler yüklenebilir (Eryılmaz, 2015: 322).

Kapalı bir sistem özelliği gösteren kariyer sistemi kadro sistemine göre kamu yönetimi için daha uygun bir sistem olabilir. Bu sistem kamu yönetimine genel menfaatlere uygun olarak tecrübeli, deneyimli ve yetişmiş personel çalıştırma imkânı vermektedir. Kariyer sisteminde kariyer ve statü iki önemli unsurdur (Tortop, vd., 2013: 224).

Kariyer kavramı bakış açısına ve kullanım alanlarına göre farklılık gösteren bir kavramdır (Eryılmaz, 2015: 320). Kariyer, bireyin çalışma yaşamında adım adım ve sürekli ilerleyerek deneyim ve yetenek kazanması olarak tanımlanabilir (Tortop, vd., 2013: 225). Bu sistem bireyin hizmete girişinden başlamak üzere kurallara bağlı kariyer olanaklarının emeklilik veya işten ayrılmaya kadar sunulduğu dikey bir bütünleşme üzerine kuruludur (Güler, 2013: 196; Eryılmaz, 2015: 320). Statü ise çalışanın kadrosu dolayısıyla bağlı olduğu durum ve pozisyonunu ifade eder. Kamu personel sisteminde kariyer ve statü ilişkisi kapsamında yetenekli bireylerin istihdamını sağlamak hedeflenmiştir (Eryılmaz, 2015: 320).

Kariyer sisteminin belli başlı özellikleri arasındaki ilk ve öncelikli unsur personelin belirli bir iş kolunda uzmanlaşmasıdır (Tortop, vd., 2013: 225). Başka bir deyişle, kariyer sisteminin öncelikli hareket noktası görev, ödev ve sorumluluklar değildir. İş dünyasında görev, ödev ve sorumlulukları yerine getirecek bireylerin sahip olduğu nitelikler bu sistemin hareket noktasını oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2015: 322). Bu hareket noktasının belirlenmesinde ise kamu personelinin hizmete ilk girişindeki eğitim koşulu önemlidir (Güler, 2013: 196). Günümüz kariyer sisteminde uzmanlaşmanın kırıldığı çeşitli noktalar olsa da üniversite mezunlarının artışı özellikle belirli programlardan mezun olunması diğer üniversite mezunlarına göre kariyer süreçlerine farklı noktalardan başlamakta ve fark atılmasını sağlamaktadır.

Personelin taşıdığı özelliklerin ön planda tutulduğu kariyer sistemde diğer bir önemli nokta ise personelin bir iş kolunda ilerlemesi ve başarı kazanmasıdır (Tortop, vd., 2013: 225). Bu sistemde hizmete girebilmek için öğrenim durumu dikkate

alınırken görevin gerektirdiği bilgi ve beceriler hizmet içinde kazanılır (Tutum, 1979: 28).

İşe alımda liyakat ilkesi ön plandadır (Tortop, vd., 2013: 225). Belirli bir hizmete girişte öğrenim düzeylerinin farklılıkları personelin farklı derecelerde işe başlamasını gerektirir (Tutum, 1979: 28). Rütbe sınıflandırılması veya personel sınıflandırılması olarak da isimlendirilen kariyer sistemi, dikey ve yatay olmak üzere iki boyutta gruplanabilmektedir. Bu gruplamalardan dikey olan belirli uzmanlık, disiplin ve beceriye göre oluşturulurken, yatay olan hizmetlerin değişik öğrenim ve mesleki deneyim dereceleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir (Eryılmaz, 2015: 322).

Kara/Kıta Avrupa'sında kamu personel temini eğitim sistemine paralel olarak geliştirilmiştir. Bu sistemde kamu personeli olabilmek için geçmiş yıllarda hukuk, tarih ve kamu hukukuna kayan siyasal bilimler eğitimi almak gerekirdi (Heper, 1973: 103). Modern dönemle birlikte eğitimde istenen bu kısıtlı alanın dışına çıkarak, sistemin belirlediği sınıflandırmaya uygun eğitim şartını yerine getirmek yeterli görülmektedir.

Katı kariyer sisteminde görevde yükselmeler çoğunlukla içerden atamalarla gerçekleştirilmektedir. Hizmete en alt kademeden alınan personel o kademe için gerekli olan yetenek ve becerilere sahip olduğu varsayımıyla işe alınır. Çalışanlara hizmet içinde verilen eğitim onların bir üst kademelerdeki görevleri hakkındadır. Yükselmeler her bir örgüt için aynı kurallar benimsenerek gerçekleştirilmektedir (Güler, 2013: 196).

Kariyer sisteminde uzmanlaşma ise hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle sağlanır (Tortop, vd., 2013: 225). Kariyer sisteminde hizmet dışı almış olduğu eğitimler dikkate alınarak memur genç yaşlarda hizmete alınıp hizmet içi eğitimler sayesinde de ömür boyu sürecek ve yüksek kademelere ulaşma olanağı bulunan idarecilik hayatına girmektedir (Heper, 1973: 103).

Kariyer sisteminde personelin durumu, statüsüne ve yasalara göre belirlenir, sözleşmeye tabi tutulamaz (Tortop, vd., 2013: 225). Bu yüzden kamu personel sistemlerinde kariyer sistemi örgütün bütün çalışanları için geçerli değildir. Personel sınıflandırılmasına dayalı kariyer sistemi memurluk mesleği için geçerlidir (Güler, 2013: 197).

Kariyer sisteminde ücret, çalışanın ilerleme ve yükselmesine paralel olarak iyileşir. Memuriyete girişten sonra çalışanların hiyerarşik basamakları ilerlemesi ve ücret artışları rastlantıya bağlı olarak gerçekleşmez. İstihdam edilen personelin üst görevlere gelebilmesi ve bir makamdan diğerine geçiş yapabilmesi için belirli kurallar ve değerlendirmeler dikkate alınır (Tortop, vd., 2013: 225). Dolayısıyla kişinin performansına bağlı olmadan yapılan bu ücretlendirme sisteminde eşit işe eşit ücret politikası geçerli değildir. Ayrıca memurun istihdam edildiği kadro kaldırılrsa da memurun varlığı kadrosuna bağlı olmadığından hizmetle ilişkisi kesilmemektedir (Güler, 2013: 196-197). Kariyer sisteminin hâkim olduğu personel sistemlerinde çalışana tanınan bu gibi bazı hak ve güvencelere karşın, onlara bazı ödev ve sorumluluklar yüklenmektedir. Bu kapsamda çalışan işini habersiz terk edemez, grev yapamaz, sendika kuramaz, politik faaliyetlerde bulunamaz gibi yasaklar ve kısıtlara tabi olur⁴ (Tortop, vd., 2013: 224).

Kamu hizmetlerinde ve kamu çalışanlarında tarafsızlığın sağlanması için iktisadi ve siyasal etkiler karşısında memurun korunması sağlanmalıdır. Bu koruma memura atılabilecek iftiralara karşı kamu davasıyla korunma ayrıca memurun yargılanmasının da özel usul ve esaslara göre idari yargıya bağlanması şeklinde uygulanmaktadır. Aynı zamanda memur idarenin kendi hakkında vermiş olduğu kararlara karşı da itiraz ve şikâyet hakkına sahiptir (Güler, 2013: 197).

Kariyer sistemini benimseyen ülkeler için istihdam edilen personelinin adaletli biçimde yükseleceği, ilerleyeceği, kariyer yapabileceği ve bunların hizmet gerekleriyle uyum sağlayacağı sistemi kurmak oldukça güçtür. Bu yüzden kapalılık eğilimi gösteren kariyer sisteminde iyi bir sınıflandırma, atama ve ücret sistemine ihtiyaç vardır (Tortop, vd., 2013: 224). İstihdam edilen personelin yükselmesi için açıklık eğilimi gösterirken kapalılık eğilimi özellikle sisteme üst idari düzeyden girmeye çalışanlar için geçerlidir. Kariyer sisteminde istisnai memurluk yapılıması bunun aksi örneklerin olabileceğinin kanıtıdır.

Özetlenecek olursa, kariyer sistemi kamu yararını sağlama amacıyla kamu hizmetlerinin sürekliliği ve üstünlüğü, kamu örgütlerinde deneyime dayalı bilginin sağlanması adına, personel için ise ömür boyu sürecek bir mesleğe girmek demektir (Güler, 2013: 194). Dolayısıyla, Kara Avrupa'sı ülkelerinde görülen kariyer

⁴ Diğer ödev, yükümlülük ve yasaklar için bakınız: Gözübüyük, 2008: 119-226; Gözler, 2009: 644-650; Eryılmaz, 2015: 339-345.

sisteminde bürokrasi bir kariyer olarak tesis edilmiş ve anayasal-yasal düzenlemelerle ayrıntılı olarak garantiye alınmıştır. Kara/Kıta Avrupa'sı ülkelerinde geliştirilen idari yargı sistemi ile memurlar yürütme ve yasama karşısında daha güçlü konuma getirilmişlerdir (Heper, 1973: 102).

1.4.2. Kadro Sistemi

Kadro sisteminde sınıflandırma memurun değil işin/görevin niteliğine göre belirlenmektedir. Aslında bu sistemdeki sınıflandırma memurların işgal etmekte oldukları kadroların sınıflandırılmasıdır (Mihçioğlu, 1958b: 5). Bu yüzden sınıflandırma yapılmadan önce bu sistemde kadro envanteri çıkarılır (Tortop, vd., 2013: 222). Envantere göre sınıflandırılan kadroların niteliklerine göre istihdam edilen personelin taşınması gereken özellikler ve yükleneceği sorumluluklar belirlenir (Eryılmaz, 2015: 323-324).

Kadro sistemine Taylorist ilkeler altında iş analizi tekniğiyle bütün kadroların görev ve niteliklerinin saptanması ve bu kapsamda aynı nitelikteki kadroların bir araya getirilmesiyle başlanmıştır (Mihçioğlu, 1958b: 113). İlk olarak ABD'de uygulama alanı bulan iş sınıflandırma anlayışına dayalı kadro sistemi (İngiliz işgaliyle sömürgeci aristokrasinin hâkim olduğu yönetsel sınıftan kurtulmak için) İngiliz işgalinin son bulmasıyla Amerika'da benimsenen spoils sistemi deneyiminin bir ürünüdür (Demirci, A.G., 2009: 16). ABD'de benimsenen bu sistemin partizan bir bürokratik yapı oluşturması ve iktidar mücadelesinde kötüye kullanılması nedeniyle idari yapılanma için reform girişimleri gündeme taşınmıştır. Kamu görevlerinde reform yapılması hareketi tüccarlar, bankerler/bankacılar, gazeteciler, akademisyenler, avukatlar ve genellikle Yeni İngiltere (New England) kültürünü benimsemiş papazlar tarafından destek görürken siyasiler tarafından eleştiri odağı olmuştur. Bu yüzden ABD'de kamu personel reformu ancak kademeli iyileştirmelerle sağlanabilmiştir (Dreyfus, 2007: 203-212). 19. yüzyıl boyunca devam eden patronaj sistemini değiştiren 1883 yılındaki Pendleton Yasasıyla ABD Federal Hükümetindeki patronaj pozisyon sayılarının azaltılması yönünde düzenlemeler yapılmıştır (Johnson ve Libercap 1994: 12). Diğer taraftan siyasi patronajın işten çıkarma konusundaki etkilerini azaltmak adına da ABD'de yasal düzenlemelere gidilmiştir. Bu düzenlemelerle siyasi patronaja karşı yasal sürecin başlatılması, çalışanın anayasal olarak korunması, çalışanın konumunun siyasi eğilimlerine uygunluğu gerekmediğinin benimsenmesi, kamu çalışanın politik

üyeliklerinin işten çıkarılma sebebi olabilmesine karşı düzenlemelere gidilmiştir (Fenlon, 2009: 2296). 1904 yılında ise ABD’de federal çalışanların yarısı spoils sistem dışında (parti ve parti patronlarının politik ihtiyaçlarından uzak yetkin ve verimli şekilde kamu hizmetlerinde yer alacakları liyakat/merit sistemiyle) istihdam edilmiştir (Johnson ve Libercap, 1994: 12).

ABD’de kamu personelinin tarafsızlaştırılması ve liyakat temelleri doğrultusunda bir sistemin oluşturulması için kadro sistemi ortaya çıkmıştır (Demirci, A.G., 2009: 17). Spoils sisteminden vazgeçişin temel nedenleri ise iç savaş sonrası dönemde yaşanan ekonomik genişleme, daha fazla kentleşme ve sanayileşme, kamu hizmetlerinde talep artışı, bu hizmetlerin etkinliğinin sorgulanması, zamanla artan kamu personel sayısı ve bunların kamuya maliyeti gibi nedenlerdir. Bu süreçle birlikte yağma/spoils sistemi iktidar için kârlı olmaktan çıkmıştır (Johnson ve Libercap 1994: 37-38). Aslan (2005: 88) kadro sisteminin ABD’de 19. yüzyıldaki yağma/spoils sisteminin bir çeşidi olarak belirlendiği ve yağma düzeninin ortadan kalkışından sonra da varlığını sürdürdüğü kanaatindedir.

ABD’de kadro sistemiyle yapılan ilk sınıflandırma 1910 yılında Chicago Belediyesinde gerçekleştirilmiştir (Mihçioğlu, 1957: 100; İlal, 1996: 751-752; Aslan, 2005: 88); 1919 yılında da ABD örnek alınarak Kanada’da uygulanma fırsatı bulmuştur (Mihçioğlu, 1958b: 113). Brezilya’nın bazı federe devletleri ve bazı belediyelerinde kadro temelli sınıflandırma sistemi uygulandığı görülmüştür (Mihçioğlu, 1957: 100).

Kadro sisteminde personelin göreve girmeden önce o alanda uzmanlaşmış olması önemlidir (Canman, 1995: 19). Bu sistemde Taylorist uzmanlaşma ilkesinin en ileri aşaması kullanılmaktadır (Aslan, 2005: 89). Sınıflandırılan işlerde çalıştırılması planlanan personelin ne düzeyde eğitim aldığı, mesleğinin ne olduğu ve uzmanlık alanı önem arz eden konulardandır (Tortop, vd., 2013: 222). ABD’de rastlanan bu sistemde mevkiler açısından bürokrasi, kariyer mesleği değildir (Heper, 1973: 100).

Açık yapılı kadro sisteminin/rejiminin bir özelliği farklı alanlarda üniversite düzeyinde uzman yetiştirmenin önemsenmesi ve gerekli olmasıdır. Şayet eğitim-öğretim sisteminde yüksek niteliklere ve uygulamaya yönelik eğitim-öğretim veren anlayış ve kapasite yükseköğretim kurumları düzeyinde bulunmuyorsa, kadro sistemini benimsemiş ülkeler seçtikleri elemanları özel bir eğitimden geçirmeksizin

personel rejimine uygun insan kaynağı haline getirememektedir (Tortop, vd., 2013: 223).

Kadro sistemi personele, hizmete her alanda ve düzeyde işe girme imkânı verir. Özel sektörle serbestçe eleman değişiminin yaşandığı bu sistemde hizmete giriş için genel bilgi ve yetenekten daha çok özel bilgi, deneyim ve beceri derecesini ölçmeye yönelik sınavlar yapılır (Canman, 1995: 19). Özel sektör istihdamı için daha uygun olduğu savunulan (Güler, 2013: 202) bu sistemde memuriyete giriş için gerekli olan tahsilin yanında tecrübenin/deneyimin daima önemli olduğu (Mihçioğlu, 1958b: 64) görülmektedir.

Kadro sisteminde sınıflandırmanın personelden bağımsız olarak gerçekleştirilmesi personele sağlanacak hukuksal güvenceleri zedelemektedir. Personelin güvencesi, performansına bağlı olarak değişmekte, işinde iyi performans gösteren personel güvencesini sağlamaktadır. Dolayısıyla bu sistemde yaşam boyu sürecek bir mesleğe giriş söz konusu olmamaktadır (Güler, 2013: 203). Personelin güvencesini kendi performansına dayandıran kadro sisteminde memurun durağan olmayan, sürekli çalışma ve verimliliği önemseyen dinamik yapıya bürünmesi sağlanacaktır.

Kadro sisteminde sınıflandırma yapılırken terfi istikametleri kişilerin değil kadroların özellikleri dikkate alınarak gerçekleştirilir. İstihdam edilen bireyin önceki ya da çalışırken kazandığı vasıflar kişiyi muhakkak terfiye götürmez; çünkü kadro sisteminde terfi hatları sınırlı değildir. Bu sistemde terfiler o sınıflara nereden ve o sınıflardan nerelere terfi edileceğini göstermektedir (Mihçioğlu, 1958b: 65). Kariyer sisteminin aksine personel istihdam edildiği bir işten terfi etmeden de emekli olabilir (Güler, 2013: 203). Dolayısıyla kadro sistemi kariyer fikrine aykırı gözükür ve aşırı uzmanlaşmayı gerektiren bir sistemdir. Kadro sisteminde bu sayılan nedenlerden dolayı artan kırtasiyeciliğin hâkim olduğu bir düzen vardır (Mihçioğlu, 1957: 108).

Kadro sisteminin en önemli özelliklerinden biri, basit ve yumuşak bir işleyişin hâkim olmasıdır. Basit ve yumuşak yapısıyla gerekli büyümelere ve daralmalara kolayca ayak uydurabilir. ABD’de uygulanan bu sistem, bürokrasiyi dinamik ve yeniliğe açık bir yapı olarak göstermektedir. Ayrıca bu yapı çalışanların kamu sektöründen özel sektöre ya da özel sektörden kamuya geçişlerine olanak tanır (Heper, 1973: 100; Tortop, vd., 2013: 223); ancak bu geçişler atama yoluyla gerçekleşmez. Bireyin geçiş yapacağı kadronun koşullarını sağlaması gerekir.

Kadro sisteminde benimsenen kadro sınıflandırılmasının temel özellikleri topluca ele alınacak olursa; sınıflandırmada esas alınan memur değil kadroların içinde barındırdığı yetki ve sorumluluktur. Kadrolara atamalar açık yarışma usulüyle yapılır. Birbirine benzer kadrolar birer sınıf oluşturur. Başka bir kadroya geçmek isteyenler kendilerine uygun yer bularak o yerle ilgili sınava girer. İstisnai ve yüksek kadrolar için yeterlilik ilkesi uygulanmaz (İlal, 1996: 754; Tortop, vd., 2013: 230; Güler, 2013: 203-204).

Kariyer sisteminin aksine kadro sisteminde hizmet içi eğitimin amacı bir üst basamağa personeli hazırlamak değildir. Kadro sisteminde hizmet içi eğitimle personelin içinde bulunduğu kadroda tanımlanan işleri yürütmesi adına gerekli bilgi ve yeteneği kazanması amaçlanmıştır (Güler, 2013: 203).

Kadroların sınıflandırılması sırasında göz önünde bulundurulmuş ilk faktör ele alınan kadronun ait olduğu (büro işleri, hemşirelik, mühendislik ve benzeri) konu veya meslek sahasıdır. İkinci sırada kadronun güçlük derecesi tespit edilir. Üçüncü olarak idare ve gözetlemeyle ilgili ödev ve sorumluluklar belirlenir. Dördüncüsü idari mahiyette olmayan ödev ve sorumlulukların tespitidir. Beşinci olarak kadroların kapsadığı görevlerin yerine getirilmesi için gerekli görülen asgari vasıflar belirlenir. Belirlenen bu özellikler dikkate alınarak aynı meslek ve iş sahasına giren kadrolarda (sayılan bu faktörler açısından incelendiğinde bazı farklılıklar gösterse de) bütün faktörler bir arada incelendiğinde yeterli derecede benzerlik gösteriyorsa aynı sınıfa tabi tutulur (Mihçioğlu, 1958b: 40-53).

Kadro sisteminde ücretlendirme kadroyu işgal eden memurun vasıflarına göre değil de o kadroya vücut veren ödev, yetki ve sorumlulukların düzeyine göre belirlenmektedir. Ayrıca eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır (Mihçioğlu, 1958b: 116; Güler, 2013: 203).

Kadro sisteminin ülkelerde benimsenmesi için öncelikli olarak lisans eğitimi veren kurumların zengin bir yapıda olması gerekmektedir. Ayrıca bu ülkelerde personel devri/döngüsü için büyük özel sektör kuruluşlarının bulunması gerekmektedir. ABD’de kamu-özel-üçüncü/gönüllü sektörler arasında personel geçişleri kolaydır ve pratikte de sıklıkla gerçekleşmektedir. Bu yüzden ABD kadro sistemini benimsemektedir. Gelişmekte olan ülkeler için ise bu kurumlar ve geçişler sağlanamadığından uygulanması zor olan bir sistemdir (Tortop, vd., 2013: 223).

Kadro ve kariyer sistemleri karşılaştırması aşağıdaki Tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 2. Kariyer ve Kadro Sistemi Karşılaştırması

	Kariyer Sistemi	Kadro Sistemi
İstihdam Yapısı	Sürekli İstihdam	Esnek İstihdam
Asli Personel Yapısı	Memur	Sözleşmeli-Geçici Personel
Kadro Yapısı	Daimi Kadro	Geçici Kadro
Yapı	Derece ve Kademeye Dayalı	Basamak ve Pozisyona Dayalı
Çalışma Yapısı	İşbirliğine Dayalı	Rekabete Dayalı
Temel İlkeler	Liyakat, Sınıflandırma, Kariyer, Gizlilik	Verimlilik, Girişimcilik, Performans, Açıklık
Belirleyici Unsor	Hizmet	İş
Hedef Kitle	Vatandaş	Müşteri
Öncelik	Kamu Hizmeti	Piyasa Hizmeti
Statü	Güvenceli	Güvencesiz
Ücretlendirme	Kişisel Yeteneğe Göre	Yapılan hizmete Göre

Kaynak: Demirci, Aytül Güneşer (2009) *Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye’de Kariyer-Kadro Gerilimi*, Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi ve Siyaset Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, s. 66.

Uygulamada kamu çalışanları için makul yükselme olanakları sağlanırken kamu yararının en üst düzeyde sağlanması için üst mevkilerin en yetenekli kimselere verilmesi birçok ülkenin yoğunlukla ilgilendiği konular arasındadır (Chapman, 1970: 158). Bu yüzden kariyer ve kadro sistemlerinin hiçbirini pratikte saf halde görmek mümkün değildir; çünkü her iki sistemin de güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. Kamu personel sistemlerinde kadro ve kariyer sistemleri yalın halde bulunmaktan uzak, ancak yan yana veya karma halde uygulanmaktadır (Canman, 1993: 23).

Kadro sisteminin vatani olarak anılan ABD’de dahi eğitim, sağlık gibi sivil hizmetlerde ve orduda kariyer sisteminin örneklerine rastlanmaktadır. Kariyer sisteminin hâkim olduğu diğer ülkelerde ise melekeye dayalı kamu hizmetlerinde kadro sistemi görülmektedir (Mihçioğlu, 1958b: 149). Ancak her iki sistemin de artıları ve eksileri ele alınarak oluşturulan karma personel sistemlerinin personel yönetim anlayışında benimsenmesinin kabul görmeyeceğini beyan eden fikirler de mevcuttur (Demirci, A.G., 2009: 66). Pratikte ise kadro veya kariyer sistemleri saf/pür teorize edilmiş halleriyle kullanılmamaktadırlar, az çok karşıt sistemlerden etkilenmeler olmaktadır.

Günümüz koşullarına bakıldığında özellikle küreselleşme süreciyle birlikte bilgi çağının yaşanması (Coşkun, 2005: 299-330; Bilgiç, 2008: 31-39; Coşkun, 2008: 55-56) ve kamusal alanda kurumsal etkinlik ve verimliliğin önem kazanması personeli bilhassa da üst düzey kamu çalışanını ön plana çıkarmıştır. 20. yüzyılda

başlayan bu değişim artarak 21. yüzyılda da devam etmiştir. Bu dönem zarfında kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlanması için kamu personel sistemleri tekrar gözden geçirilmeye başlanmıştır. Kamu personel sistemlerinde güçlü ve zayıf yanlar ortaya çıkarılarak personel reformları gündeme taşınmıştır.

Neticede birçok toplum kamu personel sisteminde temelde benimsedikleri ana kamu personel sistemlerinin yanında diğer kamu personel sistemini de kullanarak karma bir yapı oluşturmuştur. Ne yazık ki kamu personel istihdamında ve özellikle terfisinde çeşitli sorunlar günümüze kadar halen varlığını korumaktadır. Belki de istihdam ve terfide var olan bu sorunlar kamu hizmet sunumunda daha etkin ve verimli çalışacak olan personeli atıl konuma düşürmektedir. Bu yüzden kamu personel sistemlerinin sorunları ayrıntılı şekilde irdelenmelidir. Günümüze kadar kamu personel sistemlerinde yapılan reformlara rağmen sorunlar yaşıyorsa bazı eksikliklerin dikkate alınmadığı ya da sistem oluşturulurken kimi ayrımcılıklara müsamaha gösterildiğı akıllara gelmektedir.

Kamu personel sistemlerinde yapılan reformların personel istihdamı ve terfisinde yaşanan sorunlara 21. yüzyılda dahi çözüm bulanamamış olmasının en temel göstergesi ve literatürde cam tavanla bütünleşen kadınlardır. Kadınların istihdamı ve terfisinde yaşanan ayrımcılığın ya da görünmez bariyerlerin sıklıkla dile getirilme nedeni, sayısal olarak rahatlıkla ispatlanabilmesinden kaynaklıdır. Dolayısıyla gerek sistemden gerekse sistem dışı faktörlerden kaynaklı görünmez bariyerlere maruz kalan diğer bireyler de zaman zaman dile getirilse de kadınlar kadar ses getirmemektedir.

Bilgi çağında olmamız dolayısıyla kamu personel yapısı içinde çeşitli faktörler önem arz etmektedir. Bu faktörler personel sistemi içinde ayrımlardan ziyade liyakatli bireylerin istihdamına ve terfisine önem verilmesi, bunların insan kaynakları yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilmesi, cam tavan ve ayrımcılığa karşı mücadelede pozitif etkilerin sıklıkla gündeme getirilmesi gerekmektedir.

1.5. Kamu Personel Sistemlerindeki Sorunlar

Kamuda yaygın olarak kullanılan personel sistemlerinin her birinin kendi doğasına özel sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlar kamu personelinin istihdamından terfisine hatta emekliliğine kadar, özlük hakları, ödev ve yükümlülükleri, ücretleri gibi geniş alanlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak bu başlık

altında çalışma konusuna uygun olması açısından, kamu personeli için yasal olarak yapılan düzenlemelerde ve bu düzenlemeler dışında karşılaşılabilecekleri sorunlar üzerinde durulmak istenmiştir.

Ülkelerin kamu personel sistemindeki en önemli sorunlardan biri ayrımcılıktır. Ayrımcılık, toplum, örgüt ya da bir grup içinde birey(ler)in ekonomik, sosyal, kültürel, demografik gibi bazı özelliklerinden dolayı bireye sağlaması gereken hak ve imkânlardan yararlanamaması şeklinde tanımlanabilir (Demir, 2011: 761). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 1958 yılı 111 Sayılı Sözleşmesinde ayrımcılığı, “ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma” olarak tanımlamıştır (111 Sayılı ILO Sözleşmesi, <https://www.tbmm.gov.tr>).

Ayrımcılığı, bir süreç olarak değerlendiren Göregenli (2012: 21) “bir grup veya grubun üyelerine karşı önyargılardan beslenen olumsuz tutum ve davranışların tümü” olarak ifade etmektedir. Önyargılar ise bireyleri grupsal aidiyetleri doğrultusunda değerlendirerek onlara dogmatik faaliyetlerde bulunulmasıdır. İnsan haklarının ele alındığı döneme kadar önyargı ve ayrımcılık açık şekilde gerçekleştirilmiştir (Quillian, 2006: 299). Ayrımcılık geçmişte olduğu gibi sadece seçkinlerin sahip olduğu bir lüks olmaktan çıkmış ve toplumun bütün kesimlerinde birbirini ötekileştirme olarak belirmiştir (Düzen, 2015: 11).

Ayrımcılığın önlenmesindeki en temel unsur farklılıklar arasında eşitliğin sağlanmasıdır. Eşitlik insanlık tarihinin belirli dönemlerinde dini, vicdani ve hukuksal temellerde sağlanmıştır. Modern toplumlarda modern hukukla eşitlik ilkesi temel insan haklarıyla sağlanmaya başlamıştır. Temel insan hakları perspektifinde her bir bireyin eşit niteliklere sahip varlıklar olduğuna dikkat çekilmiştir (Göregenli, 2012: 18). Ancak Quillian’ın (2006: 299) belirttiği üzere yasalara yansıyan bu hukuksal düzenlemeler dışlanma ve ayrımcılığı teorik çerçevede ortadan kaldırıyor gibi gözükse de uygulamada aynı oranda iyileştirmelere rastlanmamaktadır; dolayısıyla farklılıklara karşı beslenen önyargı ve stereotipler devam etmektedir.

Toplumlar da belirli ırk/etnik kökene sahip ve diğer azınlık gruplar ile tarihsel olarak iş yaşamında uzun ve sıkıntılı geçmişi olan kadınlar üzerinde uygulanan ayrımcılığın geniş şekilde yaşandığı (Kellough, 2002: 209) bilinmektedir. İş

dünyasında algılanan istihdam ayrımcılığının özüne bakıldığında demografik farklılıkların etkin olduğu görülmektedir. Ancak bu ayrımcılığı ortaya çıkarmak cinsiyet ayrımcılığı kadar kolay olmadığından hissedilememekte, hissedilse de dikkate alınmamaktadır.

Ayrımcılık ister demografik isterse diğer nedenlerden kaynaklansın aslında hem kurum ve toplum hem de bireyler için telafisi oldukça maliyet gerektiren bir olgudur. Ayrımcılık bireylerin psikolojik ve fizyolojik sağlıklarındaki bozulmalar, iş memnuniyetinde azalmalar, iş geriliminin artması gibi sorunlara sebep olmaktadır. Ayrımcılığa kurumsal açıdan bakıldığında çalışanın bağlılığındaki sarsıntı, örgütsel vatandaşlık davranışı, moral ve iş performansındaki azalmaların maliyetlere negatif etkileri görülmektedir (Avery, Mckay ve Wilson, 2008: 235).

Kamusal alanda insan kaynakları politikaları ve uygulamalarında ayrımcılığa bakıldığında işe alma, terfi, transfer, eğitim ve geliştirme olanakları ile performans değerlendirme, ücretlendirme ve işten çıkarma gibi birçok konu dikkat çekicidir. Bunlar kamusal alanda istihdam edilmede ve terfi işlemlerinde yaşanan ayrımcılık olarak iki kümede/ana başlıkta ele alınabilir.

Kamu personel sistemleri incelendiğinde geçmiş dönemde adı ‘yağma’, ‘ganimet’, ‘himayecilik’ olarak anılan kayırma düzeninin hâkim olduğu görülmektedir. Kayırma sisteminde hem hizmete girişte ve hem de hizmette kalıpta kamu görevlilerinin belirli bir ideolojiye, siyasal partiye, etnik ve/veya mezhebi alt kültüre, belirli bir sosyo-ekonomik zümreye ait olmaları dolayısıyla kamu görevlisi olması fikri yatmaktadır (Güler, 2013: 142).

Uygulamada personel seçiminde ya da terfisinde yaşanan bu ayrımcılığın sebebi yönetimde reformun gerçekleştirilmesinde teknik olarak sunulan gerçeğin altında yatan nedenler olabilir (Dikmen, 2013: 18). Bu nedenle yönetimin daha etkin ve verimli çalışması açısından değişen kamu personel sisteminde üst düzey yönetimin belirlenmesi için öne sürülen yeni sistemlerin iyi irdelenmesi gerekmektedir. Acaba bu sistem içinde gerçekten kamu yönetiminin etkinliği ve verimliliği gözetilerek mi değişimler yapılıyor; yoksa teknik konularla üzeri kapatılan ideoloji ve iktidar araçları mı gündeme taşınıyor, detaylı ve objektif şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Kamu personel sistemlerinde özellikle geçmişte istihdam sorunu bazı ayrıcalıklı kesimlerin lehine sonuçlanırken modern dönemle birlikte kamu personel sistemlerinde yaşanan değişim en azından hukuksal olarak bireylere eşit düzeyde kamu görevlisi olma hakkını zamanla tanımıştır. Geçmişteki kamu personel sistemleri kayırmacılık üzerine inşa edilirken günümüzde liyakati esas alan sistemler gerek istihdamda gerekse terfide benimsenmiş ya da benimsenmesi için çaba sarf edilmiştir/edilmektedir. Ancak uygulamada toplumsal yapının bu hukuksal düzenlemeleri ne kadar benimsediği sorusuna verilen cevaplar pek de olumlu değildir.

1980 başlarından itibaren Post-Fordist üretimin yaşandığı dönemde uygulamadaki örnekler bakıldığında kamu personel yapısında üst düzey bürokratların halen toplumun hâkim sınıfının elinde olduğu görülmektedir. Kamu personel yapısındaki bürokrasinin ana gövdesini oluşturan alt ve orta kademedeki personele bakıldığında işçi sınıfıyla benzeşmiştir (Aslan, 2005: 21). Oysa üst düzey yöneticilik diğer meslekler gibi teknik alanda yetişmeyle sınırlı kalmamaktadır. Örneğin, avukat, teknisyen, diş hekimi gibi meslek gruplarında alanla ilgili teknik bilgiler önemliken, üst düzey idari pozisyonlarda istihdam edilen bireylerin tek bir alanla sınırlı eğitimden ziyade birey, toplum ve koşulları değerlendirebilecek bilgi ve donanımına sahip olması gerekir (Gazier, 1977: 4). Tarafsızlık ve eşitlikçi olarak anılan İngiltere yönetim sistemine bakıldığında üst düzey memur atamalarında beyazların, özel üniversiteli, Oxford ve Cambridge okulları --kısaca Oxbridge-- mezunları, üst-orta sosyo-ekonomik sınıftan, erkeklerin yoğun olduğu bir yapı dikkat çekmektedir (Güler, 2013: 155). Bunlar kamu personel yapısında dikkat çeken sorunların ele alındığı örneklerden sadece birkaçıdır. Kamu personel sistemlerinden bahsederken özellikle Post-modern dönemle birlikte iyileştirmelerin ve istihdamda/terfide eşitliğin gündemde olduğu görülse de uygulama alanında ve gündelik yaşantımızda bu gibi örnekler sıklıkla rastlanmamaktadır.

Kamu personel sistemlerinde yaşanan reformlarla sistem kaynaklı çeşitli düzenlemeler yapılsa da sistem dışı (görünmez) ayrımcılığa karşı pozitif yönlü çözümler daha ağır işlemekte ya da hiç işlememektedir. Bu yüzden günümüzde kamu personel sistemlerinde ayrımcılık temellerinin incelenmesi adına hem sistemden kaynaklanan sorunlar hem de sistemden kaynaklanmasa da bireylerin

gerek doğuştan var olan gerekse sonradan edinilen diğer özellikleri dolayısıyla maruz kaldığı ayrımcılığa değinmek gerekmektedir.

1.5.1. Sistemden Kaynaklanan Kamu Personel Sorunları

Kamu personel sistemleri başlığı altında ele alınan kadro ve kariyer sistemlerinin her biri liyakat esasına göre düzenlenmiş olsa da çeşitli yönlerden eksiklikleri vardır. Personel sistemlerindeki bu eksiklikler, örgütlenme açısından çeşitli sorunların ortaya çıkmasında etkilidir.

Kamu personeli seçilirken dikkat edilecek en önemli hususlardan birisi liyakat (yeterlilik) ilkesidir. Liyakat ilkesi kamu kurumlarında bulunan açıklardan haberdar edilen geniş bir kitle içinde müracaat eden vatandaşların seçme imtihanına tabi tutularak ehliyet sahibi olan kişilerin işe alınmasıdır (Mihçioğlu, 1958b: 115). Personel sistemindeki eksikliklerin uygulamaya yansması kayırmacılık, nepotizm, ayrımcılık ve liyakatin tanımındaki belirsizliktendir. Liyakatin tanımındaki belirsizlik bu tanımın sadece işi yapabilme olarak benimsenmesinden kaynaklıdır. Liyakat tanımındaki bilgi ve beceri gereksinimine dair belirsizlik gösteren alan ise liyakatin yok sayılmasını tetikleyen unsurlardır (McCourt, 2007: 8). Liyakat tanımındaki bu eksiklikler liyakati zedeleyici diğer faktörlerin de kolayca gerçekleştirilmesine neden olmaktadır. Örneğin, liyakat tanımında dile getirilen bilgi ve beceri gereksinimindeki belirsizlik çoklu yapı içinde seçilecek adayların kayırmacılık, nepotizm ve ayrımcılıkla karşı karşıya kalabilme olasılığını doğurmaktadır.

Feodal ve mutlakiyetçi yapıda daha çok yer edinen kayırmacı sisteme karşın modernleşmenin yaşandığı 19. yüzyıl boyunca çoğu ülkede kamu sektöründe terfi işlemleri bakanlar eliyle gerçekleştirilmekteydi. Hatta bazı ülkelerde en yüksek mevkiye terfi mümkün olmamaktaydı. Bu durumu benimsenen kamu personel sistemiyle memurların terfi edebileceği bir işte kendilerini geliştirmeleri ve fazla çalışmaları dolaylı olarak engellenmekteydi (Chapman, 1970: 157). Batılı toplumlarda (Fransa ve İngiltere’de) yaşanan devrimlerle toplumun yetenekli, başarılı, enerjik, zeki ve çalışkan belirli kesimi için kamu personeli olmanın önündeki engeller ya da kamu personeli olsa da üst düzey görevlere erişememeye neden olan olgular (cam tavan sendromu) ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır (Hobsbawm, 2003: 169). Dönemin kamu personel sistemindeki çalışma hayatında negatif yönlü etkiye sahip olan bu uygulama hakkında çeşitli düzenlemeler gündeme

getirilmiştir. Bu düzenlemelerle öncelikli olarak terfilerin bakanın elinden alınarak, iltimas ve siyasallaşmaya yer verilmeden yapılması hedeflendi. Terfide herhangi bir kişisel ve siyasal baskının hâkim olmaması, terfilerin kıdem esasına göre yapılmasıyla mümkündür. Kıdem esas üst kademedeki bulunan iş için bir aşağı derecede en çok hizmet süresi bulunan kişinin atanması şeklinde gerçekleşmektedir. Ancak benimsenen kamu personel sistemindeki kıdem esasının da kişisel liyakati göz ardı etmesi çalışanlar arasında en iyi olanın hakkının yenilmesi hususunda adaletsizliği içinde barındırmaktadır (Chapman, 1970: 157). Bu durum yükselmeye açık gözükken kamu personel sisteminin istihdam edilmeyen, kişisel liyakati o pozisyon için uygun ve bireyin istekli olmasına karşın kapalılık eğilimi gösterdiğinin kanıtıdır.

Kamu personel sistemlerinde kariyer sistemi personelin ve hizmetin sürekliliği esasına dayanarak kamunun örgütlenmesi bürokratik yapılanmanın ayrı bir güç odağı olmasını sağlamaktadır. Personel açısından kariyer sisteminin olumsuzluğu ise bireylerin genç yaşlarda işe başlayıp emekliliğe kadar istihdam ve terfi edebilme güvencesini elinde bulundurması değişim ve gelişimlerden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca kariyer sistemindeki terfilerin kıdeme dayandırılması genç yeteneklerin kamu personel sistemlerinde üst düzey yönetici olarak çalışmasını engellemektedir (Tutum, 1990: 31-35).

Kamu personel sisteminde benimsenen terfi imkânlarında kariyer sistemi ya da otomatik yükseltmeler personeli inaktivistlik özelliği sergilemeye sürüklemektedir. İnaktivist kamu personeli kendine önceden tanımlanmış işleri yerine getiren sisteme, yönetime, değişimlere katkısı olmayan birey özelliği sergilemektedir. Kamunun bu personeli iyileştirme konusunda elindeki tek gücü ise personel sayısında azaltmaya gidebileceğidir (Ackoff, 1999: 51).

Kamu çalışanlarının terfi sistemlerinde liyakat ilkesinin esas alınmasına eleştirel bir bakış Chapman (1970: 157) tarafından sunulmaktadır. Bu bakış açısına göre terfi sisteminde liyakatin esas alınması kişisel değerlendirme usulünü gündeme getirmektedir. Terfi sisteminde kişisel değerlendirme ise öteden beri memurların ve liberal düşünürlerin karşı oldukları kayırmacılığa açılan bir kapıdır.

Kamu personel sistemlerindeki ayrımcılığın anlaşılmasını sağlamak adına yaygın şekilde kullanılan kadro sisteminin aksayan ya da eleştiriye maruz kalan yönlerine de kısaca değinmekte yarar vardır. Post-Fordist kamu personel rejimiyle

benimsenen esnek kamu personel sisteminin temel sorunları vardır. Bu sorunlar kariyer sisteminin esasını teşkil eden, liyakat ve kariyer ilkelerinin kaldırılması/zayıflatılması, kariyer sistemlerinin değiştirilmesi, farklı çıkarlara karşın devletin idaresini sağlayan memurluk rejimine son vermesi şeklinde sıralanmaktadır (Güler, 2013: 74).

Kariyer sisteminin kuruluş ve geliştirme aşamasında ilk örnek ülkelerden biri olan İngiltere'ye bakıldığında 20. yüzyılla birlikte yaşanan değişimler ile kadro sisteminin özellikleri yavaş yavaş kamu personel sistemine etki etmiştir. 1996 yılında üst düzey yöneticilik kurumu olarak kurulan ve Senior Civil Service adıyla anılan kurum kapsamında üst düzey yöneticilik yaşam boyu memurluk mesleği olmaktan çıkarılmıştır. Üst düzey yöneticilik diğer ana personel sisteminden ayrılarak kısa dönemli sözleşmeli istihdamla gerçekleştirilmiştir. Tüm personel sistemi için önerilen bu yapı kamu hizmetinin sürekliliği açısından 1998 yılında Lordlar Kamarası tarafından eleştirilmiştir (Güler, 2013: 199-202).

Kadro sistemi için yapılan diğer bir ise, sınıflar arasındaki farklılıkların çok ince esaslar dikkate alınarak yapılması bireylerin işe alınmasında dar tutulmuş bir sahada tecrübe görmüş olmalarını gerektirmektedir. Bilindiği üzere kadro sisteminde yeterlilik şartına binaen tecrübe şartı da aranmaktadır. Bu durumda sınıflandırma yapılırken dar tutulmuş olan bir sahada tecrübe görmüş olmak bireyler arasında ayrımcılığa sebep olmaktadır (Mihçioğlu, 1958b: 117).

Kadro sisteminde personelin hizmetteki varlığı kadroya dayandırıldığından kadro ortadan kaldırıldığında çalışan sistem dışında kalmaktadır. Dolayısıyla kadro sistemini benimseyen kamu personel sistemlerinde yaşam boyu istihdam sunulmamaktadır (Güler, 2013: 205). Bu uygulama personelin psikolojik olarak işine karşı güvensiz olmasını doğurmakta ve motivasyonunu azaltmaktadır. Başka bir açıdan kadro sistemi ile federe devletler ve mahalli idareler üst düzey kadrolara tayin edileceklerin o bölgenin sakinlerinden olması şartını araması yine istihdam edilecek olan bireyler arasında rekabet sahasını daraltmaktadır. Diğer bir önemli nokta ise kamu kurumlarında ihtiyaçları olmadığı görüşüyle evli kadınların çalıştırılmamasıdır. Ayrıca kadro sisteminde işe girişte aranan asgari tecrübe şartı yıllarca ev işleriyle meşgul olmaları yüzünden gerekli vasıflara sahip birçok ev hanımını çalışma hayatından alıkoymaktadır (Mihçioğlu, 1958b: 117).

Kamu personel sistemlerinde hâkim olan kadro ve kariyer sistemlerinin her ikisinde de personel ve işgücü açısından eksik yönleri bulunmaktadır. Kariyer sistemi bireye yaşam boyu istihdam ve terfi imkânı sağlarken kamu personeli olmayan/olamayan kişisel liyakatini tamamlamış bireylerin üst düzey görevlere gelmesinde engeller oluşturmaktadır. Kadro sistemine bakıldığında ise istihdam edilecek bireylerde dar alanlarda uzmanlaşma ve deneyim koşulu geçmiş dönemlerde çeşitli nedenlerle istihdam edilmeyen ya da geçici işlerde istihdam edilen personel açısından olumsuzluklar barındırmaktadır. Son yüzyılda gerek ulusal gerekse uluslararası düzenlemeler ışığında her türlü ayrımcılığın engellenmesi adına yapılan hukuksal düzenlemeler ve idarenin her türlü faaliyetlerine karşı yargı yolunun açık olması sistemden kaynaklanan sorunların giderilmesine olumlu katkılar sunmaktadır.

1.5.2. Sistem Dışı Faktörlerden Kaynaklanan Kamu Personel Sorunları

Küreselleşme süreciyle değişen yönetsel değerler, istihdam kitlesini değiştirmiştir. Değişen bu istihdam kitlesine etnik köken farklılıkları, birçok ülkede artan yaşlı nüfus, azınlıkların örgütlerde daha fazla temsil hakkı kazanması, çalışan nüfus içinde 16-24 yaş grubundaki artış ve kadınların iş yaşamında artan oranı neden olmuştur (Barutçugil, 2001: 44-45). Yalnızca bu sayılanlarla sınırlı kalmayan değişim, sosyo-ekonomik olarak bazı toplumsal kesimlerin mahrum kaldığı bilgilenme, kendini geliştirme ve eğitim olanaklarının artışı, bir zamanlar örgütsel alanda çalışan ve özellikle üst düzey yönetici konumuna erişim hakkı olmayan grupların genişlemesine sebep olmuştur.

Çeşitlenen istihdam grupları ve akabinde yaşanan üst düzey kadrolara talip olabilecek insanların farklılıkları personel rejimlerinde yeni sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu sorunların giderilmesine ve kurumlarda farklılıkların tanınmasına yönelik düzenlemelere ihtiyaç duyulmuştur. Kamu personel sistemlerinden kaynaklanan sorunlar, hukuksal anlamda yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılmıştır. Ancak bu düzenlemelerle bireylerin farklılıkları kurumsal anlamda fırsata çevrilemediği gibi çeşitli önyargılardan da kurtulamamıştır. Geçmiş dönemlere oranla sistemden kaynaklı sorunlar azalmaya başlarken sistem dışı nedenlerden kaynaklanan sorunlar daha fazla gün yüzüne çıkmaya başlamıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında da diğer sektörlerde olduğu gibi istihdam kitlesi değişmiştir. Bu kurumlarda istihdam edilen personelin terfisinde, sistemden kaynaklanan ayrımcı uygulamalarla birlikte, sistem dışı faktörler de engel teşkil etmektedir. Bireyler aslında çalışma yaşamında yer almak ve terfi imkânlarından faydalanmak üzere anayasal ve yasal yeterliliklere sahiptir.

Dünya'nın birçok yerinde, özellikle 20. yüzyılla birlikte, kamu personel sistemleri, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ışığında ırk, din, dil, cinsiyet vb. ayrımlardan kurtularak her bir bireye kamu çalışanı olma hakkı vermiştir. 20. yüzyıldaki bu olumlu gelişmelere karşın ABD'de, Afrika kökenli Amerikalılar ile beyazlar arasında, eşit istihdam fırsatlarının güçlü argümanlarına ve eşitlik üzerine tasarlanmış hukuk ve liyakat sistemlerine rağmen sistem dışı faktörlerin yol açtığı görünmez engeller devam etmektedir. Aslında yapılan bu düzenlemelerle kamu sektöründe istihdam için bireylerin maruz kalacağı engeller sadece kendi yetenekleri üzerinden olmalıdır (Kellough, 2002: 210). ABD'deki bu örneğin, benzeri birçok gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde, farklı azınlık gruplar arasında yaşansa da varlığını sürdürmektedir. Özellikle son yıllarda İslamafobi olarak bilinen ve İslam inancına sahip bireylere karşı önyargıların oluşması ABD ve Avrupa'da ayrımcılığı körüklemektedir.

Kariyer engeli olarak görülen sistem dışı faktörler incelendiğinde iki olasılık karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki politik engeller diğeri ise uygulamada kişiselliğin ve kayırmacılığın ön plana çıkmasıdır. Politik engeller arasında bireylerin benimsedikleri ideolojiler, siyasete yakınlıkları, empati duydukları partiler, parti üyelikleri, sendikal üyelikleri, diğer taraftan yöneticilerin elinde bulundurdukları siyasal iktidar ve kamu personelinin siyasallaştırılması eğilimi yatmaktadır. Çetin ve Özdemirci (2011: 196) siyasi ayrımcılığı, herhangi bir evrensel gerekçe söz konusu olmaksızın, bireylerin yalnızca siyasi görüşünden dolayı hak ve özgürlüklerinden mahrum bırakılması ve/veya diğer bireylerle eşit olmayan muamelelerle karşı karşıya kalması olarak ifade etmiştir. Sistemlerde gerçekleştirilen iyileştirmeler ne yazık ki bu tip sorunları çözememektedir. Örneğin, her birey kamu çalışanı olma hakkına sahip iken karar mercisi olabilecek üst düzey idari görevlerde karar vericiler kendileri gibi düşünen insanlarla çalışmak istemektedir. Böylece bu iş için uygun olabilecek bireyler liyakatlerine bakılmaksızın haklarından yoksun bırakılmaktadır.

Kurumsal alanda yaşanan terfi engellerinde etkili olduğu görülen kişisel ve kayırmacılığın temelinde ise bireysel düzeyde ele alınabilecek farklılıklar vardır. Barutçugil (2001: 46) farklılık boyutlarını ele aldığı çalışmasında, bireysel düzeyde incelenebilecek farklılıkları iki temel nokta üzerinde toplamaktadır. Bunlardan ilki daha çok doğuştan gelen ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken, fiziksel ve zihinsel yetenekler gibi insana ait özelliklerdir. Temel farklılıklar olarak anılan bu özelliklerle insan, yaşamı boyunca hemen hemen her alanda negatif veya pozitif yönde etkilenmektedir. Toplumun bir parçası olan insanın eğitimle, diğer bireylerle etkileşimiyle ve deneyimleri sonucu edindiği ya da geliştirdiği dil, din, iletişim tarzı, bakış açısı, inanç ve değerleri, yaşama ve çalışma tarzı, aile, eğitim ve iş deneyimleri, gelir düzeyi, ikincil farklılıklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireylerin temel farklılıkları olan ırk, cinsiyet ve etnik kökenden kaynaklanan engeller, doğuştan sahip olduğu özelliklerine dayanırken yaş faktöründe bireylerin takvimsel yaşları dikkate alınır. Yaşa dayalı ayrımcılık, bireyin çalışma performansı terfi edeceği pozisyon için yeterliken yaşının küçük olması gibi durumlarda karşımıza çıkacağı gibi yaşlı bir bireyin de üst görevlere terfisinde kurumun göze aldığı maliyeti kurtaramayacağı düşünülerek ayrımcılığa uğraması şeklinde yaşanabilir (Karatepe ve Gökçe, 2011: 46).

Gerek birincil gerekse ikincil farklılıkların sebep olduğu, sistem dışı terfi engellerine yön veren kavramlardan biri önyargılardır. Önyargı, “bir şey ya da kişi hakkında belirli bazı özellikleri nedeniyle önceden karar vermek, ona karşı tutum belirlemek, tavır almaktır”. Bireylerde oluşan önyargılar ise kişisel faktörler, kişilerarası faktörler ve toplumsal faktörler olmak üzere üç ana nedene bağlanmaktadır. Kişisel faktörler bireyin kendi doğasında var olan, otoriter, baskıcı, saldırgan, güç odaklı, tutucu, şüpheli ve mevcut durumu sürdürme eğilimini içinde barındıran kişilerde sıklıkla rastlanır. Kişilerarası faktörler ise karşı tarafta bulunan bireyin kendi doğal yapısında ve tarihsel geçmişinde barındırdığı özelliklerden kaynaklı, seçici üyelerde bıraktıkları izlenimler sonucu oluşmaktadır. Toplumsal faktörler ise toplum tarafından benimsenmiş çeşitli materyallerle temsil edilmiş değerler üzerine kurulmuş yargılardır (Barutçugil, 2001: 52-55). Önyargıya neden olan iki temel bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenlerden biri, hedef gruplara karşı negatif duygu ve hislerden oluşan stereotiplerdir; diğeri ise stereotiplere etki eden güçlü hislerdir (Quillian, 2006: 300).

Önyarguların davranışa dönüşmesiyle görünmez engeller ortaya çıkmaktadır (Göregenli, 2012: 22). Oysaki liyakat ve adaletin temel kavramları kamu sektöründe önyargılardan uzak bir yapıyı gerektirir. Şayet kamu sektörü, kadın ve diğer azınlık grupları kendi istihdam düzeni içindeki rütbelerde istihdam edemezse, özel sektör ve diğer iş alanlarında bu sorunların nasıl çözüme ulaştırılabileceği (Kellough, 2002: 209) önem arz eden konular arasındadır.

Farklılıklara karşı uygulanan engellerin temelinde stereotip ve önyargıyla birlikte birçok neden vardır. Bu nedenler arasında bireylerin benlik duyguları, ötekileştirme, sosyal olarak kategoriye sokma, karşılaştırma, benzerlik ve çekim yaklaşımı, gibi daha çeşitlendirilebilecek birçok kavram dikkat çekicidir. Sistemden kaynaklanan ayrımcılıktan ayrılan tarafı ise görünmez olarak kabul edilen bu engellerin, kamu personel sisteminde herhangi bir dayanağının olmamasıdır.

Kamu personel sisteminde yaşanan istihdam ve terfi engellerini özetlemek gerekirse; öncelikli olarak sistem kaynaklı ayrımcılık sonrasında ise sistem dışı görünmez engellerden kaynaklanan bariyerler karşımıza çıkmaktadır. Sistem kaynaklı ayrımcılıkta, kariyer ve kadro sistemini benimsemiş kamu personel rejimlerinin dezavantajlı yönleri dikkate alınmıştır. Sistem kaynaklı ayrımcılığın giderilmesi adına Dünya’da da uygulama alanı bulan bir çözüm önerisi olarak her iki sistemin de artılarının ve eksilerinin değerlendirilerek kamu personel sisteminin etkinliği ve verimliliği için tespit edilen karma bir yapı sunulabilir.

Sistem dışı görünmez engeller ele alındığında kamu personel sisteminde daha büyük bir sorunla karşılaşılmaktadır. Çünkü sistem dışı engellerin özünde kişiselliğe dayalı sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Gerek kamu personel sisteminde gerekse özel sektörde sıklıkla rastlanılan ve sistem dışı ayrımcılığı tetikleyen çeşitli unsurlar (benlik duyguları, ötekileştirme, sosyal olarak kategoriye sokma, karşılaştırma, stereotip, önyargı, benzerlik ve çekim yaklaşımı gibi) vardır. Bu unsurların en önemli tetikleyicisi ise önyargılardır. Gerek önyarguların gerekse diğer unsurların etkisi ile azınlık kesimler üzerinde, istihdam ve terfide, çeşitli engeller dikkat çekmektedir. Bu engeller başta kadınlar olmak üzere toplumda hâkim olan etnik kökenden farklı bireyler üzerinde de görünmez ve kırılması güç bariyerler oluşturmaktadır. Bu bariyerler cam tavan olarak isimlendirilmektedir. Kamu personel sistemleri, kamu yararını gözettiği gibi bireylerin kariyer planlarını dikkate

alacak şekilde dizayn edilse de çalışanların karşı karşıya kaldığı cam tavanlar sistemlerin kapalılık eğilimlerini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın konusuna uygun olarak Türkiye'nin kamu personel rejiminde sistem dışı faktörlerden kaynaklanan sorunların ele alınması gerekmektedir. Bu kapsamda bir sonraki bölümde Türkiye'de yükselmeye açık olan kamu personel sisteminin incelenmesi yararlı olacaktır. Günümüz kamu personel sistemindeki açıklık ve kapalılık eğilimlerini anlamak adına Osmanlı kamu personel sistemi ele alınacaktır. Türkiye'nin kamu personel sisteminin gelişimi, temel özellikleri dile getirilirken istihdam ve terfi koşulları üzerinde durularak sorunlar irdelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KAMU PERSONEL SİSTEMİ VE KAPALILIK EĞİLİMLERİ

Türkiye kamu personel sisteminin gelişimi ve sistemin bazı unsurlara karşı sergilediği kapalılık eğilimlerinin dikkate alındığı bu bölümde öncelikli olarak Türkiye’deki kamu personel sisteminin tarihsel geçmişi ele alınmaktadır. Çalışmanın ana konusundan uzaklaşılması adına kamu personel sistemi içinde özellikle istihdam ve terfi uygulamaları üzerinde durulmaktadır. Cam tavan sendromunun anlaşılması konusunda sıklıkla dile getirilen personelin ücretlendirilmesi konusuna da yeri geldikçe değinilmektedir.

2.1. Türkiye’nin Kamu Personel Sisteminde Tarihsel Süreç

Kamu personel sistemi kısaca “devletin üstlendiği görevleri yerine getirecek personelin bağlı olacağı politika, koşul, kural, teknik ve uygulamaların bütünü” anlamına gelmektedir (Tutum, 1980: 95). Bu yüzden kamu personel yapısının gelişimi kurumsallaşma yapısının temellerini oluşturduğu devlet ile paralellik göstermektedir (Şahin, 2007: 425). Dönemler itibariyle benimsenen birikim rejimi, birbirinden farklı devlet biçimi, bürokrasisi ve kamu personel sistemlerine zemin hazırlamaktadır (Aslan, 2012: 26).

Devlet, insanlık tarihinin neredeyse başlangıcından günümüze kadar gelen bir olgudur. Ancak devlet yapıları incelendiğinde geçmişteki devlet geleneği ile günümüzdeki devlet geleneğinin farklılıkları dikkat çekmektedir. Bu durumda en kapsamlı açıklama dünyada yaşanan küresel değişim ve gelişimdir. Küresel değişimin dinamiğinde de iktisadi, toplumsal ve siyasal etkenler önemli rol oynamıştır. Bu değişim ve gelişim sosyal, siyasal, kültürel, toplumsal ve teknoloji gibi birçok alana nüfuz etmiştir.

Değişim kavramı tek başına dahi olumlu ya da olumsuz bir anlam ifade etmeye yetmemektedir. Çünkü değişim pek çok fırsatın gündeme gelmesini sağlarken çeşitli tehditlerin de kaynağını oluşturmaktadır. Bu yüzden değişim, ülkelerde bireyler ve kurumlar tarafından zamanında ve doğru algılandığında, olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bireylerin ve kurumların da değişimi yeni oluşan koşullara uyarlaması gerekmektedir. Ayrıca stratejik bir yaklaşım içinde değişimin

getirdiği belirsizlik durumunun azaltılmasıyla bireysel ve kurumsal gelişimin etkin şekilde sağlanması değişim sürecindeki negatif etkileri minimize ederek gelişimin sağlanmasına zemin hazırlayacaktır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 20-21).

İktisadi, toplumsal ve siyasal değişimlerin küreselleşmeyi tetiklediği, küreselleşmenin de birçok alana nüfuz ederek olumlu ya da olumsuz değişimler vasıtasıyla kamu personel sistemlerinde oluşturduğu etkilerin incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Bu kapsamda Türkiye özelinde kamu personel sistemleriyle birlikte değişen çalışma ilişkileri, istihdam ve terfisinin ele alınması, çalışmanın ana konusu olan cam tavan sendromu hakkında bilgiler verecektir.

Türkiye'deki kamu personel sistemine bakıldığında siyasal bunalımların ve ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde değişime uğradığı görülmektedir. Ancak bu dönemlerde gerçekleştirilen değişimler, personel sistemini ülkenin içinde bulunduğu siyasal, yönetsel ve ekonomik durumlardan soyutlamıştır. Dolayısıyla personel sistemine ilişkin gerçekleştirilen reformlar günü kurtarmak amacıyla ücret düzenlemelerinin yapıldığı, diğer personel sorunlarının çok daha az önemsendiği bir hâlalmıştır (Tutum, 1990: 35). Bu nedenden dolayı personel sistemdeki birçok sorun çözümsüz bırakılarak günümüze kadar varlık göstermiştir.

Yirminci yüzyıla kadar devletin kamuya hizmet anlayışı adalet, savunma ve güvenlik alanlarını içine almıştır. Ancak bu yapı yirminci yüzyılın başı ve özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra sosyal devlet ve refah devleti anlayışı kapsamında ve değişen siyasi, toplumsal ve iktisadi şartlarla birlikte eğitim, sağlık, iktisat, kültür gibi alanları da çevrelemeye başlamıştır (Bilgiç, 2008: 27). Devletin üstlendiği bu hizmetleri kamu personeli (bürokrasisi) vasıtasıyla sunması personel sayısında artışı getirmiştir. Devletin büyümesi ve yükünün artması, vatandaş vasfıyla halk gözünde kamu personelinin güçlü ve sorun çıkaran bir örgüt, müşteri vasfıyla halk tarafından personel sisteminin kırtasiyeci ve verimsiz bir yapı olarak görülmesine sebep olmuştur (Eryılmaz, 2015: 260). Halkın ister vatandaş isterse müşteri gözüyle bürokrasiye yapmış olduğu bu eleştirilerin kökeninde otoriter ve kuralcı sistemlere karşı olumsuz düşünce yapısı bulunmaktadır (Mises, 1947: 14).

1970'li yıllarla başlayan durgunluk, (1973'teki petrol krizinin tetiklemesiyle) artan bütçe açıkları ve enflasyon, işsizlik oranındaki artış ve benzeri sorunları taşıyan küresel rekabet ortamı, klasik refah devleti anlayışının aksine liberal yaklaşımların benimsenmesi; devlet yönetim yapısında tekrar bir değişimi gerekli

kılmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 21). Böylece 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başından itibaren yaşanan bu ciddi değişimler geleneksel yönetim anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına doğru evrimlerin gerçekleştiği süreci başlatmıştır. Bu süreçle birlikte devletin küçültülmesi, bürokrasi ile vatandaş arasındaki ilişkilerin yeni bir çerçeveye oturtulması hedeflenmiştir (Bilgiç, 2008: 30). Devletin küçültülmesi ve değişen ilişkiler kapsamında bürokratik yapıda/sistemde düzenlemelere gidilme gereksinimi doğmuştur.

Dünyadaki personel sistemleri incelemelerinde olduğu üzere Türk kamu personel sisteminin incelenmesinde de kendi tarihi ve kültürel değerleri içinde kendi iç dinamiklerinin ve insan tiplerinin etkileşiminin dikkate alınması gerekmektedir (Şahin, 2007: 425). Cumhuriyet dönemi kamu personel rejimlerinin gelişim seyrinin anlaşılması adına Osmanlı Devletinin modernleşen kamu personel yapısı göz ardı edilmemelidir (Kalağan, 2010: 92). Kamu personel sistemlerindeki modernleşen yapı kapsamında hizmete alma, hizmette tutma, terfi, ücret, sosyo-ekonomik haklar gibi birçok alanda çeşitli değişimlerle karşı karşıya kalınmaktadır.

Osmanlı Devletinde temelleri atılan ve kimi özellikleri günümüze kadar değişim ve gelişimlerle devam eden kamu personel sistemlerini (Kapucu ve Palabıyık, 2008: 204) anlamlandırma ve incelemede genel kamu personel sistemlerinde olduğu gibi çeşitli yollara başvurulabilir. Bu yollar; benimsenen siyasi ideolojilerin, üretim sistemlerinin personele yansması şeklinde olabileceği gibi personel sistemine etki eden yasal değişimler göz önünde bulundurularak da oluşturulabilir. Örneğin, Aslan, Türkiye’nin kamu personel sistemlerini anlamak adına sermaye birikim rejimleri ve düzenleme biçimlerini dikkate alan üçlü dönemsel gruplandırma yapmıştır. Bunların ilki Kapitalist Memurluk Rejiminin Kurulması ve Liberal Kamu Personel Rejimi (1838-1945), ikincisi Fordist Kamu Personel Rejimi (1945-1980), üçüncüsü ise Post-Fordist–Esnek Kamu Personel Rejimi (1980’den günümüze) şeklinde üç tarihsel döneme ayrılmıştır (Aslan, 2012: 310). Bu dönemler de kendi içinde personel rejiminde değişik uygulamaların yaşandığı süreçler olarak belirlemektedir. Kamu personel sistemlerindeki değişim ve cam tavan ilişkisinin kurulması adına Türk kamu personel sistemi gelişimi kapsamında özellikle istihdam ve terfide yaşanan değişimler üzerinde durulması gerekmektedir.

2.2. Cumhuriyet Öncesi Osmanlı Devleti'nde Kamu Personel Sistemi

Osmanlı Devleti, kendine özgü ve Kanuni'nin son yıllarına kadar iyi işleyen yönetim yapısına sahipti. 16. yüzyılın sonlarında bozulmaya başlayan bu yapı 18. yüzyılda giriştiği batılılaşma çabalarında başarılı olamamış ve çöküş sürecine girmiştir. Osmanlı Devletinin harabeleri arasına kurulan Türkiye Cumhuriyeti doğal olarak Osmanlı'nın kurumsal yapısını bir anda yok edememiştir. Çünkü Osmanlı'dan Cumhuriyete geçişte siyasal rejimde yaşanan değişikliğe rağmen; yönetim gelenekleri, kurumları ve siyaset kültürü belirli ölçüde yeni rejimde varlığını sürdürmüştür (Eryılmaz, 2015: 290). Türk kamu personel sisteminde ise Osmanlı'nın personel yönetimi ile ilgili gelenekleri ve sistemi düzenleyen unsurların izlerine 1965 yılına kadar rastlanmaktadır (Demirci, A.G., 2009: 67).

Avrupalı tarihçilerin büyük bir çoğunluğuna göre Osmanlı Devletinin sahip olduğu bürokratik merkeziyetçi yapının temelinde Bizans bürokratik yapılanmasının etkileri vardır (Webster, 1939: 248). Bu tarihçilerin Osmanlı devlet bürokrasisindeki idarecilerin büyük bir bölümünün Hıristiyan devşirmelerden oluştuğu iddiası bulunmaktadır. Bu iddialara karşın Osmanlı bürokratik yapısının 13. yüzyılda iyi işleyen ve kuvvetli memur sınıfına sahip Selçuklu örgütlerinin yapı ve işleyişinden esinlendiğine yönelik kanıtlar bulunmuştur (Solakoğlu, 1994: 86-90; Karpat, 2002: 11). Selçuklu örgütlerindeki yapının temelinde ise Ortadoğu devlet ve yönetim kavramları etkilidir. Bu kavramların özünde hukuk ve adalet ilkeleri yer almıştır (İnalcık, 2011: 71-73). Ayrıca merkezi ve güçlü bir yapıya sahip olan Osmanlı bürokrasisi, Anadolu'ya fiilen hâkim olan, merkezde ve bağlı olan bölgelerde gayet iyi işleyen bir idari teşkilata sahip İlhanlılardan ve düzenli örgütsel yapıya sahip olan Memluk İmparatorluğundan etkilenmiştir (Abadan, 1959: 27). Gerek Avrupalı tarihçilerin büyük bir çoğunluğunun gerekse Türk tarihçilerinin iddiasına karşın Osmanlı'daki ilk kurumsallaşma örüntüsünün incelenmesi sonucunda, Osmanlı-Türk devletinin kurumsal yapısı, İslami olan ve olmayan unsurların bağdaştırılmasından oluştuğu görülmüştür (Heper, 1974: 32-36; Findley, 1994: 3; İnalcık, 1998: 1; Karpat, 2002: 13).

Osmanlı Devletinde çalışma ilişkilerine dair hukuksal düzenlemelere genel hatlarıyla bakıldığında Devletin siyasal ve toplumsal yapısına koşut olarak otoriter nitelik taşıdığı görülmektedir. Ancak otoriter niteliğiyle dönemin hukuksal

düzenlemeleri toplumsal içerikten ve çalışanı korumaktan uzaktır (Makal, 1999: 41). Bu yüzden bürokratik yapıyı düzenleyen rejimin incelenmesinde Tanzimat öncesi ve sonrası dönemde yaşanan değişimler dikkat çekmektedir. Türkiye kamu personel sistemi, kapalılık eğilimleri ve yaşanan sorunlar açısından etkili olan Tanzimat sonrası iken bu dönemde yaşanan dönüşümlerin anlaşılması adına Tanzimat öncesine de bakmak gerekmektedir.

2.2.1. Tanzimat Öncesi Osmanlı Devleti'nde Personel Sistemi

Ortaçağ toplumlarının siyasi, iktisadi ve toplumsal yapılarının benzerlik göstermesi yanında, İslam ve Batı medeniyetlerinin farklı özellikler sergilemesi yadsınamaz. Bu yüzden her bir medeniyeti kendi kültürel değerleri içinde ele almak en doğru yaklaşımdır (Özdemir, 2001: 66).

Osmanlı Devletini Batı toplumlarından ayıran en önemli gelişme kapitalizm öncesi üretim biçimi olan feodalitenin Osmanlı'da yaşanmamış oluşudur. Batı toplumlarındaki feodalite, yerel feodallerin toprak tasarrufundan feodal beylerin toprak mülkiyetini ele geçirmesiyle sonuçlanırken, Osmanlı'da toprak tasarrufu merkezden atanmış ya da merkez tarafından tanınmış yerel kişilere verilmiştir. Fakat toprak mülkiyeti merkezi yönetimin elinde tutulmuştur (Heper, 2012: 49). Bu yapıda ağır basan komünal-patriyarkal ilişkilerin korunduğu üretim biçimi kullanılmıştır (Aslan, 2012: 319-320). İşte bu üretim biçimi ile Osmanlı'daki yönetim biçimini feodaliteden ayıran en önemli etken tımar sistemidir (İnalçık, 1992: 53). Bu sistemle birlikte toprağın mülkiyeti devlete ait olup, sipahiler, Batı toplumlarındaki gibi feodal lordların emrinde olmayan, devletin birer memuru konumundadır. Osmanlı valileri, sancakbeyleri ve tımarlı sipahiler de halk üzerinde Batı toplumlarındaki feodal sistemde olduğu gibi yargılama ve tasarrufta bulunma hakkına sahip değildir (Özdemir, 2001: 72).

Osmanlı'da hâkim olan ve diğer ülkelerden ayırdedici özelliğe sahip olan patrimonyal (Mardin, 2015a: 105), merkeziyetçi ve bürokratik yapının nedeni aslında hükümdarın ülke ve tebaayı babadan kalma bir mülk olarak görmesidir. Böylece hükümdar kendisi ile toprak ve tebaa arasında başka bir otorite tanımamaktadır. Klasik dönem Osmanlı'da fethedilen topraklardaki feodal güç ve kurumlar ise hemen sonlandırılmış ya da feodal aileler tımar sistemi içine alınarak merkezi otoritenin egemenliği sağlanmıştır. Ayrıca ülke genelinde halkın ve ordunun temel gereksinimlerini oluşturan hububat üretimine elverişli toprakları da

miri toprak rejimi ile merkezin mülkü haline getirilmiştir (İnalcık, 2015: 218). Osmanlı Devletinde benimsenen bu rejim, merkezi hükümetin otoritesini sarsabilecek yapılanmalara karşı çıkıldığının ve patrimonyal esaslara göre kurulan bürokratik yapının göstergesidir. İnalcık (1992: 49) Weber'in patrimonyal ülkelerin analizinde Osmanlı'yı sıklıkla örnek gösterdiğine değinmiştir. Osmanlı'nın kamu personelini denetlemesine olanak tanıyan patrimonyalist yapısı 16. yüzyılın sonlarına kadar sürdürülmüştür (Aslan ve Yılmaz, 2001: 289). Bu yapının hâkimiyetinde padişahın halife ve sultan olması oldukça etkilidir (İnalcık, 1992: 50). Osmanlı Devletinde 15. ve 16. yüzyıllarda bürokrasi rejiminde hâkim olan düzendeki akılcılık ve temkin yerini rastgele atamalara bırakmıştır. Bu dönemde özellikle hırslı saray kadınlarının yanında olan, askeri isyanlar gibi düzeni bozmaya yönelik asi hareketlerde bulunan bireyler bürokratik kadrolara atanmıştır (Karpat, 2002: 61).

Osmanlı Devletinde Müslüman olsun ya da olmasın iki sınıf karşımıza çıkmaktadır. Bu sınıflardan ilki askeri sınıftır. Askeri sınıf doğrudan doğruya hükümdarın hizmetinde, olan üretimle uğraşmayan bütün askeri kesimi, din adamlarını ve bürokratlarla ailelerini, uyruk ve kölelerini içine alır. Osmanlı'daki ikinci sınıf ise reayadır. Bu sınıf ise ticaret ve tarımla uğraşan ve vergi vermekle yükümlü olan halktan oluşmuştur (İnalcık, 2011: 74-75). Bu sınıf yapısıyla Osmanlı klasik dönemde dini ve etnik sınıfların dikkate alınmadığı görülmektedir (Karpat, 2002: 13).

Osmanlı Devletinde reaya sınıfından askeri sınıfa geçiş özel bir durumdur. Bu özel durum, padişahın nadiren verdiği beratlarla gerçekleşmektedir. Reayadan birinin askeri sınıfa geçmesinde etkili olan faktörler ise bu sınıfta belirli bir bağlantısının olması, sınırda ya da sultanın seferlerinde gönüllü olarak savaşmasıdır (İnalcık, 2011: 75). Müslüman bireyler için ulema sınıfı yükselme imkânı sunmaktadır. Bu imkânın gerçekleşmesi için Müslüman bireylerin medrese eğitimine başlayarak zamanla en yüksek dereceye ulaşarak müderris ve bu sayede kadı olma imkânı bulunmaktadır (Karpat, 2002: 30).

Klasik dönemde Osmanlı'da memurluk sistemindeki temel ilke padişaha kişisel bağlılıktır. Padişaha kişisel bağlılığın sağlanmasındaki temel nokta kul düzenidir. Kul düzeninin özelliği ise padişahın memurun hizmete alınmasından, eğitimine, yükselmesine ve hizmetle olan ilişkisinin kesilmesine kadar bütün

aşamalarda etkili ve söz sahibi olmasıdır (Aslan, 2012: 323). Kul sisteminde memur kul-memurdur, köle-memur değildir. Ancak kul-memurda padişaha itaatle yükümlüdür. Ortadoğu İslam devletlerinden alınan ve Osmanlı'da geliştirilen kul düzeninin özünde gayrimüslim özellikle de Hıristiyan kökenli çocuk ve gençlerin devşirilerek eğitilmesi ve devlet hizmetinde kullanılması yatmaktadır. Devşirme oğlanı olarak isimlendirilen bu çocuklar aslında esir sayılmamışlardır (Heper, 1974: 38; İnalçık, 2011: 83). Ancak devşirme sistemi, devletin patrimoniyal karakterine hizmet etmesinden dolayı, gerçekçi olmasa da bir çeşit köleleştirme sistemi olarak görülmesine neden olmuştur (Findley, 1994: 129).

Anadolu Selçuklularından alınan kul sistemine dayalı olarak oluşturulan personel Osmanlı'nın ilk dönemlerinde Anadolu Selçuklularında olduğu gibi askeri makamlarda yer almıştır. Veziriazamlık, maliye ve inşaa şefliklerine ise Türk Müslüman kökenli bireyler getirilmiştir. Böylece bu dönemde kul sistemine tabi bireyler adına hâkim olan bir ayrımcılıkla karşı karşıya kalınmıştır (İnalçık, 2013: 101). Ancak Kalkandelen (1972: 41) Selçukludaki devşirme usulünün insan psikolojisini bilen ve kabiliyet ve kapasitesini ölçen, liyakat ilkelerinin uygulanış şekli olduğunu ifade etmektedir.

Kul düzeninin bir diğer önemli noktası ise yönetsel anlamda bir aristokrasinin oluşturulmasıdır. Fakat bu aristokrasi sistemi Avrupa'da olduğu gibi babadan oğula geçen irsî (kan bağı olan) bir aristokrasi değildir. Yönetici sınıfta kan bağı esasına dayanan tek aile ise sadece Osmanlı hanedanlığıdır. 18. yüzyıla kadar Enderun'⁵ Müslüman ve Osmanlı hanedanının çocuklarının alınmamasıyla yönetici sınıfın kan bağı esasını içeren aristokrasiden uzak tutulması sağlanmıştır (İnalçık, 1998: 1; Özdemir, 2001: 77; İnalçık, 2011: 90; Aslan, 2012: 325). Karpat (2002: 29) Osmanlı bürokrasisinde Müslümanların lehine işleyen bu düzenin 16. yüzyılın sonlarında, özgür doğmuş Müslümanların yeniçeriliğe kabulü ve liberalleşme süreciyle başladığı kanaatindedir.

Kul sistemi ile klasik dönemde Osmanlı'da kan bağına dayanmayan ve padişaha güçlü bağlarla bağlanan devşirme memurlarıyla ülkenin merkeziyetçi yapısı korunmuştur. Ayrıca kul sistemi ile görevlerin babadan oğula geçmemesi ve sahip olunan tımarların miras yoluyla devredilememesi aristokrat yönetici sınıfın

⁵ Enderun: Yüksek sevk ve idarecilerin yetiştirildiği, bunların hizmet içinde eğitiminin sağlandığı ve çeşitli meslek gruplarının üst düzey elemanlarının yetiştirildiği eğitim kuruluşudur (Kalkandelen, 1972: 43).

oluşmasına engel olmuştur (Aslan, 2012: 325-326). Osmanlı bürokratik sistemi içinde ulema hariç diğer tüm yönetici kesim kul sistemi ile temin edilmiştir. Bu personelin Enderun'da görmüş olduğu eğitim de merkezi yönetime bağlılıklarını pekiştirmiştir (Aslan ve Yılmaz, 2001: 289; Ergun, 2004: 48).

Klasik dönem Osmanlı memur kategorisindeki üst düzey yöneticiler (merkezde vezir-i azam, vezirler, defterdar, paşalar taşrada ise beylerbeyi gibi) göreve gelirken kendi kişisel memurlarıyla gelirlerdi. Kul sistemi ile sağlanan üst düzey memur ve askerlerle padişah arasındaki paternalist ilişki üst düzey yöneticiler ve memurları arasında da mevcuttur. Memurun göreve alınmasından, terfi etmesine, işine son verilmesine kadar bütün aşamalarda üst düzey yöneticinin takdir yetkisi vardır (Aslan, 2012: 331-332).

Osmanlı Devletinde merkezdeki maaşlı askerler ve küçük memurların maaşları toplumsal artışa dolaylı el koyma yönetimi olan iltizam sistemiyle ve doğrudan el koyma yöntemi olan tımar düzeniyle sağlanmıştır (Aslan, 2012: 328). Tanzimat dönemine kadar bu düzenle memurlara yapılan ödemelerin nakdi aylık şeklinde olmadığı görülmektedir (Kantarcıoğlu, 1977: 16).

Osmanlı'da Enderun'un yanı sıra medrese ve kalemiye (çıraklık eğitimi) kamu personel sistemi için personel yetiştiren diğer birimlerdir (Demirci, H.A., 2015: 78). Medrese eğitiminde öğrenciler Müslüman ailelerin çocuklarından seçilmiş ve dini bürokraside görev almışlardır (Heper, 1974: 37). Eryılmaz, medrese eğitimi sivil eğitim olarak değerlendirmekte ve Osmanlı toplumunda medrese eğitimi almış bireylerin bilim adamı, öğretmen, kadı ve müftü gibi görevlerde bulduklarına işaret etmektedir (Eryılmaz, 2010: 166). Fatih döneminde kurulan kalemlere bakıldığında, orta ve alt düzey memurların kul-memur sisteminin aksine babadan oğula geçen (kan-bağı) bir yapı sergilediği görülmektedir. Bu yapı lonca adıyla anılmaktadır (Özdemir, 2001: 78; Aslan, 2012: 331). Kalemiye sınıfı Osmanlı Devletinde büro hizmetleri veren ve devletin genişlemesi ve yazılı kayıtlara ihtiyaç hissetmesi dolayısıyla oluşturulan bir sınıftır. Kalemiye personeli okuma-yazma bilenler arasından seçilen ve uygun bir staj ve deneme süreci sonunda büro hizmetlerinde görev yapmak üzere asil olarak atanan kişilerdir. Klasik dönem Osmanlı'da Kalemiye sınıfı mensupları kalem amirliği, defterdarlık, reislik ve defter emniğine kadar yükselebilmekteydi. Ancak 1789 sonrası dönemde Kalemiye memurları arasında çok uzun memuriyet ve devlet tecrübesi olanlar beylerbeyi,

vezir hatta sadrazamlık yaptıkları görülmüştür. Bu durumla Osmanlı'da ilk sivil mülkiye oluşturulmaya başlanmıştır (Özdemir, 2001: 101).

Klasik dönem Osmanlı'da güçlü ve halkın yararını gözetleyen idari sistem hâkim olmuştur. Bu yapı güçlü merkezi yönetim eliyle gerçekleştirilmiştir (Akyıldız, 2004: 18). Osmanlı Devleti için dile getirilen monarşik yapı içinde aslında bilinenin aksine devlet yapısında şer-i hukuk sistemi ve yanında örfi hukuk sistemi ile işleyen bir hukuk devleti de hâkimdi. Padişah bu hukuk düzeni çerçevesinde faaliyette bulunmaktaydı. Bu durum Osmanlı yönetim ve bürokratik yapısının rasyonellik esaslı olduğunun göstergesidir. Aynı zamanda Osmanlı yönetim ve teşkilatlanma biçimlerinde idarecilerin liyakat ve kabiliyetlerinden önemli ölçüde faydalanılmıştı (Özdemir, 2001: 97).

Osmanlı'da 17.-18. yüzyılları itibariyle başlayan bozulma ve yozlaşma dönemiyle birlikte bozulan kul sistemi kamu personel sistemini yakından etkilemektedir. Önceki dönemlerde ocak yolu olarak ifade edilen terfi sisteminde artık belirli hizmetlerden geçilerek getirilen personelin aksine yetkili olarak görülenlerin direkt üst odalara geçirilmesi benimsenmiştir. Ayrıca Enderun mensupları ve büyük ricaller, bozulan devşirme sistemiyle kendi çocuklarını saray okulları ve Enderun'a yerleştirmiştir. Yine bu dönemde icra makamlarına ve vilayetlere kalemlerde yetişen kâtipler geçirilmeye başlanmıştır (İnalçık, 2013: 111). Klasik dönem bürokratik yapılandırılmasından farklı olarak sadece devşirme çocukların Enderun'da eğitim almasına benzer şekilde belirli bir kesimin çocuklarının üst düzey idareci yetiştirilme olanağı da liyakat sahibi olabilecek diğer bireyler açısından görünmez bariyerler olarak kabul edilmektedir.

19. yüzyılın başı itibariyle askeri, sivil ve dini bürokrasinin Padişaha bağlılığının azalmaya başlaması, bürokratik yönetim geleneğinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Heper, 1974: 60). Osmanlı'nın yükselme dönemleri personel sisteminde liyakat ve yeterlilik ilkeleri hâkim yapı olarak görülmekteydi. Ancak Osmanlı Devletindeki yönetsel zayıflamalar personel sistemine de yansıdı ve kariyer sistemine dayalı liyakat yapısı bozularak yerini nepotizm bırakmaya başlamıştır (Kapucu ve Palabıyık, 2008: 205-206).

19. yüzyılın ikinci çeyreğinde Osmanlı'daki memurluk rejiminde değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerden ilki II. Mahmud tarafından 1833 yılında Enderun Odalarının kapatılması iken ikincisi 1838 yılında kapitalist üretim biçimi memurluk

sisteminin temel ön koşulu olan maaş düzeninin Sultan Mahmud tarafından bir fermanla kurulmasıdır (Aslan, 2012: 327). Aslında yapılan bu değişiklikle vergiler yardımıyla devlet tarafından toplanan paraların bütçeye aktarılması, bütçeden de kurumlara aktarılarak memurların unvanlarına göre günümüz şartlarındaki gibi önceden belirlenmiş oranda maaş alması sağlanmıştır. Ancak maaş yelpazesi adil düzenlenememiş, ast ve üst personel arasındaki maaş farkı oldukça fazla belirlenmiştir. Ayrıca farklı birimlerde çalışan ancak unvanları aynı olan memurlar içinde eşit ücret rejimi oluşturulamamış, memurun görev yaptığı kuruma göre maaş alması öngörülmüştür (Akyıldız, 1993: 105-107; Aslan, 2012: 339-343). Farklı birimlerde istihdam edilen ancak unvanları aynı olan çalışanlar arasında meydana gelen maaş farklılığı da dönemde uygulanan personel rejimindeki cam tavanın bir göstergesidir.

II. Mahmut klasik dönem Osmanlı Devletinde memurun uzmanlaşması önünde engel teşkil eden tevcihat sistemini Tanzimat öncesinde kaldırmıştır. Osmanlı bürokrasisi kaldırılan bu sistem sayesinde belirli süreler (bir yıl) zarfında değil gerektiğinde azil ve atama işlemiyle karşı karşıya kalmıştır (Akyıldız, 2004: 50; Eryılmaz, 2010: 75). Bu durum her bir personelin istihdam edildiği birimde uzmanlaşması şansına sahip olduğunun göstergesidir. Ayrıca bireylerin istihdam edildikleri işlerde uzmanlaşmasına olanak tanınması terfileri önündeki engellerin de kısmen kalkmasına neden olmuştur.

2.2.2. Tanzimat Sonrası Osmanlı Devleti'nde Personel Sistemi ve Liyakate

Geçiş

Osmanlı Devleti'nde 16. yüzyıl itibariyle Batıda yükselişe geçen kapitalizmin etkileri dolayısıyla toplumsal ve ticari yaşam bozulmaya başlamıştır. 17. yüzyılın sonu ve 18. yüzyılın başı itibariyle bozulan idari ve mali yapı yönetimde ve birçok alanda yeniden yapılanmalara neden olmuştur. Tanzimat süreci olarak anılan bu dönemde Batının kurumsal ve toplumsal yapısı örnek alınarak değişim ve dönüşüme gidilmeye başlanmıştır.

Tanzimat'ın amacı iktisadi, idari ve toplumsal yapısı çözülmeye başlayan devletin modern yönetim sistemleri vasıtasıyla çökmesini engellemek idi. Modern yönetim sistemlerinde sivil bürokrasinin gelişmesi açısından ise iktisadi, idari, eğitim ve hukuki alanlarda Batı tarzının benimsendiği kurumsal ve yasal düzenlemelere gidilmiştir (Özdemir, 2001: 125). Ancak Batı kapitalizminin

gölgesinde gelişim seyreden bu olgular zaman zaman Osmanlı'nın yarı sömürge koşullarında Batı kapitalizmine uyarlanması ve eklemelenmesi olarak görülmüştür. Ayrıca bu sürecin bir parçası olarak kamu personel sistemi, kapitalist nitelikte yeniden oluşturulmaya başlanmıştır (Aslan, 2006: 137; Güler, 2013: 212). Bu dönemde patrimonyal bürokratik yapılanmadan yasal-rasyonel bürokratik yapılanmaya geçişin izlerine rastlanmaktadır (Al, 2004: 2). Osmanlı Devletinde batılılaşma olarak da isimlendirilen bu dönemde yenilikler öncelikle askeri alanda başlamış (Sevil, 2005: 100) ve akabinde patrimonyal bürokratik yapının modernleştirilmesiyle askeri yeniliğin desteklenmesi hedeflenmiştir (Heper, 1976: 82).

Tanzimat'ın mimarı olan Mustafa Reşit Paşa, tüm yetkilerin bir padişahta toplanması yerine kurumların ve sivil bürokrasinin devlet yönetimi alanında daha önplanda tutulmasının gereksinimi üzerinde durmuştur. Yeni kurumlar ve sivil bürokrasi ile sorunlu olan yönetimin daha başarılı olacağı düşünülmüştür. Benimsenen bürokratik yapıda ise personelin kişiye/şahsa bağlılığı yerine göreve ve kurallara bağlılığı önemsenmiştir (Özdemir, 2001: 140-142; Tataroğlu, 2013: 186-187). Abdülaziz döneminde devlet idaresinde etkin rol alan paşalar bürokratik yapılanmanın güç kazanmasına ve sultanın yönetimde etkisinin azalmasına neden olmuştur (Mardin, 2015b: 277). Ayrıca Mustafa Reşit Paşa, Ali ve Fuat Paşa ve Mehmet Nedim Paşa'nın iktidarlarının güç kaynağını İngiliz, Fransız ve Rus elçiliklere dayandırarak kurması devlet (kamu bürokrasisi) açısından elzem bir sonucun habercisi olmuştur (Eryılmaz, 2010: 170).

Osmanlı Devletinde kapitalist üretim biçimine bağlı kamu personel rejiminin ortaya çıkışındaki kurucu unsur II. Mahmud tarafından yayımlanan 1838 Maaş Hatt-ı Hümayunu'dur (Aslan, 2006: 145). Osmanlı Devletinde bürokrasinin modern toplumlara uygunluğunun sağlanması ve güçlendirilmesi Tanzimat döneminin ürünüdür (Eryılmaz, 2013: 146). Osmanlı Devletinde Batı tarzı yönetim tekniklerinin benimsenmeye başlandığı ilk dönemde, patrimonyal sistemle padişaha bağlı ve ülkenin yönetiminde söz sahibi olan hâkim elit grubun (statü elit) etkisi vardır (Heper, 1976: 64; İncılık, 1998: 3; Tataroğlu, 2013: 188).

Tanzimat'la Batıdan örnek alınan modern yönetim biçiminin etkinliğini sağlamak adına yetişmiş personel istihdamı ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden modern memur yetiştirilmesi için atılan ilk önemli adım memuru yetiştirecek

okulların açılmasıdır (Özdemir, 2001: 195). 1839'da Tanzimat fermanının hemen öncesinde Mekteb-i Maarif-i Adliye ve Mekteb-i Ulum-ı Edebiye eğitilmiş memur yetiştirilmesi için Osmanlı Devletinde açılan ilk mekteplerdir. 19. yüzyılın ikinci çeyreği itibariyle personel (aydın devlet adamı) yetiştirilmesi için açılan eğitim kurumları arasında sivil bürokrasinin eğitimi bakımından en çok bilinen Galatasaray Lisesi ve bürokrat okulu olarak geçen Mekteb-i Mülkiye'dir (Heper, 1974: 62-63). Üst düzey yönetici ve bürokrat kadrosunu yetiştiren Mekteb-i Mülkiye yanı sıra Tanzimat sonrası dönemde Tıbbiye ve Harbiye mektepleri de siyasal ve bürokratik kadroların yetiştirilmesinde etkili olmuştur (Eryılmaz, 2013: 146). Öncelikle açılan bu eğitim birimleri dikey toplumsal hareketliliği destekleyen bir yol ve bürokratik sisteme yeni üyeler kazandırmak adına kurulan birimlerdir (Karpaz, 2002: 88). Mekteplerin kurulma amacı ise eski usul kalemlerde yetiştirilen memurların pratik bilgiler dışında eğitimden uzak olmalarıdır. Bu eksikliği gidermek için eğitim kurumlarında yetiştirilen memurlara Arapça, Farsça, coğrafya ve riyazi (matematiksel) ilimler verilmesi amaçlanmıştır (Akyıldız, 2004: 49). Ayrıca bu eğitim sistemiyle ulemanın kamu bürokrasisi içindeki nüfusunun kırılması da amaçlanmaktadır (Eryılmaz, 2010: 160-161). Dönem itibariyle toplum ve bürokrasi arasındaki farklılık eğitim odaklı olmaya başlamıştır (Sevil, 2005: 103). Bürokrasinin yetiştirileceği okullara öncelikli olarak memur çocukları alınmıştır. Bu okullardan mezun olanlar kalem şefi ve ilgili nazırın gözetiminde sınav-görüşmeye alındıktan sonra sonuca göre hizmete başlamışlardır (Akyıldız, 1993: 54-55). Klasik dönem Osmanlı'da olduğu gibi bu dönemde de kamu personeli olmak ve idari görevler üstlenmek belirli zümrelere tanınmıştır.

Tanzimat Fermanı sonrası bürokratik rejimde hizmete giriş ile eğitim arasındaki bağın kurulmaya çalışıldığı görülmekte olup, bu çalışmalar II. Abdülhamit döneminde yoğunlaşmıştır (Karpaz, 2002: 89). Bu dönem bürokrasisinde gayri şahsilik azalmakta ve uzmanlaşma önem kazanmaktadır (Mardin, 2015b: 252). II. Abdülhamit Hazine-i Hassa'dan gereksinimleri karşılamakla birlikte idari personel yetiştirilmek üzere yeni bir mektebin açılmasını istemiştir. Bu mektebe öğrenci alımında mezhep ayrımcılığı gözetilmeden her bir sınıf içinden çocukların eğitim alması ve terfilerde derece ve liyakatin geçerli olacağı düzen kurulması öngörülmüştür (Özdemir, 2001: 170-171). Bu dönemde askeri okullara alınan çocuklar başarı etiği ve ahlakını önemseyerek yetişmeleri sağlanmıştır. Ayrıca bu okullarda eğitim gören çocukların sosyo-ekonomik

yapılarının düşük olduğu ve aileleri ile eğitim hayatları boyunca ilişkilerinin özellikle maddi olanaksızlıklar yüzünden zayıfladığı görülmektedir. Dönemin eğitim kurumlarında yetiştirilen liyakatli bireylere karşı padişah, modern niteliği olmayan idari mekanizmalar oluşturmuştur (Mardin, 2015b: 254). Böylece memuriyete girişte liyakat ve ehliyet yerine büyük bürokratların sözünün geçtiği, hukuki düzen yerine kişi hâkimiyetinin devam ettiği görülmektedir (Özdemir, 2001: 170-173). Bu yüzden hizmet ile eğitim arasındaki bağın gerçek anlamda kurulması Cumhuriyet döneminde daha etkin nitelikler kazanmıştır (Aslan, 2012: 346). Çünkü hizmet ile eğitim ilişkilerinde çeşitli ayrıcalıklı grupların bulunması önlenmemiştir. Örneğin, memur çocuklarının eğitimdeki önceliği, istihdam için gerekli gözükken sınav-görüşme esasının memur çocuklarına uygulanmaması ve üst düzey kadrolarda istihdam için diploma şartı aranmaksızın amirin takdirine bırakılmasıdır (Akyıldız, 1993: 54-56).

Tanzimat öncesi dönemde kamu personel sistemlerini düzenleyen hukuksal bir metne rastlanmamaktadır. Kamu personel sisteminin anayasal açıdan iki kurucu ilkesi (maaşla çalıştırma ve hizmete alma) 1838 Fermanıyla başlayan süreçte fermanlarla düzenlenmiştir. 1876 Kanun-i Esasi sonrasında ise anayasal ilke kanun/kararname, nizamname hiyerarşisi içerisinde düzenlenmeye başlanmıştır (Aslan, 2006: 144). II. Abdülhamit dönemi kanun ve nizamnamelerin en çok çıkarıldığı dönem olarak görülmektedir. Diğer taraftan kendisine muhalif ve gözdesi olan memurları yüksek mevkilere atamıştır. Bu dönemle birlikte muhalefet hareketleri ve ideolojik ayrışmalar başlamıştır (Özdemir, 2001: 172). II. Abdülhamit döneminin bir diğer özelliği ise merkezileşme taraftarı olmasıdır. Bu doğrultuda geçmiş dönemlerde bürokrasinin hataları (özellikle mali hataları) yüzünden, onlara karşı güven azalmış ve yetkilerin birçoğu sarayda toplanmıştır (Akyıldız, 2004: 167-173). Abdülhamit böylece kendisine bağlı bürokratik kadroyu oluşturmuştur (Eryılmaz, 2013: 148).

Osmanlı Devleti tebaasının memurluğa girebilmesi 1839 Gülhane Hatt-ı Hümayunu ile başlamıştır (Aslan, 2006: 146). Gülhane Hatt-ı Hümayunu ile Tanzimatçı bürokratların Padişaha ve topluma karşı can, mal ve namus güvenliğinin garanti edildiği yasal güvenceler getirilmiştir (Eryılmaz, 2010: 160). Kamu personel sisteminde eşitlikçi ve özgürlükçü bir yapının benimsenerek uygulamaya yansımaları ise 1856 Islahat Fermanı'na dayanmaktadır. Islahat Fermanıyla Osmanlı Devleti

tebaasından olanların hangi din, mezhep ve ulustan olursa olsun, bireylerin kendi kabiliyet ve ehliyetlerine göre mevzuat hükümleri kapsamında kamu hizmetlerine girebilme hakkının tanınması kamu personel sisteminde liyakat esasına dayalı uygulamaların zemini oluşturulmuştur (Findley, 1994: 166). Bu zeminin temelinde ise özellikle Hıristiyan halk bulunmaktadır (Karpat, 2002: 100). Liyakat ilkesi 1789 Büyük Fransız Devriminin Islahat Fermanındaki yansımalarından birisidir (Aslan, 2012: 344). Ancak yapılan düzenlemelerle birlikte personelin istihdamı sonrasında kendini geliştirme ve yenileme fırsatı sağlanamamıştır. Bu yüzden Türkiye'ye kalitesi ve etkinliği düşük personel miras bırakılmıştır (Cangızbay, 1998: 3566-3567; Akgüner, 2001: 11).

Osmanlı'da istihdam edilen memurlar 1838 yılına kadar her yıl Şevval ayında idare tarafından atama ile tekrar göreve getirilmektedir. 1838 yılındaki düzenlemelerden biri de memurluk rejiminin sürekli memurluk rejimine (kapitalist üretim biçiminin gerekleri) doğru gelişim göstermesidir. Artık kamu sektöründe çalışanlar hizmetle ilişkileri herhangi bir nedenler kesilmediği müddetçe görevlerine devam edeceklerdi (Aslan, 2012: 338). 19. yüzyıl kamu personel terfisinde dikkat çeken nokta üst mevkilerde görev yapabilmek için Batı dillerini bilmek, Avrupa'da bulunmuş olmak gibi önemli niteliklerin aranmasıydı (Özdemir, 2001: 126).

Tanzimat Fermanı sonrası dönemin memurlarında terfi işlemleri ise öncelikli olarak her bir dairenin kendi nizamnamesi çerçevesinde belirlenmiştir. 1880 tarih 1298 sayılı Mülkiye Memurlarının Terfi ve Emeklilikleri Hakkındaki Kararname, Tanzimat dönemi bütün memurlukları kapsayacak terfi sistemlerinin daha sistematik bir yapı almasını sağlamıştır. Bu Kararname hükümlerine göre bir memur mesleğe en alt dereceden başlayarak bulunduğu derecede en az iki yıl geçirdikten sonra bir üst dereceye terfi edebilirdi. Ancak arşiv kayıtlarındaki dilekçeler gözden geçirildiğinde, uzun yıllar aynı görevde hizmet sunan bireylerin terfi ettirilmediği görülmektedir. Ayrıca valiler, sefirler, nazırlar ve müsteşarların devlet tarafından gerekli görüldüğü sürece kıdeme bakılmayarak liyakat ve tecrübeleri doğrultusunda terfi etme olanakları bulunacaktı (Özdemir, 2001: 211-212).

1856 Islahat Fermanında getirilen liyakat sistemi, Osmanlı kamu hizmetlerinde din ve mezhep ayrımının ortadan kalkmasına, yeteneğin önplana çıkmasına, böylece kamuda iyileşen bir yapının hâkim olmasına sebep olacaktı. Bu Fermanın batılı ülkelerin zorlamasıyla gerçekleştirildiği göz önüne alınacak olursa

liyakat sisteminin artıları yanı sıra eksileri de dikkat çekmekteydi. Çünkü bu dönemde Batılı toplumlar kendilerine bağlı ve bağımlı bir bürokratik sistem oluşturma çabası içindeydiler (Aslan, 2012: 345).

1856-1876 arasındaki 20 yıllık dönem, personel yönetimi açısından genel anlamda liyakat sistemi uygulamalarına dair arayışlarla geçmiştir. Ancak bu dönem memurluk nüfuslu çevrelerin elinde toplandığı ve mutlak monarşinin gücünün artırılmaya çalışıldığı bir dönemdir. 1876 Anayasası devlet hizmetlerine girişin Osmanlı Devleti uyruğundaki her bir bireye açık hale getirildiği dönemin başlangıcıdır. Bu Anayasa hükümleri kapsamında kamu hizmetine personel alımında tek seçme usulü yeterlilik ve yetenek olarak belirlenmiş, yalnızca kamu hizmetine girmek isteyen bireylerde Devletin resmi dili olan Osmanlı Türkçesi ya da Osmanlıca'yı bilme şartı aranmıştır (Aslan, 2012: 348; Güler, 2013: 158).

1850'li yıllarda askeri eğitim veren kurumlara bakıldığında liyakat çabalarına karşı ikili yapı hâkimdi. Bu ikili yapı içinde varlıksız ailelerin çocukları ve Tanzimat ricalinin çocukları yer almıştı; ancak bu çocuklar farklı statülere tabi tutulmuştu. Normal yollarla bu okullara giren ve askeri disipline tabi tutulan varlıksız ailelerin çocukları yanında devlet adamlarının çocukları şekli imtihanla alınarak disiplinden uzak tutulmuştur. 1876 yılında İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin kurucularına bakıldığında bunların taşralı olması, sistem içinde üçüncü bir grubun ortaya çıktığının kanıtıdır. Bu sınıfın belirmesinde etken Harbiye öğrencilerinin seviyesindeki düşüşten kaynaklıdır (Mardin, 2014: 139-141).

Kanun-i Esasi dönemi olarak da anılan 1876 dönemi itibariyle Osmanlı Devleti tebaasının yetenek ve becerileri doğrultusunda kamu hizmetine alınacağı belirtilmiştir. Kanuni Esasinin memurin (memurlar) başlıklı alt bölümünde ise memurlar için memurluk rejiminin düzenlenmesi adına nizamnamelerin çıkarılması ve liyakat ilkesinin göz ardı edilmemesi istenmiştir (Aslan, 2012: 349).

Osmanlı modern döneminin sonlarında personel yapılanmasını düzenleyen üç önemli mevzuat vardır. İlki maaş rejimine ilişkin düzenlemeleri içeren 27.04.1880 tarihli Maaşat Kararnamesi'dir. Bu Kararnamenin bir hükmüne dayanılarak diğer iki mevzuat oluşturulmuştu. Bunlardan biri devlet memurlarının istihdam, ilerleme, sicil ve emeklilikleri gibi hakların düzenlendiği 08.09.1881 tarihli Memurini Mülkiyye Terakki ve Tekaüd Kararnamesi, diğeri ise 23.12.1896 tarihli Memurini Mülkiyye Komisyonu Nizamnamesi'dir. Bu Nizamname memurların sicil, özlük

gibi dosyalarının tutulması için merkezi bir örgüt kurulmasını öngören bir düzenlemedir. Bu düzenlemeler Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar yürürlükte kalmıştır (Demirci, A.G., 2009: 67; Toprak, 2009: 4).

1881 yılındaki Kararname 1884'de yeniden düzenlemeye tabi tutuldu. Bu Kararname hükmü uyarınca devlet memurluğuna giriş ya adayın uygun özelliklere sahip olduğunu belgeleyen diplomasıyla ya da bir memur heyetinin yapacağı sınavdan sağladığı başarı durumuna göre gerçekleştirilecektir (Güler, 2013: 160). 1881 sayılı Kararname hükümlerinde belirtilmese de emekli sandığına girenlerin kapsamının belirlenmesi üzerine kamuda görev alan fahri, ücretli, yevmiyeli ve kontratlı çalışanlar bu kararname hükümlerinin dışında bırakılmıştır (Aslan, 2012: 351-352).

Osmanlı Devletinin modern dönemi sonlarında, kamu hizmeti görevleri için genel bir sınıflandırma yapılması öngörülmüş ancak gerçekleştirilememiştir. 1908 İkinci Meşrutiyet döneminde kamu personel sisteminde genel bir düzenleme yapılmamış her bir kurumun yasa ve yönetmelikleri kapsamında sınıflandırmaları yapılmıştır. Bu dönem kamu personel sisteminde tek bir ortak uygulama mali hakları konusunda yürütülen Maliye Bakanlığı ve yıllık bütçe uygulamalarıdır (Güler, 2013: 212-213). Tanzimat öncesi ve sonrası personel sistemi değişimlerinden biri de memuriyetin Tanzimat öncesi bir hizmet olarak görülmesine karşın Tanzimat sonrasında bir meslek olarak kabul görülmesidir (Özdemir, 2001: 151).

Osmanlı kamu görevlilerini bütüncül olarak ele alırsak Tanzimat Fermanı sonrasında memurlaştıkları ve böylece kul sisteminden uzaklaşmaya başladığı söylenebilir. Anayasal olarak düzenlemelere giren maaş ve kamu personeli hizmet alım düzenlemeleri bunun göstergeleri arasındadır (Aslan, 2006: 150). Özellikle de kamu personel sisteminde ayrımcılığın ortadan kalkmasına yardımcı olacak liyakat sisteminin uygulamaya yansiyarak belirlenmesi ise 1856 Islahat Fermanı dönemi ile 1876 Anayasasındaki hükümlerle sağlanmıştır. 1876 Anayasasında sonraki tüm Anayasalarda da yer edinen üç maddeyle⁶, memurluğa girişte liyakat esaslarının

⁶ 1876 Kanun-i Esasi: Madde 39. Bircümle memurin nizamen tayin olunacak şerait üzere ve müstahak oldukları memuriyetlere intihap olunacaktır ve bu veçhile intihap olunan memurlar kanunen mucibi azil hareketi tahakkuk etmedikçe veya kendisi istifa eylemedikçe veyahut Devletçe bir sebebi zaruriye mebni infisal edenler nizami mahsusunda tayin olunacağı veçhile terekkiyata ve takaüt ve mazuliyet maaşlarına nail olacaklardır.

dikkate alınması anayasal kural haline gelmiştir. Bu dönem itibariyle artık memurluk sınırlı da olsa güvencesi olan ve yasaya bağlılığın amire sadakatten üstün sayıldığı bir meslektir (Güler, 2013: 159).

İkinci Meşrutiyet yıllarının II. Abdülhamit döneminde yetişen modern bürokratların (İttihat ve Terakki iktidarının) dönemidir (Karpat, 2002: 102). Bu dönemde bürokrasinin elinde bulundurduğu araçlar egemenliklerini arttırsa da bu egemenlik çok kısa sürmüştür (Tataroğlu, 2013: 190). 1908 yılındaki Meşrutiyet Hareketleri kapsamında ise bürokraside yapılan tensikat (düzenleme) İslahat dönemiyle birlikte uygulamada izlerine rastlanan liyakat sisteminin esaslarını zedelemektedir. Bu dönem itibariyle bazı memurların memuriyetlerine son verilip geçmişteki bazı memurların ise göreve alındığı gözlemlenmiştir (Güler, 2013: 162).

Weberyen bürokrasi teorisinin özelliklerini taşıyan ve Batıdan örnek alınarak oluşturulan bürokratik örgütlenme biçimi ve personel sisteminde, memurlar için sicil tutulması, cezalandırmanın kanun ve yönetmeliklerle yapılması, ihtisaslaşmaya göre meslek okullarının açılması, eğitilmiş ve vasıflı memurların yetiştirilmesi, memuriyete girişte sınav usulünün benimsenmesi dikkat çekicidir (Özdemir, 2001: 143). Kamu personel sisteminde olumlu gözükse de bu uygulamalara rağmen Osmanlı'nın son döneminde sistemde bozulmalar da kendini göstermiştir.

Osmanlı döneminde bozulan personel sistemini genel hatlarıyla ele almak gerekirse mesleklere dayanan ancak teminatını kaybeden, liyakat sisteminin benimsenemediği bir kariyer sistemi göze çarpmaktadır. Meşrutiyet sonrası dönemde bürokratik yapı içerisinde kayırma usulü ve partizanlık önplana çıkmıştır. Personel sisteminin mali unsurlarının bozulması, toplu işten çıkarmalar (tensikat) ve memurun gerekçe gösterilmeden kadro dışı bırakılması personelin devlete olan güvenini sarsmıştır (Adal, 1968: 40-41). Dolayısıyla yeni kurulacak devlet, böylesine mesleki güvencesi olmayan, hayatı tahvil (değiştirme) adlı sürgünlerin yaşandığı, kefalet sistemiyle boyunduruk altına alınan, azil diye isimlendirilen kovulmaların yaşandığı, liyakat sisteminin oturtulamadığı bir personel sistemiyle yoluna devam edememiştir (Güran, 1981: 70-71).

Madde 40. Her memuriyetin vezayifi nizamı mahsus ile tayin olunacağından her memur kendi vazifesi dairesinde mes'uldür.

Madde 41. Memurun amirine hürmet ve riayeti lazımdan ise de, itaati kanunun tayin ettiği daireye mahsustur. Hilafı kanun olan umurda amire itaat mes'uliyetten kurtulmağa mecbur olamaz (Güler, 2013: 159).

Osmanlı kamu personel sisteminde önce devşirme çocukların daha sonra belirli ailelere mensup çocukların eğitim, istihdam ve terfi olasılıkları bulunması durumunda mağdur olan halkın yanı sıra kadınların mağduriyetleri de dikkat çekmektedir. 19. yüzyıl toplumsal yapı içinde kadın, erkeklerin korumasına muhtaç ve zayıf olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden de sosyal yaşamın dışında bırakılmıştır (Ozankaya, 1985: 128-129). Tanzimat Fermanı sonrası dönemde çalışma hayatındaki bir diğer değişiklik ise kadının eğitim ve kısıtlı da olsa belirli iş sahasında rol almaya başlamasıdır. Osmanlı toplum yapısı ele alındığında sosyal tabakalaşma, klasik dönem Türk/Türkmen aile yapısı ve benimsenen geleneksel anlayış uzun süre kadının memuriyet hayatında yerini almasına engel olmuştur (Özger, 2012: 420). Aslında Tanzimat Fermanı öncesi dönemde de kendine çalışma hayatında yer edinen az sayıdaki kadın, ekonomiye toplum tarafından pek fark edilmeyen katkılar sağlamaktaydı⁷.

Tanzimat Fermanıyla birlikte gün yüzüne çıkmaya başlayan kadının çalışma hayatında yer edinebilme süreci 1876 Meşrutiyet yıllarında ilerleme kaydetmiştir. İlerleme kaydetmesindeki ana nokta, Avrupa'ya nazaran Türk toplumunun kadının eğitim özgürlüğünün ve fırsatının olmayışdır (Güven, 1998: 148). Dönem itibarıyla kadın, toplumsal yaşamı içinde farklı statü kazanmak için girişimlerde bulunmuştur. Bu girişimler o dönemde çıkan gazeteler (1868'de çıkan Terakki Gazetesinde kimlikleri açıklanmayan kadınlar tarafından gönderilen mektuplara yer verilmesi) ve özellikle kadın dergilerinde (örneğin, ilk kadın dergisi Terakki-i Muhadderat) kadın sorunlarının ve beklentilerinin dile getirilmesi, toplumu kadının istekleri ve sorunları hakkında bilgilendirmiştir. Kadınlar bu dönemde konferanslar düzenlemiş ve dernekler (ilk örnekleri yardım dernekleri olarak kurulan, 1898 Şefkat-i Nisvan, 1908 Osmanlı Kadınları Şefkat Cemiyet-i Hayriyesi) kurmuştur (Çakır, 1996: 22). Osmanlı Devletinde Maarif-i Umumiye Nizamnamesiyle getirilen ilköğretim zorunluluğunun ardından 1876 Anayasası ilgili maddesi uyarınca kız ve erkek çocukları için eşit eğitim fırsatlarının sunulmasını hukuken mümkün kılmıştır (Dulum, 2006: 32). Dolayısıyla bu dönem Osmanlı Devletinde kadınların hak mücadelesi, gerekli gelişimi hemen göstermese de etkili olmaya başlamıştır.

⁷ Osmanlı Devletinde kadının çalışma hayatındaki yerinin yeterince anlaşılmasındaki sebeplerin başında kadının çalıştığına dair istatistikî verilerin devlet tarafından tutulmaması gelmektedir. Osmanlı Devletindeki 1882-1884 nüfus sayımı orduya asker alımı amaçlanarak gerçekleştirildiğinden bu sayıma kadınlar dâhil edilmemiştir. Kadının çalışma hayatını belgeleyen sanayi istatistiklerinde yer alışı 1913 yılında belgelenmiştir (Makal, 1997: 194).

Kadının Osmanlı'daki çalışma hayatı 1908 II. Meşrutiyet sonrasında daha da hız kazanmıştır. Bunun en önemli sebepleri dönem itibariyle yaşanan savaşların erkek işgücünü etkisiz kılması, savaş maliyetlerindeki artış, işgücü kaybı sonucu ülkenin ekonomik durumunda kötüleşme, emek arzının sınırlı kalması kadın işgücünü popüler hale getirmesidir. Artık kadın, gerek kamu gerekse özel sektörde artan oranda istihdam edilmeye başlanmıştır (Dulum, 2006: 58-59). Osmanlı'da etkili olan kadın hareketlerini diğer ülke deneyimlerinden ayrı tutmak uygun bir davranış değildir. Osmanlı kadın hareketleri batılı ülkelerin taklidi değil eş zamanlı yürütülen hareketlerdir. Batı toplumlarında kadın siyasal hayata girmek için mücadele verirken Osmanlı'da eğitim ve çalışma alanları önplana çıkmıştır (Çakır, 1996: 316-317).

Kamusal alanda kadının istihdamında öncelikli gerekliliklerden biri kız öğrencilere istihdam edilecekleri alanlarda eğitimin verilmesidir. Osmanlı'da kamusal alanda kadınların çalışma yaşamına girişlerinde ilk adım 1842 yılında Tıbhane-i Amire bünyesinde hizmet vermeye başlayan ebe mektebleriyle gerçekleşmiştir. Bu mekteblerin ilk eğitim vermeye başladığı yıl 1843 olmuş ve iki yıl eğitim sonucunda 10 Müslüman ve 26 Hıristiyan kadın ebe 1845 yılında mezun olmuşlardır (Dulum, 2006: 37).

Öğretmen yetiştiren okullardan biri olan Darülmüallimin ilk olarak 1848 yılında erkek öğrenciler için açılmıştır. Ancak kız öğrencilerin eğitim ve buna bağlı olarak iş sahasından uzak kalmaları önündeki eğitim engellerinin kaldırılması adına 1870 yılında faaliyet başlayan Darülmüallimin okulları açılmıştır (Akyüz, dhgm.meb.gov.tr). İlk olarak bu okullarda eğitim yaşlı ve ahlaklı erkek öğretmenler tarafından verilmeye başlanmıştır. Bu okullarda sıbyan mekteplerinde eğitim vermesi için iki yıl öğrenim gören ve rüştiye mekteplerinde eğitim vermesi için ise üç yıl öğrenim gören kadın çalışanlar yetiştirilmiştir (Dulum, 2006: 41-43).

Osmanlı Devletinde Tanzimat döneminden itibaren yaşanan değişimlerle kadınlar maaşlı olarak ilk kez ebelik alanında istihdam edilmiştir. Daha sonra Darülmüallimat'tan mezun olan kadınların kamusal alandaki istihdamı eğitim sektöründe gerçekleşmiştir. Kadınların diğer sektörlerdeki istihdamı ise ülkede yaşanan Balkan Savaşı ve Birinci Dünya Savaşı dönemindedir. Kadının sosyal hayatın çeşitli alanlarında yer alması ve başarılı kadınların performansları sayesinde kadına karşı iş yaşamındaki önyargıların yıkılmaya başladığı bu dönem eşzamanlıdır

(Özger, 2012: 425). İlk kadın müdür 1879 yılında Fatma Zehra Hanım olmuştur. Kadın çalışanların eğitim alanında artan sayısı eğitimin ülkenin daha küçük kentlerine de yayılmasını sağlamıştır (Dulum, 2006: 43). Ancak istihdam edilen kadınların büyük çoğunluğu İstanbul'da ikamet etmekteydi. Bu dönemde toplumsal kültürden kaynaklı olarak kadının çalışma hayatına girişine engel olan önyargılar (Özger, 2012: 429) kısmen de olsa devam etmekteydi.

Tanzimat sonrası kadın eğitiminde değinilmesi gereken bir diğer nokta ise yabancı okulların faaliyetlerini geliştirmeleridir. Açılan yabancı okullar özellikle de varlıklı Türk ailelerinin ilgisini çekmiştir. Yabancı okulların Türk ailelerini cezbetme sebebi ise daha disiplinli, müfredatı daha etkili ve iki yabancı dil eğitimi veren okullar oluşudur. Batılılar tarafından kurulan bu okulların cezbedici bir diğer unsuru ise kadınların batılılaşma yolunda yalnızca maddi olarak değil de manevi ve kültürel değerlerle iyileştirilmelerine olanak tanınmasıdır. Batılı medeniyetleri tanıyan, yabancı dil bilen aydın bir kadın kitlesinin yetiştirilmesi de kadının sosyal yaşamda daha hızlı yer almasına katkı verse de (Dulum, 2006: 44-45); bunun aksi örnekleriyle de rastlanmıştır. Batılılaşmayı kendi kimliklerini yok sayma olarak kabul eden kesim bu eğitime olumlu gözle bakmamıştır.

2.2.3. Osmanlı Personel Sisteminin Temel İlkeleri

Mekeziyetçi ve patrimonyal yapıya sahip ve büyük bir alana nüfuz eden Osmanlı personel sisteminin şekillenmesine sebep olan ve günümüz personel sistemlerinde sıklıkla dile getirilen sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri bulunmaktadır.

2.2.3.1. Osmanlı Personel Sisteminde Sınıflandırma

Osmanlı Devletinde kamu personel sistemlerindeki sınıflandırma hizmetlerin ve görevlerin dağıtımını esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Osmanlı'daki bu kamu personel sınıflandırması Fatih Kanunnamesi (Kanunname-i Al-i Osman) ile açık bir şekilde anlatılmaktadır. Bu Kanunda devlet adamlarının sınıflarına göre mertebeleri, dereceleri, görevleri ve terfileri dile getirilmiştir (Kalkandelen, 1972: 44; Özdemir, 2001: 99). Osmanlı yönetici sınıfı içerisinde ayrıcalıklı olan iki grup dikkat çekmektedir. Bunlardan biri Osmanlı hanedanı mensupları iken diğeri Askeri sınıf içerisinde olan insanlardır (Findley, 1994: 12).

Lybyer (2011: 44-45) ve İnalçık (1990: 31) ise bürokratik yapının iki üst kurumdan meydana geldiği ve bu kurumların idari ve dini kurumlar olarak belirttiği görüşündedir. İdari kurumlar içinde askeri ve sivil bürokrasi ve saray erkânı varken dini kurumlarda din personeli ve yargı organları bulunmaktadır. Heper (1974: 28) padişah ve saray erkânını bürokrasinin içinden çıkararak askeri-sivil ve dini bürokrasi şeklinde sınıflandırmaktadır.

Osmanlı'da klasik dönemde Askeri olarak nitelendirilen yönetici zümre seyfiye, ilmiye ve kalemiye şeklinde sınıflandırılmıştır. Bunlardan seyfiye sınıfı yönetici kadronun askeri kanadını oluştururken, ilmiye sınıfı şer'i hukuk uzmanları, kadı (yargı), müderris (eğitim hizmetleri) ve ulemayı (din hizmetleri), üçüncü sınıf olan kalemiye ise kâtiplik hizmeti ve devletin bürokratik işlemlerini oluşturan görevlileri içine almıştır (Fleischer, 1996: 5). Findley ise Osmanlı bürokratik sınıfını askeri-idari teşkilat, seyfiyye; İslami dini teşkilat, ilmiyye veya ulema; saray hizmetlileri; kâtiplik hizmeti, kalemiye olarak dört şekilde sınıflandırmıştır. Klasik dönemde seyfiye sınıflandırmasının idari ve askeri yöneticiler olarak ele alınmasına karşın 19. yüzyıl için seyfiyedeki bu sınıflandırmanın sadece askeri teşkilat olarak yapılmasını uygun görmektedir. Çünkü bu sınıflandırmanın idari kanadı henüz oluşturulmamıştı. Kalemiye sınıfı ise daha sonraları mülkiye (sivil bürokrasi) sınıfı olarak anılmıştır (Findley, 1994: 13).

Mülkiye⁸, kalemiye, ilmiye ve seyfiye sınıflarının her biri de kendi içinde sunulacak olan hizmetin önemine göre derecelere ayrılmıştır. Bu dereceler mesleklere göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin, başkâtipler ve mutasarrıflar için iki derece öngörülürken, müsteşarlar, kalem başkâtipleri, valiler, kaza kaymakamları, defterdar ve dışişleri bakanlığı mensupları için üç derece, genel müdürler için dört derece, muhasebeciler için beş derece ve öğretmenler için ise yedi derece öngörülmüştür (Kantarçioğlu, 1977: 14-15).

Klasik dönemdeki sınıflandırma ile 19. yüzyıldaki sınıflandırma arasındaki farka kısaca değinilecek olursa, klasik dönemde bürokrasi kanadı sadece askeri bürokrasiden oluşmaktadır. Bu yapı içinde bürokrasiyi taşrada sipahiler, merkezde ise çekirdeği yeniçeriler tarafından oluşturulan gruplar bulunmaktadır. Zaman içinde sipahilerin azalan gücü taşrada merkezi bürokrasinin ve Saray'ın gücünü artırmıştır.

⁸ Mülkiye sınıfı memurları, klasik dönem Osmanlı'da, devşirmeyle çocuklar arasından seçilerek saraya alınan ve Enderun'da yetiştirilen kişilerden oluşmaktaydı (Özdemir, 2001: 101).

19. yüzyıla gelindiğinde ise sivil ve askeri bürokrasi ayrımı gerçekleştirilmiştir (Karpat, 2002: 28-29).

Klasik dönem Osmanlı'da askeri sınıfın kaynakları, kölelerin yetiştirilmesi olan kul sisteminin yanı sıra Osmanlı tebaası Hıristiyan halkın çocukları (I. Bayezid döneminde kul sistemini desteklemek üzere) toplanarak saray ve devlet hizmeti için yetiştirilmesini sağlayan devşirme sistemiyle sağlanmıştır (Lybyer, 2011: 45). Devşirme usulü ile yetiştirilen bürokratlar aslında ailesizleştirilmiş, kavimsizleştirilmiş ve vatansızlaştırılmış bireylerdir. Devlete bağlılıkları da bu yüzdendir (Cangızbay, 1998: 3562). Kul ve devşirme sistemleriyle elde edilen çocuk ve gençler İstanbul, Edirne ve Manisa'da saraylarda içoğlanı, yeniçeri, köylerde ise acemioğlan olmak üzere iki ya da yedi yıl süren saray eğitimlerine tabı kılınmıştır. Bu eğitimler sonrasında elemeden geçen çocuk ve gençler dört yıllık uzmanlık eğitimlerin verildiği Enderun-Birun sistemi olarak anılan ve merkez ya da taşraya yönetici yetiştirilen eğitim sürecinden geçmişlerdir (Güler, 2013: 210). Enderun Osmanlı'da askeri ve mülki yönetici kadroların yetiştirildiği bir kurumdur (Demirci, H.A., 2015: 78). Klasik dönem içinde özellikle Osmanlı'nın düşüşe geçtiği yıllarda bürokratik yapılanmanın uzmanlaşması önündeki engel "tevcihat" usulüdür. Tevcihat yöntemiyle memurlar birer yıllığına memuriyete getirilip görevlerinde başarılı olanlar görevlerinde bırakılır, diğer personel başka bir göreve geçirilirdi (Akyıldız, 2004: 24). Görevlerinde başarısız olanlar ise sistem dışında bırakılırdı. Görevleri dışında bırakılanlara (açığa alınanlar) ücret ödenmezdi ve yeniden atanmak için sıra beklerlerdi (Eryılmaz, 2010: 73-75). Bu yöntem personelin uzmanlaşmasını engellerken kurumda teşkilatlanmanın da önüne geçmektedir (Akyıldız, 2004: 24).

Osmanlı idari yapısında memur olma şartı dört temel maddeye dayandırılmıştır. Bunlardan (Kantarcioglu, 1977: 13-14); birincisi Osmanlı tebaasından olmak, ikincisi yirmi yaşını doldurmuş ve iyi ahlak sahibi olmak, üçüncüsü gireceği memuriyete ilişkin özel eğitimini yapmış olduğu okul diploması veya bilirkişilerden oluşan encümen önünde girmiş olduğu sınav sonucunu sunmak, dördüncüsü ise bir yıl hapis ve ona denk düşen bir ceza ile mahkûm olmamaktır.

Osmanlı sınıflandırma sistemine genel hatlarıyla bakılacak olursa personel odaklı bir kariyer sınıflandırma sistemi hâkimdir. Benimsenen bu personel sisteminin temellerini, eğitim ve kıdem oluşturmaktadır (Güler, 2013: 211). Ancak

klasik dönem Osmanlı askeri-idari yapılanmasında devşirme usulünün yoğunluklu olarak tercih edilmesi Müslüman kökenli ailelerin çocuklarının üst düzey idari pozisyonlara gelebilmesi önündeki engeller olarak görülmektedir. Ayrıca kamu çalışanına uygulanan tevhizat usulü birçok personelin uzmanlaşması önünde görünmez bir engel teşkil etmektedir.

2.2.3.2. Osmanlı Personel Sisteminde Kariyer

Klasik dönem Osmanlı'da kamu personel sistemlerine göz atarken önceki başlıklarda da dikkat çekildiği gibi iki çeşit istihdam şekli karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki devşirme yoluyla elde edilen çocukların eğitime tabi tutularak askeri ve idari alanlarda istihdam edilmesi, diğeri ise babadan oğula geçen ancak uygulamalı bir eğitime tabi tutulan çocukların kalemlerde istihdamıdır.

Osmanlı'da eğitim, istihdam ve terfi arasındaki ilişki göz ardı edilmemelidir. Kamu personel sisteminde bu ilişki kamu personeli olma açısından önemli bir unsur olarak belirmiştir. Eğitim alan bireylerin kamu personel sistemi içinde yer edinmeleri ise bu yapıda elit tabakanın oluşmasına zemin hazırlamıştır (Kapucu ve Palabıyık, 2008: 207). Devşirme usulüyle Enderun'a alınacak çocuklara mülakat usulünün uygulanması, Osmanlı Devletinde görev alacak çocukların yeteneklilerinin tercih edildiğinin ve önemsendiğinin göstergesidir (Özdemir, 2001: 77).

Osmanlı'da Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u fethi sonrasında dil, din, ırk bakımından farklı ülkelerin devlet otoritesi içine alınması idari yapının da gelişimini gerektirmiştir. Bu yüzden saray mektepleri daha fazla önplana çıkmış ve sarayda üst düzey idari görevlere getirilecek bireylerin yetiştirildiği hazırlık mektepleri kurulmuştur. Hazırlık mekteplerinde devşirme yoluyla gelen çocukların yetkinlikleri, ilgileri ve bireysel farklılıkları değerlendirilerek eğitim yaşamlarına yön verilmeleri sağlanmıştır. Bu usul eğitim hayatındaki çıkma yönteminin uygulandığıdır (Akkutay, 2004). Çıkma yönteminin ikinci uygulama şekli ise Osmanlı'da bürokratlarının yükselmesine olanak tanınmasıdır. Çıkma Enderun ve Birun'daki bütün gruplar hareketlenirdi. Çıkma ile oğlanlar aldıkları eğitim ve terbiyeden sonra yeni bir elemenden geçer ve üst kademelere çıkarlardı (İnalçık, 2011: 86-89). Bu elemende başarılı olanlar padişahın oturduğu sarayda Büyük Oda ve Küçük Oda denilen dairelere alınırdı. Saraya alınmayanlar ise kapıkulu sipahi bölümlerinde alt kademede bulunan ulufeciler ve garipler bölüklerine verilirdi (İnalçık, 2013: 101-102). Enderun mezunları arasında siyaset bilgisi iyi olanlar için

reisülküttap, vezir, vali gibi önemli mevkilere kadar terfi olanakları bulunurken, askeri bilgisi iyi olanlar için ise yeniçeri ağalığına kadar uzanan bir terfi sistemi bulunmaktaydı (Özdemir, 2001: 114).

Osmanlı Devleti tarafından geliştirilen bu sistem kişiye bağlı memuriyet sisteminin en ileri aşamasıdır. Bu sistemle saray eğitimine küçük yaşlarda tabi olan ve padişahı bir amir değil de babası olarak gören paternalist düzenle yetişen kul-memur, kendisini devletin ve mülkün sahibi olarak görmektedir (Aslan, 2012: 325). Osmanlı döneminde padişahın paternalist bir lider olması ve memurların padişaha olan bağlılığında ahde vefa ilişkisi, günümüz personel sistemlerinin sorunu olarak dile getirilen siyasallaşmanın yansımasıdır. Personel sistemlerinde aksaklığa neden olan siyasallaşma ise cam tavan sendromuna neden olan faktörler arasında yer almaktadır.

Osmanlı'da özellikle klasik dönemde bürokratik memuriyete giriş için Hıristiyan olan devşirme çocukların Enderun'da yetiştirildikten sonra kabiliyetlerine göre askeri ya da idari görevlere tayini ile gerçekleştirilmiştir (Özdemir, 2001: 77). Ancak 16. yüzyılın sonunda Müslüman ailelerin çocukları özellikle de devlet erkanının çocuklarının Enderun'a kabulü (Demirci, H.A., 2015: 78) üst düzey yöneticilik vasıflarına gelebilecek bireylerin çeşitlenmesini sağlamıştır.

Kul sisteminin yanında Lonca adı verilen, alt ve orta düzey memurluklar için uygun görülen, genelde babadan oğula geçen bir kariyer sistemi hâkimdir. Bu yapı içerisinde memurların ve devletin ileri gelenlerinin çocukları 12 yaşına girdiklerinde kalemlere çırak (şakird) olarak atanır, usta-çırak ilişkisiyle hizmeti öğrenirlerdi. Bu aşamadan sonra çıraklar memur olarak atanır ve maaş alırlardı. Dönem itibarıyla Divan-ı Hümayunda ve kalemlerde çalışan orta ve alt düzey memurlar genel itibarıyla maaş rejimine bağlı olsalar da aralarında tımar sahibi olanlar vardı (Özdemir, 2001: 78; Akyıldız, 2004: 25; Aslan, 2012: 331). Babası memur olmayan çocuklar ise tanıdık vasıtasıyla memuriyete girebilirlerdi (Özdemir, 2001: 78).

Osmanlı Devletinde terfi sistemine verilecek bir diğer örnek ise gulamların ilerleme yollarıdır. Gulamlar köle olarak Osmanlı askeri personel sistemine adapte edilir ve bir dizi süreçten geçtikten sonra liyakati ölçüsünde ve yaşına dikkat edilerek (otuz, otuz beş ve kırkına ulaşması beklenir) kendilerine vilayet ya da başka kamu vazifeleri verilebilirdi (Nizamü'l-Mülk, 1941: 152). Kölelikten gelerek vilayet yönetimine kadar ulaşabilmek padişahın takdirine bırakılmıştı.

Osmanlı'da dört sınıfa ayrılan memurlar her bir sınıf içinde ayrı bir dereceleme ve terfi sistemine tabi tutulmaktadır. Örneğin, kalemiye sınıfına giren bir memur hacelik rütbesine kadar yükselebilirken, ilmiye sınıfına giren bir memur ise Şeyhülislamlık makamına kadar, mülki-askeri sınıfa giren bir memur ise Sadaret makamına kadar ulaşabilmekteydi (Özdemir, 2001: 211).

Osmanlı Devletinin klasik döneminde sınıflandırma temeline oturtulmuş personel sistemi içindeki kariyer olanaklarının bulunduğu da görülmektedir (Kalkandelen, 1972: 45-46). Kariyer sisteminin yasal dayanağı ise sınıflandırma sisteminde olduğu gibi Fatih Kanunnamesidir (Özdemir, 2001: 109). Fleischer (1996: 10) 16. yüzyıla kadar Osmanlı'da müderrislerin nişancı, kadıların defterdar olabildiği içiçe geçmiş bir kariyer çizgisinden bahsetmektedir.

Kanunda kademeler arası yükseliş düzenlemesinde en üst derecelere basamakları tırmanmadan atamalar engellenmiş, harcama yetkileri ve maaşları memurun rütbe ve derecesine göre belirlenmiştir; ancak sınıflararası da içiçe geçmişlik mevcuttur. 16. yüzyıldan itibaren istihdamda artan uzmanlaşmayla birlikte kariyer çizgileri daha da kesinleşmiş ve sınıflararası geçiş azalmıştır (Özdemir, 2001: 99).

2.2.3.3. Osmanlı Personel Sisteminde Liyakat

Osmanlı'da liyakat anlayışı günümüz liyakat anlayışından farklılık gösterse de uzun bir dönem kamu personel sisteminde esas alınan unsurlardan biridir. Günümüz liyakat anlayışından farklı olan tarafı ise devşirme sisteminden kaynaklıdır.

Osmanlı'da kamu kurumlarına personel yetiştirilmesi ve istihdamında uygulanan devşirme sistemi gayrimüslim çocukların liyakat sahibi olmaları için bilgi ve becerileri yönünde eğitim-öğretim almasını sağlar. Devşirme yoluyla alınıp bilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirilen bu çocuklar askeri ve sivil işlerde istihdam edilerek, aralarında en başarılı olanlar üst kademelere kadar çıkarılmıştır (Özdemir, 2001: 111). Üst kademelere kadar çıkarılma sistemi tesadüfi ya da otomatik değildir. Yeteri kadar eğitim-öğretime tabi tutulan kamu personelinin en üst seviyelere kadar yükselmesi büyük bir titizlik ve akıllılıkla gerçekleştirilmiştir (Lybyer, 2011: 94). Ancak klasik dönem Osmanlı kamu personel sistemine genel hatlarıyla bakıldığında padişahın istihdamda ve terfide mutlak yetki sahibi olduğu görülmektedir (Aslan, 2012: 133). Busbecq'in Süleyman'la yapmış olduğu görüşmeden aktardığına göre, Sultan birini göreve atarken servetine veya mevkisine

bakmaz. Her bir bireyi kendi liyakatine göre değerlendirir ve kişinin karakterini, yeteneğini, davranışlarını ve eğilimlerini gözlemleyerek kararını verir. Yüksek mevkilere atanması öngörülen bireylerde de liyakat esas alınır (Lybyer, 2011: 98). Padişahın personel üzerindeki bu takdir yetkisi hiyerarşik olarak her birime bir astı için kullanması adına (taşradaki beylerbeyi ya da sancakbeyinin kendi altındaki memurlar üzerindeki takdir yetkisi) verilmişti (Aslan, 2012: 133). Kanuni Sultan Süleyman zamanında Osmanlı'daki sınıflandırma ve liyakat sistemi en üst seviyelere ulaşmıştır. Kalkandelen (1972: 44) bu sınıflandırma ve liyakat sisteminin Avusturya, Fransa, İngiltere ve bunlar aracılığı ile ABD'ye öncülük ettiği kanaatinde.

Busbecq'e göre, Türklerin olağanüstü bir insan bulduklarında değerli bir nesne edinmişçesine coşku duymaları ve iyi yetişmiş insandan büyük zevk almaları, liyakate verdikleri önemin göstergesidir (Lybyer, 2011: 86). Mutlak monarşi üzerine temelleri kurulan ve personel sisteminin özünde kul sistemini benimseyen Osmanlı Devletinde üstün zekalı insanlara önem verildiğinin açık göstergesi eğitim sistemi olarak Enderun'un benimsenmesidir (Akkutay, 2004). Günümüz demokrasilerinin bazılarında üstün zekâlıların keşfi ve terfi imkânları sınırlıdır. Bunun sebebi ise günümüzde kapsamlı ve bireysel özgürlüğü savunan demokrasilerde yetenekli bireylere terfi olanakları tanınmasına karşın bireylerin terfi yolunda çeşitli engellere maruz kalmalarıdır. Günümüz terfi engelleri ayrıca aşılamaz (Lybyer, 2011: 95) ve sıklıkla görünmez niteliktedir.

Klasik dönem Osmanlı'da liyakate önem verildiği kadar bürokratin istihdamında iltimas ve kayırmalara da rastlanılmaktadır. Bir kişi makamı hak etmediği halde bağlı olduğu şahısların söz sahibi olması dolayısıyla ehliyet sahibi birinin yerine geçerek istihdam edilebilmektedir. Ancak bu sistemde kayırmacılık bir dönem üst düzey görevlerde yer almış bir bireyin bağlı olduğu şahsın/shahısların güçlerinin ortadan kalkması dolayısıyla ani yükselmeler kadar düşüşlerle de karşı karşıya kalınmıştır. Osmanlı bürokratik sisteminde ehliyet ve liyakatin göz ardı edildiği bu uygulama personel sorunu olarak belirmiştir. Dolayısıyla Tanzimat öncesi ve sonrasında memurların istihdamı için sınavların ve kuralların getirilmesi yönünde çalışmalar yapılsa da başarıya ulaşamamıştır (Akyıldız, 2004: 27). Osmanlı personel sistemlerinde kayırma, iltimas ve despotluğun devamlılık göstermesi personel tarafından sunulan/sunulacak hizmet ve işte aksamaların, başarısızlıkların

yaşanmasına neden olmuştur (Özdemir, 2001: 110). II. Abdülhamit dönemiyle birlikte bürokratları yetiştirecek eğitim kurumlarının açılması, liyakatin Tanzimat sonrasında da gündeme gelmesini sağlamıştır⁹.

Osmanlı personel sisteminde de, prensip olarak, günümüz personel sisteminin özellikleri olan sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkelerinin uygulandığı görülmektedir. Ancak bu dönemde gerek devşirme gerekse lonca yoluyla elde edilen personelin özellikle istihdamında diğer taraftan terfi koşullarında da toplumun geneline yayılan adaletlilik ve hakkaniyetlilikten bahsetmek zordur. Örneğin, devşirme yoluyla yalnızca gayrimüslimlerden alınan (özellikle Hıristiyan) çocukların istihdamı ve üst kademelere kadar çıkarılması, lonca yoluyla babadan oğula geçen kamu personeli olma olanakları toplumun diğer kesiminin yok sayılmasına olanak tanımıştır. Tanzimat sonrası dönemde de özellikle istihdamda yoğun olarak iltimas ve kayırmacılık faaliyetleri etkili olmuştur.

Osmanlı Devleti Türk kamu bürokrasisine liyakati önemseyen ama uygulayamayan bir kamu personel sistemi miras bırakılmıştır. Bu sistem çerçevesinde öncelikle liyakatli bireylerin yetiştirilmesi için gerekli eğitim kurumlarının merkezi birimlerde yer alması belirli bir kesimin eğitim almasına olanak verilmiş diğer kesim eğitim olanağından yoksun bırakılmıştır.

2.3. 1920-1965 Dönemi Kamu Personel Sistemi Gelişimi

Türkiye’de kamu personel rejimi/sistemi Anayasa Hukuku, İdare Hukuku ve Kamu Yönetimi disiplinlerinin kapsamına giren bir olgudur. Konunun hem içiçe geçmiş olması hem de birçok disiplinden etkilenmesinden dolayı, disiplinlerden herhangi biri konuyu yeterince ayrıntılı olarak açıklayamamaktadır (Aslan, 2006: 2). Bu nedenle Türkiye’de kamu personel sistemini tam anlamıyla açıklamak kariyer sisteminin mi kadro sisteminin mi benimsendiğini çözümlenmek oldukça zordur.

Personel sistemindeki değişimleri algılayabilmek için farklı disiplinler dikkate alınırken yasa taslakları, yasa metinleri, Bakanlar Kurulu kararları, bakanlık genelgeleri, felsefi-teorik zemindeki yeni liberal kavramlar, uluslararası kurumların etkileri (Acar, 2009: 1-2), dönemsel olarak ele alınabilecek mahkeme içtihatlarını sistemlerin gelişimi çerçevesinde incelemek gerekmektedir. Bu kapsamda Türkiye’deki kamu personel sistemi incelemeleri çeşitli şekillerde ele

⁹ Bkz. Tanzimat sonrası liyakat uygulamaları 2.2.2. nolu başlıkta ayrıntılı olarak verilmiştir.

alınabilmektedir. Öncelikli olarak devletin belirlediği siyasal ideolojiler ve bunun kamu personeline yansımaları dikkate alınarak incelenebilecektir. Diğer taraftan günümüzde de birçok değişikliğe uğramış olmasına rağmen halen varlığını sürdüren Devlet Memurları Kanunu (DMK) öncesi ve sonrası şeklinde ayrımlara dayalı incelemeler yapılabilir. Bu incelemeler yapılırken çalışmanın ana konusu gereği özellikle istihdam, terfi ve kısmen de maaş sistemleri ele alınarak ilgili dönemlerde personel üzerinde etkili olan görünmez engellere vurgu yapılmaktadır.

Türkiye’de kamu personel sisteminin temelleri, Osmanlı Devletinde Tanzimat Fermanı sonrası dönemden kalan ve uzun yıllar boyunca varlığını koruyan sisteme dayanmaktadır. Bu dönemden miras kalan Türkiye’nin kamu personel sisteminin genel özellikleri üçlü gruplandırılmayla özetlenebilir. Bunlardan ilki kamu personel sisteminde askeri, adli, akademik ve sivil (idari) dördü ana ayrımın olmasıdır. İkincisi sivil personel yönetim sisteminde merkezden yönetim, yerel yönetim ve kamu iktisadi teşebbüsleri personel alt sistemlerinin ayrılığıdır. Üçüncüsü genel hükümler yasası olarak anılan kamu personel sisteminin bağlı olduğu bir yasal düzenlemenin yanında başlıca meslek grupları için düzenlenmiş yasaların varlığıyla kamu personel sisteminin çoklu yasal düzenlemeye tabi tutulmasıdır (Güler, 2013: 213). Türkiye’nin kamu personel sistemindeki bu sınıflandırmada farklı kamu sektörlerini içine alan birleşik personel rejiminin yükselişi görülmektedir. Bu ana rejime bazı özel hukuki düzenlemelerle ilaveler yapılmışsa da genelde birleşik çatının dışına çıkılmamaya özen gösterilmiştir (Şaylan, 2000a: 29). 1924 ve 1961 Anayasalarında Türkiye’deki kamu personeli memur statüsü olarak tek bir çatıda toplanmıştır (Kayar, 2015: 34). 1982 Anayasası ise genel kamu hizmetleri, memurluk ve diğer kamu görevliliği olarak kategorize edilmiştir. Ancak memurluk için düzenlenen ilkeler diğer gruplar için de yasal zemini oluşturmaktadır (Güler, 2013: 224-225).

Cumhuriyet dönemi personel sisteminde dikkat çeken bir diğer unsur ise hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşu olan KİT’ler ile yer yönünden yerinden yönetim kuruluşları olan il özel idareleri ve belediyelerin personel yapısı içindeki yeridir. Cumhuriyetin ilk yıllarında bu kuruluşların personel sistemi için ayrıca bir düzenleme öngörülse de personel sınıflandırılması içinde ele alınarak kamu personel sisteminde bir bütünlük sağlanmıştır. 1980’li yıllarla birlikte özelleştirme

politikaları içine alınan KİT'ler kamu personel yapısı içindeki bu bütünlüğün bozulmasına sebep olmuştur (Güler, 2013: 224).

Osmanlı Devletinin yıkılışı ve Cumhuriyet dönemine geçiş sürecinde Ankara'daki hükümet memurluk rejiminin düzenlenmesinden ziyade rejimin günlük yönetsel işleyişiyle ilgili sınırlı sayıda kanun ve nizamname¹⁰ yayımlamıştır. Bu kanun ve nizamnameler harcırah, yol masrafı, yevmiye, aile masrafı, işe girme yaşı, çalışma saatleri gibi düzenlemeleri kapsamaktadır (Aslan, 2012: 371). Cumhuriyetin ilk yılları olarak anılan bu dönemde kamu personel yapısında önemli bir husus bürokrasinin diğer toplum üyelerine karşı imtiyazlı grup içinde olmasıdır. Bu dönemde Türkiye'nin bürokrasisinde verimlilik ve etkinlikten ziyade benimsenen ideoloji önplana çıkmıştır (Önder ve Akıncı, 2011: 59). Atatürk bu dönemde üst düzey idari görevlere yapmış olduğu atamalarda siyasal kriterleri (kendi devrimlerinin savunucuları) dikkate almıştır. Ancak reform ve yenileme hareketlerinde etkisi olmayan alt düzeylerdeki kamu çalışanları için aynı uygulamaya gidilmemiştir (Bent, 1969: 48; Cangızbay, 1998: 3567). Bu dönemde bürokrasinin ayrıcalıklarla donatılmasındaki gerekçe ise köklü devlet geleneği üzerine kurulmaya çalışılan yeni yapı içinde onların devrimlerin yürütücüsü ve bekçisi olarak görülmesidir. Devlet bu dönemde reformların yürütülmesinde ve geliştirilmesinde katkısı olan mülki yöneticileri üst düzey görevlere atama yoluyla ödüllendirmektedir (Eryılmaz, 2015: 294). Cumhuriyetin ilk yıllarında askeri bürokrasinin daha sonra parti bürokrasinin sivil bürokrasiye üstünlüğü Mülkiyelilerin istihdamıyla yerini sivil bürokrasiye bırakmıştır (Heper, 1974: 116). Mülkiyelilerin kamu personel sistemlerinde istihdamına ve özellikle üst düzey idari pozisyonlarda yer almalarına 1930'lu yıllarda başlanmıştır (Eryılmaz, 2013: 152).

Osmanlı'dan Cumhuriyet dönemine geçiş noktasında kamu personel açısından dikkat çeken üç önemli kararname vardır. Bunlar mevcut istihdam edilen memurların yeni kurulacak kamu teşkilatında yer almaları açısından düzenlenmiştir. İşgal Mıntıkasında Memuriyetlerine Devam veya Memuriyet Kabul Edenlerin veya İşgal Esnasında İstanbul Hükümetince Tayin Olunanların İstihdam Olunmayacakları

¹⁰ Örneğin, 9 sayılı Mülkiye Harcırah Kararnamesine Tevfikan Verilmekte Olan Umum Harcırahlarından Yüzde Kırk Tenzilat İcrasına Dair Kanun, Ketebe-i Aklamın Sinleri Hakkında Nizamname, Devairde Öğle Tatillerinin İlgası Hakkında Kararname, Memaliki Meşgule Memurları Hakkında Olunacak Muamele Hakkında Kararname, İşgal Mıntıkasında Memuriyetlerine Devam veya Memuriyet Kabul Edenlerin veya İşgal Esnasında İstanbul hükümetince Tayin Olunanların İstihdam Olunmayacakları Hakkında Kararname Bkz. Aslan, 2012: 372-373.

Hakkında Kararname ile işgal edilen topraklardaki İstanbul hükümetine bağlı olarak istihdam edilen üst düzey memurların istihdamına son verilmesinin yolu açılmıştır. Ancak bu kararnamenin akabinde yayımlanan Mücbir Sebeplere Binaen İşgal Altında Bulunan Mahallelerde Kalan Memurin ve Muallimin Cevazı İstihdamları Hakkında Müzeyyel Kararname ile önceki kararname kadük olmuştur. Böylece işgal edilen topraklarda işgal sürecinde görevinin gereğini yerine getiren memur ve öğretmenlerin işgal sonrası da görevlerine devam etmeleri öngörülmüştür. Ancak bu kararname de kadük olmuş ve 18 Ekim’de yayımlanan son kararname ile işgalden kurtulan bölgelerde milli harekete karşı olmayan memurların istihdamına devam edileceği belirtilmiştir (Aslan, 2012: 373-374).

Tanzimat sonrası dönemde Osmanlı Devletinde uygulama alanı bulan liyakat ilkesi Cumhuriyet döneminde de anayasal ve yasal ilkelerle temellendirilmiştir (Güler, 2013: 163). Cumhuriyet dönemiyle birlikte personel sistemini düzenleyen anayasal hükümler 1924 Anayasasının 92.-94. maddelerinde yer almaktaydı. İlk yasal zemin ise 1926 yılında çıkarılan 788 sayılı Memurin Kanunu olmuştur (Şaylan, 2000b: 106; Akgüner, 2001: 14; Güler, 2013: 162; Kayar, 2015: 8). Personel sistemindeki mali ilkeler ise 1927 yılında çıkarılan 1108 sayılı Maaş Kanunu ile oluşturulmuştur (Şaylan, 2000b: 107; Güler, 2013: 214; Kayar, 2015: 8). 1929 yılında çıkarılan 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşatının Tevhit ve Teadülüne İlişkin Kanun ile Cumhuriyetin kamu personel rejiminin yasal çerçevesi oluşturulmuştur (Aslan, 2012: 377); 1939 yılında yasal zemin kapsamlı değişikliğe uğratılmıştır. Yasal zemindeki üçüncü büyük değişim ise 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı DMK ile gerçekleştirilmiştir (Güler, 2013: 162-163).

Türkiye’de ilk kez kamu personel sistemini düzenleyen 1924 Anayasası 92. maddesi hükmü uyarınca siyasi hakları olan her Türk, yeterliliğine ve hakedişine göre Devlet memuru olma hakkına sahiptir. 1924 Anayasasının 93. maddesine göre bütün memurların nitelikleri, hakları, görevleri, yükselmeleri ve maaşlarının özel bir kanunla gösterilir (<https://www.tbmm.gov.tr>). Cumhuriyet döneminde memuriyete girişte liyakat prensibi ilk kez 92. madde hükmüne göre benimsenmiştir (Mihçioğlu, 1958a: 109). Akabinde 1926 tarih 788 sayılı Memurin Kanunu hükümleri uyarınca devlet memurluğu genel hükümlü kurallara bağlanmıştır (Şaylan, 2000a: 25; Güler, 2013: 162; Kayar, 2015: 8). Ancak Memurin rejimi ile genel memur statüsünün belirlenmesinin yanında her bir bakanlık da kendine özgü istihdam rejiminin

belirlendiği yasalar çıkarmıştır (Aslan, 2012: 387). Bu anlamda kamu personel sisteminde dönem itibariyle kapsayıcı tek bir rejimin olmadığı görülmektedir. Ergun ve Polatoğlu (1984: 271-272) 788 sayılı Kanunla getirilen genel hükümler ve her bir kurumun kendi personelini belirlemede pratikte gelişmiş güzel durumlarla karşılaşılmasına neden olduğu kanaatindedir.

1924 Anayasasında öncelikli olarak merkeziyetçi bir yapının hâkimiyetinin kurulması hedeflenmiştir. Bu yapı içerisinde kamu personel rejimine şekil veren yasa ise, ‘Barem Rejimi’ olarak adlandırılan yasalar demetiyle düzenlenmiştir (Aslan, 2006: 239). Ancak her bir bakanlığın bu yasalar demetine koşturarak özel personel yasaları olmuştur. Aslında 1924 Anayasası ile merkeziyetçi bir yapı oturtulmaya çalışılırken kamu personel rejiminde çift yönlü bir merkezi yapı benimsenmiştir. Belirli unvanlara atamalar merkez teşkilatı tarafından yapılırken diğerleri için yetki genişliği ilkesinin benimsendiği görülmektedir (Aslan, 2006: 239). Belediye personel sistemlerine bakıldığında 1931 yılındaki Belediye Memur ve Müstahdemleri Hakkında Nizamname ile belediyelere personelini kendi seçme yetkisi verilmiştir. Ancak atama yetkisinin kimi belediyelerde valilik ve kaymakamlıklara tanınması, 1939 yılında maaş belirleme ve kadro ihdasının Bakanlar Kurulu onayına sunulması belediye personelini merkezi personel bünyesi içine almıştır (Güler, 1999: 10-11). Aslında bu yasal oluşumlar genel ilkeleri itibariyle liberal personel rejimlerinin özelliklerini sergilemektedirler (Aslan, 2012: 377). Bir önceki başlık altında da belirtildiği üzere, ülkelerin benimsediği siyasal ideolojiler kapsamında kamu personel sistemleri şekillenmektedir. Dönem itibariyle benimsenen liberal politikalar kamu personel sistemlerine yansımıştır. Liberal politikaların kamu personel sistemlerine yansımaları, Türkiye’de 788 sayılı Kanunun kamu personel sistemine genel düzenlemeler¹¹ getirmesine karşın kurumsal kapsamda personel sistemlerini düzenleyecek yasal çerçeveyi esnek bırakmasına neden olmuştur.

788 sayılı Memur Kanunu ile sivil kamu kurum ve kuruluşlarında genel anlamda memurlar ve sözleşme ile istihdamı öngörülen müstahdemler olmak üzere

¹¹ Memurluğa giriş şartları: 1- Türk olmak, 2- Siyasi haklardan mahrum olmamak, 3- İyi ahlak sahibi olup, yüz kızartıcı suç işlememiş olmak, 4- En az ortaokul mezunu olmak, 5- Askerlikle ilgisi bulunmamak, 6- Görevini yapmamaya mani bir hastalığı bulunmamak, 7- Yabancı tabiiyetli kadınla evli olmamak.

Müstahdemliğe giriş şartları: Memurlar için sayılan 1, 2, 3 ve 6. maddelerdeki şartları taşıyor olmasıdır. Bkz. Demirci, 2009: 80.

ikili bir ayrıma gidilmiştir. Kanunun 4. maddesi hükümlerine göre memur olabilmek için Türk olmak, Hukuku siyasiyesine sahip olmak, ahlaklı, şeref ve haysiyetli, namuslu, temiz sicilli olmak, ortaokul mezunu olmak (Kanun ortaokulu bitiren birden çok adayın başvuruda bulunması veya ortaokulu bitiren adayların bulunmaması durumunda yarışma sınavı yapılmasını öngörmekteydi), askeri görevini yapmış olmak, sağlıklı olmak (görevini ifa edebilmesine mani bedeni ve akli hastalığı bulunmamak, sara hastası olmamak), yabancı uyruklu kadın ve kızlarla evli olmamak (şayet bu Kanun öncesi evlilik yapılmış ise Hariciye, Müdafai Milliye ve Bahriye vekaletlerinde istihdam edilemezler) gibi şartlar sunulmaktadır. Müstahdem kadroları için ise ilgili Kanunun 5. maddesi hükümleri geçerlidir. Bunlar, Türk olmak, kamu hizmetlerinden yasaklı olmamak, ahlaklı, haysiyetli, namuslu olmak ve cezai bir fiil ile mahkum olmamak, sara hastası olmamak, bedeni ve akli rahatsızlığı bulunmamak ve devlet tarafından gerekli görüldüğü üzere hizmete alınacak ecnebi (yabancı) müstahdemler şahsi koşullara tabidirler. 788 sayılı Kanunun 6. maddesinde ise kadınların memur ve müstahdem olmalarına izin verilmiştir (<http://www.memurlar.net>). Bu Kanun kapsamında memur olmanın yalnızca genel koşulları dile getirilmişken hizmete alımlar kurumların takdirine bırakılmıştır. Ancak kamu personelinin sınıflandırma sorununa çözüm bulunamamıştır (Şaylan, 2000b: 107; Aslan, 2012: 379; Güler, 2013: 214). Sınıflandırma sistemi oturtulamadığından ücret eşitsizlikleri de giderilememiştir (Şaylan, 2000b: 107). Yine de personel rejimini genel bir statü içinde düzenleyen bu Kanun dönem itibariyle Devletin yüklediği görevleri yerine getirecek, kariyer sistemi ve bir dereceye kadar liyakat sisteminin gözetildiği memur rejimini oluşturmuştur (Göküş, 2000: 27).

Personel sistemindeki mali ilkeler ise, 1927 yılında çıkarılan 1108 sayılı Maaş Kanunu ile düzenlenmiştir (Şaylan, 2000b: 107; Güler, 2013: 214; Kayar, 2015: 8). 788 sayılı Kanun kapsamında, devlet personelinin sınıflandırmasına çözüm sunulmamış olmasına rağmen personelin sınıf, derece, unvan ve maaşlarının düzenlendiği yeni/özel bir yasa çıkarılması öngörülmüştür. 1929 yılı itibariyle kariyer sisteminin oluşturulacağı sınıflandırma 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşlarının Tevhid ve Teadülüne (Birleştirilmesi ve Denklik Sağlanmasına) Dair Kanun ile gerçekleştirilmiştir (Aslan, 2012: 390; Güler, 2013: 214; Kayar, 2015: 8). Bu Kanunla birlikte Türk kamu personel sisteminde ilk kez barem sistemi uygulanmaya başlanmış, tek tip maaş sistemi ve eşitlik ilkesi getirilmiştir (Şaylan,

2000b: 107; Kayar, 2015: 8). 1452 sayılı Kanun askeri memurlar ve subayları dışarıda tutarak hâkimleri, öğretmenleri ve tüm diğer kamu çalışanlarını kapsamıştır (Avaner, 2007: 629). 1929 yılında askeri personel için ise 1453 sayılı Zabitan ve Askeri Memurların Maaşatı Hakkında Kanun çıkarılmıştır (Öktem, 1992: 87; Güler, 2013: 215). Bu yasalarla hedeflenen aslında memurların maaş düzenindeki dağılık yapının yok edilmesidir. Ayrıca bu yasalarda henüz ciddi varlığı olmayan kamu iktisadi işletmeleri ve belediyeler kapsam dışı bırakılmıştır (Güler, 2013: 215).

1929 yılında maaş düzenlemesi yapılması hedeflenen yasalarda kapsam dışı bırakılan belediyelerdeki memur ve müstahdem, tüm belediye çalışanlarıyla ilgili düzenlemelere ise 1931 yılında yürürlüğe giren Tüzük'te rastlanmaktadır (Güler, 2013: 215). Maaş düzenlemelerinin yapıldığı barem sistemi ile birlikte devlet memurları belirli gruplara ayrılmış ve aynı barem sınıfında istihdam edilen personel için aynı maaş öngörülmüştür (Göküş, 2000: 28).

1929 yılında çıkarılan 1452 sayılı Kanun hükümleri kapsamında memur maaşlarından damga pulu ve yol vergisi dışında vergi ve emeklilik payı kesilmemesi öngörülmüştür. Ancak bu düzenlemelerden vergi için olan 1931 yılında emeklilik için olan ise 1945 yılında kaldırılmıştır. Bu bulgular Cumhuriyetin ilk yıllarında bürokrasinin egemen güç olduğu iddialarını zayıflatmaktadır (Aslan, 2012: 396-397).

1930'lu yılların başında ortaya çıkan yaygın ve etkin devletçilik politikası, 1938 yılında çıkarılan 3460 sayılı Sermayenin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan Kamu İktisadi Teşekküllerinin Teşkilatıyla İdare ve Murakabeleri Hakkındaki Kanun ile kamu personel sistemi içinde sözleşmeli personel gündeme gelmiştir (Şaylan, 2000a: 26). Ayrıca bu dönem itibarıyla devletin doğrudan sermaye birikimine ideal bir kapitalist olarak girmesi üst düzey bürokrasinin burjuvazi ile yakınlaşmasını/eklemlenmesini sağlamıştır (Aslan, 2012: 379). Bu dönemde hızla gelişen İktisadi Devlet Teşekküllerinde (İDT) sözleşmeli personel çalıştırılmaya başlanmıştır. Böylece kamu personeli arasında ciddi bir statü ve maaş eşitsizliği ortaya çıkmıştır. Devlet bir yandan kıdem ve kariyer ilkelerine göre adaletli ücret rejimi oluşturmaya çalışırken, diğer taraftan büyümeyi tetikleyecek ekonomik faaliyetleri yerine getirecek türdeki personel için geçerli olacak farklı bir

ücret rejimi¹² (barem dışı aylıklar) arayışlarına girmiştir. Ancak bu uygulamalar kamu personel sistemi içinde adaletsizliğin ve karmaşanın daha da çoğalmasına neden olmuştur (Şaylan, 2000a: 26). Böylece kamunun istihdam ettiği nitelikli personel İDT'ye geçmeye başlamıştır (Şaylan, 2000b: 108). Ayrıca dönem itibariyle beliren yüksek enflasyon oranı personel ücret sisteminde aksamalara ve kariyer sisteminin düzenli şekilde gelişim gösterememesine sebep olmuştur (Öktem, 1992: 95). Dönem itibariyle devlet tarafından benimsenen politikalarla gerek burjuvayla yakınlaşan gerekse ücret rejimlerinde uygulanan adaletsizlikler, kamu personel sisteminde liyakat ilkesini zedelemiştir. Bu durumda gerek işe alımlar gerekse üst düzey görevlerde yer alacak olan personelin belirlenmesinde kayırmacılık gündeme taşınmıştır. Yine bu yüzden kamu personeli içinde nitelikli olan personel İDT veya özel sektöre kaymıştır.

1939 yılında çıkarılan ve Barem Kanunu¹³ olarak da anılan 3656 sayılı Devlet Memurlarının Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanunu 1452 sayılı Kanunu ve onun getirmiş olduğu diğer serileri, derecelendirmeye bağlı asli maaş ve emsal sistemine bağlı ödemeleri yürürlükten kaldırmıştır (Şaylan, 2000b: 108). 1452 sayılı Kanunla askerlerin de içine alındığı sınıf, derece, gösterge, katsayı değişkenleri üzerine kurulmuş olan sistem yerine 1939 yılı itibariyle sadece derecelerden oluşan barem sistemini getirilmiştir (Demirci, A.G., 2009: 68). İlgili Kanun memurların hizmete giriş derecelerini, aldıkları eğitime göre (ortaokuldan daha düşük eğitim alanlar 15. dereceden, ortaokul mezunu 14, lise mezunu 13, lise-üstü meslek okulları mezunları 12, yüksekokul mezunları ise eğitim sürelerine ve master yapmalarına göre 11 ile 9. dereceden istihdam edilmeye başlanır) düzenlemiştir. İstihdam edilen personelin yükselmesi ise yüksekokul mezunları için üç yıl, diğerleri için dört yıl olarak belirlenmiştir (Aslan, 2012: 392). Ayrıca 1939 yılında çıkarılan 3659 sayılı Bankalar ve Devlet Müesseseleri Memurlarının Aylıklarının Tevhid ve Teadülü Hakkındaki Kanunla ayrıcalıklı statüye sahip İDT personelini de kalıplaşmış barem sistemine bağlamıştır (Şaylan, 2000b: 108).

¹² 1939 tarih ve 3656 sayılı Kanunla getirilen düzenleme ve D cetveliyle (barem dışı aylıklar) uygulaması; 1958 tarih ve 10195 sayılı Kararname ile (teknik personel için geçerli olacak ayrıcalıklı maaş sistemi düzenlemesi) kamu personel sisteminde çalışanlar arasında farklı ücret rejimleri benimsenmiştir (Şaylan, 2000: 26).

¹³ Şaylan (2000: 26) ise 1929 yılında çıkarılan 1452 sayılı Kanun *Barem Kanunu* olarak isimlendirmektedir. Öztürk (2001: 4) ise 1926-1965 yılları arasında gerçekleştirilen yasal düzenlemeler ile ücret rejimindeki değişimlerin yapıldığı döneminin tamamını “barem sistemi dönemi” olarak isimlendirmektedir.

Kanunun 3. maddesine göre memurların kamu alanında hizmete giriş dereceleri için eğitimleri dikkate alınmıştır (Demirci, A.G., 2009: 83). Ayrıca 788 sayılı Kanun hükümlerinde kamu personeli olarak memur alımında sınav şartı getirilmiş olmasına rağmen 1939'a kadar yaşama geçirilememiştir (Aslan, 2012: 388). 3656 sayılı Kanunun 17. maddesinde memurluk mesleğine ilk girişin yarışma sınavıyla olacağı ve birden fazla talip bulunmadığı takdirde yeterlilik sınavından geçmesi gerekliliği hükmü bulunmaktadır. Ancak bu hüküm için istisnai durumlar belirtilmiştir. Bu durumlar mesleki eğitim görenler, mecburi hizmeti olanlar, istisnai memuriyete ve ihtisas mevkilerine tayin edilecek olanlar ile naklen atanacak olanlar yarışma ve yeterlilik sınavlarından muaf olacaklardır. Böylece yasal düzenleme ile değişime uğrayan ve istisnaları geniş tutulan düzenleme, yarışma ve yeterlilik sınavına girme ilkesini dar bir alana mahkum etmiştir (Mihçioğlu, 1958a: 109-110; Aldan, 1981: 26; Güler, 2013: 163). Türkiye'nin kamu personel sistemi içinde istisnai memurluk 1929 tarih ve 1452 sayılı Devlet Memurları Tevhit ve Teadülüne Dair Kanunla ilk kez gündeme getirilmiştir (Kayar, 2015: 130).

Cumhuriyetin kuruluş ve ilk yılları olarak kabul edilen bu dönemde kamu personel sisteminin genel özellikleri değerlendirildiğinde çeşitli sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunlardan birisi personel yönetim tekniklerinden biri olarak bilinen sınıflandırma konusunda sistemli, bilimsel ve teknik ayrımların yapılmamış olmasıdır. Kariyer sistemi Osmanlı dönemindeki gibi tesis edilerek geliştirilmiş, ancak sınıflandırma sisteminin gereği gibi kurulmamış olması kariyer sisteminin benimsenmesini önemsiz kılmıştır. Bu dönemde ülkenin personel sisteminde yerleştirilmesi ve geliştirilmesi için çaba sarfedilen personel yönetim tekniği ise liyakattir. Bu doğrultuda açık kadroların duyurulması, başvuruda bulunanlara açık yarışma sınavı yapılması, en yeterli olanın göreve alınması, başvuruların az sayıda olması durumunda ise ehliyet sınavlarının yapılması gibi uygulamalara başvurulduğu görülmüştür (Kalkandelen, 1972: 47-48).

3656 sayılı Kanunla getirilen yükselme yılları 1944 yılındaki düzenlemeyle lise ve altı eğitimliler için üç yıla yüksekokul mezunları için ise iki yıla indirilmiştir. Böylece toplam memur istihdamı içinde %10'luk dilimi oluşturan yüksekokul mezunları için hızlı terfi olanağı tanınmıştır. Ayrıca 1452 sayılı Yasa hükmüne göre A serisi kadrolara yüксеlebilmek için yüksekokul mezunu olmak ve 15 yıl hizmette bulunmak ya da 20 yıllık hizmet süresini doldurma gerekliken 3656 sayılı Kanunla

beş ya da daha yukarı seviyelere terfi olanağı yalnızca yüksekokul mezunlarına verilmiştir. Ancak 1944 yılında yapılan düzenlemeyle eğitim ve terfi arasındaki bağ gevşetilerek kıdem esası önplana taşınmıştır. Bu uygulamaya göre yüksekokul mezunu olmayan bir çalışanın da üst kademelere yükseltilmesine olanak verilmiştir (Aslan, 2012: 392-393). Başbakanlık Devlet Personel Dairesi tarafından personel rejimi hakkında sunulan ön raporda kamu personel sisteminde terfide kıdem esas alınmasının, ciddi ve başarılı şekilde çalışan personel üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu dile getirilmiştir. Personelin liyakatine bakılmaksızın yalnızca kıdemle yapılan derece terfi sistemi oldukça zararlı görülürken bunun yükselme değil ilerleme (kademelerdeki maaş artışı) olduğu dile getirilmiştir (Adal, 1968: 72).

3656 sayılı Kanunun 4598 sayılı Devlet Memurlarının Tevhid ve Teadülüne Dair Bazı Maddelerin Değiştirilmesi ve Bu Karma Bazı Maddelerin Eklenmesi Hakkında Kanun ile değişen 7. maddesine göre “yukarı dereceye yükselebilmek için en az üç yıl aynı derecede bulunmuş, bu kadar süre ile bulunduğu derecenin aylığını fiilen almış ve üst derece yükselmeye ehliyet kazanmış olmak şarttır”. Bu Maddeye dayanarak çıkarılan 1947 tarihli Bakanlar Kurulu Kararıyla kabul edilmiş Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ile ilgili Kanunda belirtilen ehliyet sözcüğüyle memurun yükselmesinde yeterlilik ilkesinin önplanda tutulması amaçlanmıştır (Canman, 1993: 81).

Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ile memurun terfi etmesindeki ehliyet şunlara göre belirlenmekteydi:

- Memurların mesleki bilgisi (istihdam öncesi eğitim göz önünde bulundurularak memurluğu sırasında görevine ilişkin olarak edindiği bilgiler),
- Memurların başarısı (memurun görevini kavrayışı, çalışma yeteneği ile çalışmalarında gerçekleştirdiği düzen ve verimlilik),
- Memurların sicili (788 sayılı Kanuna göre tutulması gereken açık sicil),
- Memura yönelik tezkiye (yetkili amir ve müfettişler tarafından doldurulan gizli sicil formu).

Memurun sicil kayıtları, tezkiye kağıtları ve yeterlilik fişleri olmadığı müddetçe yeterlilikleri belirtilemez. Tezkiyeler arasında aykırı durum varsa yeterliliğin takdiri hakkında verilecek kararın açık ve kesin nedenlere dayandırılarak açıklanması gerekmektedir (Canman, 1993: 82).

Barem rejimi içerisinde müstahdemlere bakıldığında 788 sayılı Kanun hükümleri doğrultusunda devlet işlerinde ücretli çalıştırılan, kadrolarının olmayan ve memurların hak ve yetkilerine sahip olmayan, sözleşme ile çalıştırılan personel karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca müstahdem olarak çalıştırılan bireyler ile devlet arasında sözleşme yapılmadığı takdirde idarenin bütün çalışma koşullarını saptaması öngörülmüştür. Müstahdemlerin devlet tarafından belirlenen bu koşulları kabulü dolayısıyla şikayet hakları da ortadan kalkmaktadır. Ek olarak belirtmek gerekir ki müstahdemlerin 1930 Askeri ve Mülki Tekaüd Kanunu kapsamı dışında bırakılmaları dolayısıyla 1949 tarihli Emekli Sandığı Kanunu düzenlemelerine kadar emeklilik hakkı tanınmamıştır (Aslan, 2012: 381-382).

788 sayılı Memurin Kanunu'na kadar kamuda iş güvencesi bulunmamaktaydı. Amir idareten azil olarak da adlandırılan takdir yetkisi sayesinde memurun işine son verebilirdi. 788 sayılı Kanun bu uygulamaya son vermiştir. Ancak büyükelçilik meslek memurlarını, valileri, kaymakamları ve emniyet amirlerini merkeze çekme hükmü saklı kalmıştır. Ayrıca doğrudan memuru meslek dışına çıkarma yerine memuriyeti ilga etme yetkisi yönetime tanınmıştır (Güler, 2013: 166).

5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu 39. maddesi F fıkrası uyarınca 1951 yılında Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiş bir diğer tüzük ise 'T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlileri Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük'tür. Bu Tüzüğün getirmiş olduğu usul ve esaslara göre öncelikli olarak Yargıtay, Danıştay ve Sayıştay Başkanları, Daire Başkanları ile üyeleri ve seçimle gelen Belediye Başkanları ve yargıçlar kapsam dışı bırakılmıştır. Kurumlar tezkiye varakalarını çıkaracak amirleri belirlemek için yönetmelik çıkarır. Tezkiye doldurmaya yetkili kılınmış amirin en az altı ay personeli ile çalışmış olması gerekmektedir. Başka bir kurumdan nakledilmiş personelin tezkiyesi ise gelmiş olduğu kurum tarafından doldurularak yeni kuruma gönderilir. Tezkiye varakaları gizlidir. Ancak Başbakan, Bakanlar, Müsteşarlar, Yetkili Genel Sekreterler, Genel Müdürler, Daire Başkanları, tüm memur ve hizmetlilerin gizli tezkiye varakalarını görebilirler. Kasten verilmiş aykırı sicillere karşı amire yasal kovuşturma açılabilir (Canman, 1993: 83).

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren gerek anayasal gerekse yasal düzenlemeler yapılmasına karşın ülkenin İkinci Dünya Savaşı'ndan etkilenmesi ve hızlı değişen küresel koşullara ayak uydurmaya çalışması kamu personel sisteminin

yetersizliğini gündeme getirmiştir (Göküş, 2000: 27). Türkiye’de İkinci Dünya Savaşı memuru özellikle maddi açıdan etkileyerek itibar kaybının yaşanmasına neden olmuştur. 1942-1948 yılları arasında da bu durumun kamu personel sistemine yansımaları özellikle 3656 sayılı Kanunda gerçekleştirilen bir dizi düzenlemeyi (4178, 4598, 4644, 4805, 4988 sayılı Yasalar) gündeme taşımıştır. 1953 yılında çıkarılan 6211 ve 6675 sayılı Kanunlar ile 1959 yılında çıkarılan 7244 sayılı Kanun memurlara zam ve ödenek artışlarıyla sistemin daha da bozulmasına sebep olmuştur (Şaylan, 2000b: 108; Eryılmaz, 2015: 295).

Türkiye’de 1930-1950 yılları arasında kamu bürokrasisi altın çağını yaşamıştır. Bu dönemde kurulan KİT’lerde bürokratların yüksek sorumluluk mevkilerine kadar ulaşabilmesi prestij sahibi bireyler olmasını sağlamıştır. Ayrıca Osmanlı Devletindeki klasik yönetim faaliyetlerini yürüten bürokrat, aynı zamanda sosyal ve kültürel hizmetlerde, ekonomik kalkınma ve gelişme faaliyetlerinde, siyasi karar alma süreçlerine katılımda yerini almıştır (Eryılmaz, 2015: 295).

Türkiye’de 1945’ten itibaren kamu personel reformu isteği ön plana çıkmaya başlamıştır. Çok partili siyasal yaşamın getirdiği ekonomik boyutlar bir yandan yönetim içindeki sistemsizliği çözmeye odaklanırken diğer taraftan kamu personel sisteminin ulaşmış olduğu karmaşadan kurtarılmasını gerekli kılmıştır (Şaylan, 2000b: 106; Ergun, 2004: 49). Bu yapılırken bürokrasinin altın çağı sona erdirilmiştir (Kapucu ve Palabıyık, 2008: 208). 1950’li yıllarda hızlanan reform çalışmalarının hazırlığı kapsamında konuyla ilgili yabancı uzmanlarca hazırlanan raporlar dikkate alınmıştır. Yabancı uzman raporları siyasal ve yönetsel anlamda reform çalışmalarının birer işareti olarak inceleme, değerlendirme, tavsiye ve yönlendirme niteliğindeki belgelerdir. Günümüzde dahi reform çalışmalarında dikkate alınmaktadır (Aykaç ve Altunok, 2014: 2). Türkiye için gerek iç talepler doğrultusunda gerekse sistemin bozukluğundan esinlenerek oluşturulan bu raporlar; 1949 yılında İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Fritz Neumark tarafından hazırlanan “Devlet Dairelerinin ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması” konulu rapor, 1949 yılında “Türkiye Nasıl Yükselir” başlıklı Thornburg Raporu, 1951 yılında Dünya Bankası desteği ile James M. Barker’in başkanlığında bir kurul tarafından hazırlanan devlet personeli rejimi konulu rapor, 1951 yılında Maliye Bakanlığı’na sunulan “Martin ve Cush Raporu”, 1951 Leimgruber Raporu, 1959 Chailloux-Dantel Raporu, 1962 Mook Raporu, 1962 Fisher Raporudur (Öktem,

1992: 88-92; Şaylan, 2000b: 109-111; Dinçer ve Yılmaz, 2003: 12; Güler, 2003: 4; Yayman, 2008: 106-172).

Savaş sonrası dönemde kamu personel sistemine Fordist üretim aşamasının özelliklerinin inşasıyla birlikte Cumhuriyetin ilk yıllarındaki müstahdemliğe yeni kategoriler¹⁴ eklenerek genişletilmiştir. Bu kapsamda Taylorcu yaklaşım etrafında memur ve müstahdem ayrımı yapılırken kafa-kol emeği ayrımı geri planda bırakılmıştır. Müstahdem olarak çalışan ve kol emeği kullanan bireyler bu dönemde masabaşı işlerde yer almış ve zaman zaman yöneticilik vasfıyla görevler üstlenmiştir (Aslan, 2012: 385).

Kamu personel sisteminde ikinci bir düzenleme olarak görülen 3656 sayılı Kanunun dikkat çeken bir diğer yönü ise derecelerin 20'den 15'e çekilmesi ve öğrenim durumu göz önüne alınarak memuriyete girişte yeni düzenlemelere gidilmesidir (Öztürk, 2001: 8). Öğrenim durumu gözönüne alınarak yapılan düzenlemeyle birlikte hukuk ve siyasal okuyanlar İçişleri Bakanlığı'nda, ticaret lisesinden mezun olanlar İktisat Bakanlığı'nda, devlet, il özel idare, belediye bursuyla okuyanların zorunlu hizmetleri dolayısıyla mezun olduklarında ilgili kurumlarda mecburi hizmet şeklinde istihdamı uygun görülmüştür. Cumhurbaşkanlığı memurluğu, özel kalem müdürlükleri, çevirmenlik, elçilik, valilik ve hukuk müşavirliği gibi görevlerde istihdam istisnai memurluk kapsamında düzenlenmiştir. Uzmanlık gerektiren görevlerde sınavsız atamalar ve her kurumun özel yasasında düzenlenen uzmanlık görevleri için kamu dışından atamalar (Güler, 2013: 164) kamu personel sisteminde tek düzelikliğin olmadığı kanıtıdır. İstisnai memurluk ABD'nin 1883 yılı Pendleton Yasasıyla değiştirdiği personel sistemiyle kamu görevlileri içinde yer alan bir grup personeli işaret etmektedir. Sürekli memurluk olarak anılan diğer personel çeşidinde siyasi atamalara rastlanmazken siyasi kararların alınmasında yardımcı olan ve güven pozisyonlarında yer alan istisnai memurluk türünde siyasi atamalar dikkat çekmektedir. Dolayısıyla sistem politik pozisyonlarla kariyer pozisyonları arasında ayrım yapılması için uygun

¹⁴ Mütferrik Müstahdemler: Kol emeği kullanan yardımcı nitelikli hizmetlerde istihdam edilen personeldir. Geçici Hizmetliler: 12 ay çalıştırılmak üzere (ancak uygulamada her yıl uzatılmıştır) geçici hizmetleri yerine getirmek üzere istihdam edilen personeldir. Yevmiyeli Teknik Personel: Mühendis, mimar gibi idare tarafından her an işine son verilebilecek olan eğitilmiş teknik kişilerden oluşan ve devletin teknik eleman ihtiyacını gideren personeldir. Mukaveleliler: İhtisas sahibi kişilerin belirli ve geçici işler için yüksek ücret ve sözleşme ile istihdam edilen personeldir. (DPT personeli, yabancı ve yerli uzmanlar). S Cetveli Personeli ve N Cetveli Personeli (Bkz. Adal, 1968: 179-182).

kurulamamıştır. Bu tip örneklere İngiltere, Fransa, Federal Almanya ve İsveç'te de rastlanmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 235-236).

1949 yılında Memurin Kanununa ek kanun olarak yürürlüğe giren 5439 sayılı Kanunla geçici madde hükmü kapsamında hükümete kadroları kaldırma yetkisi tanınmıştır. Bu kadrolarda istihdam edilen personel ise açıkta kaldıklarından dolayı bir yıl kadar maaşları tam ödenecektir. Açıkta kalan bu personel önceden buldukları kadronun altında kalmayacak şekilde herhangi bir yerdeki kadroya yerleştirilir. Adal'a göre (1968: 119-120) Kanunun geçici maddesiyle tanınan bu yetki sadece kanunla gerçekleştirilebilecek olan görev oluşturma ya da iptal etme yetkisini yürütme organına vererek kamu personel sistemindeki tarafsızlık ilkesini zedelemiştir. Personelle yürütme organı arasında patronaj ilişkilerin kurulmasının zeminini hazırlamıştır.

Personelin siyasallaşmasına zemin hazırlayan diğer bir kanun ise 1954 yılı 6435 sayılı Bağlı Buldukları Teşkilat Emrine Alınmak Suretiyle Vazifeden Uzaklaştırılacaklar Hakkında Kanundur. İlgili Kanun askerler ve yargıçlar dışında bakanlıklara, memur, müstahdem ve üniversite personelini neden göstermeksizin ve disiplin kararı gerekmeden işten uzaklaştırabilme yetkisini tanımıştır. Görevinden uzaklaştırılarak 6 ay içinde yeni bir göreve atanmayanların hizmet süreleri dikkate alınmaksızın emekliliğe sevk edilirdi. Bu Yasa öncesi işten uzaklaştırmalara yargı yolu açıkken Yasayla verilen bu yetki kapsamında yapılan işlem ve uygulamalara yargı yolu kapatılmıştır. 1961 ve 1982 Anayasaları idarenin eylem ve işlemlerine karşı yargı yolunu açması ile bu uygulamalara karşı açılan davalarda genellikle başvuruların lehine kararlar alınmıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 240).

Türkiye'de demokratikleşme adına çok partili dönemin geliştiği bu yıllarda yapılan anti-demokratik düzenlemelerin akademiye yansımış çeşitli örneklerine rastlamak mümkündür. Bu örnekler siyasal yaşamda ortaya çıkan dönüşümlerin aksine entelektüel yaşamın suskunluğa itilmesini sağlamıştır. Bunlara örnek verilecek olursa, Cumhuriyetin ilk yıllarında yurtdışı eğitimini tamamlayarak sosyoloji alanında uzman kabul edilen ve yurtdışı deneyimlerini ülkeyle paylaşma arzusu içinde olan Niyazi Berkes¹⁵, Muzaffer Şerif¹⁶, Behice Boran, Pertev Naili

¹⁵ Yaşamının büyük bir bölümünü Türkiye'nin toplum yapısını incelemeye adanmış Berkes, yapmış olduğu akademik çalışmalarda, dönemin siyasal iktidarı ve devlet ideolojisiyle çatışması sonucu 1945 yılında açığa alınmış ve 1952 yılında ülkeyi terk etmek zorunda kalmıştır (Ak, 2013: 199).

Boratav gibi akademisyenler bir şekilde işlerinden edilmiştir (Tekeli, 2000: 13). Mübeccel Belik Kıray'ın da hocaları olan bu akademisyenlerle birlikte dünya çapında tanınmış olan birçok akademisyen görevlerinden ihraç edilmiştir. Bu dönemde Kıray hocası olan Muzaffer Şerif'in yardımıyla Northwestern University'de toplum bilimi programında ikinci doktorasını yapmak için gitmiştir. Bu programı tamamlayarak Türkiye'ye döndüğünde ise akademik yaşama girişi akademisyenlere karşı oluşturulan görünmez engeller dolayısıyla zaman almıştır (Kongar, 2016: 423).

1961 Anayasası'nda ise "her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada, ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gösterilemez" hükmü ile işe alınmada yeterlilik ve eşitlik ilkesi 1924 Anayasasında olduğu gibi benimsenmiştir (Aldan, 1981: 25). 1961 Anayasasında çalışanlara özellikle kamu çalışanlarına temel hak ve özgürlükler, sosyal ve iktisadi hak ve ödevler konusunda geniş olanaklar sunulmuştur. Ancak 1961 Anayasasında 1971 yılında yapılan değişiklikle memurların örgütlenmeleri ve öğretim üyelerinin siyasi partilerde görev almalarına ilişkin konularda kısıtlamalar ve yasaklamalar getirilmiştir (Şaylan, 2000b: 119).

Tek partili rejimlerin ortak özelliği parti egemenliğinin mutlak oluşudur. Böyle bir duruma sahip ülkelerde idarenin tarafsızlığından söz etmek mümkün olmamaktadır. Kamu personeli için de parti sadakati asıl öğelerden biridir. İdarenin tarafsızlığı ve parti sadakati siyasallaşmış bir bürokratik kesimi karşımıza çıkarmaktadır. Bu bürokratik kesimin sağlanmasında iki yol izlenmektedir. Birincisi kamu hizmetine girişte ve kamu personelinin yükselişinde partinin etkin rol üstlenmesidir. İkincisi ise idari faaliyetlerin her bir noktasında parti denetiminin/yürütme organının hâkim olmasıdır (Tutum, 1972: 4).

Tek parti dönemi Cumhuriyet Türkiye'sinde yaşanan iktisadi ve siyasi gelişimler öncelikli olarak çalışma ilişkilerini etkilemiştir. Siyasal gelişmeler ve değişimler ile çalışma ilişkileri arasındaki bağlantılar halkçılık kavramının dönem itibariyle almış olduğu görünümle açıklanabilir. Ancak halkçılık kavramının sabit

¹⁶ 1939 yılında Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü'nde Psikoloji Doçenti olan Şerif, İkinci Dünya Savaşı sırasında ırkçılığa, faşizme ve Turancılığa karşı duruş sergilemiştir. Fakülte'de ırkçıların ihbarı sonrasında siyasi propaganda yaptığı gerekçesiyle 40 gün gözaltına alınmıştır. Bu süreçte Princeton Üniversitesi tarafından misafir hoca olarak çağrılmış ve 1945 yılında (1946 yılındaki bazı öğretim üyelerinin tasfiye edilmesinden önceki dönemde) ABD'ye gitmiştir (Şimşek, 2016: 294).

bir tanımı olmamakla birlikte bu kavram dönemsel etkiler ve değerlerle birlikte değişime uğramıştır (Makal, 1999: 46).

Cumhuriyetin ilk yıllarına tekabül eden tek parti döneminde siyasi kadroda Atatürk ve arkadaşlarının yer aldığı Cumhuriyet ilkeleri temelinde görüşleri olan ve gittikçe büyüyen bir gruptan oluşmuştur. Askeri, özellikle sivil ve dini bürokrasinin ise cumhuriyet ilkelerinin ya uzağında ya da tamamen karşısında bir yapı olarak belirmiştir. Aslında bu durumun ana nedeni asırlık geçmişe sahip bir devletin üzerine inşa edilmeye çalışılan yeni bir devlet bürokrasisidir. Bu nedenle Devletin kuruluşuyla yeniden oluşturulan/oluşturulmaya çalışılan siyasi ve kültürel amaçlar doğrultusunda, cumhuriyetin temel ilkelerini benimsemiş yeni bir bürokratik yapı oluşturulmak hedeflenmiştir (Göküş, 2000: 23-24).

Çalışmanın esas çerçevesinde incelenecek olan kavram toplumsal değerlerle ilişkilendirileceğinden Cumhuriyet Türkiye'sinde halkçılık kavramı farklı toplumsal tabakalarla devlet arasındaki ilişkilerle bağlantılı bir kavramdır; çünkü bu dönem itibarıyla farklı toplum ya da toplumsal sınıfların reddedilmeye çalışıldığı görülmektedir (Makal, 1999: 46-48). Dolayısıyla bu dönemde yeni kurulan rejimin devam ettirilmesi ve yükselmesi ayrıca devletin ekonomik anlamda öncülüğünün sağlanması adına bürokrasiye çeşitli ve önemli misyonlar yüklenmiştir. Yüklenen bu misyonların yerine getirilmesi için de bürokratlara hukuksal güvenceler sağlanmıştır (Cangızbay, 1998: 3566-3567; Göküş, 2000: 24).

Cumhuriyetin ilk yıllarına tekabül eden bu dönemde kamu personel sistemi, sivil ve askeri personel için benimsenen yapı sınıf, derece, gösterge ve katsayı değişkenleri üzerine kurulmuş bir kariyer sistemidir. Askeri personel 13 derece temelinde sınıflandırılırken sivil personel A, B, C¹⁷ olmak üzere üç sınıf temelinde 20 derecede sınıflandırılmıştır. Sivil memuriyete dışardan giriş 15. dereceden yapılırken, yüksek okul mezunları 12. dereceden, yabancı ülkelerde yüksek uzmanlık eğitimi almışlar için ise 10. dereceden yapılmıştır. Memuriyete 15. ve 12. dereceden girecek olanlar Batı ülkelerinde lisanslar eğitimi almışlarsa bir üst dereceden alınacaklardır. Dönemin kamu personel sistemindeki derece yükseltmeleri ise bir derecede en az üç yıl hizmet görme şartına bağlanmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarındaki bu düzenlemeyi üst kadrolara getirilecek bireylerin medrese eğitimi görmüş ve kıdem esasıyla yükselebilecek memurlara kapatılarak Batı dil ve

¹⁷ A Serisi 1-5. dereceleri, B Serisi 6-13. dereceleri, C Serisi ise 14-20. dereceleri kapsamaktadır.

eğitimine sahip memurlara tercihli biçimde aıldığı görülmektedir. Ayrıca kamu personel sisteminde çalışanların yüksek memuriyeti oluşturan A serisine ulaşmasında, yüksekokul mezunu olmaları ve en az on beş yıl kamuda çalışmış olmaları şartı aranmaktadır. Yüksekokul mezunu olmayan B serisi alışanların A serisine geçmesine ise yirmi yıl kamu hizmetinde bulunma şartı konulmuştur (Güler, 2013: 215-216).

Cumhuriyetin ilk yıllarında sivil bürokrasinin denetim altında bulundurulması çabaları askeri bürokratların (sınırlara yakın tümen ve kolordu komutanları) askeri vazifelerini yerine getirirken aynı zamanda valilik görevi üstlenmelerini sağlamıştır. Yine aynı dönem içerisinde Osmanlıya sempati duyan vali ve kaymakamların görevden azledilmesi sonucunda askeri bürokrasiden yararlanıldığı görülmüştür (Heper, 1974: 101).

CHP yönetimi döneminde bürokratik kesim Türkiye'nin siyasi seçkinleri ile özdeşleştirilmiştir. Tek parti döneminin sonuna doğru bürokratik personelin toplumsal konumunda ve statüsünde negatif yönde bir değişim başlamıştır (Göküş, 2000: 25-26). Çok partili siyasi yaşamın genel özelliği ise idarenin nisbi olarak iktidardan ayrılmasıdır. İktidardan nisbi olarak ayrılan bir idarede tarafsızlık rejiminden söz etmek mümkündür. Tarafsızlık rejiminin sağlanması adına memurla idare arasında statü ilişkisi kurulmalıdır. Ancak uygulama örneklerine bakıldığında çok partili düzeni benimseyen ülkelerde de idarenin tarafsızlığının sağlanmasında ciddi zorluklar ve eksiklikler varlığını sürdürmüştür. Oysaki bir ülkede bürokratin tarafsızlığının sağlanamaması ve iktidara bağlılığı demokrasi aleyhine işleyen bir düzenin habercisidir. Çünkü memur için statü hukukundan uzaklaşılarak benimsenen esnek yapılanmalar, bürokratik kadrolarla özel çıkarlara ulaşmanın yolunu amaktadır. Yönetim sistemi içinde iyi işleyen demokratik sistem isteniyorsa memura srekliği olan statü verilmesi gerekmektedir (Tutum, 1972: 5).

Devlet Memurları Kanunu öncesindeki yasal düzenlemeler genel hatlarıyla incelendiğinde beliren bir diğer sorun ise performanstır. Memurun ehliyetinin önplanda tutulmaya çalışıldığı ve yeterlilik ilkesi kapsamında ehliyetinin değerlendirilmesini sağlayan sicil sisteminin personelin ve dolayısıyla kamu kurumlarının performansını geliştirici olmasından uzak olduğu görülmüştür. İlgili dönemlerle ilişkili sicil sisteminin yalnızca personelin iş içi değerlendirilmesi dışında iş dışı davranışlarla ilişkili soruların da olması hem ağdaş personel sistemi

özelliklerinden uzak hem de tezkiye varakası düzenleyen yetkili amirlerin objektif karar vermesine engeldir. Zamanla tezkiye varakalarının doldurulması kamu personel sistemleri açısından personelin terfisinin düzenlendiği belgelerden çıkarak rutin yapılması gereken idari bir işlem olarak uygulanmıştır (Canman, 1993: 84).

2.4. 1965-1980 Dönemi Kamu Personel Sistemi Gelişimi

Kamu personel sisteminde mevcut durumu işaret eden aksaklıkların dile getirildiği yabancı uzman raporları doğrultusunda 1956 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devlet Personel Kanunu Taslağı düzenlenmiş; ancak TBMM’de kabul edilmemiştir. Kabul edilmeyen bir kanun taslağı oluşu sistem içinde yok olmasına neden olmamış, aksine personel yönetimi konusunun gündeme geldiği hemen hemen her alanda dile getirilmiştir. 1965 yılı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) da bu Tasarının kanunlaştırılmış hali olarak görülmektedir. 657 sayılı Kanuna ilişkin hazırlıklarda yabancı uzman raporları kadar yerli uzman raporları da etkili olmuştur. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) Raporu da bu dönemin ürünlerinden birisidir (Demirci, A.G., 2009: 87).

MEHTAP Raporu çerçevesinde kamu hizmetlerinde yaşanan yetersizliğin sebeplerinden birisi olarak personel aksaklıkları¹⁸ dile getirilmiştir (Sevinç, 2014: 745). Bu kapsamda idarenin gelişiminde kendi personelinin ehliyet ve yeterliliği gerekli öğelerden biri olarak saptanmış ve personel rejiminde değişime gidilmesi esas olarak kabul edilmiştir. Çalışanların maneviyatı (motivasyonu) ise büyük ölçüde adil bir ücret rejimi ve adil hizmet şartlarının belirlenmesine bağlanmıştır (MEHTAP, 1966: 70).

657 sayılı Kanunun ilk halinde o dönemde İngiltere’de uygulanan personel sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma benimsenmiştir. İlgili sınıflandırma kapsamında yönetici, icracı ve büro hizmetleri olmak üzere üç sınıf oluşturulmuştur. Bu üç sınıf kurumlar arası personel niteliğine sahip olacaktır (İlal, 1996: 764-771). Ancak her bir kurumda kendi kurumsal sınıf tüzüklerini hazırlayacak ve tüzükler Danıştay incelemesinden geçtikten sonra yürürlüğe girecektir. Kanunun ilk dönemlerinde benimsenen bu sınıflandırma ve her bir kurumun kendi sınıf yapısını

¹⁸ a-) Mevcut kamu görevlerinin çeşitli hizmet alanları arasında rasyonel bir şekilde dağıtılmış olmaması, b-) Personel rejiminin, statüler, ücretler ve personele sağlanan sosyal imkânlar bakımından yetersiz olması, c-) Personelin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi eğitimi bakımından gerekli bütün tedbirlerin alınmamış bulunması, d-) Personel yönetimi görevlerinin hem icracı birimler içinde, hem de merkezde henüz modern esaslara göre düzenlenmemiş olması.

belirleyeceği tüzükler işlerlik kazanmamıştır. 1970’li yıllarda DMK üzerindeki revizyonlar ise karşımıza farklı bir sınıflandırma çıkarmaktadır. Bu sınıflandırmada devlet memurları “Genel İdare Hizmetleri Sınıfı, Teknik Hizmetler Sınıfı, Sağlık ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı, Eğitim Hizmetleri Sınıfı, Avukatlık Hizmetleri Sınıfı, Din Hizmetleri Sınıfı, Emniyet Hizmetleri Sınıfı ve Yardımcı Hizmetleri Sınıfı” olmak üzere sekize ayrılmıştır. Daha sonra bu sekiz sınıfa Mülki Amirler Sınıfı ve Milli İstihbarat Sınıfı eklenerek devlet memurları sınıf sayısı ona yükselmiştir (Güler, 2013: 220-221; Kayar, 2015: 98).

1965 yılı 657 sayılı DMK kapsamında memur atamaları için uygulanacak yasal hükümler yürürlüğe girmiştir. Devlet memurluğu liyakat, kariyer ve sınıflandırma esasına dayandırılmıştır. Kanun genel hatlarıyla liyakat ilkesini işe girişte yarışma sınavı esası ile sınıflandırma ilkesini onlu bir gruplandırmaya tabi tutarak, kariyer ilkesini ise on beşli derece ve kademe sistemiyle yaşama geçirmiştir (Şaylan, 2000a: 34). Ayrıca bir üst öğrenim yapma yoluyla daha geniş yükselmelere olanak sağlamış, yükseköğrenim üstü uzmanlık, doktora ve ihtisas için kademe ilerlemesi olanağı sağlanmıştır. Ek olarak eğitim ve birey arasındaki ilişki de gözetilmiş ve kurum içi eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmıştır (Yuluğ, 1971: 50).

Günümüzde halen varlığını koruyan 657 sayılı DMK çok sayıda değişikliğe konu olmuştur (Şaylan, 2000a: 34). 657 sayılı Kanunun kısa sürede yasalaşması (Tutum 1970: 11) yürürlüğe girişinden beş yıl sonraki 1970 yılı 1327 sayılı Kanun ve 1972 yılı 2 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile mevcut Yasadaki eksikliklerin giderilmesi adına değişiklikler¹⁹ yapılmıştır (Aldan, 1981: 25).

657 sayılı Kanunun ilk devlet memurlarının hizmete girişleri kurumlar arası sınıflar için Devlet Personel Dairesi (DPD) tarafından yapılacak merkezi yarışma sınav sistemi ve kurumsal sınıflara alınacak olan personel için ise DPD gözetiminde yapılacak yarışma sınavları benimsenmiştir; ancak 1327 sayılı Kanunla bu sistem değişikliğe uğratılmıştır. Değişiklik kapsamında kamuda çalıştırılacak memurlar için DPD tarafından hazırlanan ve genel şartların belirlendiği hükümleri içine alan bir tüzük doğrultusunda kurumların kendi hizmet özelliklerini dikkate alacakları özel sınavlarla istihdam edilecektir (Tutum, 1970: 23).

¹⁹ 657 sayılı Kanun kapsamında 1327 sayılı Kanun ile yapılan düzenlemeler ile getirilen yenilikler, memurların hukuki ve mali statülerinin birleştirilmesi, yeni bir sınıflandırma anlayışı, tek ücret sistemi, ücret aleniliği ve ücretlerde denklik, personel istihdamında dikey ve yatay hareketlilik, yönetici sınıf yerine yönetici kadro ve dikey hareketlilik, değişen katsayı sistemi, devlet memurluğuna giriş memur yardımlaşma kurumu gibi (Tutum, 1970: 14-23).

Kamu personeli istihdamında ve terfisinde kariyer sisteminin benimsenmesi personel rejiminin rasyonelleşmesinin göstergesidir. Türk kamu personel rejiminde 657 sayılı Kanunun ilk halinde hizmete almada benimsenen merkezi sınav sistemi 1970 yılında 1327 sayılı Kanunla kurumların inisiyatifine bırakılmıştır. 12 Eylül 1980 sonrası personel hizmete alımında tekrar merkezi düzene geçilmişse de 1985 yılında kurumsal sistem tekrar işlerlik kazanmıştır (Aslan, 2012: 494). Kurumsal düzeyde personel alımı egemen güçten bağımsız bürokratin hâkimiyetini önplana çıkarırken, merkezi sınav sisteminin benimsenmesi personel üzerinde bürokrasinin etkisini kırmaktadır.

2.5. 1980 Sonrası Dönemde Türkiye’de Personel Sistemi

Türkiye’de 1977 yılında Fordist birikim rejiminde yaşanan bunalım sonrasında değişimi düşünülen rejime karşı işçi kesiminin direnişi esnek birikim rejiminin gündeme gelmesini 1980’li yıllara bırakmıştır. Türk kamu personel sisteminde 1980’li yıllarla benimsenen esnek yapı, öncelikle sözleşmeli personeli, daha sonra ise 1988’ yılında yardımcı hizmetlerin sunumunda taşeronlaşmayı gündeme getirmiştir. Böylece kamu personel sisteminde tekçi istihdamdan parçalanmış istihdama geçilmiştir (Aslan, 2012: 463-464).

1982 Anayasası 70. maddeyle Türkiye’de kamu hizmetlerine giriş, siyasi bir hak olarak 1961 Anayasası’nda olduğu gibi her Türk vatandaşına tanınmıştır. 1961 Anayasası’ndan farklı olarak 1980 Anayasası’nın 128. maddesine göre devletin, kamu iktisadî teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülecektir. Diğer bir farklılık ise üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir. 1982 Anayasası hükmü kapsamında kamu çalışanlarının nitelikleri, atanmaları, görevleri, yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ile diğer özlük işleri kanunlarla düzenlenmektedir.

Türkiye’nin kamu yönetimi personel istihdam şekli 657 sayılı DMK’ya göre memur, sözleşmeli personel, işçi ve geçici personel olmak üzere dört grupta toparlanmıştır. Memur temel istihdam biçimi olarak görülürken sözleşmeli personel ve geçici personel istisnai durumlarda başvurulması gereken personel çeşidi olarak dile getirilmiştir (Kayar, 2015: 26). 1960’lı yıllarda kamu personel istihdamındaki

“kafa kol emeği ayrımı ile işin süresi ve gerekleri”ne dayalı bu dörtlü grubu belirleyen ayırım işin niteliği esas alınarak yapılmıştır (Sezen, 2013: 293).

1982 Bülend Ulusu Hükümeti döneminde yönetimin yeniden düzenlenmesi adına oluşturulan üç komisyondan (Kamu Yönetimi Komisyonu, Genel İstihdam Komisyonu, Personel Rejimi Komisyonu) biri olan Personel Rejimi Komisyonu devlet memurlarının statülerinin sağlam temellere oturtulması, ücret sisteminde basitleştirme ve reform niteliğinde değişimlerin yapılması için çalışmalar üstlenmiştir. Bu dönemde bir personel kanunu taslağı hazırlanmış; ancak bu taslak dikkate alınmamış; önerilerin küçük bir bölümü yürürlüğe girmiştir. Genel İstihdam Komisyonu ise kalkınma hedeflerini gerçekleştirmek için insan kaynaklarının verimli kullanılması, kişilerin kazanç ve psikolojik doyumlarının sağlanması adına 2000 yılına kadar ki istihdam politikasının belirlenmesi yönünde çalışmalar yapmıştır; ancak somut sonuçlara ulaşamamıştır (Şaylan, 2000b: 116).

1984 yılı ve 243 sayılı KHK'nin 23. maddesi hükmüne göre sicil raporlarındaki tezkiye varakalarının yerini not usulü ile değerlendirme uygulaması almıştır. Not usulünde 100 tam puan üzerinden sicil raporlarında yer alan yöneticilik yeteneğiyle, mesleki ehliyetle ve yurtdışında memurların ehliyetleriyle ilgili öğeler dikkate alınarak değerlendirilir. Sicil amirlerince 100 tam puan üzerinden not verilen her bir faktör toplanıp faktör sayısına bölünerek bulunan ortalama ile sicil notu tespit edilir. Sicil notu 59 ve daha düşük olan personel yetersiz ve olumsuz sicil almış olur. Sicil yönetmeliğine getirilen bir diğer değişiklik ise memurların mesleki yeterlilikleriyle ilgili konularda kurumlara ek soru sorma hakkı tanınmasıdır. Bu kapsamda sicil raporlarındaki katılımın giderilmesi hedeflenmiştir (Canman, 1993: 87).

657 sayılı DMK'nın 121. maddesi hükmüne göre sicil yönetmeliğinin²⁰ 1986 yılına kadar yürürlüğe konulmaması 1951 tarihli Tüzük hükümlerinin uygulanmasına sebep olmuştur. 1986 yılında 19255 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Sicil Yönetmeliği ve DMK hükümleri kapsamında devlet memurlarının yükseltilmesi, emekliye sevk edilmesi, hizmetle ilişkilerinin kesilmesi ve görev değişiklikleri gerçekleştirilmekteydi. Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği isimli bu

²⁰ Aslında DMK'nın öngördüğü Sicil Yönetmeliği Bakanlar Kurulu tarafından 1978 yılının sonunda kabul edilmiş ve 26 Temmuz 1979 tarihli 16708 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Ancak yürürlüğe konması bir yıl ertelenmiştir. Bir yıl sonrada yine Bakanlar kurulunun almış olduğu kararla yürürlükten kaldırılmıştır (Tortop, 1992: 144).

Yönetmelik Devlet Memurlarının Şikâyet ve Müracaatları Hakkında Yönetmelik ile Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelikte Değişiklik Yapılması ve Bazı Yönetmeliklerin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmeliğin 5. maddesiyle yürürlükten kaldırılmıştır. Yönetmelik kapsamında sicil raporu doldurulurken göz önünde bulundurulması gereken ilkeler memurun devlete bağlılık ve sadakati, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar, hizmetlerin süratli ve ekonomik bir biçimde yürütülmesi, güvenilir ve yetenekli memurların yükseltilmesi, yeteneksiz olanların kamu hizmetinden uzaklaştırılması şeklinde düzenlenmiştir (Canman, 1993: 84-88).

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin ekindeki Devlet Memurları Sicil Raporunda çağdaş personel değerlendirme sistemleri dikkate alınarak objektif değerlendirme ölçütlerinden uzak subjektif ve bireylerin kişilikleriyle ilgili kriterlerden oluşan sorular kullanılmaktaydı (Canman, 1993: 92-93).

Esnek kamu personel rejiminde 1984 yılında dikkat çeken ve KİT’lerde istihdam edilen personele ilişkin 1989 yılındaki Anayasa Mahkemesinin tutumu sözleşmeli personel istihdamındaki artışı durdurmuştur. Ancak aynı dönemlerde memur ve sözleşmeli personel arasında statüye sahip “kadro karşılığı sözleşmeli” personel istihdamı yaşanmıştır. Belirli kamu kurumlarında idareyle sözleşme imzalayan, yüksek maaş ve memur statüsüyle kadro karşılığı istihdam edilen, personel yapısının oluşturulması kamu kurumlarında personel sisteminde ikili yapının bir diğer örneği olarak görülmektedir (Aslan, 2012: 465).

Bürokrasiyi odak noktasına koyan ve statü elit konuma getiren Özal döneminin sona ermesi, koalisyon hükümetleri döneminde (1990’lar) bürokrasinin statü ve gücünü geri kazanma çabası içine girmesine neden olmuştur. 28 Şubat kararları da askeri bürokrasinin etkisi daha çok hissedilse de böyle bir sürecin ürünüdür. Bu dönemde bürokraside işlevsel ve yapısal değişiklikler yaşanmıştır (Tataroğlu, 2013: 205).

Türkiye’de DMK kapsamı dışında kalan ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (KİT) yönetici olmayan sözleşmeli personel ile sözleşmeli yönetici personelin değerlendirilmesi 1990 yılında Bakanlar Kurulu Kararıyla kabul edilip aynı yıl Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik kapsamında yapılmaktadır. Bu Yönetmelikteki birçok hüküm Devlet Memurları Sicil

Yönetmeliği ile benzerlik ve paralellik gösterse de bazı noktalarda farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, 22 Ocak 1990 tarih ve 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine göre başarı düzeyi belirlenen personelin başarı oranına göre temel ücretlerine başarı ücretleri eklenmektedir. Ancak özellikle yönetici kadrolarının sicillerindeki değerlendirme faktörleri objektif değerlendirme ölçütlerinden uzaktır (Canman, 1993: 93-94).

Örgütsel anlamda personelin değerlendirilmesi sisteminde dikkat edilmesi gereken üç koşul mevcuttur. Bunlardan ilki örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda motivasyon sağlamak, ikincisi çalışanın başarı yeteneği ve kapasitesini belirlemek, üçüncüsü ise görevin gerektirdiği nitelik ve performans konusunda açıklık sağlamaktır. Personel değerlendirme sisteminde bu koşulların yerine getirilmesi için objektiflikten uzaklaşmasını sağlayan ölçütlerden kaçınılması, personelin yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği çalışma ortamı hazırlanması, örgüt içi iletişim artırılması, iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulması gerekir (Canman, 1993: 95-96). Personel değerlendirmeyi esas alan sicile ilişkin gerçekleştirilen bu değişiklikler, örgütsel anlamda personel değerlendirme sisteminin amacına uygun gerçekleştirilmediğinin kanıtıdır.

1930'lu yıllarda gündeme gelen ancak 1985 yılına kadar çeşitli yasal ve yargısal engellere takılarak geri alınan veya vazgeçilen, kimi zaman da yön değiştiren sözleşmeli statüde personel istihdamı 1985 yılı itibarıyla kamu kesiminde yaşam alanı bulmaya başlamıştır (Şaylan, 2000a: 30). 1984 yılında KİT'lerde sözleşmeli personel istihdamı uygulaması kamu personel sistemi içinde parçalanmış yapının oluşmasına sebep olmuştur. Anayasa Mahkemesinin sözleşmeli personele ilişkin 1989 yılındaki kararı sözleşmeli personel istihdamındaki artışa engel olmuştur. Ancak kamu kurumları 1984-1989 yılları arasında çok sayıda sözleşmeli personel istihdam etme fırsatı bulmuştur (Aslan, 2012: 464).

Türkiye'deki kamu personel sayısı ile işgücü arasında başlangıçtan beri sorun olduğu dile getirilmiştir (Oktay, 1983: 189-191). Ancak kamu personel sisteminde esnek birikim rejiminin benimsenmesi ile personel azaltılması istemi doğmuştur. 1990'lı yıllarla birlikte, zaman zaman, kamu personel sayısında düşüşler yaşanmıştır (Aslan, 2012: 474). OECD (Organisation for Economic Co-operation and

Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkeleri arasında Türkiye kamu personel istihdamında gerek nüfus özellikleri gerekse toplam işgücü verileri değerlendirildiğinde düşük oranlara sahiptir (Sezen, 2013: 294).

1991 yılında hükümete sunulan ve yayımlanan, kamu yönetiminde değişimi ve gelişimi öngören o güne kadar yapılmış düzenlemelerin uygulamaya yansımaları ve bu çalışmaların eksiklikleri, aksaklıkları ve sorunlarını araştırmak adına TODAİE tarafından gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Araştırma Projesinde (KAYA) de inceleme konularından birisini personel rejimi²¹ oluşturmaktadır. Bu Proje kapsamında da diğer raporlardan farklı sonuçlar çıkmamıştır. Personel sistemindeki aksaklıklar sınıflandırma, ücretlendirme, merkezi sınav sistemi ve personel reformlarının aşamalı biçimde gerçekleştirilmesi şeklinde ele alınmıştır (Şaylan, 2000b: 118). KAYA Raporunda kamu personel sistemindeki birçok soruna değinildiği üzere üst düzey yönetici kadrolarına yapılan atamalarda personel sistemindeki maddelerinin açık ve nesnel ölçütlerden oluşmadığına dikkat çekilmiş, bu sorunun yönetimde yozlaşma gibi birçok sorunun habercisi olabileceği üzerinde durulmuştur (KAYA, 1991: 10-11).

Kamu yönetiminde değişen anlayış çerçevesinde esnekleşmesi öngörülen personel sisteminin sorunları, ekonomik ve sosyal dönüşümlere ayak uyduramamış olmasıdır. 2000'li yıllardan itibaren Avrupa Birliği uyum politikaları kapsamında yönetim yapıları, anlayışları ve prosedürleri konusunda geçmişe nazaran daha fazla iyileştirmelere rastlanmaktadır (Eryılmaz, 2015: 299). Türk kamu personel sistemi içinde memurluk rejiminin esnekleştirilmesiyle üst düzey bürokrat konumunda ya sözleşmeli ya da kadro karşılığı sözleşmeli personel istihdamı öngörülmektedir. Memurluk rejiminin iç süreçlerindeki esnekleştirme ve metalaşma eğilimi sonucu ortaya çıkan bu durum kariyer sürecinin iki aşaması olan işe alma ve yükselmede rasyonelleşmeyi getirmiştir (Aslan, 2012: 481-494).

Türkiye'de iki şekilde gerçekleşen sözleşmeli personel istihdamından ilki, kadro karşılığı sözleşme ile istihdam edilen, iş güvencesi olan ve olağan durumlarda sözleşmesi her yıl veya birkaç (en geç 3) yılda bir yenilenen personeli kapsarken,

²¹ Rapora göre ülkenin değişen ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik koşulları dikkate alınarak, aynı zamanda uluslararası ilişkilerin gerektirdiği yapının kurulması adına personel sistemindeki aksaklıkların giderilmesi, ikili yapıların ortadan kaldırılması, personelin sağlam ve sağlıklı statü ilişkisinin kurulması, terfi ve kadro sistemlerinin nesnel ve adil ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi adına çalışmalar yapması adına Personel Rejimi Araştırma Grubu, oluşturulmuştur (KAYA, 1991: 10-11).

ikincisi sözleşme sürecinin bitiminde ilişkisi kesilen ve iş güvencesi olmayan personeli içine almaktadır. Türk kamu yönetiminde ikinci tür sözleşmeli personel örneği yalnızca bir dönemliğine çalıştırılan sözleşmeli/vekil öğretmenlerde (Sezen, 2013: 296) ve TÜİK tarafından 4C kadrolu geçici sözleşmeli personel sıfatıyla çalıştırılan istatistik elemanlarında görülmektedir.

Türkiye'nin kamu personel sisteminde kariyer ve liyakat ilkesini zedeleyen en önemli faktör siyasallaşmadır (Sezen, 2013: 297). Ülkemizde devlet kadrolarının iktidar yarışının ödülü olarak görülmesi her dönemde “ganimet sisteminin” geçerliliğini koruduğunun göstergesidir (Tutum, 1990: 36). Kamu personel sisteminde siyasallaşmanın gerekli olup olmadığını ortaya koymak adına Amme İdaresi Dergisinin 1968 yılında yaptığı ankette 13 bilim insanının çoğu kesin yorumda bulunmaktan kaçınmıştır. “Türk idaresinde politik nitelikte yüksek kademe yöneticilik mevkileri ihdas edilmeli midir?” soruna verilen olumlu yanıtların gerekçesi iktidara gelen partinin seçmenine vermiş olduğu sözleri yerine getirmesi ve programlarını uygulayabilmesi için kendi görüşünü benimseyen çalışanlara duyduğu ihtiyaçtır. Soruya verilen olumsuz yanıtların gerekçesi ise iktidara gelen partilerin kendi yandaşlarını zaten üst düzey idari görevlere getirdikleri, bu durumun iktidarın belirli zümreye hizmet etmesini sağladığı, politik nitelikli olarak düşünülen kadroların (müsteşarlık, valilik, elçilik gibi) Anayasa'ya göre asli ve sürekli görevler olması gerektiğine işaret etmiştir (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 239). Bürokrasinin yönetim-siyaset dikotomisi tezinde belirtildiği üzere, yönetimin siyasetten uzaklaştırılıp teknik bir aygıt olarak yapılandırılması pek de mümkün değildir (Ardanç ve Ergun, 1980: 4). Ancak kamu personel reformlarında yapılacak birtakım düzenlemelerle bürokratların siyasallaşmasını bir ölçüye kadar azaltmak mümkündür (Nohutçu, 2005: 124).

1999 yılında çıkarılan İlk Defa Devlet Kamu Hizmet ve Görevlerine Devlet Memuru Olarak Atanacaklar için Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile merkezi sınav sistemine geri dönmüştür. Nitekim 1999 yılında kamu hizmetine giriş için ilk kez yapılan merkezi sınav siyasallaşma ve nepotizmi nispeten engeller nitelikte görülmektedir. Fakat kurumsal sınavlarda sözlü sınava çağrılan aday sayısının çok geniş tutulması gibi etkenler dolayısıyla siyasallaşmanın ortadan kalktığını söylemek güçtür (Sezen, 2013: 297-298). Üniversitelerin öğretim elemanları, hâkim

ve savcılar, askeri personel ve düzenleyici kurum personel adayları 1999 yılında getirilen merkezi sınav sistemi sonucu istihdam şeklinin dışında bırakılmıştır (Aslan, 2012: 495).

Türkiye'nin kamu personel sisteminde diğer (İngiltere, Almanya, ADB, Fransa, İsveç gibi) personel sistemlerinde olduğu gibi yönetim-siyaset ayrımı yapılamadığından siyasal nitelikli kadroların önceden saptanmamış olması personelin siyasallaşma olgusunun tüm yönetim basamaklarında ve bazen de yardımcı hizmetlerde görülmesine neden olmaktadır (Ardanç ve Ergun, 1980: 8). 2000'li yıllarda ise yönetim ve siyasetin birbirinden yeterince ayrılmadığı görülmüştür. 2002 yılında yapılan yeni bir düzenleme olan Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar için Yapılacak Sınavlar Hakkında Genel Yönetmelik ile sınav sisteminde merkezi ve kurumsal sınav usulü bir arada yapılma olanağı sunmuştur. Bu Yönetmelik kapsamında A grubu kadrolar için hem merkezi sınav hem de kurumsal sınav öngörülürken B grubu kadrolar için sadece merkezi sınav şartı getirilmiştir.

Siyasallaşma bir yönetim mekanizması için geri kalmışlığın göstergesiyeğin yönetimin çevreye karşı duyarsızlığının giderilme şeklidir. Çevreye karşı duyarsız olan yönetimin bu eksikliğini gidermek adına yönetimde bütünlüğü sağlamak için seçilmiş bir yöntemdir (Oktay, 1998: 138). Siyasallaşma ve kayırmacılığın en etkin gözlemlendiği yer yönetici atamalarıdır. Türkiye'nin kamu personel sisteminde en yüksek devlet memuru olan müsteşarlardan başlayarak alt kademe yöneticilerde dahi atamalar liyakat ilkesi esas alınarak yapılması öngörülmüştür; ancak kimi uygulamalar bunun tersi yönünde önemli örnekler teşkil etmektedir veya etmekteydi. Yöneticilerin objektif esaslara göre atanmasını sağlamak için yükselme sınavlarının uygulamaya konulması pratik yaşamda iyileştirme göstergesi olarak algılanmaktadır. Ancak bu sınavların belirli bir kesim yönetici atamaları için uygulanışı ve pratikte sınav koşulunun objektif özellik sergileme niteliğinin ilgili Yönetmelikteki (Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik) düzenlemelerle aşıldığı görülmüştür (Sezen, 2013: 298). Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik kapsamında yükselme düzeni personelin en az 4 yıllık yükseköğrenim görmüş olması, her görev için kurumların yayınlayacağı özel yükselme yönetmeliği

kapsamında belirlenen süre hizmette bulunması, bu hizmet süresinin son altı ayını bir üst göreve atanacağı kurumda geçirmiş olması gerekmektedir. Ayrıca personelin atanacağı kurumların çıkaracağı özel yönetmeliklerde belirlediği disiplin şartlarına uyması beklenmektedir. Yönetmelik hükmüne göre; şube müdürü, müdür ve bunlarla aynı düzeydeki görevlere görevde yükselme suretiyle atanacakların yazılı ve sözlü sınavda; diğer görevlere görevde yükselme suretiyle atanacak personelin ise yazılı sınavda başarılı olmaları gerekir.

Türkiye'nin siyasal yaşamı içinde küçük partilerin siyasal iktidara ortak olduğu koalisyon hükümetlerinde de sıkça örneklerine rastlanıldığı üzere, partilerin almış olduğu bakanlıklara kendi siyasi görüşündeki bireyleri yerleştirmeleri hatta bakanlıktaki tüm kademelere böylesi atamaların yapıldığı görülmüştür. Koalisyon hükümetlerinde yoğun söz sahibi olan partilerin ise temelde siyasal nitelikli atamalara karşı çıkmayarak bu tip atamaların alt kademelere indirilmemesi konusunda hem fikirdir. Uygulama örneklerinde ise iktidara gelen partilerin birçok üst düzey yöneticiyi yeni atama ve görevden alma yöntemleriyle değiştirdiği görülmektedir (Ardanç ve Ergun, 1980: 9-11). Koalisyon hükümetlerinde dikkat çeken bir diğer örnek ise 1960 devriminden sonra yapılan ilk seçimlerde birbiriyle zıt eğilimli iki siyasi partinin başa geçmesi üst düzey bürokratların tedirgin davranışlarının ortadan kalkmasına neden olmuştur. Üst düzey bürokratların koalisyon hükümeti kanadının birine yakın olması görevde kalmasının teminatı olarak görülmektedir (Bener, 1998: 5).

Türkiye'nin kamu personel sisteminde Osmanlı'dan kalan düzenlemelerin yeni yönetim biçimine uyarlanması uzun yıllar almıştır; ancak Osmanlı kamu personel sisteminin izleri tamamen silinememiştir. Özellikle Cumhuriyetin ilk yılları personel sisteminin aksayan yönleri raporlarla dile getirilmiş, ancak yapılan düzenlemelerle personel sisteminde zaman zaman birinin (kadro-kariyer sistemi) ağırlığı hissedilse de tek bir sistem kullanılmamıştır. Türkiye'nin kamu personel sistemlerindeki gelişim sürecine değinildikten sonra çalışmanın amacına uygun olarak, Türkiye'de benimsenen kamu personel sistemlerinin terfi kararları üzerindeki etkilerine dikkat çekmekte fayda vardır.

2.6. Türkiye’de Kadro-Kariyer Sistemi ve Yükselmeye Etkileri

Kamu personel sistemlerinde sıklıkla dile getirilen kadro ve kariyer sistemlerinin ilk bakışta birbirinden ayrılan yönü sadece sınıflandırma prensipleri olarak görülmektedir. Ancak Aytül Güneşer Demirci, (2009: 66), böylesine basite indirgenmiş bir ayrımın yanlış olacağı kanaatindedir. Sistemler arasındaki farklılıklar, istihdam yapısı, asli personel yapısı, kadro yapısı, sistemlerin belirlediği temel ilkelere göre, ücretlendirme gibi çeşitli kriterlere göre belirlenmektedir. Örneğin, kariyer sisteminde sürekli istihdam yapısı benimsenirken kadro sisteminde esnek istihdam belirleyici özelliklerden birisidir.

Türkiye’ye bakıldığında Osmanlı Devletinden Cumhuriyete miras kalan kamu personel sisteminde kariyer sistemi/anlayışı hâkimdir (Özkal, 2009: 202). Osmanlı Devleti sonrası kurulan Türkiye Cumhuriyeti’yle birlikte kamu personel sisteminde yasal düzenlemelere gidilmiştir. Türkiye’deki bu düzenlemelerden biri olan 788 sayılı Memurin Kanunu 44 yıl yürürlükte kalmıştır. Kanun çalışanlar için hukuki açıdan güvenceli, ekonomik açıdan ise çekici bir memurluk statüsü oluşturmaktaydı (Şaylan, 2000b: 107). Bu Kanun ayrıca hizmete girişte benimsediği liyakat sisteminin ve terfilerde kıdem esasının dikkate alındığı kariyer sisteminin temel nitelikleri üzerine kurgulanmıştır (Demirci, A.G., 2009: 81).

Türkiye’deki kariyer sistemi dört farklı alanda varlık göstermektedir. İdari, askeri, adli ve akademik olarak belirlenen bu dört alanı da düzenleyen farklı yasal düzenlemeler vardır. Kamu personel yapısındaki bu farklılığın sebebi ise Eski Yunan döneminden beri devlet egemenliğinin bu alanlarda görev yapan kamu personeli üzerine yoğunlaşmasıdır (Özkal, 2009: 202).

Türkiye tarihinde kariyer sisteminin temellerinin inşa edildiği Memurin Kanunu kamu personel sisteminde sınıf, derece, unvan ve maaş düzenlemesini başka bir kanuna bırakmıştır. 1929 yılında yürürlüğe giren 1452 sayılı Kanunda ise personel sistemindeki sınıflandırma ilkesi yürürlüğe ilk kez girmiştir. Memur bu dönemde A, B ve C olmak üzere üç seriye ve 20 dereceye ayrılmıştır. 1939 yılında ise 1452 sayılı Kanun yerine geçen 3656 sayılı Kanun yürürlüğe girmiş ve 20 derece olan sistem 15 dereceye düşürülmüştür (Aslan, 2012: 390-391). Personel rejimini genel bir statü içinde düzenleyen 788 sayılı Kanun dönem itibariyle kariyer sistemi ve bir dereceye kadar liyakat sisteminin gözetildiği bir memur rejimi oluşturmuştur (Göküş, 2000: 27).

Türkiye Cumhuriyeti'nde 1940'lı yılların son çeyreğine kadar kamu personel sisteminde kariyer sistemi önplanda yer almıştır (Demirci, A.G., 2009: 86). Ancak personel sisteminde sorunlar çıkmaya başlamış ve yeni bir sistemin kurulması gündeme gelmiştir. 1947 yılında Başbakan olan Hasan Saka'nın hükümet programında devlet kadrolarındaki rasyonel çalışma sisteminin kurulmasında yabancı kökenli yüksek ihtisas sahibi müesseselerden faydalanılacağına sinyalleri verilmiştir (Neziroğlu ve Yılmaz, 2013: 490). 1949-1952 yılları arasındaki uzman raporlarına bakıldığında kamu personel sistemindeki sorunların çözümü için önerilen sistemin Amerikan kökenli kadro sistemine doğru yöneltildiği görülmektedir (Demirci, A.G., 2009: 86).

Türkiye'deki kamu personel sisteminde kadro sistemi için önerilerin dile getirdiği yabancı uzman raporlarına bakıldığında; Neumark ve Thornburg'un Raporu göze çarpmaktadır. Bu raporlardaki, memurların sayı ve niteliğine ilişkin sorunları ele alınarak kurumlardaki personel dağılımının sağlanması ve nitelikli olanların işte tutulması için liyakat ilkesinin önemsenmesi önerisi, kadro sisteminin sinyalleridir (Yayman, 2008: 134-135). Neumark ve Thornburg'un ifadelerine katılan Barker raporunda ise açıkça Türkiye'nin kamu personel istihdamında alınan memurun hizmetle ilişkilerinin sağlanmadığı, görevlerin tam olarak belirlenmediği ve sınıflandırmanın yapılmadığı üzerinde durmuştur. Böylece Türkiye'nin kamu personel sisteminde ilk defa açıkça görev sınıflandırmasının kadro-iş sınıflandırılması şeklinde yapılmasının gerekliliği, hizmet sırasında yetiştirme programlarının ve merkezi personel biriminin oluşturulması vurgulanmıştır (Adal, 1968: 81; Yayman, 2008: 144-145; Demirci, A.G., 2010: 154-156). Martin-Cush raporunda da Barker raporuna değinilmiş ve bütün kamu hizmetlerini içeren sınıflandırma yapısının oluşturulması, merkezi personel dairesinin kurulması, devlet memurlarına adil ve eşit davranılması, işe alımda merkezi sınav sistemi oluşturulması ve personel kayıt sistemi oluşturulması önerilmiştir (Adal, 1968: 82; Yayman, 2008: 152).

Kamu personeline ilişkin düzenlemeler 1959 Chailloux-Dantel Raporu haricinde birer cümle ya da paragraf şeklinde incelenirken bu Raporda kapsamlı olarak incelenmiştir (Yayman, 2008: 166). Chailloux-Dantel Raporu Türkiye'deki demografik ve ekonomik şartların değişmesiyle devlet personel rejiminin yalnızca maaş ve ücretler sorununa odaklanmasını eleştirmiştir. Kamu personel sistemi içinde

öncelikle bütünlüğün sağlanması, statülerin ferdi olarak değil de belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulması, devlet personel dairesinin kurulması önerilmiştir (Adal, 1968: 84-86).

1955 yılında Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Umum Müdürlüğü tarafından hazırlanan Kanun Taslağı, muhtelif bakanlıklara, devlet kurumlarına gönderilerek görüş ve yorumlar elde edilmiştir (Mihçioğlu, 1957: 98). Bu Tasarı yabancı uzman raporlarından esinlenerek oluşturulmuştur (Güler, 2003: 7). 1956 yılında TBMM'ye gönderilen "Türkiye Cumhuriyeti Devlet Personel Kanunu" Taslağında benimsenen kamu personel sistemi kadro sisteminin özelliklerini sergilemektedir. Taslağın sınıflandırma sistemi şeklinde düzenlenmesi ücretlerde yapılması, düşünülen denkleştirmenin sağlanması adına memuriyetleri ödev, yetki ve sorumluluklarına göre sınıflandırılması usulüyle gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Kadro sistemini destekleyen bu Kanun Tasarısı hükümleri şöyledir:

- Memuriyet ve görev unvanları ne olursa olsun, aynı ya da denk işleri yapanlara aynı ücret verilmesi,
- Ücretin hizmette gösterilen ehliyete, verime, başarıya göre artırılması,
- Hizmetlerin işin niteliğine göre kadrolara bağlanması,
- Ücretlerde adalet ve denklik sağlamak üzere, hizmetleri sınıflandırma ve standart kadrolarla (norm kadro) ilişkilendirme görevini yerine getirmek üzere Devlet Personel Dairesinin kurulması.

Amerikan kadro sisteminin dört özelliğini oluşturan eşit işe eşit ücret, performansa göre ücret, iş tanımlama ve merkezi bir personel dairesinin kurulması bu Kanun taslağında dile getirilmiştir (Mihçioğlu, 1957: 98-99; Güler, 2013: 218); ancak Tasarı kanunlaşmamıştır. Bu Tasarı hakkında eleştirel yaklaşan düşünceler Türkiye'nin ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenemeyen bir kamu personel sisteminin gündeme taşındığı görüşündedir (DPB, 2012: 6). Ayrıca Tasarı incelendiğinde barem sistemindeki tahsil ve kıdem esaslarının birçoğunu içinde barındırarak başlangıçta kadro sisteminin özünü oluşturan sınıflandırma usulünden uzaklaştığı görülmüştür (Mihçioğlu, 1957: 108).

1956 yılında yasalaşamayan Kanun Tasarısı 1965 yılındaki 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun yasal ve tartışma zeminini oluşturmuştur. Yine bu kapsamda kamu personel sistemine getirilen iki önemli değişim dikkat çekicidir. Bunlardan ilki kamu personel sisteminin düzenlenmesinde etkin role sahip olan

merkezi bir personel dairesinin kurulması diğeri ise birbirlerine karşıt olarak gözüken kariyer sistemi ile kadro sisteminin birleştirilmesi girişimidir (Onar, 1952: 1102-1126). Sonuç itibariyle, 1940'lı yılların son çeyreğinde başlayan ve kamu personel sisteminin aksayan yönlerinin düzeltilmesini hedef alan gerek yurtiçi gerekse yurtdışı kökenli bireyler tarafından dile getirilen kadro sisteminin temelleri 1956 yılında hazırlanan Kanun Tasarısında vücut bulmuştur.

1960 yılında genel ve katma bütçeli kurum ve kuruluşlarla, il özel idareleri, belediyeler, iktisadi devlet teşekkülleri personelini kapsayacak 160 sayılı kanunla Başbakanlığa bağlı Devlet Personel Dairesi (DPD) kurulmuştur (Akgüner, 2001: 15). DPD'nin görevleri ise memur, hizmetli ve kadro unvanlarının standart hale getirilmesi, memurlukları ve hizmetleri sınıflandırmak, hizmete alma, yükselme, ödüllendirme, yetiştirme ve çalışma yöntemlerine ilişkin ilkeleri, hak, ödev ve sorumlukları, ücret sistemini belirleme, personel sistemine ilişkin yasa tasarıları, tüzük ve yönetmelikleri hazırlamaktır (Şaylan, 2000b: 119). Böylece kamu personel sisteminde Maliye Bakanlığı odaklı yönetimden Anglo-Sakson anlayışına dayalı merkezi personel örgütü odaklı personel sistemi benimsenmiştir (Güler, 2013: 219). Ancak personel sisteminde önemli yere sahip olan yeterlilik ilkesinde önemli işlevler yükleneceği düşünülen DPD görevlerini etkin şekilde yerine getirememiştir (Şaylan, 2000b: 119).

Personel sisteminde yaşanan sorunlar, idarenin geliştirilmesi amacıyla TODAİE, Devlet Planlama Teşkilatı²² (DPT), DPD, Ankara Üniversitesi ve ilgili bakanlıkların, dairelerin işbirliği oluşturulan MEHTAP Raporunda dile getirilmiştir. MEHTAP Raporu kapsamında Türk kamu personel sisteminde dikkat edilmesi gereken temel unsurları arasında kamu teşkilatında bütünlük sağlamak için iyi bir teşkilat yapısı içinde işin sınıflandırılmasına ve derecelendirilmesine yönelik yol ve yöntemlerin belirlenmesi gereklidir. Personelden en iyi şekilde değer sağlamak için kendi ihtisas ve tecrübelerine uygun istihdam edilmeleri, çalışanların maneviyatını ve motivasyonu sağlamak için adil ücret rejimleri ve hizmet koşullarının sağlanması, personelin derece ve sayısının hizmet gereklerine göre oluşturulması, yeterliliklerinin en iyi şekilde belirlenmesi için sınav sisteminin uygulanma gereksinimi gibi diğer temel unsurlara dikkat çekilmiştir. Ayrıca bu kapsamda personel sisteminde yatay sınıflandırma ve dikey derecelendirme benimsenmesi

²² 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı olarak yeniden düzenlenmiştir.

önerilmiştir (MEHTAP, 1966: 70-71). Rapor kapsamında kamu personel sistemi için önerilen iş sınıflandırılmasına gidilmesi, personelin eğitimi yanında tecrübelerini de dikkate alarak istihdam yoluna gidilmesi kadro sistemi özelliklerinin dile getirildiğinin kanıtıdır.

657 sayılı Kanunun düzenlenmesi aşamasında öncesi ve hazırlık sürecince kadro sistemine kayan düzenlemeler hâkimdir. Hatta Kanun için iş sınıflandırması zorlaması altında kariyer sisteminin getirildiği bazı kesimler (Bkz: Güler, 2013: 219-224) tarafından dile getirilmiştir. 657 sayılı Kanunda açıkça belirtildiği üzere, Türk kamu personel sistemi içinde memurluk kariyer (rütbe) sistemi üzerine inşa edilmiştir. İlgili Yasaya göre sistemin liyakat, sınıflandırma ve kariyer olmak üzere üç temel ilkesi mevcuttur.

1970 yılında kabul edilen ve 657 sayılı Kanun kapsamında çeşitli değişiklikler sunan 1327 sayılı Kanunla yönetici sınıf yerine yönetici kadro anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayış çerçevesinde Genel İdare Hizmetleri sınıfının 1., 2., 3. ve 4. derecelerine getirilecek personelin sorumlulukları karşılığında ilave gösterge hakkı tanınacak ve aşağı derecelerdeki memur tayininin gerçekleştirileceği dikey hareketlilik sağlanacaktır. Bu mevkilerin belirlenmesinde Bakanlar Kurulu etkin olacaktır. Kamu personel sisteminde esnekliğin getirildiği bu anlayışla (Tutum, 1970: 22) üst düzey görevlerde kariyer sistemi temelleri üzerine kurulmuş yapıdan kadro sistemine doğru bir hareketlilik sağlanmaktadır.

Türkiye’de kamu personel istihdamı içinde yoğunluk kazanan sözleşmeli personel uygulamaları kamu personel sisteminde hâkim olan kapalı sistemden (kariyer) açık sisteme (kadro) geçişin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Tortop, vd., 2013: 225). Dolayısıyla 1980 sonrası kamu personel sisteminde yapılan çalışmaların tamamında kadro sisteminin özelliklerine rastlanmaktadır. 1982 Anayasası değişiklikleri KHK’ler ile kadro sistemi düzenlemeleri yapılmıştır. 2000’li yıllarda ise kamu personel sistemindeki değişimler kanun taslaklarıyla oluşturulmaya çalışılmıştır (Demirci, A.G., 2009: 87). 657 sayılı Kanunun 4. maddesinde şunlar ifade edilmektedir;

4. maddesi B bendinde A bendinde devlet kamu hizmetleri görevlerini ve bu görevlerde çalışan Devlet memurlarını görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmaktır.

4. maddesi B bendinde devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânını sağlamaktır.

4. maddesi C bendinde ise devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır.

Günümüz kamu personel sistemi içinde silahlı kuvvetler (1967 yılı 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu), hâkim ve savcılar (1983 yılı 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanunu) ve üniversite (1981 yılı 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 1983 yılı 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu) personelinin özlük haklarına ilişkin her birinin ayrı birer kanunu bulunmaktadır. Ancak hepsi mali ve sosyal haklar yönünden 657 sayılı Kanunun getirdiği esaslara tabi kılınmışlardır.

Memurluk mesleği genç yaşta girilen ve ömür boyu sürülen bir meslek olarak görülmektedir. Özellikle kariyer sistemi içinde genç yaşta girilen bu meslekte belirli koşullara sahip olunması şartıyla en üst basamaklara kadar ilerleme imkânı vardır. Türkiye'deki kamu personel sisteminde kariyer ve yeterlilik ilkesi birlikte benimsenmiş olması üst basamaklara kadar yükselmenin belirli yeterliliklere bağlı olarak gerçekleştirilmesi gerekliliğini gündeme taşımaktadır (Şaylan, 2000b: 134). Belirli yeterlilikler ise eğitim, kıdem, sicil (disiplin) takdir, hizmet içi eğitim ve sınav ilkelerinin topluca değerlendirilmesiyle gerçekleşmektedir (Aslan, 2012: 499).

Türkiye'de kadro ve kariyer sistemine ilişkin gelişmelerin ve değişmelerin incelendiği bu başlık altında aslında sistem kaynaklı sorunlarla birlikte sistem dışı sorunların varlığına da dikkat çekilmektedir. Kısaca konuyu özetlemek gerekirse kamu personel sistemlerinde belirlenen gerek kadro gerekse kariyer sisteminde asıl olan memurun hizmetle ilişkilendirilmesini, hizmetlerin sınırlarının tam olarak çizilmesini ve her iki sistemde de varlık gösteren sınıflandırılmanın etkin şekilde yapılması gerekmektedir. Sistemlerdeki bu düzenlemelere ek olarak personel alım ve terfi işlemlerinde liyakat ilkesinin göz ardı edilmediği eşitlikçi ve şeffaf bir yapı oluşturulması gerekmektedir. Kamu personel sistemlerindeki aksaklıklar yasal metinlerle çözüme ulaştırılmaya çalışılırken diğer aksaklıklar göz ardı edilmektedir.

Türkiye'de 1960'lı yıllarda kurulan DPD aslında göz ardı edilen sistem dışı faktörlere sebep olan aksaklıkları gidermek adına kurulsun da uygulama örnekleri günümüzde dahi bu aksaklıkların mevcut olduğunu göstermektedir. Ancak bu çalışmanın sınırlarını belirlemek adına kamu personel sisteminin kapsayıcı kanunu olan 657 sayılı Kanun hükümlerinde terfi olanakları öncelikli olarak ele alınacaktır. Daha sonra 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile yükseköğretimde personele dair

düzenlemelerin yapıldığı 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu kapsamındaki idari terfi olanakları incelenecektir.

2.6.1. 657 sayılı Kanun Çerçevesinde Memurluk Rejiminde Yükselme

Cumhuriyetin ilk yıllarında kamu personelinin terfisinde kıdem ve amirin takdir yetkisi önplandadır. Kamu personelinin terfisinde eğitim/diploma ise kıdem ve takdir yetkisinin gerisinde bırakılmıştır. Ancak memurun yükselmesinde en önem unsur kıdemdir. Bu yüzden memurun yükselmesi için her basamakta üç yıl görev yapmış olması gerekmektedir. Memurlar arasında kıdem eşitliği yaşandığı durumlarda ise ehliyet sahibi olan memurlar arasından işi hak eden memur, amirin takdiri üzerine terfi edecektir. 1452 sayılı Kanunla 788 sayılı Kanunda yükselme şartı olarak belirtilen memurun her bir basamakta geçirmesi gereken üç yıl süre, yüksekokul mezunları için iki yıla düşürülmüştür. 1939 yılında 3656 sayılı Kanunla memurun işe girme derecesiyle diploması arasında kurulan ilişki, eğitimin terfide dolaylı etkiye sahip olmuştur. Ancak 1944 yılında yapılan yeni bir düzenlemeyle eğitim ve terfi arasındaki ilişki tekrar zayıflatılmıştır (Aslan, 2012: 391-392).

Eğitim ve terfi arasında değişkenlik gösteren ilişkilerin yanı sıra 1972 ve 1984 yıllarında çıkarılan yasal düzenlemelerle Bakanlar Kurulu'na DMK'ya ilişkin düzenlemeleri yapmak adına KHK çıkarabilme yetkisi tanınmıştır (Şaylan, 2000b: 124-126). Görüldüğü üzere dönem itibariyle kamu personeli üzerinde hükümetin takdir yetkisi arttırılmıştır. Personelin istihdamı, terfisi ve statü hakları hakkında verilecek hükümler idarenin inisiyatifine bırakılmıştır.

657 sayılı Kanunun kariyer ilkesi dolayısıyla memurların kendi niteliklerine uygun olarak kademe ilerlemesi ve derece yükselmesi durumunda terfi edecekleri belirtilmiştir. Kamuda istihdam edilen personel için 657 sayılı Kanunda öngörülen iki çeşit ilerleme vardır. Bunlardan ilki olan kademe ilerlemesinde belirli bir süreyi (1 yıl) doldurduktan sonra ilerleyebileceği bir kademenin bulunması koşuluyla bulunduğu derecede yatay olarak hareketlilik vardır. İkincisi memurun bulunduğu derecede ilerleyeceği herhangi bir kademesi kalmadığı durumlarda, bulunduğu statü ve aldığı eğitim gibi asgari şartlar açısından derece ilerlemesinin önü açıksa, dikey olarak bir üst dereceye yükselmesidir. Derece yükselmesinde kademe yükselmesinden farklı olarak memurun yalnızca aylığında değil görev ve sorumluluğu ile haklarında da artış veya iyileşme meydana gelmektedir veya gelmesi beklenmektedir. Derece yükselmesinin gerçekleşebilmesi için üst derecede

boş bir kadronun bulunması, derecesi içinde en az üç yıl ve bu derecenin üçüncü kademesinde en az bir yıl bulunmuş olması ve personelin kadronun tahsis edildiği görev için öngörülen nitelikleri elde etmiş olması gerekmektedir (Şaylan, 2000a: 37-38; <http://www.mevzuat.gov.tr>). 657 sayılı DMK 2011 yılında Resmi Gazete'nin 27857 sayısında yayımlanması üzerine yürürlüğe giren 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile personel rejiminde yükselmelerde hâkim olan sicil sistemi kaldırılmıştır.

Memurların yükselme sisteminde esas 657 sayılı Kanunun genel hükümleri olmakla birlikte 1980'li yıllardan itibaren istisnai denilebilecek hükümler de getirilmiştir. 1980'li yıllar personelin yükselmesi için benimsenen bu hükümler rasyonelleşme ve kariyer rejiminde kırılmaların yaşandığı dönemdir (Aslan, 2012: 496). 1984 yılındaki 199 sayılı KHK ile 657 sayılı Kanunun 68. maddesi b bendinde yapılan değişiklikle Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfı ile Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı²³ dışında kalan sınıfların 1., 2., 3. ve 4. derecelerindeki kadrolara 12, 10 ve 8 yıl çalışmış, yükseköğrenim yapmış bireylere de görevin gerektirdiği niteliklere sahip olmak koşuluyla genel kamu personel sisteminde öngörülen derece yükselmesindeki süre koşulu aranmaksızın atama yapılabilecektir. Uygulamada bu durum “asansörle yükselme” (Şaylan, 2000a: 38) ya da “Özal'ın prensleri” olarak yer almıştır. Aslında bu sistem çok daha önce 1970 yılında 1327 sayılı Kanunla uygulanmaya başlanmıştır. 1970 yılındaki uygulamanın 1984 yılındaki uygulamadan farklılığı ise çalışma sürelerinin hesaplanmasından kaynaklıdır. Ancak her iki düzenlemede de kamu personel sisteminde kariyer ilkesi esnetilerek (Şaylan, 2000a: 38) kadro sistemine geçiş yaşanmıştır. Özal Hükümeti döneminde Amerika'nın uzman kadrosundan etkilenilmiştir. Türkiye'de de teknik konuların ele alınacağı alanlarda uzman kadroların oluşturulması yoluna gidilmiştir. ABD'de eğitim gören bu uzman kadroya verilecek örnekler arasında Emlak Bankası Genel Müdürlüğüne atanan Engin Civan'la birlikte, Adnan Kahveci, Bülent Şemiler, Rüştü Saraçoğlu, Bülent Gültekin, Cüneyt Ülsever, Cengiz İsrail, Cem Duna, Can

²³ 21.2.2013 tarihli ve 6428 sayılı Kanunun 18. maddesiyle, bu paragrafta yer alan “Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı” ibaresi “Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı ile Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı” şeklinde değiştirilmiştir (<http://www.mevzuat.gov.tr>).

Cangır, Ahmet Söylemez, Turgay Özkan, Yılmaz Argün, Ökkeş Özuygur, Coşkun Ulusoy gibi isimler yer almaktadır (Tokatlı, 1999: 87).

1989 yılında 375 sayılı KHK ile 657 sayılı Kanunun 68/b maddesinde yapılan yeni düzenlemelerle özel sektör ya da kendi hesabına çalışan deneyimli bireylerin memuriyete girerek kısa süre içinde üst düzey görevlere erişebilmesini sağlamıştır (Şaylan, 2000a: 38; Aslan, 2012: 497). Kamu personel sistemindeki terfi koşullarını esneten bir diğer uygulama ise 1993 yılında 501 sayılı KHK ile gerçekleştirilmiştir. Ancak bu Kararname Anayasa Mahkemesinde Hükümete TBMM tarafından verilen yetki yasasına uygun olmadığı için iptal edilmiştir (Şaylan, 2000a: 39).

Kariyer düzeni içinde 1999 yılında Bakanlar Kurulu tarafından kabul edilen “Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” kapsamında belirli hizmetlere ulaşılabilmesi hizmet içi eğitim ve sınav koşulunu bağlanmıştır. Yönetmelik belirli kurum ve kuruluşlarda veya birimlerde²⁴ uygulanacaktır (Aslan, 2012: 498).

2001 krizi sonrası güçlü ekonomiye geçiş programı kapsamında ekonomiden sorumlu bakan olarak Dünya Bankası başkan yardımcılığı görevinden getirilen Kemal Derviş de Özal’ın prenslerine benzer şekilde kamuda üst düzey bürokrat olarak görev almıştır (Öniş ve Şenses, 2009: 1).

2011 yılında 6223 sayılı Yetki Kanunu çerçevesinde Bakanlar Kurulunun çıkardığı 35 KHK’den biri olan 643 sayılı KHK ile bakan ve müsteşar arasında yer alan bakanlık örgütlenmesi içinde üst düzey yönetim konumuna yerleştirilen “bakan yardımcısı²⁵” olarak isimlendirilen yeni bir uygulama ortaya çıkmıştır (Dik, 2013: 125-126). İstisnai memurluğun ortaya çıkarılmasındaki amaç hükümet politikalarının yürütülmesi olduğundan, istihdam edilen personelin siyasal nitelikli memurlar olduğu görülmektedir (Kayar, 2015: 130).

²⁴ Bunlar; genel ve katma bütçeli idareler, il özel idareleri, belediye ve bunlara bağlı kuruluşlar, fon ve kefalet sandıklarından çalışan memurlar, 3046 sayılı bakanlıkların örgütlenmesi hakkındaki kanunda belirtilen sırlama doğrultusunda müdür ve altındaki görevlileri kapsamaktadır. Yönetmelik kapsamı dışında bırakılanlar ise, bakanlıklarda görevli müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanlığı görevlerine idarenin doğrudan takdir hakkını kullanarak getirdiği görevliler bulunacaktır. Yönetmelik dışında kalan diğer grup ise 657 sayılı Kanunun 36/A/11. maddesine göre mesleğe özel yarışma sınavıyla alınan görevlilerdir. Üniversite öğretim elemanları, askeri personel, hâkim ve savcılar, KİT personeli, Mülki İdari Amirliği Hizmetleri ve Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıflarıdır. Bkz. Aslan, 2012: 498.

²⁵ Bakan Yardımcıları için ayrıntılı bilgi için bakınız: Gözler ve Kaplan, 2012; Uyanık, 2012; Uçman, 2015.

Türk kamu personel sisteminde benimsenen terfi koşulları dikkate alındığında gerek 657 sayılı DMK hükümleri kapsamında gerekse diğer yasal düzenlemeler kapsamında dile getirilmiştir. Bu düzenlemelerde ortak her bir birim için aynı terfi koşulları bulunmamaktadır. Örneğin, kimi meslek gruplarında (genel idari hizmetler) bireyin derecesi ve kıdemi terfi etmesinde ve üst düzey idari pozisyonlara gelmesinde yeterli görülmeğe yken istisnai olarak nitelendirilen bakan yardımcılığı gibi meslek grupları için direk atamalar yapılabilmektedir. Türkiye’de benimsenen bu yapılar içinde üst düzey idari pozisyonlara gelmenin liyakat esası kapsamında yapılacağı/yapıldığı sürekli dile getirilmiştir. Ancak pratikteki örneklerine bakıldığında üst düzey idari pozisyonlarda istihdam edilmesi önünde bireylerin yetkinliklerinden ziyade başka faktörlerin de etkili olduğu ve bu faktörlerin kamu personel sistemi ile benimsenen liyakat prensibiyle örtüşmediği görülmektedir.

2.6.2. Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Personel ve Yükselmesi

Osmanlı Devletinde adli ve akademik alanlar birbiri içine girdiğinden adli-akademik işlevlerin üst yönetim makamı devletin ilk yıllarında kazaskerlik, sonrasında ise dini değerlerin ağırlığı dolayısıyla şeyhülislamlık makamı olarak belirlemiştir. Öğretim üyeliği kadrosu ilmiye sınıfına mensup müderrislere verilmiştir. Cumhuriyet döneminde ise adli ve akademik alanlar 1924 yılında 431 sayılı Halifeliğin Kaldırılması, 430 sayılı Eğitim ve Öğretimin Birleştirilmesi ve Şeriye ve Evkaf Vekâletinin kaldırılmasıyla yeni yönetsel rejime uygun hale getirilmiştir (Güler, 2010: 218-221).

Türkiye’de yükseköğretim sistemini düzenleyen ilk köklü değışim yasası 1933 yılında gerçekleştirilmiştir. 1933 yılında 2252 sayılı yasayla İstanbul Darülfünunu kapatılarak İstanbul Üniversitesi kurulmuştur. 1946 yılında 4936 sayılı Üniversiteler Kanunuyla üniversitelerin yapısal bütünlük içine alınması öngörülmüştür (Baskan, 2001: 25-26). 1933 yılında kurulan üniversitenin makam ve unvan yapısının özerk olmasına karşı rektör ve dekan atamaları Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) yetkisine verilmişti. 1946 yılındaki Yasa ise Bakanlığın üniversiteleri denetleme yetkisini Üniversitelerarası Kurul (UAK) eliyle gerçekleştirilmesini öngörmüştür. Akademik yönetimde MEB’in rolünün daraltılması ise 1960 yılında çıkarılan 115 sayılı Kanunla gerçekleştirilmiştir. 1961 Anayasası ile üniversiteler ve Bakanlığın ilişkisi kesilerek, üniversitelerin bilimsel ve yönetsel özerkliğini UAK’a bırakılmıştır. 1971

anayasa değişikliği ile üniversitelerin özerkliğinin kalkacağı ifade edilmiştir. 1973 yılında çıkarılan 1750 sayılı Kanun ile üniversiteler, MEB, başbakanlık ve kurul tarafından yönetsel denetime açılmıştır. 1981 yılı 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile MEB denetimi tümüyle kaldırılmıştır. 1982 Anayasası ile ülke genelindeki yükseköğretim kurumları üniversitelerin çevresinde toparlanmış ve bunların genel yönetim ve denetim yetkisi Yükseköğretim Kurulu'na (YÖK) verilmiştir. Yükseköğretim Kanunu çerçevesinde üniversiteler, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar olarak tanımlanmıştır (Güler, 2010: 229-236). Günümüzde Türkiye'de yükseköğretim kurumlarının teşkilat, işleyiş, görev, yetki ve sorumluluklarının belirlendiği 06.11.1981 tarih 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile yükseköğretimde personele dair düzenlemelerin yapıldığı 13.10.1983 tarih 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu hükümleri kullanılmaktadır.

2547 sayılı Kanunun 3. maddesi d bendine bakıldığında üniversite, "bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur".

Üniversite içinde yer alan fakülte, yüksekokul, enstitü, konservatuar, meslek yüksekokulu, araştırma merkezleri gibi her bir birimin üst düzey idari yöneticisi bulunmaktadır. Rektör başta olmak üzere bu yöneticiler ve yönetici yardımcıları öğretim üyeleri arasından seçilmektedir. 2547 sayılı Kanunun 3. maddesi m bendinde öğretim üyelerinin yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentten oluştuğu belirtilmiştir.

Yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen akademik personelin (araştırma görevlisi, yardımcı doçent ve doçent) öncelikli hedefi akademik kariyerlerini tamamlamaktır. Ancak öğretim üyelerinin üst düzey idari pozisyonlara ya da üst düzey idari pozisyon yardımcılığına geldiği/getirildiği görülmektedir. Çalışmanın amacı dışında kaldığı için yükseköğretim birimlerinde istihdam edilen ve akademik açıdan (doktora, doçentlik, profesörlük gibi) ilerlemesi gereken/beklenen öğretim elemanlarının bu süreçte yaşadığı görünmez bariyerler ele alınmamıştır.

Yükseköğretim kurumlarına Devlet üniversitelerinde rektör seçimleri 2547 sayılı Kanunun 13. maddesine göre, profesör akademik unvanına sahip kişiler arasından görevdeki rektörün çağrısı üzerine toplanacak öğretim üyeleri tarafından gizli oyla seçilen adaylar arasından Cumhurbaşkanınca atanmaktaydı. 2016 yılı 676

sayılı KHK ile üniversitelerin rektör seçimlerinde değişiklik gerçekleştirilmiştir. Bu KHK'nın 85. maddesiyle 2547 sayılı Kanunun 13. maddesinin a fıkrasının birinci paragrafı değiştirilmiştir. Bu değişikliğe göre;

“Devlet üniversitelerinde rektör Yükseköğretim Kurulu tarafından önerilecek, profesör olarak en az üç yıl görev yapmış üç aday arasından Cumhurbaşkanınca atanır. Bir aylık sürede önerilenlerden birisinin atanmaması ve Yükseköğretim Kurulu tarafından, iki hafta içinde yeni adaylar gösterilmemesi halinde Cumhurbaşkanınca doğrudan atama yapılır. Rektörün görev süresi 4 yıldır. Süresi sona erenler aynı yöntemle yeniden atanabilirler. Ancak aynı Devlet üniversitesinde iki dönemden fazla rektörlük yapılamaz. Rektör, üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü tüzel kişiliğini temsil eder. Vakıflarca kurulan üniversitelerde rektör, mütevelli heyetinin Yükseköğretim Kuruluna teklifi ve Yükseköğretim Kurulunun olumlu görüşü üzerine Cumhurbaşkanı tarafından atanır.”

Rektörlükte yaş haddi 67 iken rektör olarak atanmışlarda görev süresi bitinceye kadar yaş haddi aranmamaktadır. Rektör yardımcıları²⁶ ise üniversitenin aylıklı profesörleri arasından, rektör tarafından kendi rektörlük süresiyle sınırlı olmak üzere seçilir.

Üniversitelerin fakülte birim yöneticisi olan dekanlar için 2547 sayılı Kanunun 16. maddesine göre, rektörün önerisi üzerine üniversite içinden veya dışından YÖK'e önerilen üç profesör arasından Yükseköğretim Kurulunca üç yıl süreyle seçilir ve normal usul ile atanır. Dekan yardımcıları ise fakültenin aylıklı öğretim üyeleri arasından dekan tarafından üç yıllığına atanır.

Enstitü müdürleri ise 2547 sayılı Kanun 19. maddesine ve yüksekokul müdürleri 20. maddesine göre, rektörlüğe bağlı enstitülerde doğrudan rektör tarafından, diğerlerinde ise ilgili fakülte dekanının önerisi üzerine yine rektör tarafından üç yıl için atanır.

2547 sayılı Kanun çerçevesinde dile getirilen personel yetki, hak ve sorumlulukları 18.02.1982 tarih 17609 sayılı Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği'nde daha ayrıntılı olarak dile getirilmiştir. Çalışma açısından önem arz eden noktalar her ikisinde de aynı olduğundan tekrar edilmemiştir.

1999 yılında Bakanlar Kurulunda kabul edilen Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik kapsamında belirli hizmetlere ulaşılması hizmet içi eğitime ve sınav koşuluna bağlanmışken üniversitelerdeki öğretim elemanları Yönetmeliğin etkili olduğu alanın dışında bırakılmıştır (Aslan, 2012: 498).

²⁶ 2547 sayılı Kanunun 13. maddesinde yer alan rektör yardımcılarının görev süreleri ile ilişkili “beş yıl için” ibaresi 20.08.2016 tarih 6745 sayılı Kanunun 14. maddesiyle kaldırılmıştır.

2.7. Türkiye’de Kamu Personel Sistemi Sorunları

Türkiye’de mevcut kamu personel sistemi sorunları merkezileşmiş geleneksel yapısı, statü zihniyeti ve liyakat sisteminin eksikliği gibi çeşitli faktörlerle ilişkilendirilebilir (Kapucu ve Palabıyık, 2008: 222; Eryılmaz, 2015: 305-306). Özellikle üst düzey idari görevler için personel seçiminde liyakat ve tecrübe ölçütlerinden ziyade kişisel (sır saklama) ve siyasal menfaatler, kişiye güvenin tam olması gibi faktörlere dayandırılmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2002: 18).

Türkiye’deki kamu personel sisteminde kapsamlı bilgiye sahip olmayan bireylerin fikirleri doğrultusunda ve önemsiz bir konuymuş gibi çok kısa sürede yapılan düzenlemeler dikkat çekmektedir. Bu düzenlemeler personel sisteminde kısa ömürlü olacak formüllerin getirilmesini sağlarken, sistemden kaynaklanan sorunlar hakkında köklü çözüm önerilerinin ertelenmesine sebep olmaktadır (Tutum, 1970: 12). Oysaki İngiltere kamu personel sisteminin sorunlarının ve çözüm önerilerinin ele alındığı ve özel ihtisas komisyonları tarafından hazırlanan Fulton Raporu’nda (Tutum, 1969: 58-79) olduğu gibi kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir ülkenin kamu yönetiminin seviyesini belirlemede her şeyden önce o ülkedeki devlet kadrolarında istihdam edilen personelin niteliği saptanmalıdır. Bu yüzden kamuda kaliteyi yakından etkileyen personelin yönetimi adına kamu personel sistemlerinin özelliklerine ve işleyişine dikkat edilmelidir (Mıhçıoğlu, 1957: 97). Özellikle de küreselleşme süreciyle birlikte günümüz kamu hizmetlerinde değişen beklentiler, kamu hizmetlerinin halka sunucusu olan kamu görevlilerinin daha yetenekli, yeterlilik sahibi ve erdemli bireyler olması yönündedir. Bu beklentinin kamusal sektörde sağlanmasında personel seçimini ve terfisini düzenleyen yasal temellerin iyi kurulması gerekmektedir (Aldan, 1981: 22). Ancak bir ülkenin bürokratik örgüt yapısını o ülkenin siyasal, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve kültürel çevresiyle birlikte düşünmek gerekmektedir (Çulpan, 1980: 32).

Türkiye’de de geçmişten günümüze gerek toplumsal yapı, gerek kurumsal yapılar içinde özellikle önyargılar dolayısıyla cinsiyete (Aycan, 2004a: 472) yönelik çeşitli engeller bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de kadın istihdam oranının büyük bir bölümü kamu sektöründedir. Ancak kamu sektörünün hiyerarşik basamakları incelendiğinde özellikle üst düzey yönetim düzeyine ve stratejik kararların alındığı kadrolara bakıldığında erkek egemen

yapının hâkim olduğu görülmektedir (Özkaya, 2001; Kabasakal, 2004: 44; Tükeltürk ve Perçin, 2008: 113; Düzen, 2015: 44). Türkiye’de istihdam yapısı içinde kadınlar teknik ve uzmanlık gerektiren mesleklerde daha fazla istihdam edilmektedir (Kabasakal, 2004: 46).

Türkiye’de çalışma yaşamında kadına gerekli önemin verilmemesinin temelinde ekonomik, sosyal ve kültürel bazı aksaklıklar vardır. Ülkemizdeki bu aksaklıkların zamanla giderilememesi, çalışan kadının toplumsal önyargılardan uzaklaşmaması ve sosyalleşememesi, kadının kamuda ya da özel sektörde personel olma isteğini azaltmaktadır. Kurumsal anlamda iş dünyasında kendine yer edinemeyen kadınlar ise kendi kurdukları işin patronu olma yoluna başvurmuştur (Bedük, 2005: 115). 1950’li yıllardan itibaren Türk toplum yapısındaki değişiklikler kadınların eskisine oranla iş dünyasında daha yoğun görülmesine katkı sağlamıştır. Toplumdaki değişim kadınların eski rollerinden uzaklaşarak yeni konumlarının gereklerine uygun roller üstlenmesini sağlamıştır. Türk toplum yapısında ortaya çıkan bu değişimlerle kadın eğitim alma yönünde de uzun mesafe kat etmiştir. Ancak toplumsal yaşamda kadına karşı eski gelenek ve tavırlar tamamen ortadan kalkmamıştır. Bu kapsamda kadınlar çalışma yaşamına girseler de halen toplumsal baskı altındadır. Bu toplumsal baskılar kadının kendi iç dünyasında çatışma yaşamasına neden olurken (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 196) kariyer basamakları önünde de çeşitli görünmez engeller oluşturmuştur.

Türkiye’de cinsiyet dışından, ırk, etnik köken temelli (Çarkoğlu ve Toprak, 2006: 95; Düzen, 2015: 115-118), din ve mezhep temelli ayrımcılığa (Tol, 2005: 211-225; Çarkoğlu ve Toprak, 2006: 95; MAZLUMDER, 2010: 368-386; Derin, 2011: 70-72; Yeniçeri, 2011: 212), bireylerin cinsel tercihlerinden dolayı (Tar, 2015: 5-22) ve bireylerin özürlerinden (engellerinden) kaynaklanan ayrımcılık örneklerine (Çakınberk, 2011: 239) rastlanmaktadır. Aslında bireylerin istihdam ve terfisinde karşı karşıya kaldığı bu engellerin temelinde toplumsal ve kurumsal anlamda farklılıkların kabul görmemesi yatmaktadır. Örneğin, Alevilere ilişkin bazı hayat hikâyelerinin ele alındığı çalışmada Tol, (2005: 218-220) çeşitli kamu kurumlarında Alevi olanların istihdam edilmediği, terfi alamadığı, istihdam edilenlerin de mezheplerini belirtmediği örnekleri sunmaktadır. Din ve mezhep konusunda ayrımcılığa maruz kalan (İslam dinin benimsemeyen ve/veya Sünni olmayan) bireylerin yanı sıra özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından son yıllara

kadar geçen süre zarfında Türkiye’de başörtülü kadınların yükseköğretim kurum ve kuruluşlarında eğitim görme ve çalışma hakları kısıtlanmıştır. Başörtülü kadınların laik rejimi tehlikeye sokacağı düşüncesinden kaynaklı bu kısıtlama kamusal alanda diğer kurum ve kuruluşlar ile özel sektörde de görülmüştür (Cindoğlu, 2010: 43-47). Ayrıca dini inançları gereği erkek çalışanlarda kimi zaman kendi tutum ve hareketlerinden dolayı kimi zaman ise eşleri veya aile fertlerinin tutum ve davranışlarından dolayı kamu kurumlarından ihraç edilmiştir (MAZLUMDER, 2010: 165-182). Kurumsal ve toplumsal yaşamdaki bir diğer ayırmda yaş faktörü kullanılarak yapılmaktadır. Örneğin, Türk akademik yaşamı ve Batılı ülkelerin akademik yaşamına bakıldığında Batılı ülkelerde genç akademisyenlere daha fazla fırsat tanınırken, Türkiye’de akademik yaşamda yaş hiyerarşisi hâkimdir (Çayır, 2012: 4). Yaş ayrımcılığı işe girişte, işte geçirdiği sürede ve işten çıkarılırken bireylerin karşı karşıya kalabileceği durumlardan biridir. Türkiye’de yaşa dair ayrımcılık örneği olarak ilk istihdamda birçok alanda yaş sınırının konulması (Çayır, 2012: 9-10), yönetsel görevlere olgun yaş ve deneyim sahibi bireylerin uygun görülmesi gibi stereotipler bulunmaktadır. Ackoff (1999: 46-47) reaktif yapıya ve anlayışa sahip örgütlerde ve bireylerde üst düzey hiyerarşik basamaklara gelmek için yaşın (olgunluğun) önemli yeri olduğuna işaret etmektedir. Bunlara ek olarak Özkan ve Bayoğlu’nun (2011: 108) çalışmasında yaşlılık yaşının toplumsal faktörlerle değiştiğine işaret edilmiş ve yaşı ileri olan bireylere karşı da stereotiplerin olduğu dile getirilmiştir. Kamu personeli açısından yeni üretilecek çözümlerin bu değerleri göz ardı ederek sorunları çözüme ulaştırması düşünülemez bir durumdur.

Bireylerin cinsiyeti, ırkı, dini, dili, rengi, yaşı gibi özellikleri/farklılıkları dolayısıyla eşit olmayan muamelelerle karşı karşıya kalması durumunda uğradığı ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik gerçekleştirilen çeşitli tokenizm²⁷ politikaları bulunmaktadır (Demirel, 2011: 297). Kamu sektöründe tokenizm kökenli reformların kamu personeli tarafından da benimsenmesinde büyük fayda vardır. Sisteme ilişkin yeni yasaların uygulamaya getirilmesi tek başına kamu personel sistemindeki sorunların giderilmesi açısından yeterli değildir. Sistemin düzenlenmesi adına yapılan hukuksal iyileştirmelerin kamu personel sistemine

²⁷ Bir iş alanında cinsel veya ırksal eşitliğin sağlanması adına oluşturulan politika ve uygulamalardır.

yansıması için önemli olan öge; reformu yapacak, uygulayacak ve yürütecek olan mekanizmaların yeteri kadar iradeli olup olmadıklarıdır (Tutum, 1970: 14).

1933 yılında Almanya’da hâkim olan Hitlerin oluşturduğu kamu personel yasası çerçevesinde “ari ırkı” mensubu veya bu soydan biriyle evli olmayanların gerek kamu personeli olarak gerekse üniversitelerde istihdamı kabul edilmemiştir. Böylece Alman akademisyenlerinin ilk sığınma yeri İstanbul Üniversitesi olmuştur (Yayman, 2008: 81-82). İkinci Dünya Savaşının başlarında Almanya’nın kazandığı başarılarla birlikte Türkiye’ye de sirayet eden ırkçı düşünce yapısı dolayısıyla, Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi (DTCF) bünyesinde Sosyoloji kürsüsünde istihdam edilen Behice Boran sol düşünce ve akımlara karşı oluşan önyargılar dolayısıyla akademik yaşamına ara vermek zorunda kalmıştır (Atılğan, 2009: 43).

Türk yönetim tarihi içinde kadının yalnızca kadın olması dışında başka işe girme ve yükselme faktörlerinin de iş yaşamında engel olduğu görülmektedir. Örneğin, Behice Boran, Amerikan Kız Koleji’ni tamamladıktan sonra yükseköğretimini Amerika’da yapmıştır. Türkiye’ye döndükten sonra İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Araştırma Görevliliği başvurusunun Dekan Celal Saraç’la geçen olumlu görüşmesine binaen Yüksek Tedrisat Umum Müdürlüğü’ne gönderilen dilekçeye karşı kurumdan haber gelmemesi üzerine Ankara’ya giderek Yüksek Tedrisat Umum Müdürü Cevdet Dursunoğlu ve Şube Müdürü Kutsi Tecer ile yapmış olduğu görüşmeden olumsuz cevap almıştır. Bu görüşme esnasında Boran’a ortaöğretimde dahi iş bulamayacağı bildirilmiştir. Boran çevresindeki bireylere bu ifadeleri anlattığında Ankara’da kendisine verilen tepkinin Boran’ın Amerika eğitilmiş olmasından kaynaklı olduğu ve bu bireylerin Anadolucu oldukları dile getirilmiştir (Atılğan, 2009: 44).

1950’li-1960’lı yıllarda Türkiye’de kamu personeli ataması, yer değiştirmesi ve terfisinde liyakat ilkesinin önünü siyasi ilişkiler almaya başlamıştır. Böylece ve başka faktörlerin etkisiyle, Türkiye’de kamu bürokrasisi Cumhuriyetin ilk yıllarındaki popülaritesini kaybetmiştir. Kamu personel sorunlarına çözüm olarak ise reform girişimleri başlamıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 272). Cumhuriyet dönemi boyunca personel sistemine ilişkin düzenlemeler merkezi yönetim yapısından ayrı düşünülmemiştir. Bunun en iyi göstergesi de MEHTAP Raporunda personel sistemine gerekli düzenlemelerin yapılması adına yer verilmesidir (Öktem, 1992: 92). Ülkenin siyasal kültürü, toplumsal değerleri, ekonomisi ve teknolojisi o

ülkenin kamu personel sistemlerinin hangi açıdan şekilleneceği konusunda önemli yere sahiptir. Ancak bu faktörler sadece sistemi değil sistem dışı etkenleri de bireysel ayrımcılık yönünde etkilemektedir. Hukuksal düzenlemelerin ayrımcı uygulamaları önleyememe sebepleri ise hukuksal düzenlemelerin farklı insan grupları arasında eşitlikçiliği benimseyen şekilde içselleştirilememesi, her bir toplumda hukuksal düzenlemelerin kendi toplumsal kültürü etrafında şekillenmesi (Göregenli, 2012: 18), örgütsel kültürün, politikaların hukuksal düzenlemelerin önüne geçmesidir.

Kamu personel sisteminde reformun gerekliliğini birçok kez dile getiren gerek yabancı uzmanların gerekse MEHTAP Raporunun içinde belirtilen bir diğer sorun ise kamu sektöründe yönetici kesiminin idarenin gelişimi ve değişimi için yetersiz oluşudur. Özellikle Podal'ın sunduğu Raporda personel sisteminin yalnızca bir boyutu ele alınmıştır. Bu Rapordaki değerlendirmeye göre Türkiye'nin yönetici kesimi belirgin bir portreye sahip değil, kişisel özellikleri içinde iş başarıma eğilimi zayıf, rütbeye-mevkiye çok önem veren, aşırı merkezîyetçi, teknik yeterliliği düşük, yöneticilik eğitimi almamış, Batılı olduğuna inanan, haberleşme bakımından zayıf bireylerden oluşmaktadır (Şaylan, 2000b: 113). Podal Raporunda değinilen bir diğer özellik ise Türkiye'nin yönetici sınıfı içindeki değişimci kitlenin istisnasız ya yurtdışı eğitimi almaları ya da ülke içinde yabancılar tarafından yönetilen okullardan mezun olduklarıdır (Adal, 1968: 89; Aykaç ve Altunok, 2014: 14).

Mook'un İdareci Sınıf İçin Memur Alma ve Yetiştirme isimli Raporunda ise idareci kadrolarda istihdam edilecek personelin yalnızca kariyer sistemiyle çalıştıkları yıl esas alınarak belirlenmesi yerine devlet dairelerinde büyük tecrübeler edinmiş nitelikli bireylerin getirilmesi önerilmiştir. Önerideki asıl amaç idareci sınıfa nitelikli elemanların alınarak yetiştirilmesi ve ilgili alanlarda uzmanlaştırılmasıdır. Bu amacı yerine getirmek için ise terfi sisteminde liyakatin esas alınması gerekmektedir (Mook, 1962: 40). Böylece üst kademeye atanacak bireylerde tecrübe, uzmanlık ve liyakat ilkelerinin aranması önerilmiştir (Yayman, 2008: 224; Aykaç ve Altunok, 2014: 12). 1950'li yıllarda Kaliforniya Personel Dairesi genel müdürü olan John Fisher ise Türkiye'de kamu personeli olmak isteyen bireylerin bu mesleği ömür boyunca meslek edinmeleri beklentisiyle işe alındığı andan itibaren liyakatine dikkat edilmesini önermektedir. Ayrıca personel istihdamı konusunda vatandaşlar arasında ayırım yapılmaksızın liyakatin yanında performans

ve işe uygunluğunun da genel sistem içine dâhil edilmesi gerektiği (Adal, 1968: 90; Yayman, 2008: 226) kanaatindedir.

Podal ve Mook raporlarının benzer yanı ise her ikisinin de yöneticilerin yetiştirilmesinde etkili olacak eğitim programlarının yürütülmesinde TODAİE'den istifade edilmesini önermeleridir. Yöneticilik eğitiminin ise üniversiteler veya TODAİE²⁸ tarafından yapılması öngörülmüştür (Adal, 1968: 89; Aykaç ve Altunok, 2014: 14). Ancak Türkiye'de üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi sorununu ele alan açık ve belirli politikalar bulunmamaktadır. Raporlarda da dile getirildiği üzere üst düzey kamu yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerine göre eğitim alması, insan kaynakları hakkında yeterince bilgi ve beceriye sahip bireylerden oluşması siyasal kaygılardan uzak tarafsız yönetimin sağlanmasında önemli etkiye sahiptir (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 240-241).

Podal ve Mook raporlarının özellikle yönetici eğitime yapılan vurguları kapsamında yabancı dil bilmenin, yabancı ülkede eğitim görmenin ve yabancı uzmanlardan alınması gereken desteğin üzerine önemle vurgu yapılmıştır. Her iki raporda da eksik görülen yanlar ise bu raporları hazırlayan bireylerin Türkiye hakkında tarihsel, ekonomik ve sosyal bilgilere geniş açılardan hâkim oldukları izlenimi uyandırmamalarıdır (Aykaç ve Altunok, 2014: 14-15). Ayrıca bu raporlar kapsamında yönetici kademelere getirilecek olan bireyleri kategorize ederek sadece yurtdışı eğitimi almış veya yurtdışından gelen eğitimciler tarafından eğitilmiş bireylerle sınırlı tutması kamunun istihdam ettiği diğer başarılı çalışanların göz ardı edilmesine sebep olabilir. Bu durumda diğer kamu çalışanları üzerinde görünmez bariyerler etkisini belli edecektir.

Aslında kamu personel sisteminin Cumhuriyetin ilk yıllarından başlanarak 1960'lı yıllarla birlikte planlı kalkınma dönemine kadar geçen süre içinde yer yer bütünlüğün korunması hedeflenirken memurların maaşlarının ve kadrolarının belirlenen gereksinimlere göre düzenlenmesi dışına çıkamamıştır. Yapılan her bir düzenleme kamu personel sistemini daha da karmaşık hale getirmiştir (Şaylan, 2000b: 106). Ayrıca planlı döneme kadar olan süreç içerisinde sunulan yerli ve

²⁸ TODAİE bireylere aktif ve pratiğe yönelik yöneticilik eğitimi vermek yerine araştırma çalışmalarına ağırlık vermiştir (Oktay, Zeren ve Sevinç, 2015: 186). Kamu yönetimi eğitimi noktasında önemli rol üstlenirken Türk kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel sorunlarına ilişkin çalışmalara öncülük etmiştir (Usta ve Çelik, 2015: 309; Bilgin, 2015: 338).

yabancı raporlarda personel sistemindeki aksaklıklar üzerinde durulmuşsa da personel sorunları üzerinde pek durulmamıştır (Sevinç, 2014: 733).

Kamu personel sisteminin düzenlenmesine yer veren yabancı uzman raporlarının her birinde ortak gözlemler iyi yetişmiş nitelikli yöneticilerin ve uzmanların kamu sektöründe yeterince bulunmadığıdır. Ayrıca planlı döneme kadar gerçekleştirilen yasal düzenlemeler ve barem sisteminin yetersizliği, hizmetlerin sınıflandırılmamış oluşu ve yükselmelerin yeterlilikten çok kıdeme ve şahsi mertebe sistemine dayandırılması konusuna dikkat çekilmiştir (Öktem, 1992: 88-89; Şaylan, 2000b: 109-111). Ülke hakkında deneyimi olmaması gerekçesine dayanarak, yabancı uzmanlar tarafından sunulan raporlarda bu uzmanların sistem hakkında dile getirdikleri aksaklıkların göz ardı edilmesi doğru bir yaklaşım tarzı değildir. Gerek bu yaklaşım tarzı gerekse sistemin ve toplumun kalıplaşmış değerlerden vazgeçememesi kamu personel sisteminde günümüzde dahi başka unsurların liyakat ilkesine göre daha etkin şekilde işlemesine neden olmaktadır. Bu yüzden sistemde o günlerde dile getirilen aksaklıkların birçoğu günümüzde de varlığını korumaktadır.

1980'li yıllarda kamu personel yapısındaki sorunlardan birisi ise bir kişinin yapacağı işin birkaç personele bölünmesi ve yetersiz olan çalışanlara kendi uzmanlık alanı dışında işlerin verilmesidir. Bireylerin uzmanlık alanları dışında çalıştırılması yeteneklerinde savurganlık meydana getirmektedir (Öktem, 1992: 87-88). Bu durumun birçok sebebi vardır. Bunlar; kamu personel sisteminde istihdam edilen personelin yanlış hedeflere yöneltmiş oluşu, kişi ile hedef ve kişi ile kaynak arasındaki ilişkinin iyi kurulmamış olması, dikey ve yatay hareketliliğin tam anlamıyla oluşturulmaması, insanların etkinliğini ve verimliliğini artıracak çalışmaların ya yetersiz oluşu ya da kurumsal anlamda farklı değerlendirilişi, kişinin yükselmesinde liyakatine ya önem verilmemesi ya da yok sayılmasıdır (Yuluğ, 1971: 47-48).

Türkiye özelinde küreselleşme süreciyle birlikte daha yoğun şekilde gündeme gelen personel sistemine ilişkin sorunlar birkaç başlıkta toplanmaktadır. Bunlardan ilki kamu personelinin çok düşük verimlilikle çalıştığıdır. İkincisi kamu personeli istihdamında ve terfisinde sıklıkla gündeme gelen liyakat ilkesinden uzaklaşılmasıdır. Üçüncüsü ise etik ilkelerden uzaklaşma olarak da isimlendirilen gittikçe etkisini gösteren yolsuzluk tutum ve davranışlardır (Şaylan, 2000a: 20-22). Aslında kamu personel sistemlerindeki temel sorunlardan biri de idari, askeri,

akademik ve adli personel yapısını düzenleyen yasal zeminlerin farklılığıdır (Sayan, 2009: 203). Bu sorunlara ek olarak bürokrasinin siyasallaşması, hızlı personel devri, yolsuzluk (Tutum, 1990: 36), kırtasiyecilik ve şekle düşkünlük, örgütleme bozuklukları, güdüleme yetersizliğidir (Çulpan, 1980: 32-37).

Oktay (1983: 203-216) eserinde yönetimde yozlaşma başlığı altında dile getirmiş olduğu sorunlar personel sorunları olarak da yönetim sisteminde yer almaktadır. Bu sorunların personel atama ve terfilerinde dile getirilenlerinden biri siyasallaşma olmakla birlikte diğerleri ise kabilecilik ve aracı kullanmadır. Aslında bu üçlü kamu personel seçiminde ve terfisinde siyasal tercihlerin, eğitim alınan kurumun, memleketin aynı olması, akrabalık ilişkileri, sosyal ilişkiler gibi öğelere dayandırılması olarak açıklanmaktadır.

Kamu personel sistemlerinde liyakat ilkesinin belirlenmesiyle çeşitli ayrıcalıklara sahip toplumsal kesimlerin kamu kurumlarında elde ettiği siyasal hakların sınırlandırılması esastır (Güler, 2013: 157); ancak uygulamada aksi durumlarla karşılaşmaktadır. Kimi yazarlara göre, her yeni iktidar/hükümet atama ve terfi ettirme işlemlerinde liyakat esasından uzaklaşarak siyasal yandaşlarını istihdam etmekte ya da üst düzey bürokratik pozisyonlara getirmektedir (Çulpan, 1980: 32; Şaylan, 2000a: 21). Osmanlı ve Türkiye kamu personel sistemlerine bakıldığında ise siyasal kayırmanın başka bir türü olarak tensikat (tasfiye) uygulaması dikkat çekicidir (Güler, 2013: 157). Osmanlı Devletinin son yıllarında, 20. yüzyılın başında, yaşanan tensikatın iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, I. Meşrutiyet bürokrat ve memurlarını işlerinden uzaklaştırarak İttihatçıların kendi zihniyetine uygun bireyleri bu pozisyonlara getirme istekleridir. İkincisi ise Osmanlı'nın dönem içinde yaşadığı mali sorunlar dolayısıyla personel sayısında azaltmanın gerekliliğidir (Özdemir, 2001: 190). Ancak uygulamalara bakıldığında, Osmanlı dönemindeki tasfiyelerle Cumhuriyetin ilk yıllarında yaşanan tasfiyeler farklıdır. Özellikle 1926'da çıkarılan 854 sayılı Milli Mücadeleyi Milliyeye İştirak Etmeyen Memurun Hakkında Kanun ile işbirlikçi memurlara karşı yapılan tasfiye gerekli ve sınırlıydı. Dönemin tasfiye işlemi üst düzey personelle sınırlı tutularak sivil bürokrasiden çok askeri bürokrasiye karşı daha fazla uygulanmıştır (Aslan, 2012: 375).

Cumhuriyetin ilk yıllarında 788 sayılı Kanunla kamu personel rejiminde genel hatlar çizilse de her bir bakanlığın kendi istihdam rejimini oluşturduğu yasalarla

parçalanmış bir kamu personel sistemi vardır (Aslan, 2012: 387). 1929 yılında yasalaşan 1452 sayılı Devlet Memurlarının Maaşlarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun ve sınav sisteminin belirlendiği 3656 sayılı Kanunlarda yapılan derecelendirme de kamu personel sisteminde aynı meslek gruplarını bir araya toplamak amacıyla yapılmamıştır. Bu Kanunlarda yer alan derecelendirmedeki asıl amaç maaşların ödenmesi ve maaşlar arasındaki oransal değerlerin sağlanmasıdır. Dolayısıyla bu Kanunun ismindeki tevhid ve teadül maaşlardaki birlik ve denkliğin kurulması amacını gütmektedir (Demirci, A.G., 2009: 84).

Kamu yönetimi sistemi içinde insangücü planlaması en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Öktem, 1990: 22). Ne yazık ki sistem içinde insangücü planlaması ve bu planlamanın eğitim sistemiyle bağlantılı olabilmesi adına düzenlemeler yapılamamıştır. Bu durumun siyasi iktidarın lehine oluşu bu sorunun çözümlenememesindeki etkenlerden birisidir. Siyasal iktidar boş devlet kadrolarını işsizliğe bir çözüm gibi görerek rastgele doldurmaktadır. Kurumlar tarafından düzenli şekilde yapılmayan insangücü planlaması ve siyasi faktörler ülke nüfusuna göre fazla olmayan kamu personel sayısı belirli kurumlardaki yığılmalardan ötürü yoğun görülmektedir (Şaylan, 2000b: 131-132). Kamu personel sisteminde çeşitli pozisyonlara ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz oluşu da sistemde karışıklıklara neden olmaktadır. Bu belirsiz ortamdan yararlanmak isteyen birim ya da kişiler yetki aşımına gidebilmektedir. Belirsizliklerin asıl sebebi norm kadroların saptanmamış oluşudur (Çulpan, 1980: 36).

Türk kamu personel yapısında siyasallaşmanın en çok yaşandığı pozisyonlar ise genelde üst düzey bürokratlardır. Kamu kurumları içinde yüksek memurluklara yapılan bu tip atamalarda liyakat sisteminin göz ardı edildiği durumlar mevcuttur. Üst düzey bürokratların bu şekilde göreve getirilmesi, iktidarın başarılı politikalarını yürütmesi adına bir dereceye kadar makul görülmektedir (Tutum, 1976: 12). Ancak bürokrasinin siyasallaşmasının alt tabakalara ve bütün kamu kurumlarına yayılması hatta sözleşmeli personel çalıştırılan kamu kurumlarında yaygın olarak görülmesi bireyin Anayasal haklarına müdahale etmek anlamına gelir. Ayrıca bu durum hızlı personel devrine de neden olmaktadır. Kamu kurumlarında yaşanan hızlı personel devri ise bireyin işe adaptasyon sürecini uzatarak verimli ve etkin çalışmasına mani olmaktadır (Çulpan, 1980: 33). Kamu kurumlarında sıklıkla görülen siyasallaşmanın

asıl nedeni bunların kurumsallaşamamış olmasından kaynaklanmaktadır (Oktaç, 1983: 204-205).

Kamu personel sistemlerinde geçmişten günümüze kadar sürekli dile getirilen ücret rejimleri de dikkat etmemiz gereken bir diğer öğedir (Yuluğ, 1971: 47). Kamu personel sisteminde ücret rejimi belirlenirken dikkat edilmesi gerekenler aynı güçlük ve sorumluluk derecelerine göre gerçekleştirilen işlerde istihdam edilen personele eşit ücret verilmesidir. Ayrıca bunlar arasında daha fazla sorumluluk verilen personele ise daha fazla ücret verilebilecek sistem oluşturmalıdır. Bu sistemin oluşturulmaması durumunda, kamunun karşılaştacağı temel sorun yüksek vasıflara haiz personeli bünyesinde çalıştıramamasıdır (Mihçioğlu, 1957: 98; Öztürk, 2001: 3). Ücret rejiminin iyileştirilememesi durumunda yaşanan diğer sorunlar ise kamu personelindeki performans düşüklüğü (Şaylan, 2000a: 21-22), kamu hizmet sunumunda etik değerlerin göz ardı edilerek gerçekleştirilen yolsuzluklar, hızlı personel devridir (Mihçioğlu, 1957: 98; Şaylan, 2000a: 22).

Kamu personel sisteminde diğerlerine göre daha iyi çalışan bir personelin güdülenememesinden (ekonomik, toplumsal ve kişisel açıdan) kaynaklanan sorunlarla da karşı karşıya kalınmaktadır (Çulpan, 1980: 37). Sistemsel faktörlerle bireysel açıdan güdülenen/motivasyonu sağlanan personelin daha verimli ve etkin çalışacağı düşünülmektedir. Oysaki gerek sistemsel gerekse sistem dışı faktörler tarafından önlerine set çekilen bireylerin başarılı olması beklenmemelidir. Günümüz şartlarına bakıldığında özellikle personel motivasyonu açısından sistemsel sorunlar giderilmeye çalışılmış olsa da sistem dışı faktörler halen mevcudiyetini korumaktadır.

Gerek 657 sayılı DMK öncesi gerekse sonrasında çözüme kavuşmamış benzer bazı sorunlar uzun süredir varlık göstermektedir. Günümüz kamu personel sistemine bakıldığında geçmiştekine oranla özellikle de bilgi iletişim çağının yaşanmasında küreselleşme olgusunun kamu yönetim sistemlerinde kabulü personel sistemlerini etkileyen faktörlerin sisteme yansımasına engel olmuştur. Bilgi toplumunda yetişen bireyler geçmişe oranla haklarını daha fazla savunabilecek konuma gelmiştir. Bu nedenle geçmişte kamu personel sistemi üzerinde etkide bulunan bazı öğeler sistem dışı faktörler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin, kimi kamu kurum ve kuruluşlarının belirli bir siyasal zümrenin ya da eğitim kurumunun etkisi altında ideolojik yakınlık ve bütünlüğün sağlanması adına üst düzey yöneticilik

kademelerine belirli bağları olan bireylerin getirilmesidir. Bu uygulama geçmişteki yağma sisteminin günümüz koşullarına sistem dışı faktörler tarafından uyarlanmasıdır. Böylesi örneklere cinsiyet, ırk/etnik köken farklılıkları, sosyal durum, mezun olunan okul sıklıkla rastlanmaktadır.

657 sayılı Kanun çerçevesinde sınıflandırma, kariyer ve liyakat ilkeleri personel sisteminin içerisine alınmışsa da özellikler sınıflandırmanın hizmetlerin özellikleri ve görevlerin güçlük ve sorumlulukları konusunda farklılıkları içermediğinden sistemdeki sorunlara çözüm getirememiştir (Şaylan, 2000b: 123). Farklı meslek ve uzmanlık dallarının aynı sınıf içerisinde toplanması kamu personel sistemi açısından gerekli bütünlüğü sağlayamamıştır. Kamu hizmetleri için gerekli personel istihdamı zorlaşmakta ve niteliği dolayısıyla yetersiz ücret alacak birey kamu sektörünü tercih etmemektedir (Şaylan, 2000b: 133).

657 sayılı Kanunun sınıflandırma yapısında yer alan Genel İdare Hizmetleri Sınıfı birbiriyle ilişkisi olmayan kariyer gruplarını içine aldığından, 1970 yılında yasalaşan 1327 sayılı Kanunda yer alan olağandışı yükselmeye ilişkin düzenlemenin eklenmesiyle Kanunda engellenmiş bir kariyer olasılığı (Şaylan, 2000b: 123) ya da sistemdeki kapalılık eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Dönem itibarıyla Kanunun gerekçesinde ise hizmetin önem ölçütüne göre bu sınıflandırma ve derecelendirmede farklı uygulamalara gidileceği belirtilmiştir. Farklı uygulamaların yapılacağı bu sınıfların devlet için değerinin belirlenmesinde, bilimsel kıstaslar bulunmadığından yapılacak olan iş ve kadro analizleriyle belirlenecektir (Tutum, 1970: 18). Ayrıca Bakanlar Kurulunca belirlenecek bu mevkilerin kısa süre zarfında ortaya konulması ve bu yıl stratejik öneme sahip olan bir mevkinin bir sonraki yıl bu özelliğini yitirebilme olanağının bulunması uygulamanın aksaklıklara neden olacağını göstermektedir. Bu uygulamanın aksaklığa neden olabilecek ikinci yönü ise kapsamının belirtilmemiş oluşu, atamaların içerden veya dışardan kaç kişiyle sınırlandırılabilmesi ve her an eski derecelere gönderilebilecek bir yönetici sınıfının oluşturulmasıdır. Yine bu kadrolar için yönetici sınıfta bulunması gereken özelliklerin ve personelin yetiştirilmesi de diğer bir sorun olarak gözükmektedir (Tutum, 1970: 22).

657 sayılı Kanundaki diğer bir önemli husus liyakat ilkesinin uygulanışında yöneticilik konumuna atanacak bireylerin görev için gerekli nitelikleri kazanmış olması dışında herhangi bir zorunluluğun olmamasıdır. Kanunda yer alan bu ibare

yönetimin takdir yetkisini güçlendirmektedir (Şaylan, 2000b: 123). Yönetim açısından takdir yetkisinin güçlendirilmesi personelin kişisel ilişkileri dolayısıyla atanma ya da atanamama şeklinde sonuçlarla yüzleşmesine neden olmaktadır.

Yasal olarak kamu personel sisteminde benimsenmiş olan yeterlilik ve kariyer ilkesinin aksine uygulamada bu ilkelere bakılmaksızın üst düzey pozisyonlara bireylerin atanabilme/seçilebilme olanağı vardır. Bunun temelinde siyasal iktidarın etkisi oldukça fazladır. Örneğin, yurtdışından getirilen genç bireyler için deneyim koşulu aranmaksızın üst düzey idari pozisyonlara atanma/seçilme imkânı tanınmıştır. Eski dönemlerde siyasal iktidar değişikliklerinde bu tip atamalara rastlanırken yakın geçmişte bakan değişikliklerinde dahi liyakat ve kariyer ilkeleri göz ardı edilerek atamalar yapılmıştır (Şaylan, 2000b: 134-135).

Türkiye’de benimsenen kamu personel sisteminde görünmez engellerin yaşanmasına neden olan diğer bir unsur, personel sistemindeki çeşitliliği (idari, askeri, adli ve akademik) düzenleyen farklı yasal uygulamaların varlığıdır. Aslında kamu personel sistemi içinde Osmanlı’dan kalan ‘tevhid ve teadül’ (birlik ve denklik) işlemleri uygulanamamaktadır (Sayan, 2009: 203).

Türk yönetim ve personel sistemi içinde yasal dayanağı olmasa da gerek istihdamda gerekse terfide karşılaşılan sorunlarla Türk kültür ve toplumsal yapısını, örgüt kültürünü farklı düşünmek yerinde bir tutum olmamaktadır. Sargut’un (2001: 92-96) dile getirdiği üzere, bireyler yaşam boyu almış oldukları eğitimde gerek bilinçli gerekse bilinçdışı yöntemlerle içinde yaşadıkları kültürün değer ve yargılarını benimsemektedir. Bireylerin örgütleri içinde geçirdikleri zaman ve örgütün bireyin gelişimindeki katkısı önemli unsurlar arasındadır. Her bir toplum ve örgüt kültürünün de kendine özgü davranış biçimleri, sembelleri, çalışan insan modeli bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU, NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Cam tavan sendromu son yıllarda personel sisteminde kadınların ve diğer toplumsal farklılıkların karşı karşıya kaldığı ayrımcılık çeşidi olarak gündeme gelmektedir. Bu ayrımcılığın cam tavan olarak isimlendirilmesinde en önemli etken bariyerlerin görünmez ve aşılması güç olmasından kaynaklıdır. Birçok birey iş yaşamında karşılaştığı bu engellere karşı kendini savunmasız hissetmektedir. 21. yüzyılda çalışma yaşamı içinde karşılaşılan görünmez engellerin dile getirildiği bu bölümde öncelikle cam tavan kavramı ele alınacak ve bu kavramın gelişim seyri izlenecektir. Bölümün ilerleyen diğer başlıklarında ise cam tavana neden olan faktörler dile getirilecektir. Son olarak ise personel sisteminde zaman zaman birçok bireyin karşı karşıya kaldığı cam tavanlarla mücadelenin yollarına değinilecek ve küreselleşme sürecinin etkilerinin yaşandığı günümüzde neden hala varlık gösterdiği üzerinde durulacaktır.

3.1. Cam Tavan Sendromu: Kavram ve Gelişimi

Personel sistemleri ve bu sistemler içindeki kariyer olanakları incelenirken son yıllarda ayrımcılığa neden olan bir kavram dikkat çekmektedir. Bu kavram “Cam Tavan” (Glass Ceiling) veya daha seyrek şekilde “Cam Tavan Sendromu” (Glass Ceiling Syndrome) olarak dile getirilmektedir. Cam tavan isminden de anlaşıldığı üzere öncelikle şeffaflığı/görünmezliği, kırılabilirliği ile varılabilecek en üst seviye olarak düşünülen konuma erişimi engelleyen yapay bir bariyerdir. Çalışma yaşamında ve politik yaşamda ise bu sözcük bireyler üzerinde etkili olan, bir üst seviyeye geçişi engelleyen yapay ve görünmez bariyerlerdir. Cam tavan veya cam tavan sendromu hakkında yapılan tanımların özünde aslında bu iki anlayış yatmaktadır. Ancak konunun derinlemesine araştırılması adına cam tavan hakkında yapılmış tanımlara göz atmak gerekmektedir.

Cam tavan sadece kadın²⁹ çalışanlar üzerinde etkili olan ve yoğunlukla üst düzey yönetim kademelerine diğer bir ifadeyle kadınların dikey hiyerarşi içinde

²⁹ Cam tavan sendromuna sadece kadınların karşı karşıya kalmadığının ifade edildiği bir çalışmada, Amerikan ordusunda beyazların, kadınların, erkeklerin ve azınlıkların terfi durumları incelendiğinde görülmektedir ki, sadece kadınlar için değil azınlıklar için de cam tavan sendromuna rastlanmaktadır. Erkeklerin ve beyazların sayısındaki artış, bütün subayların yüzdesi içinde dikkat çekicidir. Bunun

yükselişlerine konulan engellerdir (Baxter ve Wright, 2000: 276). Bu engeller gayri ahlaki ve adalet kavramını yok sayan uygulamalar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Özyer ve Azizoğlu, 2014: 103).

Kadınların iş yaşamında üst yönetim düzeylerine ilerlemelerini engelleyen şeffaf tavanlar (cam tavanlar), kadın ve üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın terfilerine engel olan, hem görünmeyen hem de geçilemeyen keyfi engellerdir (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: iii; Aytaç, 1999: 29; Mizrahi ve Aracı, 2010: 149). Kadın çalışma yaşamında etkili olan bu engeller yapay bir bariyer özelliği sergilemektedir (Snyder, 1993: 97).

Başka bir tanımda ise cam tavan; işletmelerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çaba gösteren kadınların sıklıkla karşılaştıkları engeller olarak (Lockwood, 2004: 2; Taşkın ve Çetin, 2012: 20) görülmektedir.

Cam tavanın, hem istihdamda hem de terfide, etkisinin dile getirildiği tanımda ise “cam tavan belirli iş kollarında yoğunlaşan ve genellikle üst kademe profesyonel çalışanlar arasında sayıca azlık gösteren kadınların ilerleme ve gelişimini engelleyen görünmez engeller”dir (Öğüt, 2006: 56). Bu durum örgütlerdeki cam tavanların kadınların güç ve statüye erişimini azaltan önemli bir olgu olarak görülmesini sağlamıştır (Bell, McLaughlin ve Sequeria, 2002: 68).

Cam tavan sendromu psikolojide de yer almaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik olarak da tanımlanabilen cam tavan algısının temelinde kadınlar ve azınlık grupların belirli şartlar sonucunda kendilerini çaresiz hissedecek derecede göz ardı edilmeleri (Gül ve Oktay, 2009: 422) yatmaktadır. Hem cam tavan hem de öğrenilmiş çaresizlik isimlendirmelerinin ortak yönü örgütlerde çalışan veya çalışmaya aday olan insanların, özellikle de üst düzey görevler, statüler ve sorumluluklar açısından ayrımcılığa uğramaları ve yükselmemeleri için önünün kesilmesi veya hayli zorlaştırılmasıdır. Pratikte sıklıkla rastlanan bu engellerin varlığı cam tavan sendromunun varlığını defalarca gündeme taşımıştır.

aksine kadın ve azınlıklar için dramatik bir şekilde azalma mevcuttur. Genel olarak kadın ve azınlıklar üzerindeki bu ayrımcılığın temel sebebi cinsiyet ya da ırk ya da cinsiyet ve ırkın etkileşimi ile ilgili önceliği olan sosyo ekonomik, eğitim, kültürel ve kurumsal faktörlerdir (Baldwin, 1996b: 204-205). Böylece cam tavan sendromunun ikinci bir grup muhatabı etnik ayrımlardan kaynaklı ırksal etkilere açık olan insanlardır (Foley, Kidder ve Powell, 2002: 478).

Kariyer olanakları önündeki bariyerlerin cam tavan olarak isimlendirilme sebebi, alt pozisyonlarda bulunan kadın çalışanların yukarıya baktığında üst pozisyonu/yöneticileri görmeleri, ancak cam tavan olarak simgelenen değerler, inançlar ve beklentilerin engeline takılarak terfi edememelerinden kaynaklıdır (Davies ve Ann, 1998: 340; Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 65).

3.1.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı

Cam tavan hakkında yapılan tanımlara bakıldığında sendromun kadın çalışanlar üzerinde etkili olduğu hakkındaki ortak görüş dikkat çekicidir. Ayrıca azınlıklar, kadınlar gibi karakterleri ve kabiliyetleri dikkate alınmadan cam tavanlarla karşılaşan bir diğer gruptur (Burbridge, 1994: 1; Starks, 2009: 79). Cam tavan sendromunu yaşayan iki gruptan bahseden bir tanımda ise, cam tavan sendromu personel sistemi içinde cinsiyet veya ırksal ayrımlardan dolayı yaşanan kariyer basamaklarındaki görünmez bariyerlerdir (Morrison ve von Glinow, 1994: 2; Cotter, vd., 2001: 656). Görünmez olan bu bariyerler, aynı zamanda ince ama bir o kadar da güçlü (Burke, 2005: 13), kadın ve azınlıklar üzerinde örgütsel ve algısal engellerdir (Weyer, 2006: 442).

Cam tavanın etki ettiği bir diğer grup ise engellilerdir (Braddock ve Bachelder, 1994: 6). 21. yüzyılda dahi engelli bireylere yüklenen kültürel tanımlama ve resmetme geleneği devam etmekte (O'Brien ve Dempsey, 2004: 134; Burcu, 2011: 52), üst düzey idari pozisyonlarda sayıları toplumdaki oranlarına göre hayli düşük kalmaktadır. Kadın ve azınlıkların istihdamında ve üst düzey pozisyonlara gelmesinde çeşitli iyileştirmelere rastlanırken engelliler için aynı durumdan bahsetmenin çokta mümkün olmadığı görülmektedir (Braddock ve Bachelder, 1994: 37).

Çalışma yaşamında ve siyasal hayatta cam tavan kavramının etki alanına daha geniş bir açıdan bakılacak olursa; cam tavan, kadınlar kadar ırk/etnik köken ve yükselmelerinin önüne çeşitli nedenlerden dolayı görünmez bariyerler çekilen tüm çalışanlar için başvurulabilecek bir kavramdır (Burbridge, 1994: 4; Woo, 1994: 35-36; U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: 9; Billingsley, 1995: 65; Lockwood, 2004: 2; Blake, 1999: 92-93).

Cam tavanla ilişkilendirilen ve hali hazır örneklere bakıldığında cam tavan sendromu, cinsiyet ayrımcılığı, eşit ücretlendirmenin gerçekleştirilmemesi, terfilerin

gerektiği gibi yapılmaması, kadın ve erkeklere işyerlerinde farklı davranışlar sergilemesi ve kadınlar tarafından tehdide maruz kalan erkeklerin hissettikleri gibi konuları içine alan kapsamlı bir kavramdır (Wrigley, 2002: 48; Goodman, Filds ve Blum, 2003: 493). Bazen kadınlarla bütünleştirilen cam tavan kavramı feminizmin bir görüntüsü olarak zihinlerde canlanmıştır (Wrigley, 2002: 48). Ancak ücretlendirmedeki eşitsizliğin cam tavanla ilişkilendirilmesinden ziyade çalışanların işlerinde geçirdiği süreyle ilişkilendirildiği yaygın örneklere rastlamak mümkündür (Morgan, 1998: 490; Barnet ve Wolff, 2008: 14). Hatta cam tavan ve ücret farklılıkları kadınların ailevi sorumluluklarının sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Wood, Corcoran ve Courant, 1993: 431-432). Ücret farklılıklarının cam tavanla ilişkilendirilebileceği bir diğer durum ise kadro esaslı benimsenmiş kamu personel sistemlerinde, erkeklerin özel sektörde kadınlara oranla daha fazla istihdam edilmesine bağlanabilir. Kadınlara oranla özel sektörde istihdam edilen erkeklerin, iş deneyimlerini kazanarak kamusal alanlara geçişleri ve tecrübe kazanmış olmalarına bağlı olarak üst düzey pozisyonlara gelmeleri daha kolay olmaktadır. Bu durum kadın erkek arasındaki terfi ve ücret farklılıklarıyla karşılaşmamızın nedenlerinden biridir (Lewis, 1986: 406-407; Dinovitzer ve Hagan, 2013: 946). Kurumlarda ırk ve cinsiyet öğeleri kapsamında ücret farklılıkları, çalışma koşulları, terfi imkânları gibi faktörler istihdamdaki tabakalaşmanın kaba göstergeleridir (Reskin, McBrier ve Kmec, 1999: 354).

Cam tavanın tanımlanmasında etkili olan görünmeyen yapay bariyerler, durumsal ve örgütsel önyargılardan oluşmaktadır. İş yaşamı ve politik alanda ortaya çıkan bu cam tavan özellikle toplumsal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir çeşit yansımasıdır (Wirth, 2001: 1).

Cam tavan sendromu ister sadece kadınlar ve etnik kökenli çalışanlar üzerindeki kariyer engelleri olarak kabul edilsin, isterse tüm çalışanlar üzerinde de zaman zaman çeşitli nedenler sunularak uygulanan görünmez engeller kabul edilsin aslında örgütsel açıdan farklı perspektifteki bilgilerden ve deneyimlerden yararlanmanın önüne konulmuş bariyerlerdir. Bir çeşit kariyer engeli olarak da isimlendirilebilecek cam tavan, özelliğini görünmez oluşundan almaktadır. Genel özellikleri itibariyle personel sistemleri içinde yer almamaktadır. Cam tavanın diğer bir özelliği ise literatürde yoğunlukla hiyerarşik basamakların yukarı doğru tırmanılmasında, kadın çalışanlar üzerine konulan engellerin dile getirilmesinde

kullanılmasıdır. Cam tavan sendromu çalışmalarında ikinci sırada ise ırk farklılıklarında yaşanan sorunlar ele alınmıştır. Günümüzde birçok ülkede anayasal, yasal ya da uluslararası düzenlemelerden esinlenerek reform konusu olan personel sistemleri gerek kadın gerekse ırk ve benzeri farklılıkları dikkate almaksızın eşitlik ve tarafsızlık çerçevesinde düzenlenmektedir. Hatta bazı uygulamalar kapsamında kadınlara pozitif yönlü ayrımcılıklar³⁰ da tanınmaktadır.

Cam tavan uygulamaları çoğunlukla sistemden kaynaklanmasa da kamu, özel sektör ve sivil toplum kurumları arasında bir farklılık gözetilmeksizin varlığını sürdürmektedir (Kabasakal, 2004: 44). Cam tavanlara bir çeşit kariyer engeli olarak bakılacak olursa bireylerin deneyimleri, seçmiş oldukları meslek türleri (büro hizmetleri, profesyonel alanlar, mesleki hizmetler, teknik hizmetler gibi) zaman zaman cinsiyetin önüne geçerek bireylerin terfilerine engel olmaktadır (Lewis, 1986: 417). Kamu kurumlarında, özel sektör ve kâr amacı güden kuruluşlarda kadınların kariyer gelişimlerinde muhtemel negatif etkilerin rastlandığı yöneticilik, profesyonellik ve teknik işler dikkat çekmektedir (Burbridge, 1994: 25-26). Ayrıca Lockwood'un da belirttiği gibi, cam tavan yalnızca kadınlar üzerinde görülmemektedir. Cam tavan sendromunun/sorununun görünmeyen ve kimi zaman dile dahi getirilmeyen sadece algıda kalan yanı bazı çalışanların kişisel özellikleri hatta ikincil kişisel özellikleri dolayısıyla maruz kaldıkları engelleri kapsamaktadır.

Cam tavan sendromu hakkında yapılan bu tanımlardan yola çıkılarak bütün çalışanların zaman zaman rastladığı görünmez engelleri tanımlayacak olursak; cam tavan, gerek istihdamda gerekse terfide başarı ve liyakate bakılmaksızın güç ve statüye erişimi engelleyen, şeffaf, ince ve bir o kadar da güçlü, kurum farkı gözetmeksizin bireysel, durumsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan kırılması güç yapay bariyerlerdir.

3.1.2. Cam Tavan Sendromunun Gelişimi

Kadınların çalışma yaşamına ücret karşılığında girişleri Sanayi Devrimi ile Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarında ise erkek işgücünün başka bir alana yönlendirilmesiyle gündeme gelmiştir. Kadının çalışma yaşamında yer almasında

³⁰ Kadınların istihdamında artışa neden olan pozitif yönlü yasal düzenlemeler kadın istihdamında bir anda artışa neden olmaktadır. Bu düzenlemeler kapsamında kadına hamilelik sürecinde, emzirme sürecinde sağlanan haklar, kürtaj hakkı, aile planlamasıyla ebeveynlerin az ve dengeli çocuk sahibi olabilmesi gibi düzenleme ve uygulamalara kadının istihdamda daha fazla görülmesine sebep olmuştur (Spurr, 1990: 407).

küresel anlamda yaşanan devrimler, savaşlar ve krizler önemli etkiye sahiptir. Ancak ekonomik koşulların zorlaşması sonucunda Sanayi Devrimi sonrası kadın işgücü birkaç on yıl boyunca bariz ve yaygın biçimde ezilen bir sınıf haline gelmiştir. Bu konu hakkında İngiltere başta olmak üzere diğer toplumlarda da çeşitli yasal düzenlemelere gidilmişse de kapsamın dar tutulması istenilen sonuca ulaşılamamasına sebep olmuştur. Dünya Savaşları ve krizler sonrasında ise toplum artık daha bilinçli bir hâle almış ve kadınların ekonomik ve toplumsal yaşamdaki rollerinde değişimler yaşanmıştır. Ne yazık ki gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde kadın rollerinin değişimi kabul edilse de tam anlamıyla düzenlemeler yaşanmamıştır (Kocacık ve Gökaya, 2005: 197-198).

ABD’de 1962’de, 1977’de ve hatta 1985’te açıkça ayrımcılığın giderilmesi için düzenlenen kadın hareketleri de iş dünyasındaki ayrımcılığın açık birer göstergeleridir. Günümüz iş dünyasında bu engeller daha sinsi ve görünmezlik özelliği sergilemektedir. Örneğin, kadın yöneticilerin yerine daha az deneyimli erkek yöneticilerin terfi ettirilmesi, doğum yapan kadın yöneticilerin izin dönüşü daha alt düzeyde işe başlatılması gibi. Bunun nedeni gerek yasal gerekse kurumsal düzenlemeler sonucu kadınların geçmişe oranla kazanılmış haklarını savunabilme imkânına sahip olmasından kaynaklıdır (Meyerson ve Fletcher, 2006: 78).

Toplumlarda kadın erkek ayrımı, aralarındaki fizyolojik fark dolayısıyla oluşmuş ve her bir gruba birbirinden farklı statü ve roller tanınmıştır. Teknolojik gelişimlerin yaşandığı, şehirleşmenin ilerlediği, sosyal ve fiziki hareketlerin arttığı günümüz endüstri toplumlarında kadın erkek ayrımını tetikleyen koşullar yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Artık kadının tüm toplumsal faaliyetlerin içinde olmaya ve kariyer basamaklarını tırmanmaya başladığı iddia edilse de (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 80) aslında küresel anlamda yeni kamu işletmeciliği ve akabinde değişime sürüklenen yeni kamu personel rejimi ile birlikte çalışanların öncelikli olarak maliyet, verimlilik ve etkinlik açısından değerlendirildiği görülmektedir. Ancak etkinlik ve verimlilik sorgulaması kadın çalışanları, gerek fiziksel yapılarından kaynaklı gerekse toplumsal sorumluluklarının verdiği yüklerden kaynaklı olarak negatif yönde etkilemiştir (Çitçi, 2013: 147). Sanayi devrimiyle birlikte çalışan işçi olmaya başlayan kadının yönetici pozisyonlara gelmesi o kadarda kolay olmamıştır. Toplumsal etkilerinin yanında bireysel tercihleri de kadının üst düzey idari pozisyonlara gelememesine neden olmaktadır (Negiz ve

Yemen, 2011: 196). Günümüzde dahi kadın işgücünün ikinci planda tutulduğu alanlar mevcudiyetini korumaktadır. Yönetici pozisyonlardaki kadın sayısı hemen hemen bütün iş alanlarında oldukça düşüktür.

Kadın çalışanlar iş yaşamlarına başladıkları andan itibaren çeşitli nedenlerden dolayı kariyer yolları görünmez bir takım engellerle kapatılmıştır. Kariyer yolları kapatılan kadın çalışanlar yöneticilik kademesine ulaşmadan alt/orta düzey kademelerde plato halinde kalmaktadırlar (Aytaç, 1999: 27; Wirth, 2001: 25; Goodman, Filds ve Blum, 2003: 492; Bartol, Martin ve Kromkowski, 2003: 16). Kadınlar orta ve alt düzeydeki kademelere yükselmeler yaşasa da bu yükselişler yavaş ve belirsiz olarak gerçekleşmektedir (Wood, 2008: 614). Kadınların çalışma hayatında alt/orta düzeylerde kalması ve üst düzey yöneticilik vasıflarına ulaşamamasına neden olan bariyerler gündeme taşınmıştır.

Cam tavan ilk kez 1986 yılında Carol Hymowitz ve Timoty Schellhardt tarafından Wall Street Journal'da yayımlanan "iş yaşamında kadın" konulu bir raporda kullanılmıştır (Dreher, 2003: 542; Lockwood, 2004: 2). Cam tavan kavramı devlette, işletmelerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kadınların üst yönetim seviyelerine ulaşması önündeki engelleri ve sınırları açıklamak için kullanılmış bir kavramdır (Dreher, 2003: 542). Yaygın bir kurumsal olgu olarak kabul gören cam tavan, örgütlerde kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlemesine müsaade etmektedir. Orta kademeye yükselen kadınların büyük bir çoğunluğunun terfileri görünmeyen engeller tarafından durdurulmaktadır (McDonald ve Hite, 1998: 242).

Kadın gerekli ve nitelikli eğitim almış olması üst düzey yöneticiliklerde bulunmasını teorik olarak etkilemesi gerekirken uygulamada etkilememektedir (Goodman, Filds ve Blum, 2003: 476). Aksine Singapur'da yapılan bir çalışmada 1990'lı yıllardan itibaren kadın sayısının profesyonel ve yönetsel bilgi yoğun mesleklerde arttığı görülmektedir. Bu artışların sebebi kadının eğitim hakkını eline alması ve kullanmasıdır (Chew ve Khatri, 2005: 132).

1950-1990 yılları arasında kamu kurumları, özel sektör ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ABD'de yapılan bir çalışmada eğitilmiş kadınların kar amacı gütmeyen kuruluşlarda daha ağırlıklı buldukları görülmüştür. Kadınların kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ve kamu kurumlarında yoğunluklu görülme sebebi,

buralarda kadınsı işlerin çokluğuna bağlanmıştır (Burbridge, 1994: 70-71). ABD’de yöneticilerin cinsiyet oranına bakıldığında kadınlar, %30’luk dilimde yer alırken, üst yönetim seviyelerinde %5’ten az temsil edilmiştir (Bell, McLaughlin ve Sequeria, 2002: 68). ABD’de 2005 yılında gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise yönetsel pozisyonların yaklaşık olarak %50’sinin kadınlardan oluştuğuna dikkat çekilmiştir. Ancak kadınların istihdam edildiği yönetsel pozisyonların işletmelerin düşük seviyelerinde bulunması (Chen, 2005: 1) 21. yüzyılda dahi çalışma yaşamında cam tavan sendromu varlığının ispatıdır.

Eagly ve Carli (2007: 66-67) kadınların üç çeşit bariyerle karşılaştıklarını dile getirmişlerdir: Beton duvarlar, cam tavanlar ve labirentler. Beton duvarlar olarak isimlendirilen bariyerler cinsiyet farklılıklarının önemli ölçüde etkili olduğu, erkeğin evi geçindiren kadının ise ev işleriyle meşgul olduğunu savunan görüşlerin hâkim olduğu dönemde belirlemiştir. 1920’li yıllarda kadına tanınmaya başlayan haklarla keskin cinsiyet farklılıklarının önüne geçilmeye başlanmıştır. Ancak 1970’lerde kadınlar beton duvarları tırmanmaya başlamıştır. 1980’lerin ortasında ise kadın çalışma yaşamında orta düzey yöneticilik konumuna ulaşmaya başlamıştır. Fakat bu dönem itibariyle de üst düzey idari pozisyonlar için görünmez bariyerlerle karşılaşmıştır.

Kadınlar son yıllarda bu cam tavanları aşarak üst düzey idari görevlerde yer alsa da dolambaçlı yollar, sayısız engellerle belirgin olmayan bir labirentin içine alınmıştır. Bu durum kadının iş yaşamında karşılaştığı yeni bir bariyerdir. Bu dönemde de kadınlar cinsiyet rolleri dolayısıyla evindeki görevlerini yerine getirirken iş yaşamında da etkin olmaya çabalamaktadır. Bugünün kadınları güçlü, yetki sahibi ve prestijli olabilmek için örgütsel labirent engelleriyle başa çıkmaktadır (Eagly ve Carli, 2007: 70; Valerio, 2009: 16).

ABD toplumuna bakıldığında yalnızca kadınların değil de azınlıkların da organizasyonlarda üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini kısıtlayan cam tavan engeliyle yüzleştikleri görülmektedir (Morrison ve Glinow, 1994: 1; U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: 9). Hatta 20. yüzyılın ikinci yarısı itibariyle ABD toplumunda azınlık kesimin sayıca artış göstermesine karşın onların almış oldukları eğitimle üstün profesyonel seviyelerde bulundurulması yerine bir çeşit yönetim materyali olarak kullanılması hedeflenmiştir (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: 10).

Amerikan Siyaset Bilimi Derneği bölümü tarafından 1980–1990 yılları arasında sunulan verilerle siyaset bilimi öğretim üyeleri arasındaki ırk farklılıkları gözler önüne serilmektedir. Bu çalışmada 1980–1990 yılları arasında fakültelerin rütbeleri incelenmiş ve Afrika kökenli Amerikalıların üst kademelerdeki oransal azlığına dikkat çekilmiştir. 5.129 akademik personel arasında %62’lik bir oranı profesörler oluştururken bunlar arasında yalnızca %3’lük bir dilimin Afrika kökenli olduğu tespit edilmiştir. Afrika kökenli Amerikalılarla Avrupa kökenli Amerikalılar arasındaki bu dengesiz oranlar, akademik yaşamda ırksal nedenlerden dolayı cam tavan sendromunun yaşandığını (Ards, Brintnall ve Woodard, 1997: 168) gözler önüne sermektedir. Aslında bu ve benzeri konular hakkında yapılan çalışmaların bulguları cam tavan sendromunun yalnızca kadın çalışanlar üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Cam tavan kavramı ilk başta ABD’de kadın ayrımcılığının bir göstergesi olarak ele alınırken 1980’li yıllardan itibaren birçok ülkede kadınlar, ırk/etnik köken ve haklarından mahrum edilmiş gruplar üzerinde engellerin göstergesi olarak kabul görmüştür (Jackson ve O’Collaghan, 2009: 462). Cam tavan kavramının gündeme gelmesi dolayısıyla kadınların kariyerleri önündeki engellere sebep olan önyargıların ve bariyerlerin açıklanması için çalışmalar yapılmaya başlandı. 1989 yılında ABD Çalışma Bakanlığı’nın (US Department of Labor) almış olduğu bir kararla cam tavan fenomeni araştırılmaya başlanmıştır (Dunn, Stroh ve Stroh, 2007: 13). 1991 yılında ise işyerlerinde maruz kalınan eşitsizlikleri araştırmak ve çözümlenmesi adına Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonu³¹ (Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur (Braddock ve Bachelder, 1994: ii; Jackson ve O’Collaghan, 2009: 462).

Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonu için yapılan bir araştırmada cam tavanın ırk/etnik köken etkileri belirli kurumsal bağlamlarla ilişkilendirildiğinde bireysel özelliklere göz atarak ispatlanabilir. 1990’larda ABD’de medeni haklara konu olan etnik kökenli bireylerin eğitim kurumlarında başarılarından dolayı cömertçe ödüllendirildiği, işgücü içerisinde yeteneklerini gösterdikleri tespit

³¹ Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonuna çeşitli vasıflar yüklenmiştir. Bunlardan ilki liderlik ve yöneticilik pozisyonlarına kadın, azınlık ve engellilerin ulaşmasını kısıtlayan ya da engel olan tutum, belirli davranış ve uygulamalarda kamu bilincini oluşturmak, ikincisi kadın, azınlık ve engellileri içine alan istihdam fırsatlarının genişletilmesi ve iyileştirilmesi için somut kamu politikalarının oluşumunu geliştirmek, üçüncüsü ise Komisyonun eşit iş fırsatı gündemini iletişim ve gelişim içinde liderlerle sağlamaktır (Braddock ve Bachelder, 1994: ii).

edilmiştir. Ancak üst düzey pozisyonlarda yer alamamıştır. Örneğin, Asyalı Amerikalıların bilim ve mühendislik alanında yoğun olarak yer alması ve eğitimlerinin iyi düzeyde olmasına karşılık üst düzey pozisyonlarda düşük düzeyde yer almalarıdır (Woo, 1994: 97-98; Blake, 1999: 78).

Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonunun (1995) sunmuş olduğu bir raporda cam tavanın geçmişe oranla daha fazla ilgi çekici olma nedenini üç faktöre bağlamaktadır. Bunlar işgücündeki demografik değişimler, ulusal tüketici pazarlarının demografisindeki değişimler ve piyasanın hızlı şekilde küreselleşmesidir (1995: 59).

Cam tavan sendromu toplumsal ve kültürel faktörlerden dolayı her bir ülkede ya da her bir örgütte farklılıklar göstermektedir (Gül ve Oktay 2009: 422). Bu farklılıklar toplumsal cinsiyetçilik (stereotipler) kalıpları ile sıkı bir ilişki içindedir. Stereotipler sayesinde işinde ilerlemek için gerekli niteliğe sahip kadınlar fırsat eksikliği ile karşı karşıya kalmaktadır (Bell, McLaughlin ve Sequeria, 2002: 68; Düzen, 2015: 141-143). Şöyle ki cam tavan sendromu ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle orantılı değildir. Bazen gelişmiş ülkelerde bile cam tavan algısının yüksek olduğu gözlemlenebilir (Gül ve Oktay, 2009: 430). 2000’li yıllardan beri kadınların üst kademelerde görev aldıkları görünmesine karşın çalışma hayatında hala erkek egemen bir yapı hâkimdir (Lockwood, 2004: 2). Aslında bunun sebebi cinsiyetlerin doğa tarafından belirleniyor olmasına karşın toplumsal cinsiyetin belirlenmesinde kültürün etkin bir role sahip olmasıdır. Yaygın olarak savunulduğu üzere cam tavan ya da kariyer önündeki görünmez engeller özelden cinsiyet ayrımı genelde ise ayrımcılığın gözetildiği ve örgütsel kapsamındaki farklılıkların değerlendirilemediği kültürlerde daha yoğun şekilde hissedilmektedir.

Cam tavan sendromunun 20. yüzyıl ve 21. yüzyılda popüler olma nedenlerinden biri de küreselleşme süreciyle birlikte çalışanların çeşitliliğindeki artıştır. Özellikle de çalışma yaşamına kadınların yoğun bir şekilde girişleri ve akabinde yaşanan tatsız ayrımcılıklar cam tavan sendromunu gündeme taşımıştır. Çünkü kadınların çalışma yaşamına girişleri özellikle de kadının eğitim alarak çalışma yaşamı içine girişi terfideki ayrımcılıkları gözler önüne sermiştir. Ayrıca ABD’deki ırksal ayrım da cam tavan sendromunun uygulanma alanındaki çeşitliliği artırmıştır.

3.2. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri

İstihdam edilen personelin veya kadın çalışanların kariyerleri önündeki engelleri çözüme ulaştırmanın yolu öncelikli olarak engel teşkil eden sorunların nedenlerini araştırmaktır. Cam tavan sendromu gerek kadınlar ve azınlıklar gerekse tüm çalışanlar üzerinde zaman zaman etkili olduğundan, bu yapay bariyerlerin oluşumunda katkı sağlayan nedenler bilinmelidir. Cam tavan sendromunun oluşmasına sebep olan bu nedenler bazen çok basite indirgenerek bazen de detaylandırılarak çeşitlendirilmiştir. Cam tavan sendromu literatürde yoğunluklu olarak kadın çalışanlar üzerinde etkili olduğu düşüncesi çerçevesinde şekillenen bir kavramdır. Morrison, White ve van Velsor (1987: 13) cam tavan sendromunu tek bir nedene bağlı olarak geliştiğini ifade ederek, çalışma yaşamında bir seviyenin üzerine yükselen bir grup kadının daha yüksek seviyelere ilerlemesine mani olan şeffaf bariyerlerin konulma sebebini sadece kadın olmalarına bağlamaktadır.

Cam tavan sendromu ile ilişkilendirilen literatür çalışmaları ve pratikteki örnekler incelendiğinde sendromun kapsamı içindeki en büyük kitlenin kadınlar olduğu görülmektedir. Kadınların sadece cinsiyetlerinden kaynaklı maruz kaldığı bu ayrımcılığa bakıldığında çoğu organizasyon yapılarında gözlemlendiği üzere istihdam için seçimlerinde, zorunlu görev atamalarında, performans değerlendirmelerinde, liderlerin değerlendirmelerinde, mentorluk³² gibi gelişim deneyimlerinde ayrıma rastlanmaktadır. Bu hâkim yapılarda meydana gelen adalet dağılımındaki eşitsizlikleri erkeklerden daha çok kadınlar hissetmektedir (Foley, Kidder ve Powell, 2002: 478).

Kadın çalışanların işgücü piyasasında özellikle de üst düzey pozisyonlarda oransal olarak düşük düzeyde temsilini temelde iki ana neden üzerinde tartışmak mümkündür. Bunlardan ilki kadının yalnızca cinsiyetinden dolayı maruz kaldığı ayrımcılıktır. İşle ilgisiz değişkenler tarafından desteklenen ve toplumsal cinsiyetçilik olarak dile getirilen bu değişkenler dolayısıyla kadın ayrımcılığa uğramaktadır. Ataerkil toplumlarda çoğunluklu olarak görülen toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklı bu ayrımcı uygulama kadının üst düzey idari pozisyonlarda az temsilinde doğrudan etkiye sahiptir (Powell ve Butterfield, 1994: 70-71). Toplumsal cinsiyetçilik kavramıyla kadın üzerinde sıklıkla vurgulanan engelleri

³² Mentorluk, çoğu mesleğin gelişim sürecidir: usta-çırak, hekim-stajyer ve öğretmen-öğrenci (Hunt ve Michael, 1983: 475).

tanımlamada Feministlerin seçtiği en temel kavramlardan biri cam tavan/görünmez engellerdir (Başak, 2009: 120).

Kadınların üst düzey pozisyonlarda düşük düzeyde temsiline sebep olan ikinci temel unsur ise kadının çalışacağı işle ilgili deneyimlerinin ve eğitimlerinin düşük olmasına sebep olan geçmişte alınmış karar ve politikalarıdır. Bu tip politika ve kararlar kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini dolaylı olarak etkilemiştir/etkilemektedir (Powell ve Butterfield, 1994: 70-71). Aslında geçmişten beri kadınların iş dünyasında evdeki rollerine uygun olarak destekçi ve işbirlikçi işlerde çalışması da kadının üst düzey pozisyonlara erişimini engelleyici bir diğer unsurdur. Kadınların çalışmış oldukları bu sahalarda yükselmelerine elverişli konumlar bulunmamaktadır (Rosener, 2006: 100).

Literatürde cam tavan algısının oluşma nedenleri incelendiğinde kadınların üst düzeydeki görevler için mücadelelerinde yetenek eksikliğinden çok basmakalıp yargılar, rol çatışması, şirket uygulamaları, rehberlere sahip olamama ve iletişim ağı eksiklikleri dikkat çekmektedir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 115-120; Öztürk, 2011: 90-91). Cai ve Kleiner (1999: 53-54) temelde kadınların mesleki yaşantılarında terfilerine engel olan beş grup faktöre önem vermektedir. Bunlar stereotipler ve algılar, mentorluk ve iletişim ağını oluşturma, ayrımcılık, ailesel sorunlar, başka birinin işinde çalışma olarak sıralanmaktadır. Morrison (1995: 36) cam tavan engellerini daha da genişleterek yüksek düzeyde teknik ve profesyonel işlerdeki yerleştirmede yaşanan sorunlar, mentor eksikliği, yönetici eğitimi eksikliği, kariyer gelişimi için fırsat eksikliği, kişiye özel eğitim olanakları eksikliği, çok göz önünde olan işlere hizmet eden kritik gelişimsel atamalara erişimin eksikliği, performans değerlendirme için farklı standartların uygulanışı, değerlendirme sistemlerindeki önyargılar, iletişim ağlarındaki eksiklik, meslektaşlar tarafından ters davranışların ve tacizlerin yaşanması olarak sıralamaktadır.

Kadınlara zaman zaman kariyerlerinin ilk başlangıcında ulaşabileceği son noktalar gösterilerek, üst düzey yöneticiliğe büyük bir olasılıkla ulaşamayacağı belirtilir. Buna binaen kadınların terfi olanaklarının önünde birtakım engeller sıralanır. Bu engeller toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürleri, fırsat eşitliğinin olmayışı, algı, cinsiyete yönelik kalıp yargılar ve cinsiyet ayrımcılığı (Sezen, 2008: 6), eski moda cinsiyetçilik, önemli informel ağlardan

kadın yöneticilerin izole edilmesi, kadının işe girişinden itibaren dezavantajlı bir konuma yerleştiren tutumlar (Baxter ve Wright, 2000: 276) olarak sıralanabilir.

Akoğlan (1997: 14-19) ise, kadınların üst düzey yöneticilik ve karar alma sorumluluğu üstlenmesi açısından önlerine konulan engellerin nedenlerini beş yaklaşım çerçevesinde açıklamıştır. Bunlar insan kaynakları yaklaşımı, piyasa koşulları yaklaşımı, geleneksel yaklaşım, örgütsel faktörler yaklaşımı ve önyargılar olarak sıralanabilir. Çoğunluklu olarak yönetsel yaklaşımların temelleri üzerine konulan bu nedenlere kısaca değinecek olursak;

İnsan kaynakları yaklaşımı kişilerin yapabilecekleri işleri eğitim düzeyleri, becerileri, deneyimleri ve yetenekleri doğrultusunda belirleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kadın ve erkek ayrımcılığını arz talep sorunu çerçevesinde açıklamaya çalışır. Ayrıca insan kaynakları yaklaşımı, kadının eğitim düzeyi ve deneyiminin erkeklere oranla düşük olmasından kaynaklı, yöneticilik görevine ve karar alma sorumluluğu yüklenmesine karşı çıkan tutumları içinde barındırır. Başka bir anlatımla kadınların iş dünyasında istihdam edilebilmesine karşın üst düzey idari pozisyonlar için yeterli görülmemeleri arz talep dengesinin kurulamamasına neden olur.

Piyasa koşulları yaklaşımı ise işgücü pazarını çalışma koşulları, ödeme şekilleri, terfi imkânları ve işin dinamizmi gibi bazı özellikleri dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda piyasalar birincil ve ikincil işgücü piyasaları şeklinde bölümlendirmiştir. Piyasa koşulları yaklaşımıyla kadınlara, düşük ücretli³³, kolaylıkla girilip çıkılan, fazla nitelik gerektirmeyen, aile sorumlulukları gereği katılım düşüklüğu sergiledikleri ikincil mesleklerde istihdam edilme şansı verilmiştir. İkincil mesleklerde terfi imkânlarının olmayışı, kadının kariyer sürecinde ilerleyememesine neden olmaktadır.

Geleneksel yaklaşım çerçevesinde kadınların iş yaşamı ve ev dengesini bozmadan sadece sınırlandırılmış kadınsı mesleklerde çalışmasını savunan bir anlayış hâkim olmuştur. Bu yaklaşımda kadınların yönetsel seviyelerdeki sayısal

³³ Ücret farklılıkları da bir çeşit cam tavan olarak ele alınmaktadır. Bkz. Albrecht, James, Anders Bjorklund, and Susan Vroman (2001) "Is There a Glass Ceiling in Sweden?", *IZA Discussion Paper Series*, No. 282; Arulampalam, Wiji, Alison L. Booth, and Mark L. Bryan (2007) "Is There a Glass Ceiling Over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 60, No. 2, p. 163-186.

azlığı ataerkil düşünce temelinde ve ailesel sorunların önlenmesi görüşüyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Kadın istihdamındaki azlığa ve kadının üst düzey görevlere gelmesindeki kısıtlara dair örgütsel faktörler yaklaşımının etkileri ise örgütün yapısı, örgüt içi ilişkiler, faaliyet alanları, örgütün büyüklüğü ve işletme politikalarıdır. Başka bir açıdan ele alınacak olursa örgütün kültürü ve politikası kadının istihdamını veya üst düzey idari görevlerde yer almasını etkileyici unsurlar arasındadır.

Son olarak, kadına karşı ayrımcılıkta etkili olan faktörlerden biri önyargılardır. Gerek toplumun gerekse kurumun önceden belirlediği rol ve düşünceler kadına karşı önyargının oluşmasında temel teşkil etmektedir. Son yıllarda yaşanan değişim ve dönüşümlere rağmen kadın çalışanların üst yönetim ve karar alma sorumlulukları üstündeki engeller arasında yerini koruyan önyargıların günümüzde de var olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanlar üzerindeki önyargılar toplumdan topluma farklılık gösterse de sürekliliğini korumaktadır.

Kadın çalışanlara karşı uygulanan ayrımcılığın kökeni genelde sosyo-kültürel etkilere dayanan ve değişimi kolay olmayan değerlerle çevrilidir. Bu değerlere genel olarak bakıldığında kurumlarda erkek egemen yapıların varlığı, kadınların tercih ettikleri eş seçimleri dolayısıyla (daha yaşlı ve başarılı) onları iş hayatında desteklemek için ev ile ilgili sorumlulukları üstlenmeleri, kadınların iş ve eğitim deneyimlerinin terfi için yeterli olmasına karşın sosyal sermayelerinin üst düzey yönetici olmaları için yeterli olmadığıdır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 66-67).

Demografik olarak bireylerin birbirinden farklı özellikler sergilemesi de kurumlarda cam tavan sendromuna neden olan bir diğer unsurdur (Reskin, McBrier ve Kmec, 1999: 353; Tsui, Porter ve Egan, 2002: 899-900). Aslında gerek toplumda gerekse kurumlarda demografik farklılıklar çeşitli şekillerde ifade edilse de, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi bazı farklılıklar diğerlerine oranla daha fazla etkiye sahiptir (Tsui ve Gutek, 1999: 5; Düzen, 2015: 58-70). Toplumların genel yapısına bakıldığında çoğunluğu oluşturan grupların kurumsal çeşitliliği etkilediği görülmektedir (Cox ve Smolinski, 1994: 27). Azınlık olan bireyler yardımcı hizmetlerde istihdam edilmektedir (Tsui ve Gutek, 1999: 12). Kurumdaki çalışanlar arasındaki farklılıklar dikey ilişkilerde kötü sonuçlara neden olabilmektedir (Tsui, Porter ve Egan, 2002: 922).

Demografik benzerliklerin ya da farklılıkların neden olduğu ayrımcılığın yanı sıra yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların sadece demografik farklılıklardan kaynaklanmadığı görülmektedir. Özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlarda erkeklerin daha fazla hâkim olmasına dayalı medeni durumun ele alındığı geleneksel göstergelerin de rol oynadığı farklılıkların nedenlerini şöyle sıralamak mümkündür: Bekâr erkeklerin işlerine daha fazla öncelik vermeleri, uzun çalışma saatlerine kolay riayet edebilmeleri, seyahat özgürlüklerini kullanırken sıkıntı yaşamamaları, izin konusunda fedakârlıkta bulunmaları, konakladığı yeri değiştirmede zorlanmamaları. Çocuklu veya çocuksuz kadınların ve evli erkeklerin bu geleneksel göstergeler dolayısıyla daha az tercih edildikleri dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, cam tavan sendromuna neden olan sosyal/toplumsal-örgütsel kültürler ve önyargılar aslında hem kadın hem de erkek karar vericiler üzerinde etkili olabilmektedir (Porter, 2001: 392-394; Chernesky, 2003: 16). Cam tavana neden olan medeni durumdan ziyade bireylerin almış olduğu ailevi sorumluluklardır. Bu sorumluluklar fazlaştıkça bireylerin idari görev alma istekleri azaldığı gibi kurumlarında ailevi sorumluluğu çok olan bireyleri idari görevlerde tercih etmedikleri görülmektedir.

Aycan (2004b) cam tavan sendromunun nedenleri arasında sıralanabilecek bir diğer unsur yöneticilerin ve kadınların kendi kendilerine koymuş oldukları engeller olarak değerlendirmektedir. Bu engeller erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller (kraliçe arı sendromu) ve kadınların kendi kendine oluşturduğu engellerdir (Öğüt, 2006: 65; Örucü, Kılıç ve Kılıç 2007: 119; Zeybek, 2010: 53-56). Aycan'ın (2004b) bu değerlendirmesi, kadının kendi kendine koyduğu engellerle birlikte yöneticilerinde kadın üzerinde cam tavan oluşturma eğilimleri olabileceğine dikkat çekmektedir.

Cam tavana neden olan ve sadece ırk/etnik kökeni ele alan bir çalışmada dört temel faktör sıralanmıştır. Bu faktörler eğitimde düşük verimlilik, üst düzeylere terfi için çok uzun zamana ihtiyaç olması, stereotip ya da değerlendirme sürecinde daha az objektif davranılmasından dolayı terfi için zorlu bir sürecin hissedilmesi, üst düzey pozisyonlarda kendileri gibi olanların az sayıda olmasıdır. Bu temel dörtlüye ek olarak bireylerin iletişime geçtikleri dil, bu dilin kullanımı, kurumsal kültür, bireysel tutum ve beceri gibi faktörlerden dolayı azınlıkların cam tavan sendromu ile karşılaşması muhtemeldir (Woo, 1994: 99-103).

Çalışma yaşamında erkek ve kadınların ortak olarak hemen hemen aynı oranlarda karşılaştıkları kariyer engellerine bakıldığında ise örgüt politikaları, mentor eksikliği, performans dönüşlerinin kurum tarafından yapılmaması, terfi fırsatlarının sınırlanması, yöneticilikle kişilik tartışması, performans değerlendirmede çifte standart gibi faktörler etkili olmaktadır (Broadbridge, 2008: 21-22).

Cam tavan sendromuna neden olan faktörleri ayrıntılı olarak ele alan ve birçok nedeni sıralayan çalışmalar (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 115-120; Doğru, 2010: 194; Irmak, 2010: 63; Öztürk, 2011: 90-91) bulunmaktadır. Cam tavana neden olan unsurları belli kategoriler çerçevesinde özetleyen yaklaşımlar ve çalışmalar (Dreher, 2003: 542; Lockwood, 2004: 2; Örucü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119; Taşkın ve Çetin, 2012: 20; Aşık, 2014: 87-91) da vardır. Cam tavan sendromu hakkında çeşitli araştırmalar yapan ve çözüm önerilerinde bulunan Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonunun yaptığı kategorileştirme de dikkat çekmektedir. Komisyon ten/renk farklılığı olan bireylerin ve kadınların üç şekilde görünmez bariyerlerle karşılaşabildiklerini belirtmiştir. Bunlardan ilki toplumsal bariyerlerdir. İkinci grupta iç yapısal bariyerler (örgütsel) vardır. Üçüncü grupta ise hükümet/yönetim ve siyaset bariyerleri vardır (Morrison, 1995: 26; Jackson ve O'Collaghan, 2009: 462). Hükümet bariyerleri cam tavanın varlığının hükümet adına izlenmesinde ve kolluk eksikliğinde belirginleşir. Bu zayıflıkla cam tavanı tanımlayıcı analizler için veri toplamadaki zayıflıklar, tartışmalar ve yetersiz raporlama dikkat çekmektedir (Jackson ve O'Collaghan, 2009: 462-463).

Cam tavan sendromunu hakkında yapılan literatür incelemeleri doğrultusunda kadınların üst düzey idari görevlerden ziyade alt düzey görevlerde istihdamına neden olan diğer bir kategorileştirmede ise üç temel faktöre rastlanmaktadır. Powell (1999: 339) bunları toplumsal sistem merkezli, durum merkezli ve birey merkezli faktörler olarak tanımlamaktadır. Toplum merkezli faktörleri sınıflandırmada cam tavan sendromuna toplumun genel özelliklerini sebep göstermektedir. Durum merkezli yaklaşımda ise bireylerin içinde bulunduğu durumu ya da iş alanını ele alarak örgütsel faktörlere yaklaşmıştır. Birey merkezli yaklaşımda ise bireyin kişisel özellikleri ile çevre desteğini ele alan nedenler sıralanmaktadır.

Powel'in üçlü kategorisine benzer ve bu çalışmanın ilerleyen başlıklarına temel teşkil eden bir diğer kategorileştirme ise, cam tavan sendromunun diğer birçok

nedenini de içine alan üçlü kategoridir. Bu kategoride bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç temel unsur dikkat çekmektedir (Dreher, 2003: 542; Lockwood, 2004: 2; Taşkın ve Çetin, 2012: 20). Bu gruplar cam tavan sendromuna neden olan ve üst paragraflarda sıralanan birçok unsuru da içinde barındırmaktadır. Her bir temel unsurun kendi alt unsurları dolayısıyla ortaya çıkmasını izlemek adına bu üçlü temel unsurları ayrıntılı olarak incelemekte büyük fayda bulunmaktadır.

3.2.1. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Bireysel Unsurlar

Kadının Statürü Genel Müdürlüğü (KSGM) cam tavan sendromuna neden olan bireysel unsurları kendi içinde iki gruba ayırır. Bunlardan ilki kadın çalışanların aile ve toplumsal hayatta çok rol üstlenmesi, diğeri ise yükselmeye karşı bireysel tercih ve algılarıdır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 150). Bireysel unsurları biraz daha genişletecek olursak, görev odaklı davranış, tutum ve liderlik yeteneğinde cinsiyet odaklılık, aile sorumluluklarının ve iş-aile dengesindeki karışıklığın etkileri cam tavan sendromunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Powell, 1999: 339). Cam tavan sendromuna neden olan bu bireysel unsurların her biri kendi başına etkili olabileceği gibi birbirlerini de tetikleyebilmektedir.

Kadınlar aile ve toplumsal hayatta birçok rol üstlenmektedir. Kadının geleneksel rolü evin kızı, eş ve annelik gibi temel rollerle çevrelenirken iş yaşamında bu rollerinin yanında işinin gerektirdiği ödev ve sorumluluklar etrafında kendine düşen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Geleneksel rollerinin yanında işin gerektirdiği genel rolleri üstlenen kadın bu roller arasında uyumu sağlamakta zorlanmaktadır (Ellemers, vd., 2004: 4; Kocacık ve Gökkkaya, 2005: 213; Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 61). Aslında çalışan kadınlar ailevi ve kariyer sorumluluklarını dengede tutma çabası içindedirler. Kadının üstlendiği annelik rolü genellikle diğeri sorumluluklarını ikincil plana itmesine neden olmaktadır (Sezen, 2008: 8; Doğru, 2010: 194; Öztürk, 2011: 36-37). Kadınların kariyerleri için gereken sorumlulukları göz ardı edişleri de terfileri için kendi kendilerine bireysel olarak koydukları engelleri oluşturmaktadır. Doğru (2010: 195) aile ve çocuk dolayısıyla kadınların kendilerine koymuş oldukları bu engellerin toplumsal cinsiyetçilik ve cinsiyet ayrımcılığından daha fazla etkili olduğu kanaatinde. Ayrıca Zeybek (2010: iii) kadınların cam tavanla karşılaşmasında üstlendikleri ailevi yükümlülüklerinin ve rol çatışmasının yanı sıra terfi konusunda negatif düşünceler içinde olmaları, alışkanlıkları ve duyguları da etkili olmaktadır.

Kadının geleneksel rolleri, işin gerektirdiği roller tarafından aşındırılrsa da ortadan kalkmamaktadır (Eagly, Johannesen-Schmidt ve van Engen, 2003: 572). Hatta kadın çalışanlar çocukları yanında ailelerine karşı hissettikleri sorumluluk dolayısıyla zaman zaman kariyerlerinin getireceği sorumlulukları göz ardı etmektedirler (Barutçugil, 2002: 58; Chew ve Khatri, 2005: 132; Broadbridge, 2008: 21). Kadınların yaşam içerisinde çok rol üstlenmesi ve roller arasında denge kurma çabası, kadının rol çatışması yaşamasına neden olmaktadır. Kadınlar yaşadıkları bu rol çatışması ile yaşama dair (aile ve iş yaşamı) olumlu beklentileri olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak kadının çok rol üstlenmesi bireysel engel olarak literatürde kabul edilse de Ruderman vd. tarafından gerçekleştirilen çalışmada çok rol üstlenen kadının rol birikimlerini yönetsel pozisyonlarda uyguladıkları görülmektedir (Ruderman, vd., 2002: 382).

Kadın çalışanların evli olması onlara ek sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluktan dolayı kadınlar, iş dünyasındaki seçeneklerinin azaldığının farkındadır. Dolayısıyla evli ve çocuklu kadınların iş dünyasında cam tavan algısı yükseltmektedir (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 125). Bu durumda evlilik ve aile hayatı kadınlar için kariyer yapma fırsatlarını azaltmaktadır (Zel, 2002: 44). İşi ile evliliği arasında denge sorunu yaşayan kadınlar kimi zaman tercih haklarını işten ayrılmaktan yana kullanmaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 62). İş yaşamına bu olumsuz beklentilerin yansması ise zaman zaman işi bırakmak olabileceği gibi işinde belirli bir seviyede kalma arzusu içine girmelerine neden olmaktadır.

Kadınların tercih ve algıları bireysel kariyer engeli olarak belirlenmektedir. Kadın kendi isteği ile üst düzey idari görev üstlenmemek isteyebilir; bu yüzden kendi kendine kariyer engelleri koyabilir. Başka bir açıdan ise bu bireysel kariyer engeli, kurumsal yapılar içinde orta düzeyde çalışan kadın yöneticilerin kendilerine konulan engellerin farkına vararak, yükselme arzu ve motivasyonlarını kaybetmeleri şeklinde belirebilir (Dreher, 2003: 542).

Kadın ve azınlıkların kendi kendilerine koydukları cam tavanın bir diğer nedeni ise iş ortamında başarılı olabilme olasılıklarına karşı geliştirilen olumsuz değerlendirmelerdir. Çalışanlar bu değerlendirmeleri içselleştirdiklerinden terfi olanak ve imkânlarını kaçırmaktadır (Ilgen ve Youtz, 1986: 33). Örgütsel adalet ve cam tavan ilişkisi yönünde değerlendirmelerde de bu ilişkinin orta düzeyde çıkması,

kadının kendisine uygulanan kariyer engellerini içselleştirmesiyle ilişkilidir (Özyer ve Azizoglu, 2014: 104).

Kadının aile yaşamı içerisinde çok rol üstlenmesi ve ailesi ile işi arasında yaptığı/yapmak zorunda kaldığı tercihler dolayısıyla rol çatışması içine girmesi kadınların iş dünyasında kariyer olanaklarına bireysel olarak engel koymasına neden olmaktadır. Ayrıca iş dünyasında kadın ve azınlıkların, bulunabilecekleri yere dair çizilen sınırlar, bireysel tercih ve algıları üzerinde negatif etki uyandırmaktadır. Bireysel tercih ve algılar üzerinde oluşturulan bu negatif etki bireyler tarafından içselleştirilmektedir. Dolayısıyla bireyler içselleştirilen bu sınırlardan dolayı iş dünyasında kendilerine yapay bariyerler oluşturmaktadır.

3.2.2. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Örgütsel (Kurumsal) Unsurlar

Örgütlerde cinsiyetle ilişkilendirilmiş ayrımcı davranışların ortaya çıkmasında etkili olan biyolojik farklılıklar, toplumsal stereotipler ve yapısal/kültürel değerler cam tavanın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Lueptow, Garovich-Szabo ve Leuptow, 2001: 2; Bartol, Matin ve Kromkowski, 2003: 16). Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel unsurlar kendi içinde gruplandırılmaktadır. KSGM, bu gruplandırmayı, örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama olarak sıralamaktadır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 150). Bunlara örgüt iklimi, fırsat eşitliğinin olmayışı, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller (kraliçe arı sendromu) (Taşkın ve Çetin, 2012: 21-23), örgütlerin farklılıkları gözetecek ve değerlendirecek yönetim anlayışına sahip olmayışları (Dreher, 2003: 542) eklenebilir. Cam tavan sendromuna neden olan bu örgütsel unsurlar organizasyon tarafından kontrol edilebilmektedir (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: 8).

Cam tavan sendromu ayrımcılık temelli ele alındığında, taraflı veya kayırmacı hiyerarşik, insana değer vermeyen ya da insanı odak noktası olarak kabul etmeyen örgütlerde (Demirel, 2011: 70) rastlanmaktadır. Yine cam tavan sendromu, ayrımcılık temellinde ele alınacak olursa ayrımcılığın nedenleri arasında biçimsel yapı, örgüt kültürü, liderlik, strateji, insan kaynakları sistemi ve örgütsel iklimin etkili olduğu görülmektedir (Fagenson, 1990: 271; Gelfand, vd., 2007: 6). Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel unsurların değerlendirilmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta her bir örgütün açık sistem özelliği sergilemesidir. Açık sistem olarak kabul edilen örgütlerde cam tavana neden olan bu örgütsel

unsurların her biri bir diğeri hareketi geçirme ve etkileme gücüne sahiptir. Bu yüzden örgütsel unsurlar birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmemelidir.

Örgüt kültürü³⁴ ve politikaları kadın çalışanlar üzerinde cam tavan sendromunun artmasında ya da azalmasında etkin unsurlardır (Fagenson, 1990: 267; Ögüt, 2006: 63). Bu unsurlar dış kaynaklardan (idari kararlar) bağımsız şekilde kurumsal ataletle sıklıkla ilişkilidir (Goodman, Fields ve Blum, 2003: 494). Güçlü örgüt kültürleri örgütün iç ve dış çevresindeki değişim ve gelişimlere ayak uydurması adına örgüt için gerekliyken (Şahin, 2010: 22), iyi kökleşmiş bir örgüt kültürü kadınların ilerlemesi yönünde engeller (Lockwood, 2004: 3) ve önyargılar oluşturabilir (Burke, 2005: 13). Hatta köklü örgüt kültürleri içinde erkek egemen örgüt yapısının hâkim olması kadın çalışanların terfisi üzerinde negatif yönlü etkiler oluşturmaktadır (Baldwin, 1996a: 1196; Aşık, 2014: 91). Geleneksel olarak erkek egemen yapıların hâkim olduğu bu organizasyonlarda kuralların ve düzenlemelerin statükocu yapıyı bozmamak üzere şekillendirildiği bir tarihi geçmişe rastlanmaktadır (Wrigley, 2002: 48). Örgüt kültüründe benimsenen reaktif yönetim anlayışının yeniliğe açık olmaması ve eski gelenekçi yapının sürdürülmesinde ısrarcı olması, üst düzey yönetimde benimsenen önceki yapının hâkim olmasına neden olmaktadır (Ackoff, 1999: 46). Örgüt kültürlerinin temelinde maddi değerler kadar (bireylerin) manevi değerlerin de yer alması, her bir örgüt kültürünün birbirinden farklı şekilde oluşmasına zemin hazırlamaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Cinsiyet eşitsizliklerinin yaşandığı erkek egemen kurumlardan biri askeri kuruluşlardır; ancak bu kuruluşlar da kendi içinde farklılık göstermektedir. Örneğin, orduda, donanmada ve hava kuvvetlerinde terfi oranları birbiriyle aynı olmamaktadır (Baldwin, 1996a: 1193). Bu örnek belirli bireyler için konulan cam tavanların her bir örgütte aynı düzeyde olmayacağını bir kanıttır.

Kadınların iş yaşamına geç katılması, bir taraftan yönetim akımlarında yöneticinin cinsiyeti konularına değinilmemiş oluşu ve uzun yıllar yöneticiliğin tek cinsiyetli görünüm sergilemesi (Barutçugil, 2003), diğer taraftan örgütlerde

³⁴ Örgüt kültürü toplumsal kültürden bağımsız düşünilemeyen, örgütün değerleri, inançları ve normları doğrultusunda, kurumun geçmişi ve çevresi ile etkileşim içinde zamanla kendiliğinden oluşan kural, düşünce ve davranış normlarıdır. Kurumsal/örgütsel kültür, örgütleri tanıtmaya yardımcı olan, örgütlerdeki karmaşıklığı giderici, yöneticilere yol gösterici, başarı olasılıklarını etkileyici unsurlar olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü örgüt kimliğinin oluşmasına, örgütlerin etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olarak hedeflere ulaşılmasını sağlar. Bkz. Tınar, 1990: 81-86; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120-121; Şahin, 2010: 23; Nişancı, 2012: 1283-1284.

farklılıkları gözetecek ve değerlendirecek bir yapının oluşturulamaması dikkat çekmektedir (Dreher, 2003: 542).

Cinsiyet eşitsizliklerinin yaşandığı erkek egemen kurumlarda kadınlara karşı fırsat eşitliğinin yokluğu da cam tavanların örgütsel kapsamda oluşumunu tetikleyen bir diğer öğedir. Erkek egemen yapıya sahip örgütlerde sıklıkla rastlanan bu olgu kadın çalışanların kendini geliştirebileceği ya da üst pozisyondaki idarecilere kendini ispatlayabileceği imkânların sunulmaması örgütsel çapta fırsat eşitliğinin olmayışının göstergesidir. Ayrıca örgütsel anlamda ikincil işgücü olarak görülmesi, toplumsal olarak biçilen roller kapsamında sadece sınırlandırılmış alanlarda istihdam edilmesi, yine örgütsel önyargılar dolayısıyla terfilerinin verilmeyişi kadınlar ve azınlıklar üzerinde fırsat eşitsizliğini oluşturmaktadır. Örgütsel ortamda yaşanan fırsat eşitsizlikleri kadın çalışanların üst yönetime bağlılığını azaltmaktadır (Bell, McLaughlin ve Sequeria, 2002: 68). Fırsat eşitsizliğiyle gündeme gelen terfi adaletsizlikleri (birey tarafından algılandığı ölçüde) bireylerin iş tatminlerini, yönetime karşı olan güvenlerini ve motivasyonlarını etkileyecektir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126-127). İlk bakışta hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, kütüphanecilik gibi alanlarda erkek istihdamı ve terfisinin az olduğu görülmektedir. Ancak yapılan çalışmalarda erkeklerin kendi tercihleri değilse bu alanlara girmeleri önünde herhangi bir engel olmadığı anlaşılmıştır. Bu alanlarda erkeklerden çok kadın istihdamının olması ise yükselmeye elverişsiz alanlar olarak görülmelerinden kaynaklıdır (Williams, 1992: 263-264).

Örgüt kültürü ve uygulamalarında dikkat çeken bir diğer nokta ise kadınların işe alınma süreçlerinde başlayan ayrımcı politikalarıdır. Ayrımcılık temelleri üzerine kurulmuş örgüt kültürü ve politikalarının hâkim olduğu kurumlarda kadınların üst düzey yönetime ilerleme imkânı ve stratejik önemi olmayan (örneğin, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi kurmay pozisyonlar) pozisyonlarda/birimlerde işe alınmaları cam tavan sendromunun göstergesidir (Wirth, 2001: 25; Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207). Bu temel üzerine kurulan örgüt kültürü kadınların kariyer gelişimine mani olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 21). Ayrıca kurumsal politika ve uygulamalar içinde cam tavan engelleriyle karşılaşması muhtemel diğer göstergeler ise, kadının işe alınmasında herhangi bir kısıtlamaya maruz kalması, işte tutulmasında kadına pozitif yönlü desteğin yeterince verilmemesi, terfi işlemleri doğrultusunda kadına uygulanan öğrenme ve kariyer geliştirme olanaklarındaki

yetersizlik ve ayrımcı terfi politikaları, tazminat pratikleridir (Oakley, 2000: 322-326).

Örgüt kültüründe belirli kitlelere yönelik benimsenen burs politikası ve akabinde burs verdiği bireye tanıdığı hak, cam tavan sendromuna neden olan bir diğer bariyerdir. Bu bariyerlerle birlikte belirli eğitim kurumlarının belirli bölümlerinde burslu olarak okutulan öğrencilerin ya da bu kurumlarda başarı düzeyi yüksek olan öğrencilerin sadece üst düzey yöneticilik imkânı olan işlerde ya da birimlerde istihdamı sağlanmaktadır (Morrison, 1995: 32-33). Diğer adaylar bu birimler için herhangi bir eleme yapılmaksızın sistem dışında bırakılmaktadır.

Cam tavan sendromuna neden olan örgüt iklimine bakıldığında, bürokratik örgüt iklimini benimseyen kurumlar karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yapıları incelendiğinde üç farklı örgüt iklimine rastlanmaktadır. Destekleyici örgüt ikliminde, açık ilişkilerin hâkim olduğu, dostluk ve işbirliğinin önemsendiği sosyalleşen bir oluşum, kişi özgürlüklerine ve güvene önem veren ve aynı zamanda bireyleri cesaretlendiren bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçi örgüt ikliminde, risk üstlenmeyi gerektiren, yaratıcılık ve girişimciliğe olanak tanıyan, sonuca odaklanan örgütsel yapılar vardır. Aslında çalışma yaşamındaki bu iki örgüt iklimine sahip olan kurumlar kadın çalışanların üst yönetime ulaşmasına olanak tanımaktadır. Ancak katı, hiyerarşik ve değişimi kabullenmeyen bürokratik örgüt iklimine sahip kurumlarda, erkek egemen yapının hâkim oluşu ve bu yapının kırılmaya müsait olmayışı veya değişimi zor kabullenışı kadınların terfi olanaklarını oldukça kısıtlamaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22; Aşık, 2014: 89).

Cam tavan sendromunun oluşumunda literatürde sıklıkla değinilen bir diğer olgu ise kurumlardaki mentor eksikliğidir. Mentor, işyerinde deneyime sahip bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz olan kişilere özel yaşamında, iş ve kariyerinde yol gösteren, tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen, performans ve kariyer gelişimini artırmak için destek olan kişidir (Trujillo, 1995: 45). Rehberlik olarak da anılan mentorluğun kişilerin kariyerlerinde başarıya ulaşması için önemli bir faktör olduğu açıktır (Hunt ve Michael, 1983: 475; Ragins, 1999: 348; Jackson, 2001: 33; McLlwin, 2013: 82). Bir rehber, bir akıl hocası desteği ve teşviki olmadan üst düzey yönetici pozisyonlarına gelen kişiler nadirdir. Etnik azınlık ve kadın çalışanların kurumsal engellerle karşılaştıklarında onlara rehberlik edecek etkili mentorlere rastlaması ihtimali düşüktür (Trujillo, 1995: 45; Blake, 1999: 94;

Aşık, 2014: 89). Kurumlarda erkek lehine çalışan terfi destekleyici rehberlik programları kadınların ve azınlıklarınkinden daha fazladır (Lockwood, 2004: 3). Ancak mentor eksikliği kariyer gelişiminde erkeklerin yükselmesini de olumsuz etkileyebilmektedir (Broadbridge, 2008: 19).

Kadınların ve azınlıkların mentor eksikliğinde etkili olan unsurlardan biri ise mentorluk görevini gönüllü olarak üstlenecek kendileri gibi üst düzey yöneticilerin azlığıdır. Kadın çalışanlar için üst yönetimde görelî kadın idarecilerin eksikliği genellikle mentorlerin erkek olmasına sebep olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22). Aslında güçlü mentörler bulma konusundaki sorunlar diğêr çalışanları da kapsayan bir görünmez engeldir.

Kadınlar aslında mentor eksikliğinden dolayı şirket/kurumlardaki ilişkilerini geliştirememekte ve informel ağlara erişim konusunda erkekler kadar şanslı olamamaktadır. Erkek çalışanlar kurumsal kapsamda düzenlenen çeşitli faaliyetlere katılarak (örneğin, golf, yelken gibi) informel iletişim ağlarını kurmaktadır (Davies ve Ann, 1998: 348; Lockwood, 2004: 3). Türkiye’de kurumsal informel ve/veya sportif etkinlikler yoluyla erkeklere yükselmenin yolunun açılmasına, futbol, halı saha maçı örnek olarak verilebilir. Kadınlar ise bu alanlardan yoksun bırakılarak yönetim seviyesinde nelere önem verildiği, hangi projelerin destek gördüğü, hangi mevkilerin kadrolarında boşluk olduğu ve bu kadrolar için üst yönetimin beklentilerine dair informel bilgi akışından uzakta kalmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22). İnförmel iletişim ağlarından yalnızca kadınlar değil azınlık gruplarda uzak kalmaktadır. Kadınlarda olduğu gibi bu grupların da örgütsel yapı içindeki bilgi ve uygulamalardan haberdar olması iletişim ağlarına ulaşmalarına bağlıdır (Ibarra, 1993: 67-73). İnförmel iletişim ağlarının erkek çalışanların terfi olanaklarına etkisi zaman zaman pozitif yönlü olarak görülse de bu ağların üst düzey görevlere erişimde etkili olmadığı savunulduğu (Broadbridge, 2008: 20) durumlara da rastlanmaktadır. Ancak bu karşı görüş informel iletişim ağları içinde yer alan bireylerin örgüt içinde yaşanan gelişmelerden diğêr bireylerden daha çabuk haberdar olduğu gerçeğini değiştirmemektedir.

Cam tavan sendromuna neden olan bir diğêr öge ise örgütün üst düzey yöneticileridir. Elit kesimle sıkı ilişkilerin hâkim olduğu erkeklerin üst düzey yönetim görevlerine gelme olasılıkları kadınlara göre daha yüksek görölmektedir (Davies ve Ann, 1998: 348). Üst düzey idari pozisyonlarda yer alan erkekler ise

mevzuattaki iyileştirmeler, fırsat eşitliğinin sağlanması ve pozitif ayrımcılık politikalarının teşviğine yönelik kadın lehine uygulamaların aksine halen kadınların üst düzey görevlerin %50'sini dolduramayacakları düşüncesindedir (Wood, 2008: 623). Üst düzey yöneticilerin erkek oluşunun kadın terfileri üzerindeki etkileri dikkate alındığında çıkan sonuç öncelikli olarak kadınlara karşı önyargılı davranışlardır. Negatif yönlü bu önyargılar erkek yönetici tarafından kadınlara verilen işlerde kararlılık ve azim açısından yetersiz olduklarını düşündükleri için başarısız olacakları yönündedir. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan bir diğer engel ise kadınlarla iletişimde rastlanan sıkıntılar ve hâkimiyeti elden bırakmamaktır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119; Doğru, 2010: 196). Erkek yöneticiler tarafından konulan bu engeli bekârlara oranla evli ve çocuklu kadınlar daha çok hissetmektedir (Çalışkan, 2012: 136). Başka bir açıdan bakıldığında ise erkeklerin kadınları koruma içgüdüsü karşımıza çıkmaktadır. Ancak korunan ve iş imkânları kısıtlanan kadın üst yönetim tarafından farkedilmemektedir (Taşkın ve Çetin, 2012: 22).

Örgütsel unsurlar içinde yer alan ve cam tavan sendromunun sebeplerinden biri olan kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ise iki temel nokta altında incelenebilir. Bunlardan ilki kadın yöneticinin kendini referans alma yanılıdır. Kadın yöneticilerin bilinç altında kadın çalışanlar için özel bir çabaya gerek olmadığı ve kendisinin bu noktaya geliş yolunu izleyerek diğer kadınların da gelebilecekleri kanısı hâkimdir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119). Kadın yöneticiler tarafından konulan engellerden ikincisi olan “kraliçe arı sendromu”nun temelinde üç özellik dikkat çekmektedir. İlki kadın yöneticilerin erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanması, ikincisi diğer kadınlar arasındaki rekabetin bertaraf edilmeye çalışılması, üçüncüsü ise ayrımla ilgili belirtilerin görmemezlikten gelinmesidir (Zel, 2002: 42). Aslında kraliçe arı sendromunun özünde, kadın yöneticinin başarılı ve ayrıcalıklı olarak tepedeki tek kadın olma iç güdüsü vardır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119; Doğru, 2010: 194). Bu da kurumdaki kadın çalışanın diğer kadın çalışanın değerini düşürerek kendi değerini ispatlaması şeklinde belirebilir (Elsesser ve Lever, 2011: 1572). Kraliçe arı sendromuyla kadınlara uygulanan cam tavan engelleri ortadan kalkmış olmasa da düşük seviyelerde olduğu (Derks, vd., 2011: 533) görülmektedir.

Yöneticilerin kişiler hakkında belirli düşünce ve görüşlerinden (önyargılarından) dolayı kadınlarda ve erkeklerde benzer nedenlerle yetkinlik

düzeinin daha az dikkate alındığı cam tavanlara rastlanmaktadır (Elsesser ve Lever, 2011: 1572). Üst düzey karar vericilerin etkili olduğu yönetim kademelerine bireylerin seçiminde dikkat edilen faktörler arasında sayılan demografik benzerlikler konusunda karar vericiler bilinçli bir ayrımcılığı düşünmeyebilirler. Ancak dikkate alınan demografik benzerlikler dolayısıyla karar vericiler, kendi hemcinslerinin ve benzer etnik grupların lehine bir durum oluşturabilirken (Chernesky, 2003: 14) diğer gruplar için görünmez engeller oluşturmaktadır. Bireylerden çok örgütlerin farklılıkları gözetilecek ve değerlendirilecek yönetim anlayışına sahip olmayışları, kadınların ve azınlıkların üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Bu durum üst yönetim grubu içinde çeşitliliği azaltmaktadır. Üst kademelerde azalan çeşitlilik ya da homojenlik, alınan kararlardaki çeşitliliği de önlemektedir (Dreher, 2003: 542). Dolayısıyla örgütlerde hâkim olan aksak yapılar devamlılığını sürdürebilmektedir.

Örgütsel faktörler aslında bireyin istihdam edildiği kurumlarda yaşamış ya da yaşamakta olduğu durumu ifade ettiğinden durum merkezli faktör olarak da ele alınmıştır. Powell'a göre (1999; 339) durum merkezli cam tavanın nedenleri arasında; yöneticilerin kendileri gibi insanlarla çalışmak istemeleri, örgütsel politikalar, üst düzey yönetici terfisinde ya da istihdamında kadına atfedilen özelliklerin dikkate alınması, gelişimsel deneyimde erkeklerin tercih edilmesi, personel desteği ve mentore ulaşma gibi unsurlar yer almaktadır.

Örgütsel unsurlar arasında sayılmasa da kadınların kariyer gelişimi üzerinde olumsuz etkiye sahip olan ve stres temelli uygulamaların gerçekleştirildiği kurumlarda terfi olanakları sınırlanmaktadır. Kadınları strese iten faktörler ise kadın çalışanların ihtiyaçlarının kurumsal düzeyde yeterince dikkate alınmaması, performans değerlendirilmesinde çalışanlar arasında eşitliğin sağlanmaması ve kadınlara eşit davranılmasıyla ilgili yönetsel yaklaşımların iş dünyasında gittikçe azalmasıdır (Zel, 2002: 45; Gatrell ve Cooper, 2007: 66-67).

Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel unsurlar incelendiğinde; erkek egemen örgüt kültürü, örgütsel kapsamda benimsenen politika ve yaklaşımlar çerçevesinde yöneticiliğin tek cinsiyetli olması, hiyerarşik ve değişimi kabullenmeyen bürokratik örgüt iklimine sahip kurumlar, kadın çalışanların üst düzey yöneticiliklere yükselmeleri önünde engeller oluşturmaktadır. Diğer taraftan, mentor eksikliği, informel iletişim ağlarına erişememe çalışanların örgüt, üst

yönetim ve kariyer olanakları hakkındaki bilgilenmelerini olanaksız kılmakta ve terfilerde görünmez engellerin oluşumunu tetiklemektedir. Ayrıca örgütsel ortamda kadınların görünmez engelleri arasında erkek yöneticilerin kadınlar hakkında basmakalıp önyargıları, kadın yöneticilerin ise erkeksi yönetici rollerine bürünmesi, kadınlar arasındaki rekabet, zirvede tek kadın olma içgüdüğü kadın çalışanların yükselmesi önünde engel teşkil etmektedir.

3.2.3. Cam Tavan Sendromuna Neden Olan Toplumsal (Kültürel) Unsurlar

Kadınların liderlik pozisyonlarında sayıca az temsillerini açıklamak için en iyi yöntem liderlik davranışlarından ziyade sosyal/toplumsal unsurlardır (önyargılardır) (Bartol, Matin ve Kromkowski, 2003: 17). Toplumsal unsurların temelinde yatan neden ise iş ortamlarında cinsiyet temelli engellerin varoluşudur (Chernesky, 2003: 14; Dreher, 2003: 542). KSGM'ye göre cam tavan sendromunu tetikleyen cinsiyet temelli bu ayrımcılığa neden olan toplumsal unsurlar, mesleki cinsiyet ayrımı ve stereotipler/cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılardır (Mizrahi ve Aracı 2010: 150). Toplum kadın ve erkeği yaşamlarının başlangıcından itibaren toplumsal cinsiyet rolleri ile ayrıma maruz bırakmaktadır (Jacobs, 1989: 53-54). Bu tip toplumların ataerkil özellik sergilediği düşünüldüğünde cam tavan, dominant grup tarafından gerçekleştirilen ayrımcılık ve etkili yöneticilerin önyargıları doğrultusunda şekillenmektedir (Powell, 1999: 339; Arslan, Sabo ve Siyili, 2012: 55). Toplumsal bariyerler, doğrudan organizasyon tarafından kontrol altına alınamayan engellerdir (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995: 7). Hatta benimsenen toplumsal faktörler kurumsal faktörleri de etkileyerek kadın iş gücü oranında düşüklüğe neden olmaktadır (Dinovitzer ve Hagan, 2013: 933). Aslında cam tavan sendromuna neden olan toplumsal unsurların temelinde toplumsal kültür yatmaktadır.

Toplumsal kültür, bireylerin yaşamları sürecinde davranışlarını şekillendiren, toplumda tarihsel bir geçmişe sahip olan ve toplumun geneli tarafından kabul gören kural, davranış ve düşünce nomlarıdır (Tınar, 1990: 82; Nişancı, 2012: 1279). Toplumu oluşturan bireyler/gruplar birbirlerinden fonksiyonel olarak ayrılrsa da benimsedikleri maddi ve manevi değerler birbiriyle benzerlik göstermektedir (Nişancı, 2012: 1281). Ancak her bir toplum birbiriyle aynı değerleri benimsemez; her toplumun liderliğe yüklediği anlam kendi kültür perspektifiyle ilişkilidir.

Cam tavan sendromunun oluşumunu sağlayan cinsiyet temelli engeller ise toplumca kabul görmüş cinsiyet rolleriyle ilişkilendirilmiştir. Toplumsal cinsiyet rollerine göre bireylerin; tavır, davranış ve tutumlarını şekillendirmesi beklenmektedir. Bu beklenti iş yaşamında mesleki cinsiyet ayrımını ortaya çıkarmaktadır (Jacobs, 1989: 50-51; Ögüt, 2006: 59). Kadının mesleki cinsiyet ayrımını kabul etmesi ise cam tavan sendromunu kabullenmesine neden olmaktadır. Örneğin, insan kaynakları alanında çalışma eğilimlerinin yoğunluğu, kendi işlerini kurmayı tercih etmeleri ve işletme ve mühendislik becerilerinden yoksun (Aytaç, 2005: 263-264) olduğunu kabullenmeleri cam tavanlara maruz kalmalarına neden olmaktadır.

Toplumsal statülerindeki düşüklükten dolayı erkeklerden çok kadınlar ayrıma maruz kaldıklarını hissederler (Foley, Kidder ve Powell, 2002: 478). Toplum kadının üst düzey görevlere gelmesinde iki tür etkiye sahiptir. İlki kadının cinsiyetiyle ilişkilendirilen mesleki alanlarla sınırlandırılmasıdır. Bu tip sınırlandırılmaya cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık neden olmaktadır. Mesleki ayrımcılıkta kadının değerleri, tutumları, davranışları ve eğitimleri yönünde düşük statülü işlerde ve düşük ücretle çalışması benimsenmiştir (Strober, 1984: 144-145). Sosyal rol kuramına göre kadının mesleki ayrımcılığa uğramasının nedeni erkek ve kadınların liderlik rollerinde cinsiyetlerinin etkili olduğu görüşüdür (Eagly, Johannesen-Schmidt ve van Engen, 2003: 572).

Mesleki ayrımcılığa verilebilecek bir diğer örnek ise hemşirelik, ilköğretim öğretmeni, kütüphanecilik gibi alanlarda erkek personelin azlığıdır (Williams, 1992: 253; Gün, 2011: 86). Toplum tarafından kadınların cinsiyetleriyle ilişkilendirilmiş öncelikli görevlerinin bulunması kadının iş sahasında yer alması ve yükselmesi önündeki engellerden biridir. Kadınlar toplum tarafından öncelikli olarak çocukların ve yaşlıların ihtiyaçlarını giderici bakıcılar olarak görülmektedir. Bu durumda kadına ailevi sorumluluklar yüklemektedir. Örgütsel kapsamda kadın çalışanların bu sorumluluklarını giderici kurumsal önlemlerin olmayışı, kadınların iş yaşamında üst seviyelerde bulunmasını engellemektedir (Lockwood, 2004: 3). Mesleki ayrımcılığın ortaya çıkmasındaki en temel özellik belirli sektörlerin ve işlerin kadınsı özellik sergilemesinden kaynaklanmaktadır.

Cam tavan sendromu açısından birincil hedef kitle olarak belirlenen kadının toplumsal sınırları çocukluk yıllarından itibaren aslında çizilmektedir. Her ne kadar

kadın için terfi engelleri yükselme aşamasında ortaya çıksa da, aslında toplum kadına çocukluk yıllarından başlamak üzere bu engelleri aşmaktadır (Sezen, 2008: 28).

Cam tavan sendromuna neden olan toplumsal unsurun bir diğer yansıması olarak karşımıza çıkan stereotip; “katı kalıplar içinde değişmeyen izlenimlere dayalı olarak düşünme ve davranma, insanları veya varlıkları; varsayımlara, beklentilere ve deneyimlere dayalı olarak zihinsel anlamda gruplandırma ve sınıflandırmadır”. Bu yüzden stereotip, insanları birey olarak gözlemlemeyi ortadan kaldırmakta onlar hakkında çoğu zaman yanlış fikir ve önyargıların oluşmasını sağlayarak yanlış hükümler verilmesine neden olmaktadır (Barutçugil, 2001: 63-64). Stereotipleri önyargıdan ayıran temel özellik ise stereotiplerin kalıpyargılar şeklinde olması ve olumsuz özellik sergiledikleri gibi olumlu özellikleri de içinde barındırmasıdır (Göregenli, 2012: 23).

Cam tavan sendromunda etkili olan stereotiplerin (rahatsızlıkların) temelinde toplum tarafından benimsenen üç önemli neden yatmaktadır. Bunlar kültürel farklılıklar, cinsiyet ve ırk/etnik köken farklılıklarıdır (Morrison, 1995: 28-29; Davies ve Ann, 1998: 350). Literatürde ise stereotiplere neden olan bu üç önemli unsurdan ikisi (cinsiyet farklılığı ve ırk/etnik köken farklılığı) üzerine yapılan çalışmalar daha fazladır. Hatta yoğun olarak cam tavan sendromuna neden olan stereotiplerin temelinde “erkek egemen” kültürel yapının yattığı (Davies ve Ann, 1998: 349; Kocacık ve Gökkaya, 2005: 195; Özyer ve Azizoğlu, 2014: 104) savunulmuştur. Stereotiplerle kadınların liderlik için gereken vasıfları taşımadığı düşüncesi toplumda benimsenmiştir (Valerio, 2009: 28).

Toplumda ve kurumda kadına karşı hâkim olan “kadınların kurumlarına bağlılığı güçlü değildir” ve “kadınlar zorluklar karşısında dayanıklı değildir” (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008: 124) şeklindeki stereotipler, profesyonel kadınlar için ciddi bir dezavantajdır. Kalıplaşmış önyargılar kadının yöneticilik görevlerine daha az ilgili olduğu algısına neden olur (Eagly, Johannesen-Schmidt ve van Engen, 2003: 572; Burke, 2005: 18). Ayrıca stereotiplerde yöneticide bulunması gereken rollerin kadınlarda bulunmadığı kanısı yaygındır (Wood, 2008: 615). Toplumda kadının şefkatli ve anlayışlı olması dolayısıyla yöneticilik yetkinliğini göz ardı edebileceği düşüncesi oluşmuştur. Bu düşünce kadın hakkında stereotiplerin oluşmasına neden olmaktadır (Elsesser ve Lever, 2011: 1573).

Toplumdaki stereotipler üniversitelerin de içinde bulunduğu birçok kurum tarafından benimsenmiştir. Örneğin, akademik yaşamda kadına karşı beslenen stereotipler sayesinde kadının erkek meslektaşına göre bilimsel kariyer için daha az uygun ve kararlı olduğu izlenimi hâkimdir (Ellemers, vd., 2004: 18).

Morrison (1995: 27) ise cam tavan sendromuna sebebiyet veren toplumsal unsurları iki temel üzerinde değerlendirmiştir. Bunlardan ilki arz bariyerleri iken diğeri farklılık bariyerleri olarak sunulmuştur. Arz bariyerleri içinde gerek azınlıklara gerekse kadınlara sunulacak olan fırsatlar ve başarı değerlendirmeleri yatmaktadır. Ancak uygulama örneklerine bakıldığında bu grupların ikincil ekonomilerde, kısmi zamanlı (part-time) çalışma sistemlerinde, mevsimlik işlerde ve düşük ücretli işlerde yoğunlaştığı görülmektedir. İşgücü piyasasında bu gruplar için yukarı doğru hareketlilik neredeyse yoktur. Şayet finansal kaynaklarda da çeşitli eksiklikler mevcut ise bu grupların eğitim düzeylerinde yükselme imkânı da kısıtlanmaktadır. Farklılık bariyerlerinde ise stereotiplerle toplumda yaşayan bazı gruplar adına genellemeler yapılarak kurgulanan önyargılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu stereotiplerin çoğu toplum tarafından hiç yoktan var edilmemiştir. Örneğin, azınlık grupların bazı davranışları, medyada diğer toplum üyelerinin bu gruplara karşı tavır sergilemesi adına kötü tanıtımlarla yansımaktadır.

Toplum tarafından benimsenen önyargılar dolayısıyla bireylerin öz yeterlilikleri etkilenmekte ve toplumun onlardan beklediği doğrultuda bu yeterliliklerini geliştirmektedirler. Bu durum toplumda azınlık olan kesimin belirli iş ve statülerden öteye gitmemesine neden olmaktadır (Ancis ve Phillips, 1996: 134).

Özetlemek gerekirse, çalışma yaşamında varlık gösteren cam tavan sendromuna neden olan üç unsurla karşı karşıya kalınmıştır. Bu unsurlardan ilki bireysel unsurlar etrafında şekillenmiş ve orta düzeyde çalışan kadın yöneticilerin yükselmeleri önündeki engellerin farkına varmalarını sağlamıştır. Kadınların bu farkındalıkları yükselme veya tam kapasite çalışmaları için sahip oldukları arzu ve motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmuştur. İkinci olarak ise karşımıza örgütsel unsurlar çıkmaktadır. Örgütsel unsurlarda sayılan birçok nedenin aslında özünde örgütlerin farklılıkları gözetecek ve değerlendirecek yönetim anlayışına sahip olmayışları yatmaktadır. Bu kapsamda kadın çalışanların üst kademelere yükselmesi engellendiğinden üst yönetim grubu arasında çeşitlilikte azalmaktadır. Üst yönetici grubundaki azalan çeşitlilik homojenliği ve alınan kararlardaki

çeşitliliği de engellemektedir. Üçüncü olarak ise iş ortamlarında cinsiyet temelli engellerin oluşmasını tetikleyen toplumsal unsurlar yatmaktadır. Toplumsal değerler kapsamında oluşan ayrımcılık zamanla örgütlerin ihtiyaç duydukları yetenek ve kaynaklarda azalmalara neden olmaktadır. Literatürde sıklıkla dile getirilen bu üç unsurun yanında aslında dördüncü bir unsur da hükümet/yönetmelik bariyerleridir. Yönetmelik bariyerler, cam tavanın varlığının hükümet tarafından izlenmesindeki ve kolluk hizmetlerini yerine getirmedeki eksikliğin varlığı ile açıklanır. Bu zayıflıkla cam tavanı tanımlayıcı analizler için veri toplamadaki zayıflıklar, tartışmalar ve yetersiz raporlama dikkat çekmektedir (Jackson ve O'Collaghan, 2009: 462-463). Cam tavana neden olan yönetmelik bariyerlerin Federal Cam Tavan Komisyonu tarafından üç temel sorun kapsamında ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Bu temel sorunlar hükümetin sağlam ve tutarlı izleme ve kolluk eksikliği, istihdamla ilişkili verilerin toplanması ve ayrıştırılmasındaki zayıflıklar, cam tavan konuları ile ilgili bilgilerin yayımında ve raporlanmasındaki yetersizliklerdir (Morrison, 1995: 29). Beşinci bir unsur olarak kurumsal faktörler eklenmelidir. Kurumsal faktörler de ise Alman modeli, İngiliz modeli, Latin modeli, Amerikan modeli ve Doğu Asya modeli kurumsal yapılanmalar ve işleyişler yatmaktadır (Bain ve Cummings, 2000: 497). Kurumsal faktörlerin etkisiyle oluşan cam tavanlar aslında örgütsel unsurlar içinde kendilerine yer bulmaktadır. Örgüt benimsediği bu modeller doğrultusunda kültürünü ve politikalarını belirlemektedir. İlgili modelle dair benimsediği personel politikası da modelin genel özelliklerini sergileyerek ayrıma neden olabilmektedir.

3.3. Cam Tavan Sendromu ve Çözümü

Cam tavan sendromuyla, bireylerin işten ayrılması, iş tatminsizliği yaşaması, düşük verim sergilemesi, kurumda işgören devir hızının artışı, örgütsel bağlılığın zedelenmesi gibi nedenler dolayısıyla kurum (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 125), birey ve toplum negatif yönde etkilenmektedir. Ayrıca cam tavanlar kişilerin ilerleyen kariyer yaşamlarını yavaşlatmasına, bireylerin kariyer iddialarını zamanla kaybetmesine ve böylece bireylerin kariyer yaşamında plato durumuna düşürmesine neden olmaktadır.

Cam tavan sendromunun çözümü literatürde, sendromun nedenleri olarak kabul edilen birçok unsurun ortadan kaldırılması ya da mümkün olduğu kadar minimum seviyeye indirilmesiyle sağlanacağı dile getirilmiştir. Bunu sağlamanın en temel yolunun insan olduğu unutulmamalıdır. Aslında cam tavan, bireylerin negatif

yönlü etki uyandıran unsurlardan dolayı kendi kendine engel koyması, kurum ve/veya toplum tarafından konulan engellere karşı çıkamaması sonucunda oluşmaktadır. Bu yüzden cam tavan sendromunun çözümü için insan unsuru göz ardı edilmemek koşuluyla sendromun çözümüne dair sunulan önerileri incelemekte fayda vardır.

3.3.1. Cam Tavan Sendromunun Çözüm Yolları

Literatürde yoğun bir şekilde savunulan, cinsiyet ve ırk/etnik köken ayrımı üzerine yoğunlaşan ve bireylerin kariyerleri üzerinde oluşturulduğu düşünülen görünmez engellerin kaldırılamaması kurumların etkin ve verimli şekilde çalışması önünde de engel teşkil etmektedir. Bu kapsamda cam tavan sendromunun oluşumunda etkisi olan unsurların ortadan kaldırılması öncelikli hedefler arasındadır. Bu hedefe ulaşmak için değişen dünya koşulları ve ihtiyaçları kapsamında yönetici adayların nasıl geliştirilmesi gerektiği, yönetici kademelerinin kariyer basamaklarında ilerleme arzusu ve azmi içinde olan herkese açık olacak şekilde nasıl uyarlanması gerektiği ele alınması gereken konulardır.

Cam tavan sendromunun çözümlenme nedenlerinden bir diğeri ise kurumsal gerekliliktir. Küreselleşmenin yoğun şekilde yaşandığı 21. yüzyılla birlikte gerek kamu kuruluşları gerekse özel sektör kuruluşları iç ve dış çevresiyle uyum ve yarış içine girmiştir. Kurum ve kuruluşların sürüklendiği bu yarıştan galip çıkması günümüzün ikamesi az ya da imkânsız olan insangücü kaynağından en etkin ve verimli şekilde faydalanmasına bağlıdır. Kurumlar insan kaynağından faydalanmak için de kendi bünyeleri kapsamında çalıştırdıkları personeldeki farklılıkları dikkate alarak, insangücünü iyi değerlendirmeleri ve bu gücü iyi yönetmeleri gerekmektedir. Bu yüzden gerek kadın çalışanlar gerekse diğer azınlık gruplar üzerinde etkisi birçok çalışmada ıspatlanan terfi engeli olarak anılan cam tavan sendromunun çözüm yollarının bulunması gerekir. Aycan'ın (2004b) ifade ettiği üzere üst düzey idari görevlerde kadınların yer alması cam tavanın yok olduğu anlamına gelmez. Üst düzeye çıkan kadınlar görünmez bu bariyerleri aşmak için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir.

Literatürde sıklıkla kadın ile anılan cam tavan sendromunun çözümlenmesinin gerekliliği kadınların artık üniversite eğitimini almış olmasında aranmaktadır. Geçmiş dönemlere nazaran gerekli eğitimi almış olan kadının artık erkekler kadar üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmesi beklenmektedir. Ayrıca literatürdeki

çalışmalara bakıldığında cam tavanın niçin oluştuğunun yanı sıra bu tavanı kırma ve aşma stratejileri de sıklıkla ele alınmaktadır (Burke ve Mattis, 2005: 1-2).

Ruderman ve Ohlott (1994: 5) kadınlarla yaptıkları görüşmelerde, onların kariyer süreçlerinde etkisi olan ve cam tavanın çözümünde de etkili olacağı düşünülen beş noktaya dikkat çekmektedir. Bunlar; yetki/otorite (iç değer ve inançlar ile dış davranışların uyuma sahip olma ihtiyacı), bağlantı (başkalarıyla yakın ve samimi olma ihtiyacı), kendi kaderini çizme (kişinin hayatı ve kariyer hedeflerine ulaşmada etkin olması), bütünlük (bireylerin takipçisi olan zaman ve yaşamsal çeşitliliklerin birleştirilmesi/entegre edilmesi), kişinin kendi kendini iyi tanımasıdır (değerler, inançlar, yetkinlikler).

Davies ve Ann (1998: 349-351) ise kadınların sıklıkla iş dünyasında karşılaştıkları cam tavanı aşma/kırma yolları arasında ileri düzeyde eğitim almaları, erkek meslektaşlarına benzer gelişmeler sağlamayı, üst düzey pozisyonlarda yer almış diğer kadın çalışanlarla informel ağlarını geliştirmeyi, ev ve iş sorumlulukları arasında bir mutabakata varmaları gerektiğine değinmiştir.

Cam tavan sendromunun çözüm yolları aranırken ilk olarak dikkat edilmesi gereken nokta bu olguya sebep olan nedenlerin çoklu olması kadar çözümünün de farklı perspektiflerden ele alınabileceğidir (Macarie ve Moldovan, 2014: 15).

Cam tavanı aşabilmek için bireysel ve örgütsel iki stratejinin kullanılabileceğine/kullanıldığına dikkat çekilmiştir. Bireysel strateji kapsamında üniversite ve mesleki eğitim edinme, mentorden yardım alma (Burke ve Mattis, 2005: 2), sosyal ilişkileri geliştirme, yüksek performans gösterme ve rol çatışmasını çözme stratejilerinin kullanılması yer almaktadır (Sezen, 2008: 31-37; Taşkın ve Çetin, 2012: 23). Bunlara ek olarak cam tavan sendromunu aşan kadınların ortak özellikleri; disiplinli ve özverili çalışmaları, yapılan hataların üzerine gitmeleri, eksik yönlerini bilerek tamamlama yolunu seçmeleri, yapmış oldukları hatalardan ders çıkarmaları, belirlenen hedefler doğrultusunda pes etmeden çalışmaları, gerekli eğitimden kendini yoksun bırakmamaları, girişimci yapıya sahip olmaları, çalışma arkadaşlarıyla diyalogunun iyi fakat her zaman belirli seviyede olmasıdır (Zeybek, 2010: 99).

Örgütlenmenin anlamı, insanların zayıf yönlerini geliştirmek, güçlü yönlerini ortaya çıkarmakken, yönetimin görevi insanları etkileyerek bireylerin gerçek

performanslarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Öztürk, 1993: 57). Kişinin gücü ölçüsünde işler ve kişiye kendini ispatlama fırsatı verilmesi, insani değerlerin önemli bir unsur olarak kabul edilmesi cam tavanın önlenmesine katkıda bulunan örgütsel çaptaki unsurlardır (Zeybek, 2010: 99). Bu yüzden cam tavanın çözümlenmesinde de hem örgütlenmenin hem de yönetimin önemi büyüktür. Örgütsel ve yönetsel cam tavan çözümlenme stratejileri kapsamında ise erkek egemen örgüt kültürünü değiştirmek, esnek çalışma ve aile dostu işyeri uygulamaları, pozitif ayrımcılığa ilişkin düzenlemeler yapmak (Akdöl, 2009: 72; Öztürk, 2011: 91-92; Taşkın ve Çetin, 2012: 23, Sözer, 2015: hurriyet.com), kadın çalışanlara mentor hizmeti sunmak, kariyer gelişimleri için fırsatlar sunmak (Özbilgin ve Woodward, 2004: 683-684), hükümet tarafından bu uygulamanın teşvik edilmesi (Chew ve Khatri, 2005: 135), kariyer geliştirme programları düzenlemek ve sosyal haklardan yararlandırmak stratejileri yer almaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 23). Ayrıca kurumda üst düzey personel seçimini yapan birey veya grupların sorumluluğunu artırıcı ve terfi sürecinde tekdüzeliğin sağlanması için revizeler gerçekleştirilebilir. Terfi karar süreçlerinde gerçekleştirilen revizelerde, tüm potansiyel başvuruların geçerli olduğunun benimsenmesi gerekmektedir (Powell ve Butterfield, 1994: 84). Bunlara ek olarak iş ve sosyal hizmetler sağlama, işe alma, potansiyel liderlerin belirlenmesi, liderlik eğitimi, kariyer geliştirme, danışmanlık ve network ağları kurma, değerlendirme ve üst kademelere hareket etmeyi sağlayacak tanıtımların yapılması örgütsel anlamda etkili olan cam tavan sendromunun çözüm yolları olarak görülmektedir (Trujillo, 1995: 43-46).

Eğitim gerek kadın gerekse azınlık kesimin günümüz şartlarında iş imkânı için elinde bulundurduğu en önemli silahlarından biridir. Ayrıca eğitim toplum tarafından belirlenen cinsiyet rollerine ilişkin dolaylı olarak cam tavana neden olan bireysel algıları etkilemektedir (Macarie ve Moldovan, 2014: 11). Bu yüzden kadın kariyeri önündeki engellerin aşılmasında cam tavana neden olan toplumsal önyargıların giderilmesi ve cinsiyet ayrımının engellenmesi için aile içi eğitim ve okul eğitimi önemli yer tutmaktadır. Ailelere kültürel değişim, cinsiyet ayrımı ve aile içi demokrasi konularında seminerler verilmesi, eğitimler alması toplumsal önyargıların ve cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması veya iyice azaltılmasında etkilidir. Okul eğitimi sırasında ise eğitimle ilişkilendirilen bakanlıkların yoğun çaba harcayarak bu kapsamda eğitim politikaları geliştirmesi ve

geliştirilen bu politikaların değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca bireysel problem çözümleri yolunda adımlar atılarak danışmanlıkların oluşturulması cam tavan sendromunun çözüm yolları arasındadır (Aksu, Çek ve Şenol, 2013: 158).

Kadın iş yaşamında kendini üretken ve başarılı bulduğu süreçle birlikte profesyonelleşme eğilimi içine girer. Akabinde üst düzey görevler için talepkâr davranmaya başlar. Ancak iş yaşamında kadının yükselme eğilimi kurumsal anlamda risk olarak değerlendirilmektedir. Kadının üst düzey pozisyonlara gelişinin risk olarak değerlendirilmesinde ise kadının geleneksel rollerinin yoğun oluşu yatmaktadır (Türkkahraman ve Şahin, 2010: 82). Ancak kadınlara fırsatlar tanındığında kariyer açısından erkeklerden daha başarılı ve hazırlıklı olduğu görülür (Woodd, 1999: 27).

Kadınları kariyer yaşamında başarıya ulaştıran bir önemli faktör de vizyon oluşturmaktır. Kadınlar vizyonlarını oluştururken kim olduklarını, kim olmak istediklerini, mesleki yaşantısında neleri başarmak istediğini, bunları nasıl başarması gerektiğini belirlemek zorundadır (Deemer ve Fredericks, 2006: 30-34). Kadınlar iş dünyasında bunları başarmak için bireysel üstünlüklerinin yanında mentorlere ihtiyaç duymaktadır. Mentorler astlarına rol model olma özelliği göstererek üst düzey idari görevlere hemcinslerinin ulaşabileceğini göstermelidir (Gatrell ve Cooper, 2007: 73). Ancak mentorlerin erkek ve bayan oluşu bazı grup bireyler için önem arz etmektedir. Ayrıca belirtmekte yarar vardır ki, gerek kadın gerekse erkek olan mentorlar cam tavan sendromuna neden olan önyargılarından sıyrılarak ve azınlık olan bu kesimlerin kariyer yollarında ilerlemesine katkı sağlayacaklarına inanarak bu hizmeti vermelidir. Valerio'ya göre (2007: 40) mentorun cinsiyetinin farklı olması diğer bireye daha farklı deneyimler, stratejiler ve bakış açıları sağlayacaktır. Ayrıca Korkmaz'ın (2014: 11) da dile getirdiği üzere, mentor yardımı her zaman planlanmış formel yapılarda görülmemektedir. Bazen plansız ve informal şekilde üst düzey idari pozisyonlara erişmek isteyen bireylere tecrübe sahibi bireyler tarafından sunulmaktadır. Hunt ve Michael'e (1983: 479) göre, mentor hizmeti farklılıklara açık, yenilikleri kolaylıkla kabullenebilen ve kadın ve azınlık kesimler için eşit fırsatlar sunmayı hedefleyen örgütlerde görülmektedir.

ABD'de Federal Cam Tavan Komisyonu cam tavanların ortadan kaldırılarak üst düzey yönetici kadrolara kadınların getirilmesinde mevzuattan ziyade informal ağların ve mentorlerin katkısı olacağı kanaatindedir (Trujillo, 1995: 45; Bell,

McLaughlin ve Sequeria, 2002: 68; Öztürk, 2011: 91). Cam tavan sendromuna çözüm yolu olarak sunulan mentorlara düşen görevler, informel ağlara cam tavanla karşı karşıya kalabilecek azınlıkların girmesine yardımcı olmak (Trujillo, 1995: 45; Thomas, 1989, 290; Baldwin, 1996b: 205; Valerio, 2007: 40), örgütlerde hâkim olan kültürü anlamaya teşvik etmek ve kariyer geliştirme olanaklarını iyileştirmek olarak sıralanabilir (Baldwin, 1996b: 205).

Etkin olarak sunulan mentorluk hizmeti terfi imkânı kısıtlı olan azınlık kesimi informel ağlara sokarak örgütsel kapsamda sosyal ilişkilerinin de gelişmesine yardımcı olmaktadır. Azınlık kesim ve diğer çalışanlar arasında örgüt içinde gelişen sosyal ilişkiler ile kariyer gelişimine etkide bulunan örgüt uyumu, işdünyasında kabul edilen davranış ve tutumların kavramasını sağlamaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24). Diğer taraftan kadınların da kendi öz eğitimlerini destekleyici ağlar kurması gerekmektedir. Kadın çalışanların içinde bulunduğu bu ağlar bir yönetici için değer arzeden örgüt içi ve dışı politik ve toplumsal yaşam hakkındaki bilgileri edinmesini sağlar (Palmer ve Hyman, 1993: 19-20). Kadınların içinde bulunacağı ve kendilerinin mentorluk edeceği bu yapı diğerinden daha etkili olarak çalışabilir.

Cam tavan sendromunu ortadan kaldırmada bireysel olarak etkili görülen stratejilerden biri de örgütteki azınlık kesimin yüksek performans göstermesidir. Yüksek performans gösterme eğiliminde olan bu kesim bir taraftan örgütsel olarak önyargılara maruz kalmamış diğer çoğunluk kesime ve özellikle üst düzey yöneticiye kendini ispatlamak için böyle bir yolu tercih etmektedir. Lockwood (2004: 3) diğer çalışanlara göre kadın çalışanların göstermiş olduğu üstün performanslarla görünmeyen bariyerleri aşabileceğini savunmaktadır. Bu fikri destekleyici bir çalışmada da genel ve mesleki eğitim, sosyal ilişkileri geliştirme, kariyer programlarına katılma, mentordan yardım alma gibi cam tavanı aşma stratejilerinden ziyade yüksek performans göstererek kadınların cam tavanları aşabileceği algısı ortaya konmuştur (Erçen, 2008: 100).

Kadın çalışanlar üzerindeki kariyer engellerinin sebepleri arasında gösterilen rol çatışması, işi ve ailevi yaşantısı arasında seçime maruz bırakılan kadının motivasyonu kırılmaktadır. Taşkın ve Çetin (2012: 24) rol çatışmasına maruz kalan kadınlar çeşitli çözüm önerileri ortaya koymaktadırlar. Bunlardan ilki kadın yöneticilerin aile kurmayı reddetmesi, ikincisi az çocuk sahibi olmak ve sosyal ilişkileri kısıtlamak, üçüncüsü çocukların büyümesine öncelik vererek daha sonra iş

hayatına atılmak, dördüncüsü çocuk ve ailevi sorumluluklarında eşten, aileden veya diğer yardımcılarından destek almaktır.

Rol çatışmasını ortadan kaldırmaya eklenebilecek bir diğer yol ise kariyere engel olduğu düşüncesiyle yönetici kademelere çıkmadan aile kurmayı reddetmektir. Aslında kadın çalışanları etkisi altında bırakan rol çatışmasının giderilmesi kurumsal anlamda oluşturulacak kapsayıcı programlara bağlıdır. Bu programlar kadının ailesi ve işi arasında denge kurmasını sağlamada yardımcı olacaktır. Kadının rollerine karşı sosyal yapı ve süreçlerdeki, tutum ve değer değişimleri kadının yaşamında farklılıklara neden olmuştur. Bu farklılıklar, kadının iş yaşamına katılımı, ırk ayrımına son verilmesi, sorumluluklarının artan seviyelerde olması, evlenme yaşı, boşanma ve aile içinde edindiği önemli yer, yüksek eğitim ve geleneksel olmayan ilerlemeler, siyasi yapıda edindiği yer (özellikle yerel siyasette) kadını sosyal yapı içinde üst düzeylere taşımıştır (Lueptow, Garovich-Szabo ve Leuptow, 2001: 4-5).

Muhafazakar aile yapısı içinde yetişmesi ve ailesinin çalışma yaşamına bakış açısı, kadının üzerinde etkili olan cam tavan sendromunun bir diğer nedenidir. Kadının ekonomik nedenler dışında kendi bilgi, beceri ve yeteneği doğrultusunda iş yaşamında yer alması, muhafazakar aile yapısında da yetişse, cam tavan sendromunun çözümlenmesinde etkili olan unsurdur. Bu unsuru yerine getirirken ailenin de kadına destek olması beklenmektedir (Çalışkan, 2012: 142).

Cam tavan sendromuyla bireyin baş etmesini sağlayan iki temel yol vardır. Bunların ilki kadın çalışanların kendi kariyer gelişimleri hakkında kararlı, tutarlı ve hırslı olmaları, ev ve iş yaşamını birbiriyle karıştırmamaları, toplumsal baskıdan kendilerini soyutlayıp kararlarını kendileri vermeleri, hedefe odaklanmaları ve yeteneklerini bilinçli şekilde kullanmalarıdır. Cam tavan sendromunun çözümündeki ikinci temel yol ise kadın çalışanlar yönetici konumuna geldiklerinde kendileriyle çalışan kadınlara, motivasyonu yüksek ve yetenekli, bireylere destek olmasıdır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 155; Öztürk, 2011: 91).

Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel unsurlar arasında da ele alınan erkek egemen örgüt kültürünün değiştirilmesi kadın çalışanlar üzerinde terfi imkânlarını geliştirici bir strateji olarak düşünülmektedir. Örgüt kültürü ve toplumsal önyargılar kapsamında yönetici dendiğinde akıllara ilk erkek yönetici

gelmesi bir tesadüf değildir. Hem örgüt kültürlerinde hem toplum önyargılarında hem de yönetsel anlayış çerçevesinde erkek egemen yapıların hâkim olduğu hemen hemen bütün toplumlarda geçerlidir. Bu egemen yapının çözülmesi için toplumsal önyargılar gibi daha geniş tabana yayılmış olgulardan ziyade örgüt kültürlerinin değişimi daha kolay bir yöntem olarak görülmektedir. Kadınların terfisinde toplumsal olarak benimsenmiş önyargıların yıkılması adına pozitif yönlü bir kültürün sergilenmesi için her bir örgüte de büyük sorumluluklar düşmektedir.

Örgütlerde erkek egemen yapının yok edilme gereksinimlerinden biri kadınların erkeklerle eşit düzeyde rekabet edebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Güçsüz olan bireyler örgüt içinde kendilerinden güçlü olan bireyler ya da gruplarla bütünleşebildikleri sürece başarıya ulaşabilirler (Hennig ve Jardim, 1977: 14). Bundan dolayı çalışan bireylere kurumsal anlamda rekabet edilebilirlik yönünden fırsat eşitliğinin sağlanması gerekmektedir.

Erkek egemen örgüt kültürlerinin değişimi yerine kadınların cam tavan sendromuna takılmamaları için genelde önerilen ve uygulamalarda sıklıkla rastlanılan bir çözüm yolu ise eğitimler vasıtasıyla kadınların iş yaşantısında erkeksi özellikleri taşımalarıdır (Deemer ve Fredericks, 2006: 18; Taşkın ve Çetin, 2012: 25). Cinsiyet temelli ayrımcılığı gideremeyen kadınlar kendi cinsel kimliklerini yok sayarak erkek değerleri doğrultusunda davrandıklarında başarılı bir iş yaşamına atılmaktadır (Bedük, 2005: 114; Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 63). Aslında bu tip bulgular toplumsal cinsiyet ayrımcılığının baskın olduğunun bir göstergesidir. Ancak bu durum yönetsel ve profesyonel kadını yüksek düzeyde dezavantajlı duruma düşürmektedir. Üst düzey yönetsel fonksiyonlar için kadınların işe alınmasında daha az etkili ve ilgili olarak algılanmaktadır (Burke, 2005: 18). Deemer ve Fredericks (2006: 18-19) kadınların iş yaşamında üst kademelerde yer edinmek için başvurduğu bu uygulamaya karşı çıkmaktadır. Çünkü bu uygulamalar aslında kadınların kadınsı özelliklerini (ki bu özellikler beynin sağ bölümünde bulunan içgüdüsel, bütünsel, içten gelen, dile getirilemeyen, görsel, yaratıcı vs.) kaybederek toplumda egemen olan, yönetici vasıflarının anlatılmasında kullanılan özelliklere (ki bu özellikler beynin sol bölümünde bulunan pozitif, analitik, çizgisel, belirgin, sıralı, sözel vs.) odaklanmalarını gerektirmektedir. Bu durumda kadın çalışanların, beynin sağ bölümünde sahip oldukları güçten mahrum kalarak istemeden de olsa kendilerini denetim altına almalarına ve orta kademelerde

kalmalarına sebep olmaktadır. Lueptow, Garovich-Szabo ve Leuptow'un (2001: 23-24) da belirttiği üzere, kadınlar bir dönem liderlik/yöneticilik kademelerinde erkeksi faaliyetler sergilediklerinden dolayı görünmez engelleri aşamamışlardır. Oysa ki kadınlar yöneticilik/liderlik için gerekli olan asıl özelliklerle birlikte kadınsı yetenekleri birleştirdiklerinde başarılı sonuçlar elde etmektedir.

Kurumsal anlamda esnek çalışma, tüm çalışanlara kariyer planlamasında eşit imkânların sunulması, başarılı çalışanların ödüllendirilmesinde ayırım yapılmaması, eşit ücret ve eğitim imkânları (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 125) ve aile dostu işyerleri politikalarının benimsenmesi de cam tavan sendromunun çözümü için önem arz eden konular arasında yer almaktadır. Kadın çalışanların toplumsal yaşam içinde birçok rolü üstlenmesi kariyer basamaklarını tırmanmasını zorlaştırmaktadır. Örgütsel kapsamda kadınların üstlendiği bu rollere yardımcı olmak ve kadın çalışandan daha etkili şekilde faydalanmak adına esnek çalışma saatleri, kreş imkânları, evlilik ve çocuk yardımı gibi maddi ve manevi imkânlar sunulması cam tavan sendromunun etkilerini azaltacak ya da ortadan kaldıracaktır. Böylesi esnek çalışma ve aile dostu örgütlerin oluşturulması kadınların iş ve yaşam dengesi arasında çektikleri zorluklara bir dereceye kadar çözüm olabilecektir.

Örgütlerin yetenekli ve istekli olan çalışanlar için geliştireceği kariyer programlarına kadın çalışanların katılması mevcut olan bilgi ve becerilerini geliştirmekte ve kariyer yapma konusunda onları teşvik etmekte kullanılacak etkin bir yoldur (Taşkın ve Çetin, 2012: 25). Örgütlerde bu durum aslında kadına bilgi ve becerisini artırıcı eğitim fırsatlarının sunulması ve mentorluk olarak algılanmalıdır. Eğitim ve mentorluk kadının iş dünyasında uğradığı ayrımcılığın çözüm yollarından biridir.

Kadın ve azınlıkların cam tavan sendromunu aşmasında bir diğer önemli husus da bu bireylerin sosyal haklardan yararlandırılma stratejileridir. Sosyal haklar kapsamında sendikal örgütlenme hakkı, sosyal güvenlik hakkı, kadın çalışanlar için annelik ve doğum/emzirme izin gibi haklar bulunmaktadır. Bu haklardan çalışan bireylerin yararlanması, kendilerini güvende hissetmelerine ve örgütsel kapsamda yolunda gitmeyen olayların çözümüne yardımcı olmaktadır. Örneğin, hukuksal olmayan engeller/cam tavanlar vasıtasıyla üst düzey yöneticilik vasıflarına erişmelerine mani olunan kadın çalışanların hakkını savunmasına, engelleri aşmasına destek olacaktır (Taşkın ve Çetin, 2012: 25).

Kurumsal çözüm olarak ele alınan pozitif ayrımcılık ise kadınlara fırsat eşitliğinden yararlanma konusunda olanaklar sunduğundan, kadınların ilerlemesi önündeki engelleri kaldırmada veya en azından azaltmada etkili yollardan birisidir. Pozitif ayrımcılık, kadınlara gerek toplumsal olarak gerekse örgütsel olarak biçilen roller dolayısıyla iş kollarında kadınların eşit temsil edilememeleri durumunda uygulanan önlem politikalarıdır (Akdöl, 2009: 84). Eşit temsilin sağlandığı devletin olumlu eylem programları ve kadının dışardaki fırsatlarının artırılması cam tavanın aşılmasını sağlayacaktır (Yamagata, vd., 1997: 622). Baldwin (1996a: 1196) erkek egemen kurumsal yapı içinde kadınların gerek işe alımında gerekse terfilerde cam tavan sendromuna maruz kalmamaları için pozitif ayrımcılığın gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Hatta bu politikaların mevcutta var olan pozitif ayrımcılığında ötesine geçerek saldırgan nitelik sergilemesi taraftarıdır.

Kurumsal düzeyde ise cam tavanların yok edilmesi adına kurumun her bir departmanında ve alanında derecelerin değişimi fonksiyonel olarak gereklidir. Böylece cam tavanlar ya da hiyerarşik tavanların nerede olduğu tespit edilecektir (Yamagata, vd., 1997: 626). Gerek kurum gerekse çalışanların etkinlik ve verimlilik içinde olabilmesi için bireylerin farklılık arzeden özelliklerinden bağımsız olarak çalışma yaşamına neler katabileceği üzerine odaklanan yeni ve ilerici yönetim tekniklerinin (Palmer ve Hyman, 1993: 13) örgütsel kapsamda benimsenmesi de cam tavan sendromunun çözümlenmesini sağlayabilir. Bu durumda kurum ve kuruluşlarda insan kaynakları uzmanlarına cam tavanın etkilerini azaltma yönünde sorumluluklar düşmektedir. İnsan kaynakları uzmanları organizasyonların performansını ve itibarını optimal düzeye çıkarmak için çalışanlar üzerindeki görünmez bariyerlerin gerekli düzeyde azaltılması yoluyla stratejik organizasyonel dönüşümler sağlayabilirler. İnsan kaynakları uzmanları bunu sağlamak için kendi sektörleri hakkındaki kanun, program ve uygulamaları bilmesi gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları uzmanları çalışanlar üzerinde cam tavan bariyerlerinin etkilerini de anlamalıdır (Lockwood, 2004: 2).

Algılanan cam tavan sendromu açısından adalet dağıtımının cam tavan sendromu algılarında büyük bir yere sahip olduğu görülmektedir. Ayrımcılığa sebep olan sorunlar bireylerde özellikle de azınlıklarda kurumsal anlamda adalet dağıtımındaki aksaklıklar olarak algılanmaktadır. Kurumsal anlamdaki adalet dağıtımının ayrımcılığa neden oluşu aynı zamanda terfideki adalet dağıtımını da

etkileyerek cam tavan sendromu algılarına neden olmaktadır. Bu algının giderilmesi için en etkili çözüm önerisi ise kurumsal bağlamda farklılıkları içinde barındıran çalışanlar arasında sosyal açıdan karşılaştırma standartlarının belirlenmesi ve kurumsal terfilerde gerekçenin açıkça çalışanlara iletilmesi olarak görülmektedir (Foley, Kidder ve Powell, 2002: 474-490). Kurumsal farklılıkları gidermek için bir diğer öneri ise önyargılara ve kalıplaşmış fikirlere, cinsel ve ırksal tacizlere, kültürel farklılıklara ve iletişim stillerine değinen çeşitlilik eğitimlerinin kurumlar tarafından kullanılmasını sağlayan başarılı programların oluşturulmasıdır (Trujillo, 1995: 41).

Cam tavan sendromunun kırılmasında devletlere de önemli roller düşmektedir. Devletin kadın, azınlık ve engellilerin sıklıkla karşılaştığı cam tavanı kırmak ve bireylerin kariyerlerinde gerekli olan gelişimleri sağlamak adına mesleki rehabilitasyon programları oluşturması gerekmektedir (Braddock ve Bachelder, 1994: 37).

Cam tavan sendromunun önemli unsurlarından bir diğeri yöneticilerdir. Cam tavanın oluşmasına neden olabilen yöneticiler cam tavanın ortadan kaldırılmasında da etkili unsurlar arasında yer almaktadır. Cam tavanın çözümlenmesinde yöneticilere kurumsal ve yasal/hukuki anlamda ayrımcılığın giderilmesi için yapılan plan ve programlarda, kurum düzeyinde farklılıkların korunması açısından sorumluluklar yüklenmiştir. Bu sorumlulukları örneklendirmek gerekirse, yöneticilerin kurumsal anlamda mutabık olunması gereken hedef ve zaman çizelgelerini ölçülebilir sonuçlarla kurması beklenmektedir. Ayrıca teşvikler, ödüller ve cezalar performansa bağlı ve adil şekilde yönetici tarafından düzenlenmiş olmalıdır (Trujillo, 1995: 42).

Örgütlerde farklılıklardan faydalanılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması için iki yöntem önerilmektedir. Bunlardan ilki ayrımcılık ve hakkaniyet³⁵ diğeri ise erişim ve meşruluk³⁶. Ancak her iki yönteminde eksik yönleri bulunduğundan

³⁵ Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigmasının genel özellikleri kurumda eşit fırsatların oluşturulması, adil davranılması, eşit istihdamın sağlanmasıdır. Uygulama örneklerine bakıldığında kurumlarda bu tip özelliklerin dikkate alınması tek başına ayrımcılığın giderilmesini sağlamamaktadır. Bunun nedeni bu paradigmanın bazı pozitif ayrımcılık gereken durumlara duyarsız kalmasıdır.

³⁶ Erişim ve meşruluk paradigması incelendiğinde kurumların benimsediği kültürel değerleri dışında farklı kültürel değerlerin benimsendiği alanlarda bu kültüre hâkim bireylerin istihdam edilmesi tezi ön plana çıkmaktadır. Kurumsal açıdan bu paradigma başlangıçta olumlu bir perspektif görünümünde olsa da hem kurum hem de çalışan için eksi yönleri bulunmaktadır. Bu eksi yönler kurumsal açıdan farklılık gösteren kültürel değerlerin giderilmesinde ve kurumun başarı sağlamasında kısa süreli bir çözüm oluştururken çalışan açısından kendisinin değersiz ve kullanılmış olduğu izlenimini uyandırır.

kurumsal anlamda fırsat eşitliğinin sağlanması için öğrenme ve etkinlik paradigması kullanılmalıdır. Bu paradigma ile çalışan perspektifinin kuruma katılmasını, temel görevler üzerinde yeniden düşünmek, misyonları, kurumsal pratikleri, hatta kurumsal kültürü yeniden tanımlamak suretiyle kurumsal kaliteyi ve hizmet kalitesini artırmak hedeflenmektedir. Aslında bu paradigma hakkaniyet paradigması gibi herkese eşit fırsatlar sağlarken erişim paradigması gibi insanlar arasındaki kültürel farklılıkları ve değerleri temsil eder. Ayrıca bu paradigmanın kapsamında güdülen çeşitlilik çalışanlar arasındaki farklılıkların içselleştirilmesine ve bu farklılıklar sayesinde yeni perspektiflerin açılmasına sebep olur (Thomas ve Ely, 1996: 79-80). Farklılıkların toplumda ve kurumda yer edinebilmesinin yolu ise görünür olması/olabilmesine dayanmaktadır. Gerek toplumda gerekse kurumda farklılıklar çoğaldığında bireyler birbirini azınlık durumuna düşüremeyecek ve ayrımcı muameleler oldukça azalacaktır (Yeniçeri, 2011: 214).

Cam tavan sendromunun çözümlenmesinde etkili olacağı düşünülen bir diğer öge ise liderlerin tutum ve davranışlarıdır. Burns, tarafından ortaya konulduğu üzere kurumsal açıdan liderlerin dönüşümcü özellikler sergilemesi çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerini artırarak güçlenmelerine, bağlılıklarına, çalışanların öz yeterlilik inançlarına, iş tatminine, güven, motivasyon ve performanslarına doğrudan etkide bulunmaktadır (Givens, 2008: 15-16). Dönüşümcü liderler bireyde, sosyal sistemlerde ve örgütlerde değişime neden olduğundan cam tavan sendromunun çözümlenmesinde de etkili bir yöntem olarak bilinmektedir (McLlwin, 2013: 81). Kurum ya da kuruluşların başında bulunan bu liderlerin adaletli, anlayışlı ve etik olmaları gerekmektedir. Kamu hizmetleri sunumunda her türlü hırstan arınmış, adaletin ve nezaketin sağlanmasına vesile olan davranışların sergilenmesinde iki önemli noktaya dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki doğrudan doğruya bireylerin almış olduğu ahlaki ve entelektüel eğitime bağlıdır. İkinci olarak devletin büyüklüğü de çalışanın devlet adına büyük menfaat sorunlarıyla uğraşması subjektif görüşlerinin geri plana itilmesine sebeptir (Hegel, 1991: 240). Bunlara ek olarak söylenebilecek üçüncü nokta ise kurumsal etik değerlerin tam ve anlaşılabilir bir şekilde oluşturulması, çalışanlara bu kapsamda eğitimler verilmesi çalışma yaşamında bireylerin diğer bireylere ilişkilerinde özellikle de üstlerin astlarına karşı adil ve nezaketli olmasında etkili olacaktır.

Cam tavan sendromunda çözüme ulaşmanın bir diğer yolu ise feminist yaklaşımın konuya daha fazla ilgi göstermesidir. Kadınlar üzerinde fazlasıyla hissedilen cam tavanların giderilmesinde gerçek değişimlerin sağlanması ve konuya karşı ilginin alevlendirilmesinde cinsiyet farklılıkları konusunda biraz da radikal bir tutum sergileyen feminist yaklaşımın etkili olabileceği düşünülmektedir (Oakley, 2000: 331; Wrigley, 2002: 53).

Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonunun (1995: 9) cam tavanı ortadan kaldırmak için sunduğu önerilere bakıldığında öncelikli olarak dikkat çektiği nokta kadın ve azınlıklar üzerindeki cam tavan sendromunun çözümünde geneli kapsayan tek bir yolun olmayışıdır. Ancak örgütsel anlamda yapılan incelemelere bakıldığında değişimi yönetebilen şirket analizlerinde çeşitli girişimlerin ortak olduğu gözlemlenmiştir. Cam tavan sendromuna karşı geliştirilen bu girişimlere bakıldığında, CEO'ların desteği, cam tavan çözümünün stratejik iş planlarının bir parçası oluşu, organizasyona özel oluşu, önyargıları ve basmakalıp fikirleri işaret edişi, aşağı yukarı hesaplamalar ve vurgulamalarda bulunuşu, örgütsel ilerlemeyi izleyen ve kapsamlı bir yapı sergileyişi dikkat çekmektedir. Bu kapsamda kurumlarda cam tavanı aşma stratejisi olarak üst düzey pozisyonlara ilerleme hedefi olan nitelikli kadın ve erkek çalışanların teşvik edilmesini sağlayan politikaların benimsenmesi faydalı olacaktır. Böylelikle kurumdaki nitelikli kadın ve erkek bireyler/çalışanlar için cam tavanlar kırılmış olacaktır (Powell ve Butterfield, 1994: 84; Burke ve Mattis, 2005: 2). Bu kurumsal politikalara ek olarak çeşitliliğin benimsenmesi de cam tavanın giderilmesinde önemli bir diğer unsurdur. Örneğin, Hewlett-Packard (HP) teknoloji şirketinin Türkiye'deki çalışanlarının %60'ı, üst düzey yöneticilerin ise %55'i kadınlardan oluşmaktadır. HP Türkiye Genel Müdürü Filiz Akdede ile kariyer gelişimi üzerine yapılan bir sohbette; Şirket içinde din, dil, ırk, yaş ve cinsiyet gibi değişkenlere bakılmaksızın fırsat eşitliğinin sunulduğu istihdam ve terfi yapısı ve çalışanlar tarafından sunulan projelerin adaletli değerlendirilmesi görünmez bariyerlerin kırılması konusunda önemli unsurlar olarak ifade edilmiştir (Sözer, 2015: hurriyet.com.tr).

Cam tavan ile mücadelede etkili olan yöntemleri topluca ele alan bir diğer görüş ise cam tavanı yalnızca zamanın koşullarına bırakarak çözümlenmesini beklememe üzerine kurguludur. Cam tavanın çözümünde başarılı stratejik planlar yapılmalı, bu planlara liderlerin katkısı sağlanmalı, yine bu planlar yapılırken azınlık

ve kadınların çalıştığı çevre ve kurum kültürünün dikkate alınarak iç bariyerlerin tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca kurumsal tarih dikkate alınarak bu planların kapsayıcı özellikte olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü geçmişte üst düzey pozisyonlara gelen grupların diğer azınlık gruplara tanınan haklarla sadece kendilerinin sahip olduklarını düşündükleri hakların elinden alınacağı görüşüne kapılmaması adına bu planlarda kapsayıcı özellikler dikkate alınmalıdır (Trujillo, 1995: 39-40).

Özetlemek gerekirse iş dünyasında yoğun bir şekilde hissedilen özellikle kadın ve ırksal azınlıklar üzerinde etkili olan ancak pratikte sadece bu alanla sınırlı kalmayan cam tavan sendromunu çözümümleri bireysel, örgütsel ve birçok strateji benimsenerek yok edilmeye çalışılmaktadır. Ancak günümüzde halen varlığını sürdürmeye devam etmektedir. Aslında kamu personel sistemlerinde ve kişi hak ve hürriyetlerinde günümüze kadar birçok düzenleme gerçekleştirilse de cam tavan sendromunun en temel varlık gösterme sebepleri anayasal, yasal düzenden bağımsız olarak bireysel, kurumsal, toplumsal ve diğer birçok faktörü içine almaktadır. Dolayısıyla çözüm aşamasında her bir faktör dikkate alınmalı ve korumaya alınan bir gruba karşı diğer grubu negatif yönde etkileyici faktörlerden uzak tutmak cam tavan sendromunun çözümünde dikkat edilmelidir.

3.3.2. Cam Tavan Sendromunun Çözümlememe Sebepleri

Cam tavan sendromunun çözümlenmesinde yaşanan değişimlere bakıldığında aslında 20. yüzyılın ikinci yarısı itibariyle fark edilebilir özellik sergilediği görülmektedir. Bu dönemde değişen çalışma ilişkileriyle azınlıklar ve kadınlar işgücü içinde belirgin şekilde hissedilmeye başlanmıştır. İş dünyasında yaşanan bu belirginlik üst düzey pozisyonlarda aynı hızda görülememektedir. Bu yüzden günümüzde cam tavan sendromunun çalışma ilişkilerinde halen var olduğu ve çözüme ulaştırılması gerekli bir sorun olduğu izlenimi uyandırmaktadır. Ancak teorideki çalışmalara ve uygulama örneklerine bakıldığında bu sorunun çözümünü engelleyen birçok faktörle karşı karşıya kalınmaktadır.

İşgücüne karşı uygulanan engellerin ismi ister cam tavan isterse herhangi bir isimle anılsın özlerinde bu engellere sebebiyet veren birçok faktörün oluşu bu engellerin adeta çıkılmaz bir yol ya da labirent olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Cam tavan sendromunun ortaya çıkışında birçok faktör rol oynadığı için çözümünde de tek bir yol bulunmamaktadır (Trujillo, 1995: 38).

Cam tavan sendromunun algısının temelinde gerek kadınlarda gerekse diğer azınlıklarda belirli durum ve koşullar karşısında mücadele duygularını yitirmeleri veya kendilerini çaresiz hissetmeleri yatmaktadır (Gül ve Oktay, 2009: 422). Kendini çaresiz hisseden bu azınlık kesim çam tavan sendromunu çözümleyecek bireysel stratejilerden (üniversite ve mesleki eğitim edinme, mentorden yardım alma, sosyal ilişkileri geliştirme, yüksek performans gösterme ve rol çatışmasını çözüme) faydalanmamaktadır.

Cam tavan sendromunun çözüme ulaştırılamamasındaki diğer bir etken ise iş dünyasında hâkim olan cam tavan sendromuyla yüzleşmedeki isteksizliktir. Bu isteksizliğin temelinde iş dünyasında böyle bir ayrımcılığın yaşanmadığının savunulması saklıdır. Cam tavan sendromu iş dünyası içinde inkar edilmekte ya da var olan eşitsizlikler görmezden gelinmektedir (Wrigley, 2002: 30).

Cam tavan sendromunun çözümünde sıklıkla dile getirilen informel ağlara kadın yöneticilerin dâhil edilmemesi, sendromun çözüme ulaştırılamamasında önemli bir sorundur. Bu kapsamdaki diğer bir sorun ise mentorluk çalışmaları için ayrımcılığı çözüme zaman sıkıntısı yaşanmaktadır. Ayrıca mentorluk vazifesinde bulunacak bireylerin erkek oluşu cam tavan sendromunun çözümünde, genç kadınlarda daha az verimli ve sorunlu olabilmektedir (Thomas, 1989: 279).

Mentor hizmetinin sunulması ve çalışanların sosyal ilişkilerinin geliştirilmesi kurumsallaşmanın sonucu olduğundan kurumsallaşmasını sağlayamamış örgütlerde cam tavan sendromuna daha fazla rastlanmaktadır. Örneğin, cam tavan aşma stratejilerinin ele alındığı çalışmalarda finansal kurumlardaki kadın çalışanların diğer kurumlara oranla görünmez engelleri aşmada mentor yardımı alma stratejisinden daha fazla yararlandığı görülmektedir (Erçen, 2008: 101-102). Türkiye için 2001 finansal krizinden sonra bankalar buna verilebilecek örneklerden biridir (Özbilgin ve Woodward, 2004: 672). Cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkisini giderememenin önemli nedenleri arasında örgütlerdeki kurumsallaşmanın sağlanamaması yatmaktadır.

Cam tavan sorunlarının yeteri kadar algılanamaması ve uzun yıllardır çözümlenememesinin bir diğer sebebi bu sorunun sadece ya da yoğunlukla nicel kapsamda incelenmesine dayanmaktadır. Oysaki bu sorunun daha sağlıklı

çözümlemesi için nitel birçok unsurun da nicel verilerle birlikte ele alınması gerekmektedir (Menteş, 2010).

Kadınlar bireysel olarak geçmişe oranla günümüzde daha fazla hakka sahip olmalarına karşın toplumda kadına yönelik stereotipler egemenliğini yitirmemiştir (Lueptow, Garovich-Szabo ve Leuptow, 2001: 23). Toplum tarafından kadın için biçilen roller tarihsel süreç içinde değerlendirildiğinde kadının çalışma yaşamında yer almasıyla üstlendiği roller arasındaki değişim aynı oranda yaşanmamıştır. Hatta kadına biçilen ailevi rollerde ciddi eksilmelere ya da diğer bir deyişle erkeklerle paylaşımı gerektiren düşüncelere pek de rastlanmamaktadır (Kıray, 1985: 83). Kadın açısından ele alınan cam tavan sendromunun çözüme ulaştırılmama nedenlerinden biri de çevre tarafından kadına yüklenen sorumlulukların doğal karşılanmasıdır (Taşkın ve Çetin, 2012: 20). Toplumsal açıdan kadına biçilen ve kızlara çocukluklarından buyana aşılana sorumluluklar kadınların çalışma yaşamına girmesiyle değişmemiştir. Kadına halen evinin ve aile bireylerinin istek ve ihtiyaçlarını giderecek birey gözüyle bakılmaktadır. Toplumun kadına öncelikli olarak yüklediği bu görev dolayısıyla kadının işindeki sorumlulukları yerine getirememesi ya da daha fazla sorumluluk yüklenememesine neden olduğu gerçeğini göz ardı etmektedir. Diğer taraftan kadın da kendine yüklenen bu vasıflarla kariyerleri önündeki engelleri göz ardı etmektedir. Gerek toplum gerekse kadın tarafından cam tavana karşı geliştirilen algı eksikliği de sorunun çözüme ulaştırılmamasında bir etkidir.

Bazı organizasyonlara bakıldığında bireylerin istihdamında ve çalışanlara terfi olanakları sunumunda ayrımcılıktan uzak durdukları gözlenmektedir. Ancak uygulamalara bakıldığında durumun pek de iç açıcı olmadığı açıktır. Çünkü bu organizasyonlarda ayrımcılığın önlenmesi çoğunlukla toplumsal baskı ve yasal sorumluluktan kurtulmak adına yerine getirilmektedir. Organizasyonel anlamda kadınlar, azınlık gruplar ve engellilere yönelik düzenlenen pozitif ayrımcılık politikaları kamuoyunu etkileme ve pozitif mesaj verme olarak üst yönetim tarafından görülmektedir. Ayrımcılığın giderilememesindeki diğer bir etken ise organizasyonun küreselleşmeyle birlikte yeni pazarlara açılması adına pazarlama, satış, iş geliştirme gibi çeşitli departmanlarda hizmet sunacağı kesime özel kendi kültür gruplarını istihdam edişleridir (Barutçugil, 2001: 49-50). Bu durum cam tavan

sendromunun çözümlenememesine örgütsel/kurumsal açıdan verilebilecek güzel bir örnektir.

Cam tavan sendromunun tek bir akademik alan içine girmemiş olması çözümlenememesine neden olan faktörlerden biridir. Tek bir akademik kapsamda incelenmeyen cam tavan sendromunu anlamak güçleşmiş ve etkilerinin azaltılması sekteye uğramıştır. Bu kapsamda Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonunun sosyal bilimlerde birçok alanla ilişkilendirilen cam tavan sendromunun bilimsel araştırma ve söylemdeki etkilerini kristalize edilmiş bir hale getirmesi gerekmektedir (Jackson ve O'Collaghan, 2009: 461). Ayrıca tek bir akademik alan içinde yer almayan cam tavan sendromu iş dünyasındaki sadece iki azınlık kesim için sınırlanmıştır. Bu sınırlandırmanın da ötesinde cam tavan sendromu için (eğitimle, dil, din, iletişim tarzı, bakış açısı, inanç ve değerleri, yaşama ve çalışma tarzı, aile, eğitim ve iş deneyimleri, gelir düzeyi gibi) ikincil bireysel farklılıklar, pratikte önemli göstergelerdir. Bu göstergelerin yok sayılması iş yaşamında cam tavan sendromunun çözümlenememesiyle sonuçlanmaktadır.

Starks (2009: 88) gerek cam tavan olarak isimlendirilsin gerekse başka bir adla isimlendirilsin ayrımcılığın çözümlenememe nedenlerine toplu olarak bakmıştır. Bu bakış açısıyla örgütsel bazda ayrımcılığa neden olan unsurları gidermek için kullanılan yöntemlerden sadece birinin (mentor eksikliğinin giderilmesi) ya da bir kaçının uygulanarak diğerlerinin göz ardı edilmesine dikkat çekilmiştir. Faktörlerden birinin ya da birden fazlasının dikkate alınarak diğerlerinin göz ardı edilmesi sendromun çözümlenememesine neden olmaktadır.

İstihdam verilerine ilişkin bilgilerin yeterince ayrıntılı ve kapsamlı tutulmaması, kendileri dile getirmediği müddetçe çalışanların uğradıkları görünmez engellerin anlaşılmasına neden olmaktadır. Ayrıntılı ve kapsamlı tutulamayan veriler ışığında yapılan analizlerde cam tavanın çözümünde etkin sonuca ulaşılamamaktadır. Ayrıca çoğunluğu temsil eden orta ve üst düzey yöneticiler ile azınlıklara eşit hakların sağlanması ve değerlendirmelerin yetkinlik kapsamında yapılması, çoğunluk aleyhine fırsat kayıplarının yaşanacağı endişesini uyandırmaktadır. Dolayısıyla cam tavanlar için sunulan çözüm önerileri sekteye uğratılmaktadır (Morrison, 1995: 29-31).

Kadınlar erkek egemen mesleklerde yer almaya başlasalar da kurumsal ve resmi olmayan toplumsal baskıların varlığından dolayı mesleki kariyerlerini ya da belirli bir aşamadan sonra ilerlemeyi bırakmak zorundadır. Böylece cinsiyet kompozisyonundaki sağlamlık yerini çarpık bir yapılanmaya bırakmaktadır. Jacobs, bu durumu (revolving doors) doner kapı olarak isimlendirmektedir. Bu durum iş dünyasında kadına karşı kümülatif dezavantajlı modele (mesleki yaşamı boyunca kadının kariyer engelleri) benzerlikler göstermektedir (Jacobs, 1989: 50-52).

Cam tavan sendromunun çözüme ulaştırılamamasının temelinde yatan etkenlerden biri ve belki de en önemlisi kültürel değerlerin belirli bir zamanda gerek toplumda gerekse örgütlerde oluşmasıdır. Örgüt insan eliyle oluşturulan yapay, karmaşık bir sosyal sistemdir. Bu sosyal sistemler insan eliyle oluşturulduğu gibi kendi kimliği dolayısıyla, zamanla kendine özgü değerler, inançlar ve normlar doğrultusunda, yapılarını inşa etmektedir (Tınar, 1990: 81). Toplumsal kültür örgütsel kültüre etki etmektedir; çünkü her ikisinin de odak noktasında insan vardır. Toplumu oluşturan insanların bir kısmı örgütler içinde çalışmaktadır. Toplumsal ve örgütsel kültür birbirlerinin yansımasıdır (Nişancı, 2012: 1285). Toplumsal kültürün oluşması yıllar sürerken örgüt kültürleri biraz daha yakın geçmişe sahiptir. Dolayısıyla çağdaş koşullar çerçevesinde değişmesi de uzun yıllar alacaktır. Cam tavan sendromunun çözümünde gecikmenin bir nedeni de kültürel bu değişimlerin koordineli yapılmamasından kaynaklıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİSYENLERİN İDARİ KARIYERDE CAM TAVANA DAİR GÖRÜŞLERİ ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde akademisyenlerin idari görevlere ilk defa atanması veya idari görevlerde yükselmesi önündeki engeller ve buna dair algılar Türkiye özelinde ortaya konmaya çalışılmaktadır. Çalışmada alan araştırmasını yürütmek için Türkiye'deki üniversite çeşitleri arasından eşitlik ve adalete daha fazla önem vermesi beklenen ve gereken Devlet üniversiteleri tercih edilmiştir; uzmanlık ve birikime daha fazla önem vermesi beklenen ve gereken vakıf üniversiteleri, özel statülü üniversiteler, özel meslek yüksekokulları ve diğer yükseköğretim kurumları araştırmanın dışında tutulmuştur.

4.1. Cam Tavan Araştırmaları Literatürü

Cam tavana dair Türkiye'de ve yurtdışında tamamlanan ampirik araştırmalar, çalışmanın tekniği, varsayımları, hipotezleri ve bulgularının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve bu bulgulardan istifade edilmesi amacıyla bu başlıkta özetle irdelenmektedir.

Cam tavan başlığı altında yurtdışında yapılan araştırmaların çoğunluğu (örneğin, Morrison, White ve Von Velsor, 1987; Jacobs, 1992; Jhonsrud ve Heck, 1994; Ohlott, Ruderman ve McCauley, 1994) cinsiyete (kadına) odaklanırken bir kısım çalışmalar ise etnik köken (örneğin, Ards, Brintnall ve Woodard, 1997; Powell ve Butterfield, 1997; Chen, 2004; Calvert, 2006) veya hem cinsiyet (kadın) hem de etnik köken (örneğin, Landau, 1995; Bailey, 1996; Bartol, Martin ve Kromkowski, 2003; Bartol, Martin ve Kromkowski, 2003) üzerine yoğunlaşmaktadır. Alan araştırmasına dayalı bu çalışmalar 4.1.1 nolu başlıkta dile getirilmektedir.

Türkiye'de cam tavan dendiğinde akıllara yalnızca kadının iş yaşamında karşı karşıya kaldığı cinsiyet temelli görünmez bariyerler gelmekte olup 4.1.2. nolu başlıkta bu çalışmalar kısaca özetlenmektedir. Gerek yurtdışı gerekse yurtiçi konuyla ilişkili gerçekleştirilen alan araştırmalarının büyük çoğunluğunda belirli hipotezlerin varsayımı altında nitel (örneğin, Schmidt, 1999; Chen, 2004; Witherspoon, 2009; Hart, 2009; Arslan, Sabo ve Siyli, 2012; Aksu, Çek ve Şenol,

2013) ve nicel (örneğin, Karaca, 2007; Özücü, Kılıç ve Kılıç, 2007; Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Öztürk 2011) ya da hem nitel hem nicel (örneğin, Ohlott, Ruderman ve McCauley, 1994; Bailey, 1996; Alican, 2007; Zeybek, 2010) teknikler ve yöntemler seçilmiştir.

Türkiye’de alan araştırmasına dayalı olarak gerçekleştirilen çalışmalar içerisinde kamu sektörüne odaklanan çalışmalar birkaç kurumla ilişkilidir. Bu bağlamda Türkiye’de Enerji Bakanlığı (Bingöl, vd., 2011), MEB personeli (Özan, 2009; İpek ve Yarar, 2010; Çetin ve Atan, 2012; Özyer ve Orhan, 2012; Aksu, Çek ve Şenol, 2013; Büyükyaprak, 2015; Düz, 2015; Erot, 2016), kamu ve özel bankalar (Karaca, 2007; Tunç, 2016), belediyeler (Çalışkan, 2012), üniversitede akademik ve/veya idari personel (Doğru, 2010; Negiz ve Yemen, 2011; Öztürk, 2011; Yıldız ve Çiçek, 2013; Alaçam ve Altuntaş, 2015) üzerine yapılan çalışmalara rastlanmaktadır.

4.1.1. Cam Tavan’a Dair Yurtdışı Araştırma Literatürü

Bu tezin alan araştırmasında, yol göstermesi adına, yurtdışındaki cam tavan konulu çalışmalardan faydalanılmaktadır. Yurtdışında gerçekleştirilen bu araştırmaların bir kısmı ilerleyen paragraflarda geçmişten günümüze sıralanarak ve özetlenerek ele alınmaktadır.

Morrison, White ve Von Velsor’un (1987) *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations?* (Cam Tavanda Kırılma: Amerikanın Enbüyük Şirketinde Kadın Zirveye Ulaşabilir Mi?) isimli Fortune 100 şirketlerinden üst düzeylere çıkmış kadınlarla gerçekleştirilen çalışmasında üç temel sorun incelenmiştir. Bu kapsamda Fortune 100 şirketlerinden genel müdür ya da yönetici seviyesinde 76 kadınla ve ek olarak 16 erkek ve 6 kadın üst düzey yöneticiyle görüşülmüştür. Kadınların başarısına katkıda bulunan üç durum kadınların kendi akranlarına güvenilirliği tesis etmesi, bir kurumda üst seviyelerde etkili olan bireyler tarafından verilen destek ve son olarak şans ve yeterliliklerdir. Bunlara ek olarak geleneksel olmayan yöneticiler çeşitli tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiyeler ise kendilerine verilen sorumluluk/görevleri hakkıyla yerine getirmek, işyeri başarı algısını güçlendirmek, kariyer yapma konusundaki isteklilik, kariyer hedeflerinde yardımcı olacak bireylerle iletişime geçmedir.

Jacobs (1992) *Women's Entry into Management: Trends in Earnings, Authority, and Values among Salaried Managers* (Yönetime Kadının Girişi: Ücretli Yöneticiler Arasında Gelir, Yetki ve Değerler Eğilimi) isimli çalışmada kadın yönetici sayısındaki artışın gerçek olup olmadığını ya da kazanç ve otorite değişikliği olmaksızın kadınların yapay şekilde yeniden sınıflandırılıp sınıflandırılmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Jacobs 1970-1980 nüfus sayımı sonuçları ve 1980 nüfus sayımı ile bağlantılı sanayi ve iş kolları verileri kullanarak kadının çalışma yaşamında maruz kaldığı cam tavan tespit etmek istemiştir. Sonuç olarak yönetimde kadın sayısındaki önemli artış ve ücretteki cinsiyet eşitsizliğinde daralma tespit eden Jacobs yetki alanında boşlukların sabit kaldığını görmüştür. Bu yüzden kadının yönetimde temsilinin artırılması yetkilendirmede de (söz sahibi olabilme) eşitsizliklerin önüne geçileceği anlamına gelmemektedir.

Shultz, Montoya ve Briere (1992) *Perceptions of Institutional Climate* (Kurumsal İklim Algıları) isimli çalışmada, tek bir yükseköğretim kurumundaki (Pensilvanya'daki Kutztown Devlet Üniversitesinde) fakülteler arasında kariyer gelişiminde algılanan destek ve engelleri tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada bireylerin terfilerinde etkili olan faktörler (aile desteği, kurumsal destek algıları, ilerlemeye karşı algılanan engeller, iletişim ağları) incelenmiştir. Demografik verilerin istendiği ve 16 yarı yapılandırılmış sorunun bulunduğu görüşme formu (anket) üniversitedeki tüm öğretim elemanlarına gönderilmiştir. Cevaplanan anket sayısı 340'dır. Anketlerde elde edilen verilerin yüzdelerle dilimleri alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmelere göre üniversitede erkek egemen yapı hâkimdir. Anket sonuçlarına göre erkek çalışanlara kurumsal desteğin daha fazla olduğu ve erkeklerin halen üst düzey yönetimde hâkim olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonucuna göre kadınların iletişim ağlarına erişememesi ve mentorlerinin eksikliği de devam etmektedir.

Fisher, Motowidlo ve Werner (1993) *Effects of Gender and Other Factors on Rank of Law Professors in Colleges of Business: Evidence of a Glass Ceiling* (İşletme Fakültelerinde Hukuk Profesörleri Kadrosunda Cinsiyetin ve Diğer Faktörlerin Etkisi: Bir Cam Tavan Kanıtı) isimli çalışmada, ABD'de işletme fakültelerinde hukuk profesörleri üzerindeki cam tavan etkilerini araştırmışlardır. Örneklem İş Hukuku Araştırmaları Akademisi'nde görev alan 15 kadın 50 erkek profesörden oluşmuştur. Ücret, rütbe, cinsiyet ile diğer faktörler arasında korelasyon

ilişkinde bakılmıştır. Bu akademisyenlerin ücret farklılıkları cam tavanın kanıtı olarak başlangıçta ele alınsa da ücret farklılığının kıdem farklılığından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ancak cam tavanların cinsiyet farklılığı dolayısıyla gerçekleştiği ve üst düzey görevlerde kadınların az sayıda temsil edildiği ortaya konmuştur.

Kahn (1993) *Gender Differences in Academic Career Paths of Economists* (İktisatçıların Akademik Kariyerinde Cinsiyet Farklılıkları) isimli çalışmada, iktisat ve yönetim alanlarındaki akademisyenlerin kariyer yaşamlarındaki cinsiyet farklılığının nedenlerini araştırmıştır. Bu kapsamda Ulusal Bilim Vakfı (National Science Foundation - NSF) tarafından akademisyenlere anket uygulanmıştır. Bulgular doktora yapan kadınların akademik yaşama direkt girişlerinin oldukça az olduğunu göstermektedir. Kadınların görev sürelerinde başarı sağlamaları erkeklerden daha uzun sürede ve zor koşullarda gerçekleşmektedir.

Johnsrud ve Heck (1994) *Administrative Promotion within a University: The Cumulative Impact of Gender* (Üniversite İçinde İdari Terfiler: Cinsiyetin Kümülatif Etkileri) isimli çalışmada, idari pozisyonlar için bireysel ve yapısal özellikler, bunların kümülatif etkileri araştırmışlardır. Çalışmada 1982-1985 yılları arasında üniversitenin boş pozisyonlarının doldurulmasında kullanılan iç adaylardan demografik verileri tam olan 370 kişilik örneklem seçilmiştir. Veriler üniversitenin resmi personel kayıtlarından elde edilmiştir. Çalışmada idari personel atamalarına ilişkin politikalar ve uygulamaların önemli olduğu, statü, ücret ve başarılan sorumluluk kadar işe almada cinsiyetin önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür. Cinsiyete dair önyargı kümülatiftir ve gelecekte bazı kurumsal terfiler için kadınların artış göstermesinden etkilenecektir.

Ohlott, Ruderman ve McCauley (1994) *Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences* (Yöneticilerin Gelişimsel İş Deneyimlerinde Cinsiyet Farklılığı) isimli çalışmada, kadın ve erkek yöneticilerin spesifik gelişimsel iş deneyimlerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaca ulaşmak için nicel metod kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleme güneydoğuda yönetim geliştirme organizasyonu tarafından düzenlenen yönetim geliştirme programlarına katılan ve kolayda örneklem yöntemi kullanılarak bu katılımcılar arasından seçilen yöneticilerden oluşmuştur. Bunların 281'i erkek, 226'sı kadındır. Kadın ve erkek katılımcıların karşılaştırılmasını yapabilmek için ki-kare ve t-testleri uygulanmıştır.

Sonuç olarak çalışma yaşamında erkeklerin kariyer sorunlarıyla karşılaştığı gerçeğinin yanı sıra kadınların oransal olarak kariyer engellerine daha fazla maruz kaldığı ve bu engellerden dolayı gelişimsel sorunlar yaşadığı görülmüştür.

Powell ve Butterfield (1994) Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management (Cam Tavan Olgusunu Araştırma: Üst Düzey Yönetime Fiili Terfilerde Ampirik Bir Araştırma) isimli çalışmada, üst düzey yönetim için fiili terfi kararlarında cam tavan olgusunun yansıtılıp yansıtılmadığı irdelenmiştir. Çalışmada kabine/bakanlık düzeyindeki departmanda ABD federal hükümetlerinde üst düzey yönetici servis pozisyonları için 438 başvurudaki terfi kararları incelenmiştir. Verilerin analizinde regresyon yöntemi kullanılmıştır. Hipotezin aksine üst düzey yönetici terfilerinde cinsiyetin dolaylı ve dolaysız etkileri olmadığı; ancak iş deneyimlerinin terfilerde büyük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kay ve Hagan (1995) The Persistent Glass Ceiling: Gendered Inequalities in the Earnings of Lawyers (İnatçı Cam Tavan: Avukatların Kazançlarında Cinsiyete Dayalı Eşitsizlikler) başlıklı çalışmada, sektördeki cinsiyet ayrımını ele alarak, bu ayrımın kazançlar üzerindeki etkilerini kavramsallaştırmışlardır. Çalışmanın örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup avukatlara anketler e-posta yoluyla iletilmiştir. Kadın avukatların aynı yasal işlemlerde erkeklerden daha az kazandığı tespit edilmiştir. Erkekler kendi iş ve okul deneyimlerini daha fazla ödüllendirir, evli erkekler gelirlerini kazanca dönüştürürken kadınlar için aynı durumdan bahsetmek oldukça güçtür.

Landau (1995) The Relationship of Race and Gender to Managers’ Ratings of Promotion Potential (Terfi Potansiyelinde Yöneticilerin Değerlendirmesinde Irk ve Cinsiyet İlişkisi) isimli çalışmada yöneticiler tarafından bireylerin terfi potansiyelinin değerlendirilmesinde ırk ve cinsiyet etkileşimini karşılaştırmıştır. Örneklem grubu Çokuluslu Fortune 500 şirketlerinde çalışan Beyaz, Afrika kökenli Amerikalı, Asyalı ve Latin bireylerden oluşmaktadır. 682’si orta düzeyde, 586’sı yüksek düzeyde istihdam edilmekte ve toplam 1.268 kişiden oluşan bu örneklemin %23’ü kadın %87’si erkektir. Çalışmanın sonucunda ise terfi potansiyelinin değerlendirilmesinde yaş, eğitim, kıdem, performans, pozisyon türü, kariyer

desteğinin tabakalaştırılması için kontrol edilen ırk ve cinsiyet arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.

Morrison, Schreiber ve Price (1995) A Glass Ceiling Survey: Benchmarking Barriers and Practices (Bir Cam Tavan Anketi: Engellerin ve Uygulamaların Karşılaştırılması) isimli çalışmada geleneksel olmayan yöneticilerin (beyaz kadınlar, ırk farklılığı ile doğan yerliler ve göçmenler) işgücü içinde artış gösterdiğine dikkat çekmişlerdir. Fakat bu artış üst düzey idari pozisyonlar içinde aynı oranlarda görülmemektedir. Cam tavan olarak isimlendirilen bu olgunun araştırılması için 1992 yılı ABD İnsan Kaynağı Planlama Derneği listelerinde kayıtlı 902 insan kaynağı yöneticisinin e-postalarına cam tavanı açıklığa kavuşturmak amacıyla 11 soru gönderilmiş olup bu e-postalara 304 cevap alınmıştır. Bu araştırmada örgütlerde çeşitlilik politikalarının istenen düzeyde benimsendiği, ancak personelin üst düzey idari görevlere erişmesinde yol gösterici uygulamalara yer verilmediği ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonucunda personel çeşitliliğinin sağlanması için dile getirilen çözüm ise bireylerin üst düzey idari görevlere getirilmesinde kurumların performans değerlendirme hedefleri oranlarının dikkate alınarak gerçekleştirilmesidir.

Tesch, Wood, Helwing ve Nattinger (1995) Promotion of Women Physicians in Academic Medicine: Glass Ceiling or Sticky Floor? (Tıp Akademisinde Kadın Hekimlerin Terfisi: Cam Tavan ya da Sabit Kat?) isimli çalışmada, ABD’de kadınların tıp fakültesindeki doçentlik ve profesörlük unvanlarında erkeklere oranla düşük olmasının nedenlerini araştırmışlardır. Veriler Amerikan Tıp Kolejlere veri tabanından çekilmiştir. Örneklem 1979-1981 yılları arasında ilk kez atanan 153 kadın ve 263 erkekte oluşmaktadır. Sonuç olarak kadın hekimler erkeklere oranla çok düşük düzeyde terfi etmiştir. Tıp akademisindeki kadınların terfilerinin verimlilik ya da akademik tıbbın ayrımsal yapıcılarında kaynaklanmadığı görülmüştür.

Bailey (1996) Breaking Through the Glass Ceiling: Career Advancement of African Americans in the Federal Government (Cam Tavanın Kırılması: Federal Hükümette Afrikalı Amerikalıların Kariyer İlerlemesi) isimli doktora tezinde Amerikan Federal Hükümetinde Afrika kökenli Amerikalıların kariyer ilerlemelerini incelemiştir. Nicel ve nitel yöntemleri birlikte kullanan Bailey, nicel yöntemde iki hipotezi ele almıştır: 1) Afrikalı Amerikalılar federal çalışanlar önemli işlerin dar küçük bir alanda çalışır. 2) Afrikalı Amerikalıların istihdam edildiği önemli işlerde

terfi fırsatları düşüktür. Bunun belirlenmesinde çeşitli kaynaklardan faydalanılarak 140 temel/önemli iş grubu belirlenmiştir. Bu kapsamda ABD Merkez Personeli Veri Dosyasının 1992 verileri incelenmiştir. Bu veri setleri içinde 12 değişken olmasına karşın bu çalışmada 6 değişken ele alınmıştır. Bunlar; mesleki grupları, GS seviyesi, siyah erkek, beyaz erkek, siyah kadın, beyaz kadınlardır. Nitel yöntemde ise (SES-Senior Executive Service³⁷) üst düzey idari görevlere gelen 54 Afrikalı Amerikalıya yönlendirilen sorular bulunmaktadır. Bu sorular Morrison ve diğerlerinin 1992 yılında özel sektör kadınları üzerine yaptıkları bir çalışma olan Breaking the Glass Ceiling (Cam Tavanın Kırılması) adlı eserinden elde edilmiştir. Ancak sorulardan bazıları çalışmanın kriterine uymadığından değiştirilmiştir. Değiştirilen sorular Afrikalı Amerikalıların federal hizmetlerdeki kariyerlerine negatif ya da pozitif etki eden davranışsal ve yapısal faktörlerin tanımlanması ve Afrikalı Amerikalıların kariyer ilerlemelerinin uzun vadeli etkileri ile deneyimlerini belirlemek ışığında tasarlanmıştır.

Baldwin (1996a) Female Promotions in Male-Dominant Organizations: The Case of the United States Military (Erkek Egemen Örgütlerde Kadın Terfileri: ABD Askeri Örgütünde Durum) isimli çalışmada silahlı kuvvetlerin en büyük üç branşında (kara, hava, deniz) orta düzeyde rütbelerde terfi eşitsizliğinin olup olmadığını açıklanmaya çalışmıştır. Bu çalışma kamu kurumlarında cam tavanın üstesinden gelmek için agresif cinsiyet bilincine sahip terfi politikalarının gerekli olup olmadığı belirlemede yardımcı olmaktadır. 1980-1993 yılları arasındaki kadın ve erkek çalışanlara dair 350.000 terfi kararı incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda askeri güçler içinde kadın terfi oranlarının rütbe yükseldikçe düştüğü tespit edilmiştir.

Frankforter (1996) The Progression of Women beyond the Glass Ceiling (Cam Tavan Dışında Kadınların İlerlemesi) isimli çalışmada toplumsal, profesyonel ve kurumsal seviyede kadınların başarısını etkileyen kurumsal değişkenleri incelemiştir. Örneklem grup 1984-1994 yılları arasında borsada faaliyet gösteren 321 şirket çalışanı arasından rasgele yöntem kullanılarak seçilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kadınların statülerini kazanması için fazla mesai harcaması gerekmektedir. Temel meslek gruplarının çoğunda, kadınlar cam tavanı kolaylıkla

³⁷ SES-Senior Executive Service: ABD'de en üst düzeydeki Başkanlık atamasının hemen altında bulunan yönetici pozisyonları ve politika belirleyici danışman pozisyonlarını içine alan grubu oluşturmaktadır.

aşmaktadır. Ayrıca genç ve küçük firmalarda kadın çalışanlar daha fazla temsil edilmektedir.

Ards, Brintnall ve Woodard (1997) *The Road to Tenure and beyond for African American Political Scientists* (Afro-Amerikan Siyaset Bilimciler için Görev Süresinde ve Sonrasındaki Süreç) isimli çalışmada siyaset bilimi fakültesindeki rütbe ve görev süresi eşitsizliklerini ortaya koymuşlardır. Çalışmada kurum türü, yaş, cinsiyet gibi faktörler kontrol edilerek Afrika kökenli Amerikalılar ile Avrupa kökenli Amerikalılar karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda Afrika kökenli Amerikalıların profesörlük kadrosundaki düşük temsilinin en önemli ve tek nedeninin ırk olduğu tespit edilmiştir.

Hanks'in (1997) *The Impact of Gender, Education, Training, and Occupation on the Promotion Progress and Salaries of Federal Employees* (Federal Çalışanların Terfi Süreci ve Ücretlerinde Cinsiyet, Öğretim, Eğitim ve Mesleğin Etkileri) isimli doktora tezi ABD'de kadınların 1995 yılında %43'lük dilimde olmasına rağmen üst düzey pozisyonlarda erkeklerin ezici çoğunluğundan yola çıkarak yapılan bir çalışmadır. Oysaki federal hukuk kurallarında iş gücü içinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı yasaklayan, aynı zamanda milletin farklılıklarının iş gücüne yansımaları gerektiği yönünde kararname yer almaktadır. Hanks bu çalışmada çoklu değişken lojistik regresyon analizi kullanarak, ABD'de federal çalışanların terfi ve ücretler üzerinde cinsiyet, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ve mesleğin etkilerini, beş bağımlı değişken ve 20 bağımsız değişkenle sorgulamıştır. Bağımsız değişkenler cinsiyet, işe girme yaşı, eğitim (orta öğretim sonrası derece türü, çalışma alanı ve okul kalitesi dâhil olmak üzere) hizmet içi eğitim (training), stajyer programa katılım, meslek, iş atamalarının çeşitliliği (alan atamaları da dâhil), denetim deneyimi, federal servis öncesi, emekli durumu, kısmi zamanlı statüsünde olup olmadığı ile maddi ve maddi olmayan ödüllerdir. Bağımlı değişkenler ise başlangıç maaşı, terfi sayısı, sınıfı içindeki zaman ve her terfi zamanında istihdamdaki toplam aylar, son maaş, istihdamının ilk 14 yılı boyunca maaş artışıdır. Veriler bu çalışmada ismi verilmeyen bir ajansın personel ofis dosyalarından elde edilmiştir. Çalışmada diğer özellikler kontrol edilebilse dahi kadınların erkeklere göre daha düşük maaş aldıkları tespit edilmiştir; ancak istihdamda ilk 14 yıl boyunca (terfi süreçlerinde) cinsiyetin önemli rol oynamadığı ortaya konmaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha eğitilmiş oldukları da bir diğer göstergedir. Bu araştırmada ayrıca teknik mesleklerin,

yönetim deneyimlerinin ve ek eğitimlerin, başlangıç maaşı ve terfi sürecinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Powell ve Butterfield (1997) *Effect of Race on Promotions to Top Management in a Federal Department* (Federal Hükümette Üst Düzey Yönetime Terfilerde Irkın Etkisi) isimli çalışmada azınlıklar (etnik köken) için terfi kararlarında cam tavanın etkilerini araştırmışlardır. Ayrıca fiili terfi kararlarında, başvuruların ırkı ve cinsiyeti arasındaki etkileşim ve ırkının direkt ya da dolaylı etkisi araştırılmıştır. Çalışmada kabine düzeyinde ABD federal hükümet üst düzey yönetici servis pozisyonlarına 300 başvurudaki terfi kararları incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre başvuruların ırklarının terfi kararlarında direkt etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ancak başvuruların ırklarının, adayların değerlendirilme panellerinde ve sevk kararlarında dolaylı etkileri tespit edilmiş olup beyazlar bu etkilerden dolayı önplanda tutulmuştur.

Yamagata, Yeh, Stewman ve Dodge (1997) *Sex Segregation and Glass Ceilings: A Comparative Statics Model of Women's Career Opportunities in the Federal Government over a Quarter Century* (Cinsiyet Ayrımı ve Cam Tavan: Çeyrek Yüzyıl Boyunca Federal Hükümette Kadınların Kariyer Fırsatlarına Karşılaştırmalı Bir İstatistik Modeli) isimli çalışmada 25 yıl boyunca iş dünyasında kadınlar için sunulan fırsatların seviyelerini değerlendirmek amacıyla bir model oluşturmuşlardır. Bu çalışmada ayrıca cinsiyet ayrımı ve cam tavan arasındaki yeni ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmada cam tavan üç farklı şekilde gösterilmiştir. İlki bir meslek içinde sıradan bölüşümsel ikiliği ifade eder. İkincisi iş dışında analitik perspektifle ortaya çıkar, ancak örgüt içinde muhtemel engellerle düşünülebilir. Üçüncü olarak cam tavanı aşan bireylerin deneyimlerini takip ederek ortaya çıkar. Örneklem 1962-1989 yılları arasında ABD Federal Hükümetinde çalışan beyaz yakalı tüm sivililerin rastgele örneklem yöntemiyle seçilen %10'unundan oluşmaktadır. Sonuç olarak cam tavanın çok etkili olduğu görülmüştür. Ücret farklılıkları altında yatan olağanüstü faktörlerden birisi cinsiyet ayrımcılığıdır. Kadın için diğer engellerin de üstesinden gelmesi adına ücret farklılığında ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığının giderilmesi önemlidir. Üstelik nitelikli kadınların profesyonel, teknik ve yönetsel alanlarda daha fazla yer alması stratejik öneme sahip bir olgudur.

Cohen, Broschak ve Haveman (1998) *And Then There were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers* (Ve Sonra Daha Fazlası Var mıydı? Yöneticilerin İstihdam ve Terfisinde Örgütsel Cinsiyet Yapısı Etkileri) isimli çalışmada örgütsel cinsiyet bileşenleri ve kurumsal hareketlilikte cinsiyetin etkilerini ele almışlardır. Kurum çalışanları olarak istihdam edilen kadın personelin diğer kadın personel seçimindeki etkilerinin yönünü tespit etmek için gerçekleştirilen bir çalışmadır. Örneklem olarak Kaliforniya'daki tasarruf ve endüstri kurumları seçilmiştir. Çalışmada kadınların kurumların odak noktasında yer alması diğer kadınların gerek istihdamında gerek terfisinde (kendileri ile aynı seviye ya da daha alt düzeyler için) yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Davies-Netzley (1998) *Women Above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success* (Cam Tavan Üstünde Kadın: Kurumsal Hareketlilik ve Başarı Stratejilerindeki Algılar) isimli çalışmada ABD'de üst düzey idari görevlerde yer alan kadın çalışanların erkek egemen iş yapısı içinde nasıl hissettiklerine ve hareketlilikleri-başarıları hakkında neler düşündüklerine odaklanmıştır. Kaliforniya'da kartopu modeliyle seçilen 16 kadın CEO ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda kadınların başarılı olmaları için tek bileşen bireysel nitelikleri olduğu dile getirilmiştir.

Morgan (1998) *Glass-Ceiling Effect or Cohort Effect? A Longitudinal Study of the Gender Earnings Gap for Engineers, 1982 to 1989* (Cam Tavan Etkileri ya da Kıdem Etkileri? 1982'den 1989'a Mühendislerin Cinsiyet Kazanç Yarıklarında Kapsamlı Bir Çalışma) isimli çalışmada kıdemler arasında mühendisler için kadın ve erkek ücret farklılıklarını analiz etmek için kapsamlı verileri değerlendirmiştir. Çalışmada Doğa, Sosyal Bilimler ve Mühendislerin Anketi ile Kadın ve Erkek Mühendislerin Anket verileri kullanılmıştır. Sonuç olarak cinsiyet kazanç sorunlarının kıdem etkilerinden kaynaklandığı görülmüştür. Kadınların çalışma yaşamına geç girişleri de bunun bir sonucudur.

Shultz (1998) *Managerial Perceptions of Glass Ceiling Barriers* (Cam Tavan Bariyerleri Yönetimsel Algıları) isimli çalışma yönetimsel algılara dayalı olarak görünmez engelleri analiz etmeye odaklanmıştır. Kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen bu doktora tezinde 165 erkek kamu çalışanı tarafından kadınların cam tavan engellerinden nasıl etkilendiğini belirlemek amaçlanmış ve bu doğrultuda nicel bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmada iki kamu kurumu karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın bağımsız değişkeni erkek yöneticiler bağımlı değişkeni ise altısı iç - altısı dış olmak üzere 12 cam tavan bariyeridir. Korelasyon, Lineer Regresyon ve %95 güven düzeyinde fark testleriyle tanımlayıcı ve çıkarımsal veriler analiz edilmiştir. Kadınlar ile cam tavan arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide etkili olan içsel faktörlerin sıklık düzeyleri büyükten küçüğe sırasıyla erken sosyalleşme, başarı endişesi, rol beklentileri, rol çatışması, çift kariyerlilik ve çocuk bakımıdır. Dışsal bariyerler ise üst yönetim desteği, cinsel taciz, informel ağlar, ücret eşitsizliği, mentor ve erkek tutumları olarak sıralanmıştır.

Cotter, Hermesen ve Vanneman (1999) *Systems of Gender, Race and Class Inequality: Multilevel Analyses* (Cinsiyet, Irk ve Sınıf Eşitsizliği Sistemleri: Çok Düzeyli Analiz) isimli çalışmada ırk ve cinsiyet farklılıklarının ücrete yansımaları ve bunların derecelerini belirlemeyi hedeflemişlerdir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kazançlardaki cinsiyet farklılıkları ırk ve etkin gruplara karşı sabittir. Irk ve cinsiyet farklılığı dolayısıyla oluşan kazanç farklılıkları arasında ilişki bulunmamaktadır. Ten rengi beyaz olan kadınların da erkeklere oranla ücret farklılıkları bulunmaktadır, ancak siyahi kadınlara oranla daha ayrıcalıklı oldukları saptanmıştır.

Ginther ve Hayes (1999) *Gender Differences in Salary and Promotion in the Humanities* (Beşeri Bilimlerde Maaş ve Terfide Cinsiyet Farklılıkları) isimli çalışmada akademik yaşamda ücret ve terfi farklılıklarının cinsiyete göre değişimini ele almışlardır. Elde edilen bulgular doğrultusunda terfide görev süresine bağlı cinsiyet farklılıkları verimlilik, demografik özellikler ve temel iş aktivitelerinden sonra gelmektedir. Maaş açısından incelemelere bakıldığında farklılıkların rütbelere kaynaklandığı görülmektedir.

McDowell, Singell, Larry ve Ziliak (1999) *Cracks in the Glass Ceiling: Gender and Promotion in the Economics Profession* (Cam Tavanda Çatlaklar: İktisat Mesleğinde Cinsiyet ve Terfi) isimli çalışmada terfi fırsatlarında cinsiyet farklılıklarının olup olmadığını incelemişlerdir. Örneklem olarak Amerikan İktisat Topluluğu üyeleri için oluşturulan veriler kullanılmıştır. Sonuç olarak iktisatçı kadınların terfi olasılıkları erkek meslektaşlarına oranla daha düşüktür; ancak bu alanda kadınların terfi fırsatları son zamanlarda iyileştirilmiştir.

Schmidt (1999) *Determinants in Attaining the Position of Chief Executive Officer (Üst Düzey İdareci (CEO) Pozisyonuna Atanmada Belirleyiciler)* isimli doktora tezinde Kanada’da faaliyet sürdüren şirketlerde istihdam edilen dokuz üst düzey idari görevliyle nitel görüşme yapmıştır. Çalışmanın amacı büyük şirketlerde CEO olmak için gerekli faktörleri tespit etmektir. Örneklem grup oluşturulurken kamu, özel ve gönüllü kuruluşlardan üçer CEO seçilmiştir. Araştırmaya göre CEO pozisyonuna atanmada özgüven önemli bir faktördür. Akademik başarı daha alt düzey yöneticiliklere/seviyelere ulaşmak için yeterli olmasına rağmen sürekli olağanüstü sonuçları üretmeyi gerektiren CEO pozisyonuna atanmada belirleyici faktör itibardır. Katılımcıları ayırt eden özellikler sorunları kavramsallaştırma, yaratıcı fakat pratik çözümler bulma, onları uygulamak için başkalarına ilham yeteneği verme kabiliyetlerini içerir. Diğer özellikler ise işlerinde karar verme, taahhüt etme, mükemmellik, kişisel sorumluluk ve bütünlük tutkularıdır. Mentorlar CEO’ların bazılarının başarısında rol oynamıştır. Kadınlar için ise toplumsal cinsiyet farklılıklarının önemsizdir. Cam tavan fenomeni CEO olmada bir engel olarak görülmemiştir.

Wrigley (1999) *The Ceiling’s Made of Structural Steel, Not Glass: Barriers to Advancement of Women in Public Relations and Communications Management (Cam Değil, Çelikten Üretilen Tavanlar: Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Kadının İlerlemesinde Bariyerler)* isimli doktora tezinde halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi alanındaki kadınların karşılaştıkları engelleri o kadar güçlü bulmaktadır ki camdan değil çelikten tavan kavramından bahsetmektedir. Feminizm artış göstermesine rağmen halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde kadınlar için cam tavan varlığını sürdürmektedir. Bu doktora tezinde halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim yönetiminde kadınlar için var olan cam tavanın tanımlayıcı faktörlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada cam tavana ilişkin faktörler dönem itibariyle tam olarak ortaya konulmadığı için nitel araştırma yöntemi ve odak grup çalışması kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleme, cam tavana ilişkin görüşlerini dile getiren ajanslarda ve kurumlarda yönetici olarak çalışmış 27 kadından oluşmuştur. Bu görüşmeler sonucunda cam tavanı tanımlayıcı beş faktör elde edilmiştir. Bunların aynı zamanda cam tavanı aşabilmenin faktörleri olduğu dile getirilmiştir.

Athey, Avery ve Zemsky (2000) *Mentoring and Diversity (Mentorluk ve Çeşitlilik)* isimli çalışmada firmanın üst düzey çeşitliliği ve kurumsal terfi politikası

arasındaki ilişkiyi analiz edecek bir model geliştirmişlerdir. Bu model kapsamında işe girişte kadın ve azınlıkların istihdamındaki sayısal çokluğa rağmen onlara karşı oluşan önyargıların giderilmesine etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Kurumlardaki çeşitliliğin sağlanmasında en önemli etken rehberlik hizmetlerinin geliştirilmesi olarak tespit edilmiştir.

Bain ve Cummings (2000) *Academe's Glass Ceiling: Societal, Professional, Organizational, and Institutional Barriers to the Career Advancement of Academic Women* (Akademisyenlerin Cam Tavanı: Kadın Akademisyenlerin Kariyer Gelişimlerinde Toplumsal, Profesyonel, Örgütsel ve Kurumsal Bariyerler) isimli çalışmada kadınların ilerlemesinde etkili olan akademik sistemlerin, özel grupları ya da farklı kurumsal gelenekleri etkilemedeki rolünü incelemiştir. Bu kapsamda akademik camiada kadınların ilerlemesinde etkili olan fırsat ya da bariyerler ele alınmıştır. Çalışmada son yıllarda yapılan akademik alanla ilişkili uluslararası araştırmaların sonuçlarını birleştirici ve tezatlıkları ortaya koyucu bir yöntem izlenmektedir. Bu yöntemde toplumsal, profesyonel, organizasyonel ve kurumsal faktörler dikkate alınmıştır.

Baxter ve Wright (2000) *The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia* (Cam Tavan Hipotezi: ABD, İsveç ve Avustralya Karşılaştırmalı Bir Çalışma) başlıklı eser cam tavan hipotezinin merkezi ampirik çalışmalarının araştırıldığı keşifsel bir ön çalışmadır. ABD, İsveç ve Avustralya'da gerçekleştirilen bu çalışmanın bulgularına göre kadınların sahip olduğu idari görevlerin erkeklerinkine oranla dikkate değer düzeyde az olduğu görülmüştür. ABD'de kadınların az temsiline neden olan cam tavanın sistematik kanıtları bulunamazken diğer iki ülkede böylesi etkileri zayıf da olsa destekleyen kanıtlar bulunmuştur.

Di Palma ve Topper (2001) *Social Work Academia: Is the Glass Ceiling Beginning to Crack?* (Sosyal Hizmet Akademisi: Cam Tavan Çatlamaya Başlıyor Mu?) isimli çalışmada Sosyal Hizmet Akademisinde üst düzey idari görevlere getirilen kadın çalışanlara dikkat çekmişlerdir. Akademinin elinde bulundurduğu personel arşiv kayıtları dikkate alınmış ve son yıllarda kadın idarecilerin sayısında artış olduğu görülmüştür.

Hagedorn ve Laden (2002) Exploring the Climate for Women as Community College Faculty (Meslek Yüksekokullarının Kadın Akademisyenlerinin Çalışma İklimini Keşfetme) isimli çalışmada kadın yüksekokul çalışanlarının koşullarını ele almışlardır. Çalışmada hem literatür taranmış hem de yüksekokul kayıtlarından faydalanılmıştır. Literatür gözlemleri cam tavanın var olup olmadığı konusunda ikiye bölünmüştür. Ancak mevcut analiz yüksekokulların cam tavan sorunu olduğunu göstermiştir. Kadınların iş yaşamlarında halen cam tavana dair algılarının var olduğuna da dikkat çekmiştir.

Lee (2002) Do Asian American Faculty Face a Glass Ceiling? (Asyalı Amerikan Akademisyenler Cam Tavanla Yüzleşir Mi?) isimli çalışmada azınlık olan Asyalı Amerikalıların ayrımcılığa uğrayıp uğramadıklarını araştırmıştır. Şayet yükseköğretimde cam tavan varsa toplum içinde Asyalı Amerikalıların statüleri ve tarihsel olarak ırksal azınlık olmalarından dolayı ayrıştırılmış iş yaşamında cam tavanla karşılaşma olasılıkları oldukça yüksektir. Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgularla Asyalı Amerikalıların Beyazlara oranla yüksek maaş alacakları iş alanlarına terfilerinin oldukça sınırlandırıldığı görülmüştür.

Parham (2002) Equal Employment Opportunities for African-American Women in the Federal Government: The Impact of the Glass Ceiling (Federal Hükümette Afrika Kökenli Amerikalıların Eşit Çalışma Fırsatları: Cam Tavanın Etkisi) isimli doktora tezinde Afrika kökenli Amerikalı kadınların üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında temsil edilme sorunlarına odaklanmıştır. Çalışmanın hipotezleri 1) Afrika kökenli Amerikalı kadınlar orta ve üst düzey yöneticiliğe ulaşmak için gereken niteliklere sahiptir. 2) Bu pozisyonlara ilerleyemeden Afrika kökenli Amerikalı engel olan, aşılamayan engeller vardır. Bu çalışmanın soruları ise eğitim, öğretim ve mentor onların ilerlemesine ne ölçüde yardımcı olmuştur? Toplumdaki nüfuslarıyla orantılı olarak onlar kamu kurumlarında temsil ediliyor mu? Afrika kökenli Amerikalı başarıları ya da başarısızlıkları terfi etme kararlarını ne ölçüde etkiledi? Çalışmada Merkez personel veri dosyası ve Merit Sistem Koruma Kurulu verileri olmak üzere iki kaynaktan yararlanılmıştır. Afrika kökenli Amerikalı kadınların temsil oranı, bunlara sunulan fırsatlar (bağımsız değişkenler), özel ve teknik eğitim, mentor yardımı, insan kaynakları (ara değişkenler) ve kadınların terfisinde başarılı ya da başarısız olma durumlarının etkisi (bağımlı değişken) değerlendirilmiştir. Tek değişkenli, iki değişkenli ve çok değişkenli analiz

yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda kadınların temsil oranı (bağımsız değişken) ile başarılı ya da başarısız olması arasında ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde kadınlara sunulan fırsatlar (bağımsız değişken) ile eğitim, rehberlik ve insan kaynakları (ara değişkenler) arasında ilişki tespit edilmiştir. Ancak üç ara değişken ve bağımlı değişken arasında ve bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın bulgularına göre orta ve üst düzey yöneticilik pozisyonlarına Afrika kökenli Amerikalı kadınlar diğer kadın ve erkeklere göre farklı temsil edilmektedir. Bu temsil oldukça düşüktür. Öneriler ise Afrika kökenli Amerikalı kadınlara yönelik ajanslar ve politikalar yapılmalıdır.

Van Vianen ve Fischer (2002) *Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences (Cam Tavanın Aydınlatılması: Örgütsel Kültür Tercihlerinin Rolü)* isimli çalışmada farklı seviyelerinde ve fonksiyonlardaki kadın ve erkeklerin çalıştıkları kurumların kültüründe farklılık algılarının olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Ayrıca bu çalışmada kültürel algılar, kariyer motivasyonları ile bireylerin hırsları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem grup Hollanda'da 68 özel sektör kuruluşundan ve büyük bir kamu kurumunda çalışan 480 kişiden oluşmaktadır. Sonuç olarak hem orta düzeyde hem de üst düzeyde yer alan bütün yöneticiler düşük seviyedeki çalışanlardan daha güçlü düzeyde eril kültür varlığını savunmaktadır. Üst düzey yöneticiliğe ulaşabilen kadın orta düzey yönetici grup erkeklerden daha azdır. Kadınlar erkeklerden daha zayıf yönetim hedefleri olduğunu göstermiştir. Hatta iddialı kadınlar iş-ev çatışmasını üst düzey yönetime ulaşmada önemli bir bariyer olarak algılamaktadırlar.

Bartol, Martin ve Kromkowski (2003) *Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels (Liderlik ve Cam Tavan: Orta ve Üst Düzey Yöneticilik Seviyeleri Lider Davranışlarında Cinsiyet ve Etnik Grup Etkileri)* isimli çalışmalarında orta ve üst düzey kadın liderlerin davranışlarını hem toplumsal cinsiyet normları hem de kurumsal normlar çerçevesinde kısmen ele almayı hedeflemişlerdir. Ayrıca liderlik davranışlarındaki etnik etkilere de dikkat çekilmiştir. Örgütsel ve toplumsal cinsiyet normları kadını yöneticilik görevini yerine getirirken etkileyen öğeler arasında olduğu görülmüştür.

Lemons (2003) *Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women (Kadınlar için Terfi Engellerinde*

Usul Adaleti Algıları Bağlamsal ve Bilişsel Belirleyicileri) isimli çalışmada cam tavana katkıda bulunmak adına kadınlar için terfi kararlarında usul kuralları ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Usul kurallarını etkileyen çevresel faktörler olarak kadın rol modellerin eksikliği, sınırlandırılmış iletişim ağları, işyerindeki cinsiyet ayrımcılığı ve resmi kariyer basamakları incelenmiştir. Araştırmanın örneklem grubu olarak birkaç büyük Güneydoğu üniversitesinden lisans ve yüksek lisans öğrencileri arasından ortalama yaşları 34, %57'si kadın, %75'i beyaz olan 277 kişiden oluşmaktadır. Örgütsel adalet algıları kültürel beklentileri cevaplamak için geliştirilen bireysel bilişsel süreçlerin ürünüdür. Kadınların terfi kararlarında iletişim ağlarının önemli etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan rol model ve resmi kariyer basamakları algıları ile örgütsel adalet arasında ilişki bulunmaktadır.

Chen (2004) A Longitudinal Test and a Qualitative Field Study of the Glass Ceiling Effect for Asian Americans (Asyalı Amerikalılar için Cam Tavan Etkisi Nitel Alan Çalışması ve Gözlemsel Bir Test) isimli doktora tezini profesyonel ve teknik alanda istihdam ve eğitim düzeyleri diğer azınlık gruplara oranla nispeten yüksek olan Asyalı Amerikalıların görünürdeki bu yüksek oranlar dolayısıyla yapısal engelleri aştıklarına dair yanıltıcı bir izlenim uyandırdığı fikrinden yola çıkarak hazırlamıştır. Tezde örneklem olarak Kaliforniya Eyaletinde Los Angeles ve Bay Area'da yaşayan bilim ve mühendislik alanında Asyalı Amerikalı profesyoneller seçilmiştir. Araştırmanın birinci boyutundaki örneklem grupta cam tavanın varlığının ampirik yönü ve bunun belirli iş deneyimi sürelerinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Çalışmanın ikinci boyutunda ise Asyalı Amerikalıların kariyer gelişiminde etkili olan psikolojik ve süreç deneyimleri değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşmeler 22 kişiyle gerçekleştirilmiştir.

Maume (2004) Is the Glass Ceiling a Unique form of Inequality? Evidence From a Random-Effects Model of Managerial Attainment (Cam Tavan Eşitsizliğin Benzersiz Bir Formu Mudur? Yönetmel Atamaların Rastgele Etkileri Modelinden Kanıtlar) isimli çalışmada Cotter vd. (2001) tarafından cam tavanı açıklamada yardımcı olan dört kriterden ikinci ve üçüncü kriterlere karşılık gelen üst düzeylere atanma konusunda genişlemesine bir analiz yapmıştır. Cotter ve arkadaşlarının geliştirdiği dört kriterden ilki kadın ve azınlıkların ilerlemesine engel olan yapay bariyerlerin varlığıdır. İkincisi bu bariyerler üst düzey idari görevler/unvanlar için

daha fazla şiddetlenmektedir. Üçüncüsü cam tavan geniş/çeşitli verilerle açıklanmalıdır. Dördüncüsü ise cam tavan yaşam süreci boyunca artan eşitsizliğin göstergesidir. Maume (2004) gelirlerin değerlendirildiği panel çalışmasından elde edilen veriler ışığında bulgularını incelemiştir. Çalışmada yapay bariyerler yönetsel atama süreçlerinde farklı ırk ve cinsiyetle ilişkili olduğu tahmin edilerek değerlendirilmiştir. Ayrıca yönetsel kademelere atanma farklılıkları beyaz erkekler ile diğer gruplar arasında halen devam ettiği görülmüştür.

Chen (2005) A Study of the Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement (Cam Tavan ve Kadınların Kariyer Gelişim Stratejilerinin İncelenmesi) isimli doktora tezinde kadınların üst düzey idareci pozisyona ulaşmasında etkili olan beş stratejinin en fazla pozitif etkiye sahip olanı belirlemeyi amaçlamıştır. Mevcut literatür araştırmalarında ortaya konan bu beş strateji: ileri düzeyde eğitim ve öğretim, iç ağlar (networking), kariyer izleme, formel mentorluk, olağanüstü performans beklentileri olarak sıralanmıştır. Çalışmada online anket aracı olarak dizayn edilen nicel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Çalışmanın örneklem grubu Kadın Liderlik Enstitüsü (orta düzey yöneticilik seviyesinden üst düzey yöneticiliğe) liderlik pozisyonlarındaki 500 kadın üyeden oluşmuştur. Ankete geri dönüş 108 adet olmuştur. Çalışmanın analizinde çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca farklı ırksal gruplar arasında en etkili stratejinin karşılaştırılması için de ANOVA analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre formel mentorluk en önemli terfi stratejisi olarak belirlenmiştir. Ayrıca demografik değişiklikler ile terfi oranları arasında ve demografik değişkenler ve formel mentorluk arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ANOVA analizi sonucunda ise en etkili terfi stratejisi konusunda çeşitli ırk grupları arasında farklılık ortaya çıkmamıştır.

Calvert (2006) The Glass Ceiling and the Impact of Ethnicity: An Investigation of Barriers to Organizational Advancement for African American Women (Cam Tavan ve Etnik Etki: Afrikalı Amerikan Kadınlar İçin Örgütsel İlerleme Engellerinin İncelenmesi) isimli doktora tezini aşağıdaki üç soruyu cevaplamak için tasarlamıştır. Bunlar; aynı örgütsel yapı içerisinde en az bir terfisi olan Afrika kökenli Amerikalı kadınların profili nasıldır? Orta düzeyden üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşan Afrika kökenli Amerikalı kadınların terfilerine hangi örgütsel faktörler katkıda bulunmuştur? Terfi koşulları için ihtiyaç duyulan

özellikler ile örgütsel faktörlere nasıl katkı sağlanmıştır? Araştırma sorunlarının başarı ile irdelenmesi için problemin kavramlaştırılması, ilgili literatüre göz atma, araştırma stratejisi geliştirme, araştırma tasarımı belirleme, örnek seçme, seçilen ölçekler, çalışmayı yürütmek için personel seçme, veri toplama standartlarını koruma, verileri analiz etme, sonuçları gösterme yolu kullanılmıştır. Çalışmada Ruderman ve Ohlott (1994) tarafından önerilen yarı yapılandırılmış açık uçlu mülakat soruları kullanılmıştır. Örneklem grup Teksas, Houston'da kamu ve özel sektörde yönetimin çeşitli seviyelerinde bulunan 16 Afrika kökenli Amerikalı kadından oluşmaktadır. Görüşme süreci şahsen veya telefon yoluyla yapılmıştır. Her bir görüşme katılımcının onayıyla kaydedilmiştir, tüm katılımcılarla görüşme halindeyken araştırmacı notlar almıştır. Verilerin analizinde özetleyici hikâyeleme metodu kullanılmıştır. Her bir mülakat sorusu bir araştırma sorusunun cevaplanması doğrultusunda sorulmuştur. Her bir katılımcı kendi dilince sorulara cevap vermektedir. Çalışmanın sonucunda Afrika kökenli Amerikalı kadın çalışanların terfilerine yardımcı olabilecek iletişim ağlarına katılma, mentor yardımı alma ve iş rotasyonu gibi tavsiyelerde bulunulmuştur.

Arulampalam, Booth ve Bryan (2007) Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap Across the Wage Distribution (Avrupa'da Cam Tavan Var mıdır? Ücret Dağılımı Karşısında Cinsiyet Yarıklarının Açıklama) isimli çalışmada 11 ülkedeki cinsiyet farklılıkları göz önüne alınarak ücret dağılımını sektörel olarak incelemişlerdir. Araştırmanın verileri bu ülkelerin 1995-2001 yılları arasındaki Avrupa Birliği uyumlaştırma raporlarından elde edilmiştir. Çalışmada kadın ve erkek arasında farklı getirilere atfedilen boşluklar hesaplanmıştır. Cinsiyete dayalı ücret farklılığı ortaya konan ülkede kamu ve özel sektör ücret dağılımı arasında önemli bir farklılık tespit edilmiştir. Ücret farklılığına neden olan öğeler ise cam tavan ve yapışkan kat olarak bulunmuştur. Çalışmada AB ülkeleri arasında çocuk bakımında ve ücret belirleme kurumlarındaki farklılıkların ülke ve sektörler tarafından kısmen değişime uğratarak giderileceğine dikkat çekilmiştir.

Okafor (2007) The Glass Ceiling: Does Perception Have Any Impact in Keeping It in Place or Removing It? (Cam Tavan: Algı Onu Yerde Tutmada ya da Hareket Ettirmede Herhangi Bir Etkiye Sahip Midir?) isimli doktora tezinde cam tavanın işgücüne yansımalarını incelemek adına Amerika'da Değişen İşgücünün Ulusal Araştırması (National Study of Changing Work Force) 1997 ve 2002

verilerini kullanmıştır. Okafor işyerinde ayrımcı bariyerlerin işgücü ilerleme davranışlarını ne kadar etkilediği incelemiştir. Çalışmada üç önemli analitik metot kullanılmıştır. Bunlar hiyerarşik çoklu regresyon, lojistik regresyon ve quantile (istatistik/sıklık derecesi) regresyondur. Çalışmanın sonucunda cinsiyet ve ırk faktörlerinin kanıtlarının çakıştığı ortaya çıkmıştır. Bireylerin ilerlemesinde yöneticilerin önemli etkileri olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre cam tavan algısı ve ilerleme davranışları koşullu dilim regresyon gibi ayrımcı istatistiki metotlar kullanılarak analiz edilmelidir. İnsan sermayesi bu çalışmada etkili faktör olarak görülmemiştir.

Makombe ve Geroy (2008) Seeking Culturally Attentive Career Advancement Strategies for Women: Perspectives from Zimbabwean Women (Kültürel Olarak Kadınların Kariyer İlerleme Stratejilerini Araştırma: Zimbabveli Kadınların Perspektifi) isimli çalışmada kadınların üst düzey yöneticilik görevlerinde az sayıda yer alma nedenlerini araştırmışlardır. 1980 yılında bağımsızlığını kazanan Zimbabve'de kadınların sorunlarını ve özgürlüklerini ele alan proaktif yaklaşımlar doğrultusunda düzenlemelere gidilmiştir. Bu doğrultuda 1980 yılında kadın işgücü oranı %17 iken 2000'li yıllarda %45'e yükselmiştir; ancak üst düzey yöneticilikte kadın istihdamı aynı artışı gösterememiştir. Bunun nedenlerini araştırmak için çeşitli sektörlerde çalışan ve birçoğunun birden fazla yönetsel pozisyonlarda yer aldığı kadınlarla yarı yapılandırılmış açık uçlu sorularla gerçekleştirilen görüşmeler yapılmıştır. Telefonla ve kaydedilerek gerçekleştirilen görüşmeler fenomenolojik (yöntem, teknik ve metod) analiz yönteminin dört aşaması kullanılarak çalışma beş temel terimde özetlenmiş ve bulgular elde edilmiştir. Zimbabveli kadınların üst düzey idari görevlerde sınırlı temsilinde iki faktörün (geleneksel rolleri ve profesyonellik) önemli etkisi olduğu dile getirilmiştir.

Hart (2009) The Experience of Women Aspiring to and Holding Executive Leadership Positions in the Public Sector: A Generic Qualitative Study (Kamu Sektöründe Üst Düzey Liderlik Pozisyonunu Arzulayan ve Ulaşan Kadınların Deneyimleri: Genel Bir Nitel Çalışma) isimli doktora tezinde kamu sektöründe yönetici - liderlik pozisyonlarına ulaşma ve atanma deneyimlerini incelemek adına dokuz kadınla mülakat gerçekleştirmiştir. Literatürde çok sayıda ve uygulanabilir teorilerin varlığının farkında olmasına karşın çalışma teorik bir varsayımla yürütülmemiştir. Bu çalışma Catalyst (2001) tarafından yapılan araştırmadaki

kadınların ve azınlıkların ilerlemesi önündeki engellerinin (mentor ve rol model eksikliği, informel ağlardan dışlanma, stereotipler ve kadınların rol-kabiliyetleri hakkındaki önyargılar ve deneyim eksikliği, görünebilir ya da görünmeyen birçok engel) doğruluğunu teyit eden bir çalışmadır. Çalışmada elde edilen demografik verilerle yarı yapılandırılmış görüşme anketleri kullanılmıştır. Çalışmanın bulguları arasında literatürle bağlantılı olarak kadınların üst düzey yönetimde az temsil edildiği görülmüş ve cam tavan faktörlerinin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Witherspoon (2009) *Burden of Leadership: Re-Envisioning the Glass Ceiling Based on Constructs of Race, Gender, and Ethnicity* (Liderlik Yükü: Irk, Cinsiyet ve Etnisite Yapılarına Dayanarak Cam Tavan Yeniden Tasarlamak) isimli doktora tezinde telefon yoluyla gerçekleştirilen nitel görüşmeler SES seviyesinde kamusal alanda (federal hükümet) cam tavan fenomeni ve kariyer ilerlemesiyle ilişkili kadın ve azınlık liderlerinin yaşamış olduğu deneyimleri ve algıları ölçülmeye çalışmıştır. Irk, cinsiyet, etnik köken, eğitim ve federal hizmet süresi değişkenleri incelenmiştir. Cam tavan sınıflandırması; 1) erkek egemen örgüt kültürü, 2) kalıplaşmış fikirler, önyargılar, ayrımcılık, 3) toplumsal rol beklentileri ve 4) beşeri sermaye, özyeterlilik şeklinde gerçekleşmiştir.

Drake (2010) *Mentoring Relationships among African American Women in the Senior Executive Service* (Üst Düzey Yönetim Seviyesinde Afrikalı Amerikan Kadınlar Arasında Mentor İlişkisi) isimli doktora tezinde federal hükümette üst düzey terfiler için etkili olan mentorlerin Afrikalı Amerikan kadınlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan sorular kariyer yönetimi, cam tavan, mentor literatürü ve seçilmiş katılımcıların demografik özellikleri yardımıyla geliştirilmiştir. Katılımcıların mentor eksikliği ya da mentor deneyimleri konusunda araştırmacının bireysel olarak yaptığı telefon görüşmeleriyle veriler elde edilmiştir. Telefon görüşmeleri kaydedilmiş, benzer bakış açıları ve perspektiflere dayanan başlıca temel ifadelere uyarlanmış ve tanımlanmıştır. Nitel görüşmelerden elde edilen veriler Nvivo (nitel araştırma analizi) programıyla analiz edilmiştir. Mevcut yılda üst düzey idari görevlerde bulunan Afrika kökenli Amerikalı 205 kadın vardır. Çalışmada örneklem grup mevcut yıllarda ve eskiden üst düzey idari görevlerde yer alan Afrika kökenli Amerikalı 9 kadından oluşmaktadır. Kadınların seçiminde kartopu yöntemi

kullanılmıştır. Bu kadınların resmi ya da gayri resmi mentorluk deneyimleri olduğu tespit edilmiştir.

Gregg (2010) *The Perception of the Glass Ceiling Phenomenon and Women in Senior Executive Service Leadership Roles* (Cam Tavan Olgusu Algısı ve Üst Düzey Liderlik Rollerinde Kadın) isimli doktora tezinde ABD’de İçgüvenlik Bakanlığında (Department of Homeland Security) cam tavan algısını ve Bakanlıkta çalışan üst düzey yönetici kadınların yönetici olmaları önündeki algılanan engelleri incelemiştir. Bu bariyerler mevcut üst düzey yöneticilerle yapılan (yarı yapılandırılmış sorular eşliğinde) derinlemesine mülakat tekniğiyle (nitel görüşmeler yoluyla) tespit edilmeye çalışılmıştır. Görüşme 5 kadın ve 5 erkek üst düzey yönetici olmak üzere toplam 10 kişiyle yapılmıştır. Çalışmanın analiz kısmı için elde edilen veriler kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Katılımcılar tarafından kadınların üst düzey yöneticiliğe ulaşmada yaşadıkları sorunlar dile getirilmiştir.

Wilson (2010) *An Evaluation of Gender Leadership Preference in the Government Contracting Industry: An Examination of the Glass Cliff Phenomenon* (Taşeron Şirketlerde Liderlik Algısında Toplumsal Cinsiyetin Değerlendirilmesi: Cam Uçurum Olgusuna Dair Bir Değerlendirme) isimli doktora tezinde kadın liderliğine ilişkin bariyerlerin taşeron/yüklenici şirketlerdeki durumunu ele almıştır. Çalışmada cam tavan engeliyle karşı karşıya kalan kadınların iş hayatında cam uçurum “glass cliff” olgusuyla da karşı karşıya kaldığı ifade edilmiştir. Cam uçurum kavramındaki ele alınan nokta ise kadına liderlik pozisyonunun verildiği durumlarda kurumsal tehlikelerin var olduğu iddiasıdır. Dolayısıyla kadın lider erkek meslektaşlarından daha tehlikeli durumlarda liderlik görevini yürütmek zorunda bırakılmıştır. Çalışmada cam uçurum olgusunun tespiti için nicel metodoloji kullanılmış; olguyu tetikleyen cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin etkileri test edilmek istenmiştir. Veriler t-testi ve korelasyon testi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın örneklem grubu, devletin (ABD) hizmet sunumu için kullandığı taşeron şirketlerde çalışan uzman sözleşmeli profesyonellerden oluşmaktadır. National Contracts Management Associations (NCMA) veri tabanında kayıtlı 18.000 üyeden rastgele seçilen 6.833 uzmana ulaşılmıştır. Anket geri dönüş sayısı ise 301 olmuştur. Analizde kullanılabilir düzeyde veri sayısı 269’dur. Sonuç olarak ABD taşeron işletmelerinde cam uçurum olgusunun var olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu

olgunun algısında cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyleri arasında farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Young (2011) Exploring the University President Selection as Evidence of Glass Ceiling Effects (Cam Tavan Etkilerinin Kanıtı Olarak Üniversite Rektör Seçimlerini Araştırma) isimli doktora tezinde üniversite rektörlüğü için erkek üyelerin kadın üyelerden daha fazla tercih edilmesinin altında yatan nedenleri araştırmıştır. Bu kapsamda başarılı ya da başarısız rektör adaylarının özgeçmişleri, eğitim planları ve yeni bir üniversite seçiminde sahip olduğu idari kayıtları dikkate alınmış; özellikle cinsiyet kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışmada toplanan 209 özgeçmişin ancak 187 tanesi kullanılabilmiştir. Öncelikli olarak 25 özgeçmiş kodlama uygulamalarını test etmek ve veri tabanı kurmak için kullanılmıştır. Çalışmada tanımlayıcı istatistikler, çapraz tablo (cross tabulation) (iki değişken arasındaki karşılaştırma) ve ki-kare testleri, lojistik regresyon analizi, ağırlıklı en küçük kareler yöntemi regresyon analizi kullanılmıştır. Adayın eğitim ve idari deneyimlerine ilişkin verilerin rektör seçiminde herhangi bir role sahip olup olmadığını açıklamak adına özgeçmişler de kodlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler göstermiştir ki adayın yaşı, tecrübesi ve bir ölçüde lisans alanındaki seviyesi rektör seçiminde önemli faktörlerdir. Oysaki işe girdiği kurum ve adayın mevcut kurumu hem de işe girdiği kurumun bölgesi, seçim sürecinde önemli bir faktör değildir. Çalışma cinsiyetin seçim sürecinde önemli bir faktör olmadığını göstermiştir; rektör seçiminde cam tavanın varlığını ortaya koymamıştır. Bu çalışmada endişe edilen konu gösterilemeyen çeşitli verilerin olabilmesidir; dolayısıyla rektör olmak isteyen kadınlar üzerinde cam tavan bulgularındaki kanıt eksikliği hem cesaret verici hem de cesaret kırıcı olabilmektedir.

Arslan, Sabo ve Siyli (2012) Social and Cultural Factors that Effect University Women Managers (Üniversite Kadın Yöneticilerini Etkileyen Toplumsal ve Kültürel Faktörler) isimli çalışmada üniversitelerde kadın yönetici oranının düşüklüğünde etkili olan sosyal ve kültürel değerleri tanımlamaya çalışmaktadırlar. Çalışmada nitel yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Çalışmanın kapsamı ise Devlet üniversitelerindeki kadın yöneticilerdir. Bütün yöneticilerle yapılan görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşmeci tarafından önemli noktalar not edilmiştir. Elde edilen notlar çeşitli teorik yaklaşımlarla karşılaştırılarak feminist

teoriye dayanarak yorumlanmıştır. Akademide ve profesyonel yaşamda toplumsal değerlerin kadın üzerinde bariyer oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

O'Brien (2013) *Women in the Public Sector Who Experience Feelings of Bumping Their Heads on the Glass Ceiling: A Grounded Theory Study* (Kamu Sektöründe Kadınların Cam Tavana Başlarını Çarptıklarında Hissettikleri Deneyimler: Bir Gömülü Teori Çalışması) isimli doktora tezinde Kanada'da yerel kamu hizmetlerinde kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmasında yetenek faktörünün ne kadar etkili olduğunu ispatlamayı hedeflemiştir. 9 kadın katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada kariyer planlaması, sistematik sorunlar ve cinsiyet farklılıklarının algılanması olmak üzere üç temel kategori belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış ve alana girmeden önce bağımsız konu uzmanları tarafından test edilen araştırma soruları belediye kuruluşlarında çalışan kadınların cam tavanla karşılaşma deneyimlerini ve cam tavanın mesleki hayatlarındaki etkileri incelemek üzere yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler bilgisayar yazılımı kullanılmaksızın analiz edilmiş ve gömülü teori (temellendirilmiş kuram) yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz yönteminde (manuel analysis methodology) verilerle etkileşimde bulunan araştırmacılar için çok anlamlı ve gerçekçidir. İlk olarak veriler gözden geçirilmiş, yorumlar ve işaret edilen noktalar belirlenmiştir. Sonra daha fazla genişletmek ve açıklanmak üzere sosyal olgu haline gelen düşünce, iddia ve soruları yakalamak için öncesinde alınan notlar tamamlanmıştır. Aslında bu aşamada verileri düzenlemek ve elde edilen malzemeleri organize etmek üzere açık kodlamalar oluşturulmuştur. Verilerin analiz sürecindeki ikinci aşama ise eksen kodlamadır. Bu aşamada araştırmacı verilerin açık kodlanmasında tanımlanan kategori ve boyutlar arasındaki bağlantıları aramıştır. Özellikle bu aşamada olgunun merkezi kategorileri belirlenmiş ve tanımlanmaya başlanmıştır. Araştırmanın sonucunu ya da hikâyesini anlatmak için sürecin bir modeli ya da işlem sistemi geliştirilmiştir. Açık ve eksen kodlamadan kategoriler ve alt kategoriler belirlenmiştir. Sonuç olarak yerel kamu hizmetlerinde kadınların cam tavana maruz kaldığı, cam tavanın ise negatif stereotipler dolayısıyla daha fazla ortaya çıktığı dile getirilmiştir.

Kanada, ABD, Hollanda, İsveç, diğer Avrupa ülkeleri ve Zimbabwe gibi ülkelerde gerçekleştirilen çalışmaların büyük bir çoğunluğunda kadınların ve/veya azınlıkların üst düzey idari yöneticiliklere terfi etmeleri önünde görünmez bariyerlerin olduğu kanıtlanmıştır. Özellikle ABD'de yapılan çalışmalarda cam

tavan sorunu etnik kökenle de yoğunlukla ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalarda literatür taraması, nicel yöntem, nitel yöntem ve karışık (mixed) yöntemlerden biri ya da birden fazlası kullanmıştır. Nicel yöntem kullanan çalışmalarda verilere iki şekilde ulaşılmıştır. Bunlardan ilki personel kayıtları, özgeçmiş kayıtları gibi kurumlardan veya birimlerden elde edilen yazılı belgeler (Jacobs, 1992; Johnsrud ve Heck, 1994; Tesch, Wood, Helwing ve Nattinger, 1995; Bailey, 1996; Baldwin, 1996a; Ards, Brintnall ve Woodard, 1997; Powell ve Butterfield, 1997; Yamagata, vd., 1997; Morgan, 1998; Arulampalam, Booth ve Bryan, 2007; Okafor, 2007; Witherspoon, 2009; Young, 2011), geri kalanlar ise anket formu üzerinden elde edilen verilerdir. Bu çalışmalarda örneklem, çalışmanın amacına uygun özel sektör, kamu veya her ikisinin de yer aldığı kurumlarda istihdam edilen çalışanlar arasından seçilmiştir. Bu çalışmaların analiz kısmında frekans, ki-kare, bağımsız örneklem t-testi, ANOVA, korelasyon, regresyon (Shultz, Motoya ve Briere, 1992; Fisher, Motowidlo ve Werner, 1993; Ohlott, Ruderman ve McCauley, 1994; Powell ve Butterfield, 1994; Kay ve Hagan, 1995; Landau, 1995; Shultz, 1998; Chen, 2005; Okafor, 2007; Wilson, 2010; Young, 2011) gibi analiz tekniklerinin biri ya da birden fazlası kullanılmıştır.

Nitel yöntemde ise çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen birim ya da gruplardan cam tavanı kırmış olan üst düzey idari yöneticilere ulaşılarak yüz yüze, telefonla ya da e-posta yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Nitel çalışmaların analizinde ise Nvivo (Drake, 2010), hikâyeleyici yöntem (Calvert, 2006), gömülü teori yöntemi veya kodlamalar (Shultz, Montoya ve Briere, 1992; Morrison, Schreiber ve Price, 1995; Gregg, 2010; O'Brien, 2013) yapılarak çeşitli istatistik testler kullanılmıştır. Cam tavanı konu alan araştırmalar arasında nicel, nitel ya da karma yöntemlerin kullanıldığı birçok doktora tezi (Bailey, 1996; Hanks, 1997; Wrigley, 1999; Parham, 2002; Chen, 2004; Chen, 2005; Calvert, 2006; Okafor, 2007; Hart, 2009; Witherspoon, 2009; Drake, 2010; Gregg, 2010; Wilson, 2010; Young, 2011; O'Brien, 2013) bulunmaktadır.

Elde edilen bulgularla birçok çalışmada kadın ve azınlık grupların yönetici, özellikle üst düzey yönetici, olmalarına karşı önyargıların varlığı ortaya konmuştur. Birçok araştırmada kadınlar için erkek egemen kültür yapısının kurumlarda hâkim olması, rol çatışması, iletişim ağlarından uzak kalma, mentor eksikliği gibi faktörlerin cam tavana neden olduğu üzerinde durulmaktadır. Azınlıklar üzerinde ise

stereotip ve önyargıların, rol model eksikliğinin, iletişim ağlarına ulaşmadaki eksikliğin etkilerine rastlanmaktadır.

4.1.2. Türkiye’deki Cam Tavan Araştırmaları Literatürü

Bu çalışmanın alan araştırmasında, yol göstermesi adına, yurtiçindeki cam tavan konulu çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı ilerleyen paragraflarda geçmişten günümüze sıralanarak ve özetlenerek ele alınmaktadır.

Ergeneli ve Akçamete (2004) Türkiye’de bankacılık ve sigortacılık sektöründe kadın ve erkeklerin, kadınların üst yönetim kademelerine getirilmelerine ilişkin tutumları değerlendirilmek istenmiştir. Çalışmada demografik değişkenlerle banka statüsünün tutumlar üzerindeki etkilerinde anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Sonuç olarak kadınların üst yönetime gelmelerinde erkeklerin daha olumlu tutumlar sergilediği görülmüş, demografik değişkenler ile tutumlar arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Alican (2007) Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar isimli yüksek lisans tezinde küreselleşme süreciyle ön plana çıkan kadın, emek ve dayanışma alanlarındaki sorunları, kadının sendikal faaliyetlerde karşılaştıkları cam tavanlar ekseninde değerlendirmiştir. Sendikalar erkeksi bir yapıya sahip olduğundan kadınların üyelik, temsilcilik ve yöneticilik kademelerinde beklenen düzeyde temsil edilmedikleri görülmektedir. Ayrıca işçi sendikaları ve kamu emekçi sendikaları arasında da kadın temsili farklılık göstermektedir. Kadının kamu sektöründe özel sektöre oranla daha fazla istihdam edilmesi sendikal faaliyetlerde de daha fazla yer almasına neden olmuştur. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak nicel ve nitel tekniklerin her ikisi de kullanılmıştır. Nicel yöntemle bireylerin sosyo-demografik özellikleri memuriyette ve sendikada çalışma süreleri ve ne kadar süredir yönetici konumunda buldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Nitel görüşmeler ise Kamu Memur Sendikaları olan Memur-Sen, Kamu-Sen ve KESK’e bağlı sendikalardaki yönetici konumunda olan kadınlarla yapılmıştır. Görüşmeler kapsamında çalışma yaşamında cinsiyet rollerinin yeri ve yönetici kadınların sendikal süreçlere bakış açısı sorgulanmıştır.

Karaca (2007) Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma isimli tezinde Türkiye’de bankacılık sektöründe cam tavanın var olup olmadığını tespit etmek ve kadının üst düzey yönetici konuma

terfisine engel olan cam tavanları (görünmez bariyerleri) belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla kadın ve erkek banka yöneticilerinin, kadın çalışanlara ve kadın yöneticilere ilişkin tutumlarını incelemiştir. Literatür taraması yapılarak nicel 38 anket ifadesi oluşturulmuş ve ifadeler yedi boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar; 1) Çoklu Rol Üstlenme, 2) Kadınların Kişisel Tercih Algıları, 3) Örgüt Kültürü ve Politikaları, 4) İformel İletişim Ağları (Networklar), 5) Mentorluk, 6) Mesleki Ayrım, 7) Stereotipler'dir. Örneklem olarak Konya'daki kamu ve özel bankaları seçilmiş ve bu bankaların 20'sinden izin alınarak 35 şubesinde 140 banka yöneticisine anket ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 55'i erkek ve 45'i kadın olmak üzere istenen düzeyde 100 adet doldurulmuştur. Veriler bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA yöntemleriyle analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda kadınların diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de orta düzey yönetici kadrolarında yoğunlaştığı görülmüştür. Bankacılığın yoğun mesai ve fedakârlık gerektiren sektör oluşundan dolayı kadının rol çatışması yaşaması ve cinsiyete bağlı kadının duygusal yönüne ilişkin olumsuz önyargıların değişmemesi cam tavana neden olmaktadır.

Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği isimli çalışmada kadınların üst düzey yönetim pozisyonları ve stratejik pozisyonlarda az sayıda bulunmasının nedenlerini araştırmaktadırlar. Çalışmanın örnekleme Balıkesir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilik kademelerinde istihdam edilen kadın ve erkek çalışanlardır. Bu çalışanlardan tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenen 103'ü erkek ve 97'si kadın olmak üzere 200 kişiye ulaşılmıştır. Literatür taranarak oluşturulan anketlerin cevaplandırılmasında yüz yüze görüşme yöntemi kullanılan çalışmada elde edilen veriler bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Test edilen veriler sonucunda ulaşılan bulgulardan ortaya çıkan sonuç ise kadınların yöneticilik ve liderlik özelliklerinin sınırlı olduğu algısının hâkim olması, üstlendikleri ailevi sorumluluklar ve kraliçe arı sendromuyla daha önce üst düzey yöneticilik vazifesi üstlenen kadınların hem cinslerinin yükselmesine engel olmasıdır.

Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma isimli çalışmada konaklama işletmelerinde istihdam edilen kadın yöneticilerin cam tavanın varlığına ve kariyer engellerine ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yine bu

kapsamda kariyer engellerinden hangisinin cam tavan algısını daha fazla hissettirdiği ve bunların demografik farklılıklarda nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan soru formu ilgili çalışmalardan geliştirilerek oluşturulmuştur. Çalışmanın örneklemi olarak Antalya ve çevresindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde üst ve orta düzey yöneticilik pozisyonunda istihdam edilen toplam 374 kadın yönetici belirlenmiştir. Bunlara gönderilen anket formlarından 151'i çalışmada kullanılabilir nitelikte doldurulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler ve Mann-Whitney U, Kruksal Wallis ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını hissettiği tespit edilmişken, çoklu regresyon analizi temel kariyer engellerinin basmakalıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve mentor eksikliği olduğunu göstermiştir.

Erçen (2008) Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme isimli doktora tezinde kadınların yönetim kademelerine ulaşmasında cam tavanı aşmak için kullandığı en etkin stratejileri belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışan kadınlar cam tavanı aşmak için eğitim almak, sosyal ilişki geliştirmek, kariyer geliştirme programlarına katılmak, mentordan yardım almak ve yüksek performans göstermek gibi stratejileri kullanmaktadır. Çalışmanın evreni Financial Times Europe 500'e giren 11 Türk işletmesinde çalışan ve en az bir defa terfi etmiş kadınlardan oluşmaktadır. Bu kadınların 196'sına ulaşılmıştır. Çalışmada cam tavanı aşma stratejilerinin belirlenmesi adına Chen (2005) tarafından geliştirilen ölçekten istifade edilmiştir. Verilerin analizinde ANOVA ve çoklu regresyon yöntemlerinin kullanıldığı çalışmada çoklu regresyon yöntemi, kadınların kariyer ilerleme stratejileri ile terfileri ilişkisini saptamaya ve anlamaya olanak vermiştir. Cam tavanı aşmak için etkin stratejilerden birisi çalışanın yüksek performans göstermesidir.

Sezen (2008) Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinde otel işletmelerinde kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşı karşıya kalıp kalmadıklarını tespit etmeyi ve otel çalışanlarının bu engeller hakkındaki düşüncelerini öğrenmeyi amaçlamıştır. Araştırma İstanbul ili sınırları içinde Turizm İşletmesi Belgesine sahip 4-5 yıldızlı 18 adet otelde yapılmıştır. Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarını ölçmek için 27 adet ifadeden ve

çalışanların demografik bilgilerinin edinildiği 11 adet sorudan oluşan anket formu örneklem gruba uygulanmıştır. Çalışmada faktör analizi, güvenilirlik, çoklu uyum analizi ve ki-kare analizi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda cam tavana neden olan altı faktör belirlenmiştir: Cinsiyet ayrımcılığı, önyargılar, üst yönetimden kaynaklanan engeller, sosyal yaşam ve aile hayatı. Çalışmada elde edilen bulgular kadınlar otel işletmelerinde ifade edilen bu faktörlerden dolayı cam tavana maruz kaldıklarını göstermektedir.

Akdöl (2009) Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma isimli yüksek lisans tezinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle meşru ve doğal gözükken cam tavanların çözümünde önemli stratejilerden biri olarak pozitif ayrımcılığa dikkat çekmiştir. Çalışmadaki ampirik araştırma kadınların yoğun olarak çalıştığı gıda, ilaç ve tekstil sektörlerinden biri olan ilaç sektöründe gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında Ergeneli ve Akçamete'nin (2004) bankacılık sektöründe kullandığı anketler ilaç sektörüne uyarlanmıştır. Pozitif ayrımcılığa ilişkin tutumların ölçülmesi için ise Combs ve Nadkarni'nin (2005) yılındaki ABD ve Hindistan'da pozitif ayrımcılığa yönelik kullandıkları ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmada kadının üst düzey yönetime gelmesinde pozitif ayrımcılığın etkili olabileceği ve kapsamlı fırsat eşitliği politikalarının uygulamaya geçirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışanların bu politikalar kapsamında eğitilmeleri ve bilinçlendirilmesi önerilmektedir.

Aktaş, Algür ve Cengiz (2009) Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma isimli çalışmada konaklama işletmelerinde orta ve üst düzey yönetici kadın sayısının azlığından yola çıkarak bunun nedenlerini irdelemişlerdir. Yine bu kapsamda anketle yöneltilen sorularda konaklama işletmelerinde kadınlar için uygun görülen departmanlar belirlenmek istenmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu Örucü ve arkadaşlarının (2007) çalışmasından esinlenerek geliştirilmiştir. Çalışmanın evreni Antalya'da faaliyet gösteren 9 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde istihdam edilen orta ve üst düzey pozisyonlarda bulunan yöneticilerdir. Dokuz işletmenin altısından izin alınmış ve bu işletmelere toplam 180 anket dağıtılmış, bu anketlerden 129 tanesi geri dönmüştür. T-testi kullanılarak analiz edilen 31 ifadeli ölçeğin 11 ifadesinde

kadın ve erkekler arasında anlamlı görüş farklılıkları olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak çalışmanın sonucunda cam tavanın varlığını ortaya koymaya çalışan ifadelere kadınların katılmadığı görülürken erkeklerin kararsızlık eğilimi sergilediği dikkat çekmiştir.

İraz (2009) Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması başlıklı bankacılık sektöründe yapılan araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin cam tavana ilişkin tutumları arasında farkın olup olmadığını belirlemeyi, bu farklılıkları demografik diğer değişkenlere göre değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmada Konya ilinde toplam 20 kamu ve özel sektör bankalarının 35 farklı şubesinde istihdam edilen 140 kadın ve erkek yöneticiye ulaşılarak anket formu verilmiştir; geri dönüş 100 adet olmuştur. Çalışmanın analizi için t-testi ve ANOVA testi kullanılarak katılımcıların cam tavan algıları karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda cam tavan engellerine ilişkin ifadelerde kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin terfilerinde karşılaştıkları en önemli engelin cinsiyet temelli olduğu ifade edilmiştir.

Özan (2009) Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti isimli çalışmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde görev yapmakta olan kadın ilkokul müdürlerinin liderlik özelliklerini belirlemek adına rasgele seçilen 22 ilkokulda 217 öğretmenin görüşüne başvurmuştur. Okul yöneticilerin liderlik özelliklerinin ölçülmesi adına 37 maddelik anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Böyle bir çalışmanın Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yapılma nedeni ilkokul yöneticisi olan 165 kişiden 81'inin kadın olmasıdır. Bu durumun gerek Batı toplumlarında gerekse ülkemizde benzeri bulunmamaktadır. Çalışmanın analizinde t-testi ve varyans analizi (one-way) kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyeti, hizmet yılı ve branşına göre kadın okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle ilişkili görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Doğru (2010) Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği isimli yüksek lisans tezinde cam tavan sendromunun çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet derecesi olarak tanımlanan iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu araştırmanın amacı Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan erkek

çalışanların kadın çalışanlara karşı tutumunu, kadın çalışanların cam tavan algılarını ve cam tavan engellerinin iş tatminlerine olan etkisini ölçmektir. Çalışmanın örnekleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan 100 doktor, hemşire, diğer personelden oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan anket önceki bilimsel yayınlarda kullanılan anketler incelenerek amaca uygun olan 34 sorunun seçilmesiyle hazırlanmıştır. Bir ön çalışma olarak Sakarya Üniversitesi Biyoloji Bölümü'nde çalışan öğretim üyeleri üzerinde uygulanmış ve çıkan sonuçlara göre ankete son hali verilmiştir. Anketin son halinde demografik özelliklerle ilgili sorular ve cam tavanın varlığına yönelik 15 soru, sadece kadınların yanıtlanması istenen 13 soru bulunmaktadır. Çalışmanın analizinde frekans analizi ile birlikte bağımsız değişken t-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgularda ise kadınlara yönelik cam tavanın varlığı kabul edilirken erkeklerin yöneticilik ve liderlik konusunda, toplumsal cinsiyetçilik algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İpek ve Yarar (2010) Sınıf Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Okul Yöneticiliğinde Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Tutum ve Görüşleri isimli çalışmada okulların yöneticilik kadrolarında kadın öğretmenlerin sayısındaki yetersiz temsilin nedenlerini, sınıf öğretmenleriyle aday sınıf öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirmişlerdir. Aday sınıf öğretmenleri de birinci ve dördüncü sınıflar arasında kendi içinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışmada Yarar ve İpek tarafından geliştirilen (2009) ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın başlığında cam tavan sendromu ifadesi kullanılmamış olmasına rağmen anahtar kelimelerde kullanılan ve ölçülmek istenen iki boyut da cam tavan nedenleri arasındadır. Bu boyutlar; kadınların okul yöneticiliğindeki yetersiz temsili konusunda kişisel ve toplumsal tutum ve görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Çalışma için elde edilen veriler t-testi ve Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan erkekler okul yöneticiliğinde kadınların başarı gösteremeyeceği görüşündedir. Kadınlar ise toplumsal cinsiyet rollerini erkeklerden daha çok benimsemiştir.

Menteş (2010) Cam Tavan Sorununun Boyutlarının Anlaşılmasında Nitel Unsurların Önemi: İMKB100 Üzerine Bir Çalışma isimli eserde görünmez bariyerlerin tespitinde nicel unsurlar yanında nitel unsurların da gerekliliğini savunmuştur. İMKB100 şirketlerinde yönetim kurulundaki kadın üyelerin sayısal verileri değerlendirilirken yasal sistem, mülkiyet yoğunlaşması ve toplumsal

kültürün özellikleri dikkate alınarak görünmez bariyerler hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Araştırmada İMKB100 endeksinde yer alan 100 şirketten bütün yönetim kurulu üyelerine ulaşılabilen 88 şirket değerlendirilmiştir. Çalışmada şirketlerinden alınan nicel verilerin sendromu değerlendirmedeki yetersizliği dile getirilmiş ve Türkiye’de cam tavan sendromunun boyutlarının değerlendirilmesi için hukuki sistem, mülkiyet yoğunlaşması ve toplum kültürü gibi bireysel özelliklerin gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Mizrahi ve Aracı (2010) Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışmada bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar dikkate alınarak, İzmir’de faaliyette bulunan KOBİ’lerde çalışan kadın ve erkek yöneticilere anket uygulamışlardır. Anketler internet aracılığıyla gönderilmiştir. 300 tane gönderilen anketten çalışma için uygun olan 100 adedi değerlendirmeye katılmıştır. Anket ifadeleri cam tavanın temel bileşenleri olarak dile getirilen çok rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikaları, informel iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotiplere uygun olarak hazırlanmış 35 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular ANOVA ve t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Kadınların çalışma yaşamında cam tavanla yüz yüze kaldığı tespit edilmiştir.

Zeybek (2010) Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama isimli yüksek lisans tezinde kadınların turizm sektöründe karşılaştıkları kariyer engellerine dikkat çekmek istemiştir. Ortaya çıkan sonuç doğrultusunda bu engellerin ne şekilde aşılabileceği hakkında yorumlar yapılmıştır. Araştırma yöntemi karma yöntem (mixed method) olarak saptanmış olup hem nitel hem nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nitel bölümü oluşturulurken, nicel araştırmada kullanılan anket sorularının faktör analiz sonuçlarıyla Makombe ve Geroy’un (2008) nitel araştırmaya dayalı makalesinden yararlanılmıştır. Örneklem olarak Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 45 otel belirlenmiş ve bu otellerden toplam 41’i araştırmaya katılmıştır. Bu otellerde çalışanların 224’ünün anketi değerlendirmeye alınmıştır. Nitel çalışma için ise bu otellerde istihdam edilen 95 kadın yöneticiden rastgele seçilen 16’sı ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmanın analizinde bağımsız t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, yönetim kademesinde çalışanların toplumda var olan önyargılar dolayısıyla otel işletmelerinde kadınların çalışması ve kariyer yapmasını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların terfi edebilmesi

için erkeklere oranla daha fazla çalışması gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu görülmüştür.

Negiz ve Yemen (2011) Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı isimli çalışmada yönetici kadınların yönetime gelmeleri esnasında ve yönetim kademelerindeyken karşılaştıkları zorluklar ve yöneticilik kademelerindeki başarılarını ölçmeyi amaçlamışlardır. Kadın çalışanın gerek cinsiyetleri gerekse görevleri arasında yaşadığı ikilem incelenmiştir. Araştırma Isparta ili kapsamında yönetici kadınlar ile kadın yöneticiyle çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Isparta'da kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda olan 77 kadından 43'ünün katılımı sağlanmıştır. Çalışanlarla gerçekleştirilen (ikinci) kısımda ilde en fazla kadın yöneticiye sahip olan Üniversite tercih edilmiştir. Üniversitede çalışan toplamda 187 kişiden 127'si ile görüşme sağlanmıştır. Çalışmada yönetici kadınlar için ve çalışanlara yöneltilmek üzere iki çeşit soru formu oluşturulmuştur. Verilerin analizinde ise güvenilirlik, frekans, ortalama gibi tanımlayıcı yöntemlerin yanı sıra, hipotezlerin test edilmesinde Mann Whitney U-Testi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda Türkiye'de kadın yönetici sayısındaki azlığa neden olan faktörlerin geleneksel cam tavan yaklaşımı ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetici kadınlar ise yönetim kademelerine gelirken önlerine çıkan engelleri engel olarak görmemektedir. Çalışanlar üzerine yapılan anketler değerlendirildiğinde; kadın yönetici ile daha önce çalışan ya da ilk kez çalışan erkek personelin, kadın yöneticiyi motive edici, huzur ortamı sağlayıcı, performansa ve kuruma katkı sağlayıcı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden (2011) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği isimli çalışmada kamu kurumlarındaki kadın yönetici sayısındaki düşük oranın nedenlerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmada kamu kurumu olarak T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı seçilmiş ve bu kurumda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın bütün yöneticiler örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında Karaca'nın (2007) geliştirdiği anket kullanılmıştır. Dağıtılan anket formlarından kullanılabilir seviyede 147 adet tespit edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle frekans, ortalama, standart sapma değerleri tespit edilmiş ve sonrasında bağımsız t-testi ve ANOVA kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda kadınların cam tavanın varlığına dair

algılarının bulunduğu tespit edilirken, erkeklerin kadın çalışanların yükselmesi konusunda kadınlara oranla daha ılımlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Öztürk (2011) Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği isimli yüksek lisans tezinde yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın öğretim elemanları üzerinde cam tavan sendromunun olup olmadığını tespit etmeyi ve kadın öğretim elemanlarının cam tavan engelleri hakkındaki düşüncelerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın evreni Ankara Üniversitesinde görev yapan 1.682 kadın öğretim elemanından oluşmaktadır. Bu öğretim elemanları arasından rastgele örneklem seçimi yöntemiyle 185 kadın öğretim elemanı tespit edilmiştir. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada Karaca'nın (2007) tezinden yararlanılarak anket soruları geliştirilmiştir. Çalışma bireysel (çok rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları), örgütsel (örgüt kültürü, politikaları, mentor eksikliği, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama) ve toplumsal faktörler (mesleki ayırım, stereotipler) olmak üzere üç unsur etrafında şekillenmiştir. Elde edilen verilerin öncelikle frekansları belirlenmiş ve sonrasında t-testi ve ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak kadın öğretim elemanlarının diğer meslek gruplarına göre daha az cam tavan engeliyle karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Ancak araştırmaya katılanların bir kısmı erkek egemen iletişim ağlarına giremedikleri, mentorluk hizmetinden yeteri kadar faydalanamadıkları, kendilerine örnek olacak yeterince kadın yönetici bulunmadığı, yönetsel faaliyetlerde kadınların sergileyeceği düşünülen tavırlara önyargılarla adil davranamayacağı kanaati ve fırsat eksikliğinden yakınmaktadır.

Çalışkan (2012) Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinde birbiriyle ilişkili iki amaç belirlemiştir. Bunlardan ilki kamuda çalışan kadınların cam tavan algılarını ölçmektir. İkinci amacı ise şayet cam tavan algısı varsa bunun nedenlerini tespit etmektir. Çalışmada Tekirdağ ili sınırları içinde faaliyet gösteren 10 belediye'deki 153 kadın çalışanla anket yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, literatür taraması ve araştırma süreci sonucunda, kadınların karşı karşıya kalabilecekleri terfi engelleri dikkate alınarak, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Ölçek hazırlanmasında genel olarak Morrison, Schreiber ve Price'ın (1995) çalışmasından yararlanılmıştır. Araştırmanın analizinde faktör, Kruskal

Wallis H-testi, Mann Whitney U-testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda cam tavana neden olan faktörlerden kurum ve erkek yönetici tarafından konulan engellerin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Evli ve çocuklu kadınların bu engellere katılım oranı daha fazla çıkmıştır.

Çetin ve Atan (2012) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelenmesi isimli çalışmayı İstanbul ilinin Anadolu yakasında faaliyet gösteren devlet okullarında görevli 120 kadın okul yöneticisiyle gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın amacı kadın okul yöneticilerinin cam tavana ve kadınların okul yönetiminde yükselme düzeylerine yönelik algılarının tespit edilmesidir. Çalışmada Karaca'nın (2007) tezinden alınan anketler kullanılmıştır. Toplanan bilgiler yaygın olarak dile getirilen yedi alt boyut kapsamında değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde bağımsız t-testi, Kruskal Wallis H-testi, Mann Whitney U-testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin alt boyutlardan en fazla stereotiplerden en az da mentorluk alt boyutundan etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özyer ve Orhan (2012) Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerine Bir Uygulama isimli çalışmada kadın öğretmenlerin önyargılar dolayısıyla maruz kaldığı cam tavanların korku düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırmada Hatay'da çalışan kadın öğretmenler tercih edilmiştir. 200 kadın öğretmene anket ulaştırılmış ancak kullanılabilir 126 veri elde edilmiştir. Çalışma 2 ölçek 3 bölümden oluşmaktadır. İlk ölçek Karaca'nın 2007 yılındaki yüksek lisans tezinde kullanılan 7 alt boyut ve 38 sorudan oluşmaktadır. İkinci ölçek Collins'in (2006) doktora tezinden uyarlanan 5 alt boyut ve 25 sorudan oluşan korku ölçeğidir. Ölçeklerin her biri bir bölüm kabul edildiğinden son bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin anlaşılmasını sağlayan 7 soru bulunmaktadır. Elde edilen verilere öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmanın değişkenlerine Kormogrov Smirnov-Normallik Dağılım Testi uygulanarak değişkenlerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu yüzden veri analizinde Mann Whitney U-testi ve Kruskal Wallis H-testi kullanılmıştır. Çalışmada cam tavan sendromu ve korku düzeyi arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Cam tavan sendromunun çalışanların korku düzeylerine etki etmediği ortaya çıkarken her iki kavramında alt boyutları arasındaki ilişkiye

bakıldığında korkunun alt boyutlarıyla sadece cam tavanın basmakalıp yargılar alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizindeki bu anlamlı sonuçları detaylandırmak için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Taşkın ve Çetin (2012) Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği isimli çalışmada cam tavan engellerinin algısıyla cam tavanı aşma stratejisi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada Bursa'daki 42 tekstil fabrikası evren olarak belirlenmiştir. Bu fabrikaların her birine telefonla ulaşılarak izin istenmiştir; ancak 16 işletme izin vermiştir. Toplam 200 anket formu dağıtılmış bunlardan 112'si geri dönmüş, ancak bunların 96 tanesi geçerli sayılabilmektedir. Verilerin analizinde cam tavan algısı ve cam tavanı aşma stratejileri arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson korelasyon analizi hipotezlerin testinde ise çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca Mann Whitney U-testi ve Kruskal Wallis H-testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda cam tavan ve cam tavanı aşma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, cam tavan algısının örgütsel faktörlerden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

İnel (2013) Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları isimli yüksek lisans tezinde kurum yapısı (mekaniklik/organiklik) ile işyerinde kadınlara yönelik cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Geniş çaplı literatür taraması sonucu hazırlanan ankette açık uçlu, demografik ve Likert ölçekli sorular bulunmaktadır. Sorulara 6 bilmiyorum ve 7 bu soru bizim kurumumuz için geçerli değildir seçenekleri de eklenmiştir. Veriler toplamak için Ege Bölgesinin Afyon, Manisa ve İzmir illerinde rassal olarak 81 kurum (kamu, özel ve STK) seçilmiştir. Bu kurumlardan 3'ü sadece erkek personel istihdam ettiği için çalışma alanı dışında bırakılarak 78 kurumda anket gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kurumsal yapının (mekaniklik/organiklik) cam tavan üzerindeki etkisinin anlaşılması için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda cam tavan ile kurumların örgütlenmesi arasında ilişki bulunamamıştır.

Yıldız ve Çiçek (2013) Cam Tavan Sendromu Kariyer Yolunda Bir Engel Midir? Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma isimli çalışmada --isminden de anlaşılacağı üzere-- kadın akademisyenlerin cam tavan sendromu, karşılaşma düzeylerini belirlenmeyi ve cam tavana neden olan unsurları irdelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın evreni Kafkas Üniversitesinde istihdam edilen 72 kadın öğretim üyesidir. Tam sayı örneklem yöntemi kullanılarak 72 kadın öğretim

üyesine anket dağıtılmıştır; ancak 46 anket geri dönmüştür. Veriler faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda kadın öğretim üyelerinin orta düzeyde cam tavan algısı bulunduğu tespit edilmiştir. Kadın akademisyenler üzerinde orta düzeyde algılanan cam tavanla cinsiyet ayrımcılığı, basmakalıp yargılar ve kurum kültürü arasında pozitif yönde ilişki bulunurken rol çatışması konusunda ilişki bulunmamıştır.

Aksu, Çek ve Şenol (2013) Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri isimli çalışmada cam tavanları belirlenmeyi ve cam tavan aşma stratejilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda İzmir'in Buca ilçesindeki ilköğretim okullarında müdürlük yapan 4'ü kadın, 6'sı erkek cevaplayıcı ile ortalama bir buçuk saat süren görüşmeler yapılmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada görüşmelerde veriler araştırmacı tarafından not alınmış ve içerik analizi yöntemiyle değerlendirilerek boyutlar oluşturulmuştur. Araştırmanın sonucunda cam tavan sendromuna toplumsal önyargıların, aile içi sorumluluklar, örgüt kültürü, cinsiyete ayrımcılığı, üst yönetimin görüşü gibi faktörlerin etkili olduğu görülmüştür. Cam tavana neden olan bu faktörleri aşmak için kadınların yüksek performans göstermeleri, eğitim durumlarının iyi olması, mentor yardımı almaları ve sosyal ilişkilerini iyi kurmaları gerektiği gibi konular üzerinde sıklıkla durulmuştur.

Özyer ve Azizoğlu (2014) İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki isimli çalışmada cam tavan sendromu ve örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutları olan işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi irdemişlerdir. Bunlara ek olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki durumu ile cam tavan ve algılanan örgütsel adalet, algılanan örgütsel adaletin alt boyutları karşılaştırılmıştır. Araştırma İstanbul'daki sanayi işletmelerinde yapılmıştır. Bu işletmelere gönderilen 450 anketten 439'u geri dönmüş; kullanılabilir 350 anket olduğu tespit edilmiştir. Anket verilerinin normalliği için Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmış ve çalışmada korelasyon, t-testi, ANOVA testleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda cam tavan ile algılanan adalet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Alaçam ve Altuntaş (2015) Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği Geliştirilmesi isimli çalışmayı Eylül 2013-Ağustos 2014 tarihleri arasında Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan 10 Sağlık Yüksekokulu ile bir Sağlık Bilimleri Fakültesi olmak üzere toplam 11 okulda gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ile kadın akademisyenlerin kariyer engelleri ölçeği taslak formu kullanılmıştır. Araştırma için etik kurul onayı ile kurum izinleri alınmıştır. Araştırma verileri kapsam geçerliliği, yapı geçerliği ve güvenirlik analizleri açısından değerlendirilmiştir. Kadın akademisyenlerin kariyer engelleri ölçeğinin geliştirildiği bu çalışmada 40 madde ve dört alt boyut tespit edilmiştir.

Büyükyaprak (2015) Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği isimli çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) merkez teşkilatındaki kadın personelin kariyer engeli olarak cam tavan sendromu algılarını ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmada kullanılan anket soruları Öztürk'ün (2011) tezinden alınmıştır. Anket 297 MEB merkezi teşkilatında çalışan kadınlara uygulanmıştır. Veriler geçerlilik analizi, tanımlayıcı analizler ve ANOVA testine tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda kadınların çocukları konusunda hassas oldukları, erkeklerden daha fazla aile sorumluluğu yüklendiği, ancak aile sorumluluklarının kariyerlerine engel olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma yaşamında erkeklerin kariyer yolunun kadınlara oranla daha fazla açık olduğu, kadınların kariyer süreçleri için çeşitli planlara sahip olduğu, ancak mentor ve informal iletişim ağlarından yoksun oldukları sonucuna varılmıştır.

Düz (2015) Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri isimli çalışmada kadın maarif müfettişlerinin, eğitim yönetimi ve denetimi kademelerine gelirken yaşayacağı engelleri dile getirmeyi ve cam tavana ilişkin algıları ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan 27 kadın maarif müfettişi oluştururken örneklem belirlenmemiş bu müfettişlerin hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada 18 kadın maarif müfettişiyle görüşülmüştür. Veriler içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda kadın maarif müfettişlerinin görevlerini yerine getirirken ataerkil toplum yapısından kaynaklı cinsiyet eşitsizliğinden negatif yönde etkilendiği görülmüştür. Kadın müfettişlerin erkeklere göre daha fazla çalışarak kendilerini ispatlamaya çalıştıkları belirtilmiştir. Ayrıca görüşmeye katılan kadın müfettişlerin yarısından fazlası cam tavana maruz kalmıştır.

Erot (2016) Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinde Antalya'daki devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda nitel araştırma tekniği olan fenomenoloji (olgu bilimi) yaklaşımı kullanılmıştır. 19 kadın yöneticiyle gerçekleştirilen görüşmeler cam tavana neden olan faktörlerin başında kadının toplumsal rollerinin geldiğini göstermiştir.

Hoşgör, Hoşgör ve Memiş (2016) Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları isimli çalışmada kamu hastanelerindeki kadın çalışanların cam tavan sendromu ile sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ve farklılıkları tespit etmeye çalışmışlar. Çalışmanın evrenini İstanbul'daki kamu hastaneleri sağlık personeli oluştururken örneklem grubu bu evren içinde seçilen dört kamu hastanesindeki 313 kadın sağlık personelidir. Verilerin analizinde güvenilirlik, frekans, tanımlayıcı analizler, Pearson korelasyon, t-testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda sağlık çalışanlarının kariyer engeli olarak gördüğü cam tavan nedenleri sıralanmıştır. Bunlar: Kadınların kişisel tercih ve algıları, basmakalıp yargılar, çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikaları, informel iletişim ağlarına katılamama, mesleki ayırım ve mentor eksikliğidir.

Tunç (2016) Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama isimli yüksek lisans tezinde kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı engeller ve bu engellerle örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Evren Eskişehir ilindeki kamu ve özel bankalardaki çalışanlardır. Bu çalışanlar arasında kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 450 kişiye anket ulaştırılmıştır; bunların 409'u eksiksiz doldurulmuştur. Verilere Kolmogorov-Smirnov normallik testi, Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi, frekans, cam tavan ve örgütsel adalet faktörleri arası korelasyon ve t-testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda cam tavan ve örgütsel adalet arasında negatif ilişki saptanmıştır.

Türkiye'deki araştırmaların büyük bir çoğunluğunda kadınların üst düzey idari yöneticiliklere terfi etmeleri önünde görünmez bariyerlerin varlığı kanıtlanmıştır. Bu eserlerde yurtdışı çalışmalarda olduğu gibi literatür taraması, nicel, nitel ve karma (mixed) veri toplama tekniklerinden biri ya da birden fazlası kullanılmıştır. Nicel

yöntemler için personel kayıt (Menteş, 2010) ve özgeçmişlerinden ziyade ağırlıklı olarak anket formu ya da ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmalar amacına uygun olarak özel sektör, kamu veya her ikisinin de yer aldığı kurum/şirket çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde ise tüm evrenin çalışmaya dâhil edilmesi ya da tesadüfî örneklem yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilere Kolmogorov-Smirnov Z-testi (normallik dağılımı tespiti) (Özyer ve Orhan, 2012; Özyer ve Azizoğlu, 2014; Tunç, 2016), güvenilirlik, frekans, Ki-kare testi, Mann Whitney U-testi, Kruskal Wallis H-testi (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Sezen, 2008; Negiz ve Yemen, 2011; Çalışkan, 2012; Çetin ve Atan, 2012; Özyer ve Orhan, 2012; Taşkın ve Çetin, 2012), Bağımsız Örneklem T-Testi, ANOVA, Korelasyon, Regresyon testlerinin (Karaca, 2007; Erçen, 2008; Aktaş, Algür ve Cengiz, 2009; İraz, 2009; Özan, 2009; Doğru, 2010; İpek ve Yarar, 2010; Mizahi ve Aracı, 2010; Zeybek, 2010; Bingöl, vd., 2011; Öztürk, 2011; Özyer ve Orhan, 2012; Taşkın ve Çetin, 2012; İnel, 2013; Yıldız ve Çiçek, 2013; Özyer ve Azizoğlu, 2014; Büyükyaprak, 2015; Hoşgör, Hoşgör ve Memiş, 2016; Tunç, 2016) biri ya da birden fazlası kullanılarak analizler yapılmış ve hipotezler kabul ya da reddedilmiştir.

Nitel yöntemde ise çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen birim ya da gruplardan cam tavanı kırmış olan üst düzey idari yöneticilere ulaşılarak yüz yüze, telefonla ya da e-posta yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Nitel çalışmaların analizinde ise hikâyeleyici yöntem ya da içerik analizi (Alican, 2007; Düz, 2015; Erot, 2016) kullanılmıştır. Cam tavanı konu alan araştırmalar arasında nicel, nitel ya da karma yöntemlerin kullanıldığı birçok yüksek lisans tezi (Alican, 2007; Karaca, 2007; Sezen, 2008; Akdöl, 2009; Doğru, 2010; Zeybek, 2010; Öztürk, 2011; Çalışkan, 2012; İnel, 2013; Düz, 2015; Erot, 2016; Tunç, 2016) ve bir tane doktora tezi (Erçen, 2008) bulunmaktadır.

Alaçam ve Altuntaş (2015) 40 madde ve 4 boyutun bulunduğu Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeğini geliştirmişlerdir. Diğer çalışmalarda literatürdeki anketler birebir, adapte edilerek ve/veya esinlenerek kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda birçok çalışmada kadınların çok rol üstlenmesi, kişisel tercih ve algıları, informel iletişim ağlarına ulaşamaması, örgütlerin cinsiyet ayrımcı kültür ve politikaları, mentor eksikliği, toplum tarafından mesleki ayrımcılık ve üst düzey yönetimin tutumu gibi faktörler dolayısıyla cam tavana maruz kaldığı görülmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı, Önemi, Evreni, Örneklemi ve Hipotezleri

Türkiye’de cam tavan konusunun kadın dışında çalışmalara yansımaması büyük bir eksikliklerdir. Kamuda çalışan ve özellikle terfide ayrımcılığa uğrayan, cam tavana maruz kalan tek kesim kadın olarak aksettirmektedir. Oysaki ayrımcılık konusunda birçok faktörün etkili olduğu çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu yüzden bu çalışmanın öncelikli amacı, iş yaşamında terfi sorunları yaşanmasının tek nedeninin cinsiyet olmadığını, çeşitli faktörlerin çeşitli gruplar üzerinde cam tavan etkisi oluşturduğunu ortaya koymaktır.

Akademisyenler, idari kariyerlere ulaşmada yasal herhangi bir engel olmamasına karşın çeşitli görünmez engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar gerek özel sektör gerekse kamuda çalışan diğer bireylerin karşılaştığı engellerle çoğunlukla benzerlik gösterse de çeşitli farklılıkları da barındırmaktadır. Türkiye’de akademisyenlerin idari kariyerini etkileyen faktörlerin ortaya konması açısından bu bölümde alan araştırmasına yer verilmektedir. İlerleyen alt başlıklarda çalışmanın amacı, önemi, evreni, örneklemi, sınırları ve hipotezleri ele alınmaktadır.

4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Akademisyen mesleki yaşantısı boyunca hem akademik hem de idari kariyer süreçleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Çoğu akademisyen için akademik kariyer, idari kariyerin önüne geçtiğinden idari kariyer ikincil plana bırakılmaktadır. Ülkemizdeki üniversitelerde akademik kadrodaki öğretim üyelerinin çeşitli idari görevleri yerine getirmesi bir gerekliliktir. Sadece akademisyenlerin atanabildiği / yöneticilik yapabildiği, rektör, dekan, enstitü müdürü, yüksekokul müdürü gibi idari görevleri yerine getirmek için bu tür idari görevlere atanmalarda ya da seçimlerde asgari şartları taşıyan uygun adaylar arasında yasal eşitlik sağlansa da, kimi adaylar bazı engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Akademik personelin idari kariyerlerinde karşılarına çıkan bu görünmez engellerin nedenlerinin araştırılması bu çalışmanın ana amacıdır.

Akademik kadronun idari kariyer engellerinin görünmesinin zorluğu cam tavan engelleriyle ilişki içinde olabileceği kanısını uyandırmaktadır. Cam tavan engellerinin aşılmasına veya azaltılmasına, toplumsal ve bireysel farkındalığın ve duyarlılığın artırılmasına dair alınacak önlemler önceki bölümlerde bir ölçüde incelenmiştir. Ancak çözüm önerilerinin, akademisyenlerin idari kariyerleri bağlamında ele alınması adına engellerin alan araştırması bulguları ışığında

tartışılması ve genel cam tavan sendromuna neden olan faktörlerle karşılaştırılması gerekmektedir.

4.2.2. Araştırmanın Sınırları

Alan araştırmasının sınırları aşağıda sıralanmaktadır:

Araştırma alanı 1992 yılında kurulan Devlet üniversiteleri olarak belirlenmiştir. Zaman ve bütçe kısıntısı nedeniyle diğer kamu üniversiteleri araştırma kapsamına alınamamıştır.

1992 yılında kurulan kamu üniversitelerinin de 23 farklı ilde yer alması, izin prosedürlerinin çok uzun sürmesi ve zaman dilimine yayılması dolayısıyla yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen veriler birkaç üniversiteyle sınırlı kalmıştır. Diğer üniversitelerdeki (e-posta adreslerine ulaşılabilen) öğretim üyelerine online anket uygulanabilmiştir.

Cam tavan sendromunu konu alan bu çalışmada örgütsel kültür ve faktörlerin karşılaştırılabilmesi açısından alan araştırmasının daha az sayıda üniversitede yapılması öngörülmüştür. Ancak anket ve mülakat için izin alınabilen üniversitelerde hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşamadığından çalışmada böyle bir karşılaştırma gerçekleştirilememiştir.

Özellikle yüz yüze uygulanan anketlerde karşılaşılan en temel sorun ise kimliklerin ifşa edilmesi korkusudur. Bu yüzden kimi anketler eksik doldurulmuş ve bu eksiklikler dolayısıyla çalışma kapsamı içine alınamamıştır.

Akademisyenlerin ders ve idari sorumluluğu dışında akademik kariyerlerine de zaman ayırması gerektiğinden anket ve mülakatları cevaplamaya katılım hedeflenen düzeyin altında gerçekleşmiştir.

Sosyal bilimlerde alan araştırmasıyla elde edilen sayısal verilerin sonucuna inancın olmaması çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Çalışmada bu sorunu gidermek adına nitel görüşmelerin yapılması hedeflenmiştir. Nitel görüşmelerin üst düzey idari görevlerde bulunan akademik personelle yapılması hedeflendiğinden ve bu akademisyenlerin yoğun temposundan dolayı hedeflenen sayıya ulaşamamıştır. Zaman sıkıntısına ek olarak kimlik ifşası korkusu, kaçamak bilgiler verilmesi, bazen de görüşme talebinin geri çevrilmesi yaşanan diğer sıkıntılar arasındadır. Ayrıca çalışma için hedeflenen nitel görüşme sayısını ülkemizde yaşanan 15 Temmuz 2016

darbe girişimi etkilemiş ve bu süreç sonrasında nitel görüşmeler için randevu talep edilen üst düzey idari görevdeki akademisyenlerden geri dönüş alınamamıştır.

Anket formunun cevaplandırılmasında, katılımcıların ifadeleri algılama şekillerine bağlı olarak, görünmez bariyerleri bir engel olarak düşünmek yerine sistemin gerekliliği olarak düşünmesi ve objektif cevap vermemeleri ihtimali de bir risk ve sınırlılık olarak akılda tutulmalıdır.

4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren Devlet üniversitelerinin öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Araştırma için tüm Devlet üniversitelerindeki öğretim üyelerine ulaşılması zaman ve bütçe kısıntısı oluşturmasından, çok farklı dönemlerde kurulmuş olan üniversitelerdeki koşulların cevapları etkilemesi ve değerlendirmeyi zorlaştırması ihtimalinden dolayı 1992 yılında kurulan Devlet üniversiteleri örneklem olarak seçilmiştir. 1992 yılında bir kararla 21 Devlet üniversitesi ve 2 yüksek teknoloji enstitüsü kurulmuştur. 2014 yılında TBMM tarafından kabul edilen bir yasayla, 1992 yılında kurulan Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Gebze Teknik Üniversitesi olarak yeniden yapılandırılmıştır. Dolayısıyla çalışmada 22 kamu üniversitesi ve 1 yüksek teknoloji enstitüsü örneklem olarak ele alınmıştır.

Araştırma için seçilecek örneklemin evreni temsil gücü, alan araştırmaları için önemli bir unsurdur. Sosyal bilimlerde alan araştırması yapılan çalışmalar için evrende yer alan bireylerin sayısının bir milyon ve üzerinde olması durumunda 0,95 güvenilirlik ve %5’lik hata toleransı ile 384 örneklem büyüklüğü yeterli olarak görülmektedir (Sekaran, 2003: 294).

Söz konusu örnekleme katılan üniversiteler ihtimalli örneklemeden küme örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Küme örnekleme, evrenin çeşitli kümelere ayrıldıktan sonra bir ya da bir kaçının seçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Nakip, 2013: 282). Olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan kümeleme yönteminin kullanılma sebebi, evrenin dağınık olarak yayılması ve evrene ulaşmanın maliyetinin oldukça yüksek olmasından kaynaklıdır (Neuman, 2014: 320-321).

Tablo 3. Örneklem Olarak Seçilen Üniversiteler ve Ulaşılabilen Öğretim Elemanı Sayısı

Üniversite Adı	Ul. Öğr. Üy. Say.*	Üniversite Adı	Ul. Öğr. Üy. Say.*
Abant İzzet Baysal Üniversitesi	470	Kafkas Üniversitesi	196
Adnan Menderes Üniversitesi	330	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv.	250
Afyon Kocatepe Üniversitesi	325	Kırıkkale Üniversitesi	450
Balıkesir Üniversitesi	350	Kocaeli Üniversitesi	682
Bülent Ecevit Üniversitesi	260	Mersin Üniversitesi	670
Manisa Celal Bayar Üniversitesi ³⁸	375	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	251
Çanakkale Üniversitesi	370	Mustafa Kemal Üniversitesi	460
Dumlupınar Üniversitesi	347	Ömer Halisdemir Üniversitesi ³⁹	300
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	400	Pamukkale Üniversitesi	321
Gebze Teknik Üniversitesi	120	Sakarya Üniversitesi	800
Harran Üniversitesi	200	Süleyman Demirel Üniversitesi	350
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	160		
Sütun Toplamı	3.707	Sütun Toplamı	4.730
		Genel Toplam (22 Üniv. + 1 YTE)	8.437

* Ul. Öğr. Üy. Say.: Ulaşılabilen Öğretim Üyesi Sayısı

Anket araştırması örneklem olarak seçilmiş üniversitelerden hiçbir ayırım yapılmaksızın belirlenmiş 3'ünde faaliyet gösteren fakültelerdeki öğretim üyeleriyle yüz yüze yapılmıştır. Bunun temel nedeni yönetim kademesine yükselmede bireylerin önlerine çıkacak/çıkabilecek kariyer engellerine ve cam tavanlara ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu kapsamda çalışmada kullanılacak nitelikte 136 anket elde edilmiştir. Nicel anket katılımının bu üniversitelerde düşük olması 1992 yılında kurulan diğer üniversitelerin öğretim üyelerinin de çalışmaya dâhil edilmesini gerektirmiştir. 1992 kuruluşu 19 üniversite ile 1 yüksek teknoloji enstitüsündeki 7.565 öğretim üyesine e-posta yoluyla ulaşılmıştır; bunlardan 440 adet katılım sağlanmıştır. Toplam olarak 8.437 öğretim üyesine ulaşılmış; yaklaşık olarak %6,8'inden geri dönüş alınmıştır. Böylece çalışmada kullanılmak üzere 576 nicel anket veri seti testlere tabi tutulmuştur.

Nitel verilerin elde edilmesinde ise ilgili fakültelerdeki dekanların ve üniversite rektörlerinin deneyimleri ışığında karşılaştıkları kariyer engellerinin ve cam tavanların tespiti yapılarak araştırmanın ankete dayalı diğer kısmını desteklemek ya da algıda bu iki grup arasında ayrışan yönleri bulmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle 1992 yılında kurulan 3 üniversitede üst düzey idari görevde yer alan akademisyenler arasından randevu

³⁸ 7 Eylül 2016 tarihli ve 29824 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 20 Ağustos 2016 tarih 6745 sayılı Kanun ile Celal Bayar Üniversitesi'nin adına Manisa eklenerek, Manisa Celal Bayar Üniversitesi olarak değişmiştir.

³⁹ 7 Eylül 2016 tarihli ve 29824 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 20 Ağustos 2016 tarih 6745 sayılı Kanun ile Niğde Üniversitesi'nin adı Ömer Halisdemir Üniversitesi olarak değişmiştir.

teklifini kabul edenlerle görüşülmüş, online doldurmak isteyenlere e-posta yoluyla ulaşılmıştır. Yeterli sayıya ulaşmak adına 1992 kuşağı diğer üniversiteler de bu kapsama dâhil edilmiştir. Çeşitli kısıtlar dolayısıyla bu görüşmelerden çalışmada kullanılabilir nitelikte toplam 24 adet görüşme formu elde edilmiştir.

4.2.4. Çalışmanın Varsayımları / Hipotezleri

Kamu personel rejiminde çalışanlar; cinsiyeti, ırkı, etnik kökeni, yaşı, kişisel değer ve tutumları, dini inancı, eğitim düzeyi ve yeri, siyasi tercihi, fiziksel engel durumu gibi faktörlerden kaynaklanan sistem dışı kariyer engellerine (cam tavanlara) maruz kalarak terfi edememekte veya terfide zorluklar yaşamaktadırlar. Çalışmanın ana hipotezi kamu personeli açısından cam tavan sendromunun yalnızca cinsiyet farklılıklarından kaynaklanmadığı, çalışanların diğer farklılıklarından dolayı da zaman zaman görünmez kariyer engellerine takıldıkları ve bu diğer engellerin de cam tavan olarak isimlendirilebileceği veya cam tavan olgusuna dâhil edilebileceğidir.

Çalışmada kamu çalışanı olarak öğretim üyelerinin özellikle üst düzey idari pozisyonlara atanmasında/seçilmesinde karşı karşıya kaldıkları görünmez bariyerler faktörleştirilerek bireyler üzerindeki etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda görünmez bariyerlerin üst düzey idari göreve aday öğretim üyelerini ne derece etkilediği, her bir faktörün bu etkiye katkısının hangi düzeyde olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin öğretim üyelerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konulması adına şu hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Cinsiyet ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1a: Cinsiyet ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Cinsiyet ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1c: Cinsiyet ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1d: Cinsiyet ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1e: Cinsiyet ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1f: Cinsiyet ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1g: Cinsiyet ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Yaş ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Yaş ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Yaş ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2c: Yaş ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2d: Yaş ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2e: Yaş ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2f: Yaş ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2g: Yaş ile informal iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Medeni durum ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3a: Medeni durum ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3b: Medeni durum ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3c: Medeni durum ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3d: Medeni durum ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3e: Medeni durum ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3f: Medeni durum ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3g: Medeni durum ile informal iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Çocuk sayısı ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4a: Çocuk sayısı ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4b: Çocuk sayısı ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4c: Çocuk sayısı ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4d: Çocuk sayısı ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4e: Çocuk sayısı ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4f: Çocuk sayısı ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4g: Çocuk sayısı ile informal iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Dini inanç ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5a: Dini inanç ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5b: Dini inanç ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5c: Dini inanç ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5d: Dini inanç ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5e: Dini inanç ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5f: Dini inanç ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5g: Dini inanç ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6a: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6b: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6c: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6d: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6e: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6f: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6g: Sivil toplum kuruluşuna üyelik ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7a: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7b: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7c: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7d: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7e: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7f: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7g: İlkokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8a: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8b: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8c: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8d: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8e: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8f: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8g: Ortaokul eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile cam tavan algısı anlamlı bir farklılık vardır.

H9a: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9b: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9c: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9d: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9e: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9f: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9g: Lise eğitimi alınan ilin sosyo-ekonomik yapısı ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Lisans eğitimi alınan kurum ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10a: Lisans eğitimi alınan kurum ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10b: Lisans eğitimi alınan kurum ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10c: Lisans eğitimi alınan kurum ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10d: Lisans eğitimi alınan kurum ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10e: Lisans eğitimi alınan kurum ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10f: Lisans eğitimi alınan kurum ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10g: Lisans eğitimi alınan kurum ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11a: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11b: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11c: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11d: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11e: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11f: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11g: Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12: Doktora eğitimi alınan kurum ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12a: Doktora eğitimi alınan kurum ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12b: Doktora eğitimi alınan kurum ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12c: Doktora eğitimi alınan kurum ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12d: Doktora eğitimi alınan kurum ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12e: Doktora eğitimi alınan kurum ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12f: Doktora eğitimi alınan kurum ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H12g: Doktora eğitimi alınan kurum ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13: Akademik unvan ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13a: Akademik unvan ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13b: Akademik unvan ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13c: Akademik unvan ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13d: Akademik unvan ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13e: Akademik unvan ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13f: Akademik unvan ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H13g: Akademik unvan ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14: Kurumdaki deneyim ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14a: Kurumdaki deneyim ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14b: Kurumdaki deneyim ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14c: Kurumdaki deneyim ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14d: Kurumdaki deneyim ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14e: Kurumdaki deneyim ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14f: Kurumdaki deneyim ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H14g: Kurumdaki deneyim ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15: Toplam iş deneyimi ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15a: Toplam iş deneyimi ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15b: Toplam iş deneyimi ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15c: Toplam iş deneyimi ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15d: Toplam iş deneyimi ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15e: Toplam iş deneyimi ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15f: Toplam iş deneyimi ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H15g: Toplam iş deneyimi ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16: İdari bir görevde yer alınması ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16a: İdari bir görevde yer alınması ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16b: İdari bir görevde yer alınması ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16c: İdari bir görevde yer alınması ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16d: İdari bir görevde yer alınması ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16e: İdari bir görevde yer alınması ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16f: İdari bir görevde yer alınması ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H16g: İdari bir görevde yer alınması ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17a: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile örgüt kültürü ve politikaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17b: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile stereotipler ve önyargılar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17c: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile korku ve endişe arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17d: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile rol çatışması arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17e: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile mesleki liyakat arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17f: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile hayal kırıklığı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H17g: Aynı anda birden fazla idari görev üstlenilmiş olması ile informel iletişim ağları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.3. Veri Toplama Teknikleri

Sosyal bilim araştırmalarında üç temel yöntem bulunmaktadır. Bunlar; nitel, nicel ve karma yöntemdir. Nicel yöntem konuya ilişkin nedensel ilişkileri görüntülemek ve sayısal ölçülebilen ifadeleri sağlamak için kullanılır. Nitel araştırma yöntemleri⁴⁰ sosyal bir olgu olan konunun her yönüyle ele alınması ve bireylerin deneyim, gözlem ve endişelerini birincil ağızdan dile getirmesi üzerine yoğunlaşır. Nitel yöntemle dile getirilen sosyal olgunun ortak noktaları ve bu ortak noktaların açıklanmasıyla araştırma sonuçlanır. Karma yöntemde ise çalışmada hem nicel hem de nitel yöntemin kullanılması tercih edilmektedir (Creswell, vd., 2006).

⁴⁰ Sosyal bilimlerde insanın ve sosyal yaşamın çeşitli temel dinamikleri vardır. Bu dinamiklerin ölçülmesinde nicel araştırmalar tarafından elde edilen bulgular zaman zaman yetersiz kalmaktadır. Sosyal bilimlerdeki olgu ve olayların açıklanmasında yetersiz kalan nicel araştırmaların olumsuzluklarının giderilmesi adına nitel araştırma yöntemleri ilgi çekmeye başlamıştır. Nitel araştırma yönteminin hedefi ise bireyin algıları, duyguları, tecrübeleri, düşünceleri gibi özel verilerden harekete geçilerek sosyal gerçekliğin doğasına ulaşmaktır (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 212; Gürbüz ve Şahin, 2014: 357; Yıldırım ve Şimşek, 2005: 37). Bazı çalışmalarda (Creswell, vd., 2003; Jhonson ve Onwuegbuzie, 2004) iki grubu karşılaştırmak, ilişkilerini açıklamak ya da eğilimlerini ele almaktan ziyade deneyimlerinin ve algılarının ölçülmesinin gerekliliği üzerinde durulmuş ve nitel araştırmalar desteklenmiştir.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde veri toplama tekniği olarak karma yöntemin (mixed method) kullanılması uygun görülmüştür. Nicel ve nitel tekniklerde kullanılan ifadeler, literatür taramasında faydalanılan çalışmaların anketleri ve tespitleri doğrultusunda amaca uygun olarak hazırlanmıştır. Anket ve mülakatlar bir ön çalışma olarak Atatürk Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen Fakültesi, İletişim Fakültesi) öğretim üyeleriyle uygulanmıştır. Ön çalışmadan çıkan sonuçlara göre, nicel anket ve nitel mülakat görüşmesine son hali verilmiştir. Son hali verilen anketlerin ve mülakatların uygulanmasına 06.04.2016 tarihinde 1992 yılında kurulan üniversitelerde başlanmıştır. Anket ve mülakatlar Nisan-Temmuz 2016 döneminde gerçekleştirilmiştir.

4.3.1. Nicel Veri Toplama Tekniği/Aracı

Çalışmada nicel verilerin toplanması için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan kavramsal çerçeve ışığında anket soruları hazırlanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümü demografik ve mesleki bilgileri elde etmek için 15 ifadeden oluşmuştur (Ek: 1). Nicel anket formunun ikinci bölümünde ise 36 ifade kullanılmıştır (Ek: 2). Ancak bunlardan 1-12 arası ve 25-35 arası ifadelerde katılımcıların gözlem ve deneyimleri dışında kendi fikirlerini de dile getirmelerini sağlayıcı, ifadenin ana temasında değişiklik yapılmadan ikinci bir sütun oluşturulmuştur. Ankette 36. ifade hariç 5'li Likert ölçeği⁴¹ kullanılması uygun görülmüştür. 36. ifadede ise üçlü seçenek ve bu seçenekler arasından birden çok işaretleme hakkı tanınmıştır.

Araştırmada veri toplama açısından iki yol tercih edilmiştir. Bunlardan ilki gerekli izinlerin alındığı üniversitelerde anket formunun elden verilerek toplanması şeklindeyken, diğeri ise e-posta adreslerine ulaşılabilen öğretim üyelerine anketin bulunduğu linkin/bağlantının gönderilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında tercih edilen ilk usulde üniversitelerde öğretim üyelerinin odaları ziyaret edilerek ankete katılmak isteyenlere bırakılan anket formlarından 156 adet geri dönüş sağlanmıştır; ancak bu anket formlarının 136 adeti çalışmada kullanılabilir niteliktedir.

⁴¹ 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum.

Nicel veri toplama tekniği olarak yüz yüze anket yapılmasına devam edilmeme nedenlerinden birisi, 1992 yılında kurulan üniversitelerin 23 farklı ilde yer alması ve bu illere ulaşmanın çalışma açısından maliyet ve zaman sıkıntısı oluşturmasıdır. İkinci bir neden ise, Mutlu'nun (2016: 36) da belirttiği üzere, gerek nicel gerek nitel veri toplamada araştırmacının kendi demografik özelliklerinin çalışmanın sürecine olumsuz etkilerde bulunması ihtimalidir. Son olarak ise elden anket dağıtımında öğretim üyelerinin, kimliklerinin araştırmacı tarafından ifşa edileceği endişesi içinde olmasından dolayı online anket yöntemiyle nicel verilerin toplanmasına devam edilmiştir. Online olarak nicel veri toplamada e-posta adreslerine ulaşılan 7.565 öğretim üyesinden 440 adet katılım sağlanmışır. Toplam olarak 576 nicel anket veri seti çeşitli testlere tabi tutulmuştur.

4.3.2. Nitel Veri Toplama Tekniği/Aracı

Nitel araştırma, konunun derinlemesine irdelenmesi için sağlam bir yöntem olarak görölmektedir. Ele alınan konuya ilişkin verilerin deneyimi olan bireyler tarafından dile getirilmesi konunun derinlemesine incelenmesi için önemli yararlar sunmaktadır (Denzin ve Lincoln, 1994: 2; Stout, 2007: 228). Goulding (2002) de bu görüşü destekleyerek deneyimler yoluyla elde edilecek veriler için en iyi tekniğin/yöntemin nitel görüşme olduğunu dile getirmektedir. Bu çalışmada da nicel anket verilerini desteklemek adına, cam tavanı aşmış öğretim üyelerinin deneyimlerinden ve algılarından yararlanılması hedeflendiğinden, nitel görüşme formları da hazırlanmıştır. Nicel anket formunun hazırlanmasında olduğu gibi literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ışığında katılımcıların deneyimlerinin ve algılarının nitel yolla (mülakatla) ölçülmesinin hedeflendiği 16 soru oluşturulmuştur. Bu sorular üst düzey idari pozisyonda görev yapan öğretim üleriyle yapılan yüz yüze derinlemesine mülakat görüşmeleriyle test edilmiştir. Nitel görüşme formu için elde edilen bu veriler sonucunda bazı soruların birbiriyle benzeştiği görölmüş ve çalışmada kullanılacak görüşme formundaki soru sayısı 10'a düşürölmüştür (Ek: 3). Nicel anket formunda olduğu gibi nihai nitel görüşme formunun ilk bölümünde de katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek adına 15 ifade kullanılmışır.

Nitel görüşme formu için gerçekleştirilen pilot çalışmanın tamamı yüz yüze derinlemesine mülakattır. Temel çalışmada da nitel görüşme formu için veri toplama tekniği olarak yüz yüze görüşme kullanılması hedeflenmiştir. Nitel görüşmelerden

elde edilen verilerin büyük bir kısmı (%75) yüz yüze derinlemesine mülakatlar yapılarak toplanmıştır. Ancak örneklem grubunun geniş bir çevreden oluşması, zaman ve maddi imkânların kısıntılı olması, katılımcıların her biriyle yüz yüze görüşülememesine neden olmuştur. Bu yüzden iletişime geçilen katılımcılara gönderilen nitel görüşme formları katılımcı tarafından doldurularak posta ya da e-posta yoluyla geriye gönderilmiştir. Nitel görüşmelere katılımın 24 ile sınırlı kalmasında katılımcıların kimliklerinin ifşa edilebilme korkusu yaşaması, yoğun iş tempoları ve nitel verilerin toplanma sürecinde 15 Temmuz 2016 darbe girişiminin etkileri bulunmaktadır.

4.4. Verilerin Analiz Teknikleri

Katılımcılar tarafından doldurulan nicel anket formlarından elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programıyla çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Analizlere başlanmadan önce ilk olarak veri girişinde hataların tespit edilmesi ve betimsel istatistiklere geçilmesi adına; verilerin, temel frekans dağılımları ve yüzdeleri tespit edilmiştir. SPSS 22 ile gerçekleştirilen analizlerde, ölçeğin içsel tutarlığının ölçülmesi için Cronbach's Alpha katsayısına bakılmış, boyutların tespitinde keşifsel faktör analizinden yararlanılmıştır.

Nicel anketler sonucu elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak ve verilerin normallik dağılımı doğrultusunda parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangisine uygun olduğu tespit edilmiştir. Sonrasında ise $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde parametrik hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Bu testler kapsamında ortalama farklılıklarının anlamlılığının test edildiği Bağımsız Örneklem T-testi ve Tek-yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İki'den fazla bağımsız değişkenin analizinde kullanılan ANOVA yönteminde farklılığa neden olan grupların belirlenmesinde Post Hoc testlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada örnekleme yer alan grupların sayısının birbiriyle eşit olmaması; ancak bu eşitliği bozacak değerler çok büyük olmaması dolayısıyla farklılığa neden olan grupları tespit etmek için Gabriel testi kullanılmıştır.

Nitel analiz yarı yapılandırılmış görüşme/mülakat sorularıyla toplanan veriler dayanmaktadır. Nitel görüşme formlarının analizi kısmında, katılımcılardan (mevcut durumda üst düzey idari görevlerde bulunanlardan) elde edilen veriler öncelikli

olarak içerik analizi sonucu açıklayıcı ifadeler şeklinde (EK 7-11) tablolaştırılmıştır. Bu ifadeler yorumlanarak yer yer anket sonuçlarıyla birlikte sunulmuştur.

4.5. Nicel ve Nitel Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmada elde edilen verilere ilişkin bulgular, demografik verilerin ve cam tavan sendromuna ilişkin ifadelerin yer aldığı iki ayrı başlık altında incelenecektir. Araştırmanın nicel anket ve nitel görüşme formuna katılan akademisyenlere ilişkin demografik veriler ilerleyen başlıkta ele alınacaktır.

4.5.1. Nicel Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmanın nicel anket formu katılımcılarına ilişkin demografik veriler⁴² Tablo 4’te toplu olarak sunulmaktadır.

Tablo 4. Nicel Araştırmaya Katılan Akademisyenlere İlişkin Bulgular

	Değişkenler	f	(%)
Cinsiyet	Kadın	188	32,6
	Erkek	388	67,4
Yaş	35 ve altı	89	15,4
	36-40	154	26,7
	41-45	145	25,2
	46-50	99	17,2
	51 ve üzeri	89	15,4
Medeni Durum	Bekâr	92	16,0
	Evli	484	84,0
Çocuk Sayısı	Yok	126	21,9
	1	162	28,1
	2	214	37,2
	3 ve üzeri	74	12,8
Anadil	Türkçe	560	97,2
	Diğer	16	2,8
Dini İnanç	İslam	547	95,0
	Diğer	29	5,0
Sivil Toplum Kuruluşuna Üyelik	Yok	323	56,1
	Eğitim-Sen	34	5,9
	Türk Eğitim-Sen	75	13,0
	Eğitim Bir-Sen	75	13,0
	Diğer	69	12,0
Eğitim Alınan İl (İlkokul)	I. Grup	165	28,6
	II. Grup	198	34,4
	III. Grup	117	20,3
	IV. Grup	58	10,1
	V. Grup	31	5,4
	Yurtdışı	7	1,2
Eğitim Alınan İl (Ortaokul)	I. Grup	171	29,7
	II. Grup	206	35,8
	III. Grup	120	20,8
	IV. Grup	53	9,2
	V. Grup	23	4,0
	Yurtdışı	3	0,5

⁴² Araştırmadaki bazı demografik veriler/sorular bu çalışmaya uygun olarak eklenmiştir.

Eğitim Alınan İl (Lise)	I. Grup	182	31,6
	II. Grup	210	36,5
	III. Grup	113	19,6
	IV. Grup	49	8,5
	V. Grup	18	3,1
	Yurtdışı	4	0,7
Eğitim Alınan Kurum (Lisans)	İlk 15 Üniversite	286	49,7
	Diğer	290	50,3
Eğitim Alınan Kurum (Yüksek Lisans)	İlk 15 Üniversite	208	36,1
	Diğer	339	58,9
	Yurtdışı	29	5,0
Eğitim Alınan Kurum (Doktora)	İlk 15 Üniversite	238	41,3
	Diğer	308	53,5
	Yurtdışı	30	5,2
Unvan	Yrd. Doç. Dr.	311	5,4
	Doç. Dr.	175	30,4
	Prof. Dr.	90	15,6
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-6 yıl	193	33,5
	7-12 yıl	128	22,2
	13 ve fazlası	225	44,3
Toplam İş Deneyimi	1-12 yıl	126	21,9
	13 ve fazlası	450	78,1
İdari Görev	Evet	246	42,7
	Hayır	330	57,3
İdari Görev Türleri	Üst Düzey İdari Görev Olanlar	47	8,2
	İdari Görevi Olanlar	199	34,5
	İdari Görevi Olmayanlar	330	57,3
Aynı Anda Birden Fazla İdari Görev	Evet	192	33,3
	Hayır	384	66,7

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Erkek akademisyenlerin oranı %67,4 iken kadın akademisyenlerin oranı %32,6'dır. Katılımcıların oransal olarak eşit olmama nedenine bakıldığında, Türkiye'deki 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılı Devlet üniversitelerinde kadın akademisyen oranının %35,1 (<https://istatistik.yok.gov.tr/>) olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımları 36-40 yaş aralığı %26,7, 41-45 yaş aralığı %25,2, 46-50 yaş aralığı %17,2, 35 ve altı yaş aralığı ile 51 ve üzeri yaş aralığı %15,4'erlik dilimlerde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları bakıldığında ağırlıklı olarak evlilerin bulunduğu görülmektedir. Evliler %84, bekârlar, %16'dır.

Katılımcıların çocuk sayılarına bakıldığında %7,2'sinin 2 çocuğu, %28,1'inin 1 çocuğu, %21,9'unun çocuğu olmadığı, %12,8'inin 3 ve üzeri çocuğu olduğu görülmektedir.

Katılımcılara anadilleri sorulduğunda %97,2'sinin Türkçe, %2,8'inin diğer beyan ettiği görülmektedir. Diğer anadiller İngilizce, Almanca, Arapça, Kırgızca ve Kürtçe olarak belirtilmiştir.

Katılımcılara hissettikleri dini inançları sorulduğunda %95'i İslam olarak belirtirken, %5'i diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğinde belirtilen inançlar ise Ateist ve Deist'tir.

Katılımcı öğretim üyelerinin %56,1'lik oranla yarısından fazlasının herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üyeliğinin bulunmadığı görülürken, Türk Eğitim-Sen ve Eğitim Bir-Sen'e üyelik %13 ile eşit olarak dağılmıştır. Katılımcıların %12 ise diğer seçeneği işaretlediği ve %5,9'unun ise Eğitim-Sen'e üye olduğu görülmüştür. Diğer seçeneği işaretleyen katılımcılar, çoğunlukla mesleki sivil toplum kuruluşları üyelikleri olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların sosyo-ekonomik durumları hakkında bilgi sahibi olabilmek adına ilkökul, ortaokul ve lise eğitimini aldığı iller ve ilçeler sorulmuştur. Ancak ilçe düzeyinde sosyo-ekonomik değerlere ulaşamadığından iller dikkate alınmıştır. Bu kapsamda Gül ve Çevik'in (2015) "2013 Verileriyle Türkiye'de İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması" sonucuna göre en gelişmiş ilden en az gelişmiş ile doğru birbirlerine yakın endekslere sahip illerden oluşan 5 grup⁴³ karşımıza çıkmaktadır. Çalışmaya katılan akademisyenlerin lisans yaşamına kadar buldukları illerin sorulduğu demografik sorularda bu gruplandırma esas alınmıştır.

Katılımcılar %34,4'ü II. grupta, %28,6'sı I. grupta, %20,3'ü III. grupta, %10,1'i IV. grupta, %5,4'ü V. grupta, %1,2'si ise yurtdışında ilkökul eğitimini almıştır. Ortaokul eğitimini %35,8'i II. grupta, %29,7'si I. grupta, %20,8'i III. grupta, %9,2'si IV. grupta, %4'ü V. grupta, %0,5'i ise yurtdışında almıştır. Lise eğitimini ise %36,5'i II. grupta, %31,6'sı I. grupta, %19,6'sı III. grupta, %8,5'i IV. grupta, %3,1'i V. grupta, %0,7'si ise yurtdışında almıştır. Frekans sonuçlarına bakıldığında ankete katılan öğretim üyelerinin %60'dan fazlasının gelişmişlik düzeyi II. ve I. grupta bulunan illerde eğitim aldığı görülmektedir.

Katılımcıların lisans eğitimi aldığı kurumlar ise üç gruba ayrılmıştır. Bu ayırmada birinci grupta 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında ODTÜ Enformatik Enstitüsü bünyesinde yer alan URAP Araştırma Laboratuvarı tarafından açıklanan

⁴³ İllerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre oluşturulan tablo EK 4'tedir.

Türkiye'nin en iyi 15 üniversitesi yer almaktadır. İlk 15'e giren üniversiteler sırasıyla: Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Erciyes Üniversitesidir. Anketlerin değerlendirilmesinde bunlar dışında kalan üniversiteler, diğer olarak ele alınırken üçüncü grubu ise yurtdışında eğitim alınan üniversiteler oluşturmaktadır. Ankette öğretim üyelerinin lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimini aldığı üniversiteler bu kategoriye göre değerlendirilecektir.

İlk 15'e giren üniversitelerde lisans eğitimi alınma oranı %49,7, diğerlerinde %50,3 olarak tespit edilmiştir. Yüksek lisans eğitimi ilk 15'e giren üniversitelerde %36,1, diğerlerinde %58,9 ve yurtdışında eğitim alanlar ise %5 olarak tespit edilmiştir. Doktora eğitiminde ilk 15'e giren üniversitelerde %41,3, diğerlerinde %53,5 ve yurtdışında eğitim alanlar ise %5,2 olarak tespit edilmiştir. Frekans analizi sonucunda ankete katılan öğretim üyelerinin lisans eğitiminde ilk 15'e giren ve diğer üniversiteler arasında fark çok küçükken, lisansüstü eğitimde diğer üniversiteler ilk 15'e giren üniversitelere oranla daha fazla yer almaktadır.

Katılımcıların unvanlarına bakıldığında %54'ünün Yrd. Doç. Dr., %30,4'ünün Doç. Dr., %15,6'sının Prof. Dr. olduğu görülmektedir. YÖK'ün 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılı öğretim elemanı istatistiklerine göre bu oransal dağılım akademik unvana göre yükseköğretim kurumlarında istihdam edilen öğretim üyelerininkiyle paralellik göstermektedir (<https://istatistik.yok.gov.tr/>).

Katılımcıların mevcut kurumlarında çalışma sürelerine bakıldığında %44,3'ü 13 ve üzeri yıl, %33,5'i 1-6 yıl, %22,2'si ise 7-12 yıl olduğu görülmektedir. Bu akademisyenlerin toplam iş deneyimleri 13 ve fazla yıl olan katılımcılar %78,1'lik dilimdeyken, 1-12 yıl deneyime olanlar %21,9'luk dilimdedir.

Katılımcıların idari görevi olup olmadığı sorulduğunda %57,3'ünün herhangi bir idari görevi yokken, %42,7'sinin ise idari görevleri olduğu görülmektedir. İdari görevleri olanların dağılımı ise %8,2 ile üst düzey idari görev alanlardan oluşurken %34,5'i çeşitli idari görevler yüklenmektedir. Aynı anda birden fazla idari görev üstlenip üstlenmediklerine verilen yanıtların %66,7'si hayır, %33,3'ü evettir.

4.5.2. Nitel Görüşmelerin Demografik Bulguları

Araştırmanın nitel görüşmesine katılan akademisyenlere ilişkin demografik veriler Tablo 5’de analiz edilmektedir.

Tablo 5. Nitel Araştırmaya Katılan Akademisyenlere İlişkin Bulgular

	Değişkenler	f
Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	19
Yaş	36-40	4
	41-45	5
	46-50	9
	51 ve üzeri	6
Medeni Durum	Bekâr	2
	Evli	22
Çocuk Sayısı	Yok	5
	1	1
	2	15
	3 ve üzeri	3
Anadil	Türkçe	24
Dini İnanç	İslam	22
	Diğer	0
Sivil Toplum Kuruluşuna Üyelik	Yok	13
	Eğitim-Sen	1
	Türk Eğitim-Sen	2
	Eğitim Bir-Sen	1
	Diğer	7
Eğitim Alınan İl (İlkokul)	I. Grup	4
	II. Grup	10
	III. Grup	5
	IV. Grup	2
	V. Grup	3
Eğitim Alınan İl (Ortaokul)	I. Grup	6
	II. Grup	10
	III. Grup	6
	IV. Grup	2
Eğitim Alınan İl (Lise)	I. Grup	8
	II. Grup	12
	III. Grup	3
	IV. Grup	1
Eğitim Alınan Kurum (Lisans)	İlk 15 Üniversite	12
	Diğer	12
Eğitim Alınan Kurum (Yüksek Lisans)	İlk 15 Üniversite	7
	Diğer	13
	Yurtdışı	2
Eğitim Alınan Kurum (Doktora)	İlk 15 Üniversite	8
	Diğer	12
	Yurtdışı	4
Unvan	Yrd. Doç. Dr.	2
	Doç. Dr.	6
	Prof. Dr.	16
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-12 yıl	6
	13 ve fazlası	18
Toplam İş Deneyimi	13 ve fazlası	24
İdari Görev	Evet	24
İdari Görev Türleri	Üst Düzey İdari Görev Olanlar	24
Aynı Anda Birden Fazla İdari Görev	Evet	20
	Hayır	4

Tablo 5'e göre nitel araştırmaya katılan akademisyenlerin 19'u erkek, 5'i kadındır. Katılımcıların oransal olarak eşit olmama nedenine bakıldığında, Türkiye'deki 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Devlet üniversitelerinde kadın üst düzey idareci oranlarının düşüklüğüne (Tahtalıoğlu, 2016: 98) bağlanmaktadır.

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında ise 46-50 yaş aralığı 9, 41-45 yaş aralığı 5, 36-40 yaş aralığı 4, 51 ve üzeri yaşlarda ise 6 öğretim üyesinin olduğu görülmektedir. Demografik bilgiler için öngörülen yaş aralıklarında ilk grubun üst düzey idari görevlerde yer almadığı görülmektedir. Üst düzey idari görevlerin gerek akademik kariyerle ilişkisi olması gerekse kurumsal ve toplumsal kültürde yöneticilik yapacak bireylerin olgun yaşta olması gerektiği kanısı elde edilen bu sonuçlarla kısmen ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ağırlıklı olarak evlilerin bulunduğu görülmektedir; evliler 22, bekârlar ise 2 kişidir. Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımı, 15'inin 2 çocuğu, 5'inin çocuğu olmadığı, 3'ünün 3 çocuğu, 1'inin 1 çocuğu olduğu şeklindedir. Çocuğun idarecilik görevi için bir engel olmamasına karşın üst düzey idari görevlerde çocuğu olmayanların yaklaşık %21'lik oranla yer alması göz ardı edilemeyecek bir durumdur.

Katılımcılara anadilleri sorulduğunda 24'ünün de Türkçe olduğu dinin inançları sorulduğunda ise 2 katılımcının bunu belirtmekten çekindiği ve geri kalan 22 katılımcının İslam olarak belirttiği görülmektedir.

Katılımcı öğretim üyelerinin 13'ünün herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üyeliği bulunmazken, 7'si mesleki sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerini belirterek diğer seçeneğini işaretlemiştir. 2 katılımcı ise Türk Eğitim-Sen'i, 1'er katılımcı ise Eğitim-Sen ve Eğitim Bir-Sen'i işaretlemiştir.

Katılımcıların 10'u II. grupta, 5'i III. grupta, 4'ü I. grupta, 3'ü V. grupta, 2'si IV. gruptaki illerde ilkokul eğitimini tamamlamışlardır. Ortaokul eğitimlerini 10'u II. grupta, 6'şar kişi I. ve III. gruplarda, 2'si de IV. gruptaki illerde almışlardır. Lise eğitimini ise katılımcıların 12'si II. grupta, 8'i I. grupta, 3'ü III. grupta, 1'i ise IV. gruptaki illerde almıştır.

Katılımcıların lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimleri nicel araştırma verilerindeki ayırım dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların lisans eğitiminde yurtdışındaki üniversiteler yer almazken ilk 15'e giren üniversiteler ile

diğer üniversitelerde lisans eğitimi alan öğretim üyesi sayısı eşittir. Yüksek lisans eğitimini aldığı kurumlardaki dağılım ilk 15'e giren üniversitelerde 7, diğerlerinde 13 ve yurtdışında 2 öğretim üyesi şeklindedir. Doktora eğitimini aldığı kurumlardaki dağılım ise ilk 15'e giren üniversitelerde 8, diğerlerinde 12 ve yurtdışında ise 4 öğretim üyesi olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların unvanlarına bakıldığında 16'sının Prof. Dr., 6'sının Doç. Dr., 2'sinin Yrd. Doç. Dr. olduğu görülmektedir. Bu dağılımın temel nedeni üst düzey idari görevlere atanan akademisyenlerin birçoğu için Prof. Dr. olması gerekliliğidir.

Katılımcı akademisyenlerin mevcut kurumlarında çalışma sürelerine bakıldığında 18'inin 13 ve üzeri yıl, 6'sının 1-12 yıl olduğu görülmektedir. Bu akademisyenlerin hepsinin toplam iş deneyim süreleri ise 13 ve fazlası yıldır. Katılımcıların hepsi üst düzey idari görevleri ifa ederken, 20 katılımcı aynı anda birden fazla idari görev üstlenmiştir.

4.6. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Analiz Sonuçları ve Bulgular

Çalışma için gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda elde edilen ifadeler hazırlanırken bireysel, örgütsel (kurumsal) ve toplumsal faktörler dikkate alınmıştır. Anket formuna bakıldığında bu faktörlerin ölçümleri için toplamda 35 ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerden bireysel faktör için 1-12, kurumsal faktör için 13-24, toplumsal faktör için ise 25-35 arasındaki ifadelerden yararlanılmıştır. Daha öncesinde de belirtildiği üzere, bu ifadelerin ölçümleri için 5'li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Bu ölçek kapsamındaki ifadelere ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 6'da ele alınmıştır.

Tablo 6'da akademisyenlerin cam tavana maruz kalmasında bireysel faktörler olarak düşünülen ve üst düzey idari görev alma isteğini artıran ifadeler sırasıyla, "edindiği idari yetkinlik düzeyi" (%72,4), "kurumdaki siyasi konjonktürle benzer düşüncede olması" (%71,7), "akademik yetkinliğe ulaşması" (%48,3), "mobbing mağduru olması" (%43,2), "profesörlüğe atanma süreci içinde olması" (%43), "akademik tatminsizliği" (%41,1) şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algının Frekans Analizi Bulguları

		1	2	3	4	5	T	
Bireysel Faktörler	Akademisyenin..... üst düzey idari görev alma isteğini artırır							
	B-1 akademik yetkinliğe ulaşması	f	84	131	83	212	66	576
		%	14,6	22,7	14,4	36,8	11,5	100
	B-2 profesörlüğe atanma süreci içinde olması	f	88	126	114	188	60	576
		%	15,3	21,9	19,8	32,6	10,4	100
	B-3 akademik tatminsizliği	f	87	128	124	144	93	576
		%	15,1	22,2	21,5	25,0	16,1	100
	B-4 kurumdaki siyasi konjonktürle benzer düşüncede olması	f	34	45	84	239	174	576
		%	5,9	7,8	14,6	41,5	30,2	100
	B-5 edindiği idari yetkinlik düzeyi	f	38	42	79	279	138	576
		%	6,6	7,3	13,7	48,4	24,0	100
	B-6 mobbing mağduru olması	f	87	101	139	177	72	576
		%	15,1	17,5	24,1	30,7	12,5	100
	Akademisyenin..... üst düzey idari görev alma isteğini azaltır							
B-7 evli olması	f	91	196	125	126	38	576	
	%	15,8	34,0	21,7	21,9	6,6	100	
B-8 ailevi yükümlülüklerinin olması	f	66	135	92	223	60	576	
	%	11,5	23,4	16,0	38,7	10,4	100	
B-9 doçentlik unvanı alma hazırlığı içinde olması	f	56	62	58	245	155	576	
	%	9,7	10,8	10,1	42,5	26,9	100	
B-10 başarısızlık korkusu	f	65	103	128	226	54	576	
	%	11,3	17,9	22,2	39,2	9,4	100	
B-11 yalnız kalma (kişilerle ilişkilerinin bozulma) korkusu	f	61	154	121	185	55	576	
	%	10,6	26,7	21,0	32,1	9,5	100	
B-12 motivasyon kaybına uğraması	f	50	86	110	254	76	576	
	%	8,7	14,9	19,1	44,1	13,2	100	
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için								
K-13 liderlik vasıflarının olması aranır	f	191	197	67	92	29	576	
	%	33,2	34,2	11,6	16,0	5,0	100	
K-14 yöneticilik vasıflarının olması aranır	f	182	182	66	111	36	576	
	%	31,4	31,6	11,5	19,3	6,3	100	
K-15 eğitim alınan üniversitenin (etiketinin) önemi vardır	f	152	159	119	127	19	576	
	%	26,4	27,6	20,7	22,0	3,3	100	
K-16 mezun olunan bölümün önemi vardır	f	167	182	113	94	20	576	
	%	29,0	31,6	19,6	16,3	3,5	100	
K-17 deneyim önemli bir unsurdur	f	116	153	101	158	48	576	
	%	20,1	26,6	17,5	27,4	8,3	100	
K-18 akademisyenin siyasi tercihi önemlidir	f	46	55	74	195	206	576	
	%	8,0	9,5	12,8	33,9	35,8	100	
K-19 akademisyenin istekli olması aranır	f	61	88	135	220	72	576	
	%	10,6	15,3	23,4	38,2	12,5	100	
K-20 istekli olan akademisyenlere rehberlik /mentorluk hizmeti verilir	f	162	198	126	78	12	576	
	%	28,1	34,4	21,9	13,5	2,1	100	
K-21 atama/seçim yapılacağı önceden formel yollarla duyurulur	f	103	139	130	163	41	576	
	%	17,9	24,1	22,6	28,3	7,1	100	
K-22 atama/seçilme informal yollarla duyurulur	f	69	96	107	209	95	576	
	%	12,0	16,7	18,6	36,3	16,5	100	
K-23 seçilebilecek akademisyenler adil bir şekilde değerlendirilir	f	224	155	106	59	32	576	
	%	38,9	26,9	18,4	10,2	5,6	100	
K-24 yöneticilik eğitimi almış olmasına önem verilir	f	189	178	114	64	31	576	
	%	32,8	30,9	19,8	11,1	5,4	100	

Toplumsal Faktörler	Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin önem verilir		1	2	3	4	5	T
	T-25 evli olmasına	f	116	180	147	108	25	576
	%	20,1	31,3	25,5	18,8	4,3	100	
T-26 erkek olmasına	f	53	102	109	222	90	576	
	%	9,2	17,7	18,9	38,5	15,6	100	
T-27 kadın olmasına	f	146	252	150	17	11	576	
	%	25,3	43,8	26,0	3,0	1,9	100	
T-28 olgun yaşta olmasına	f	57	128	135	223	33	576	
	%	9,9	22,2	23,4	38,7	5,7	100	
T-29 ırkına/etnik kökenine	f	97	122	142	145	70	576	
	%	16,8	21,2	24,7	25,2	12,2	100	
T-30 dini inancına	f	61	98	121	188	108	576	
	%	10,6	17,0	21,0	32,6	18,8	100	
T-31 anadiline	f	73	116	144	172	71	576	
	%	12,7	20,1	25,0	29,9	12,3	100	
T-32 sosyal sınıfına	f	68	122	143	179	64	576	
	%	11,8	21,2	24,8	31,1	11,1	100	
T-33 ekonomik sınıfına	f	77	145	166	146	42	576	
	%	13,4	25,2	28,8	25,3	7,3	100	
T-34 fiziksel engel durumuna	f	85	125	175	142	49	576	
	%	14,8	21,7	30,4	24,7	8,5	100	
T-35 farklı siyasi ideolojileri benimsemesine	f	105	122	119	140	90	576	
	%	18,2	21,2	20,7	24,3	15,6	100	

Nitel görüşme formuyla üst düzey idari görevlerde bulunan akademisyenlere yöneltilen “üst düzey idari görevlere atanmanızda/seçilmenizde sizi diğer meslektaşlarınızdan ayıran faktörler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında;

K10 “yöneticilik eğitimi almış olmam, insani ilişkilerdeki genişlik, karşı görüşe saygılı olmam, siyasi görüşleri önemsememem, benim için milli, manevi değerlerin ön planda olması, ekip kültürünü benimsemem”,

K12 “deneyim, bilgi birikimi, tecrübe, istekli olmam, liderlik vasfını taşımam, güvenilir olmam ve üst yönetimle iyi ilişkilerimin olması”,

K19 “idari görev için çaba harcamak ve başarılı olmak gerek”,

K20 ve K24 kodlu katılımcıların yüksek performansları, almış oldukları eğitim ve çevrelerinde kurdukları sosyal ilişkilerin etkili oldu düşüncesinde olmaları,

akademisyenler, nicel verilerle desteklenen idari ve akademik yetkinlikleri, kurumdaki siyasi konjonktürle benzer düşüncelerde olması, üst düzey idari göreve seçilmelerinde etken olduğu kanısındadır.

Cam tavan sendromu bireysel faktörler arasında yer alan ikinci kısımda ise akademisyenin üst düzey idari görev alma isteğini azaltan ifadeler sırasıyla “doçentlik unvanı alma hazırlığı içinde olması” (%69,4), “motivasyon kaybına uğraması” (%57,3), “ailevi yükümlülüklerinin olması” (%49,1), “başarısızlık korkusu” (%48,6), “yalnız kalma (kişilerle ilişkilerinin bozulma) korkusu” (%41,6) olduğu görülmektedir. Ancak yalnız kalma korkusunun üst düzey idari görev alma

isteğini azaltacağı düşüncesine katılmayanların oranı da %37,3'tür. Ayrıca aynı kategoride yer alan akademisyenin evli olması üst düzey idari görev isteğini azaltacağı düşüncesine katılmayanların oranı (%49,8) katılanlarınkinden oldukça fazladır.

Nitel görüşme formunda “üst düzey idari görevinizin akademik yaşamınızda (kariyerinizde) olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında;

23 katılımcının üst düzey idari görev üstlenmenin akademik anlamda çalışmaları olumsuz etkilediği düşüncelerini beyan ettikleri görülmektedir. K3 ise “akademik çalışmalarına herhangi bir etkisi olmadı. Çünkü kendi sosyal yaşamımdan ve uyumdan taviz vererek onlara da zaman ayırdım”

ifadesiyle üst düzey idari görev üstlenmenin bir şekilde sorumlulukları artırdığını ve bu sorumlulukları yerine getirmek adına çeşitli tavizlerin verilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar, akademisyenlerin üst düzey idari görevleri üstlenme arzularındaki eksikliklerin sıralandığı analizi doğrular niteliktedir. Ancak akademisyenlerin üst düzey idari görev alma isteğini azaltacağı düşünülen başarısızlık ifadesi sadece K11'in 8. soruya verdiği cevapta üst düzey idari görev almada erkek akademisyenlerin kendilerine koyduğu bariyer;

K11'in “erkeklerdeki özgüven eksikliği ben yapamam, yapamazsam ne olur deyip geri çekilebiliyor”

şeklinde dile getirilmiştir. Yalnız kalma (kişilerle ilişkilerinin bozulma) korkusu nitel cevaplarda desteklenmemekte; aksine üst düzey idari görevlerin kişiye kattığı olumlu taraflarından bahsedilmektedir. Örneğin;

K11 “üst düzey idari görev üstlenmem insanlara farklı açıdan bakmak ve daha iyi tanıma fırsatı verdi”,

K12 “idari görev bana haklarımı savunma konusunda deneyim kazandırdı”,

K13 “deneyim kazanmamı, insanları daha yakından tanımamı sağladı”,

K16 “çevremle daha iyi ilişkiler kurmamda etkili oldu”.

Cam tavan sendromu frekans analizi sonucuna göre akademisyenlerin örgütsel faktörleri arasında yer alan Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için gerekli olan unsurlar, “akademisyenin siyasi tercihi” (%69,7) ve “akademisyenin istekli olması” (%50,7) şeklinde belirtilmiştir. Ancak akademisyen üst düzey idari göreve seçilirken/atanırken istekli olup olmadığı oranı ile %23,4'lük dilimle bu grupta en fazla kararsızlık beyan edilen ifadedir. Ayrıca akademisyenlere üst düzey idari görev için seçim ve atama yapılacağı %52,8'lik oranla “önceden informel yollarla duyurulur” ifadesine katılım sağlanmıştır.

Nitel görüşme formunda “üst düzey idari göreve atanmanızda/seçilmenizde pozitif ya da negatif etkiye sahip kurumsal ve toplumsal değerlerin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?”, sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında;

- K4 “seçimlerde mevcut yönetimi desteklemek kişilere pozitif etkide bulunurken, siyasi görüş negatif etkide bulunmuştur”,
K8 “kuruma sahip çıkma, informal ilişkiler pozitif etkide bulunmuştur. Ancak informal ilişkilerim idari görev üstlenmek adına kurulan ilişkiler değildir (bilinçsiz olarak kurulan ilişkiler)”,
K9 “kurumsal değerlere sahip çıkma, hemşehricilik, informal iletişimler, kurumun oluşmasında ailemin alt zemini hazırlaması ve saygın kişiliği pozitif etkilemiştir”,
K10 “mikro milliyetçilik, hemşehricilik pozitif etkiye sahip olur”,
K15 “üst amirlerin kendilerine yakın hissetmesi”,
K21 “siyasi tercihimin şu an bulunduğum konuma gelmemde etkili olduğunu düşünüyorum”,

ifadeleri cam tavana neden olacağı düşünülen kurumsal faktörler arasında yer alan ifadelerin frekans analizi sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Katılımcılar akademisyenlerin siyasi düşünceleri ve bilinci ya da bilinçsiz kurmuş oldukları sosyal ilişkileri üst düzey idari görevlere tercih edilmelerinde etkili faktörler arasında görmektedir.

Kurumlarda (Türkiye’deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için bireylerde olması gereken ve kurum kültür ve politikalarına yansımaları gereken birçok ifadeye katılmama oranı Tablo 6’ya göre oldukça yüksektir. Bu oransal değerlere sırasıyla bakıldığında “liderlik vasıflarının olması” (%67,4), “seçilecek akademisyenler adil bir şekilde değerlendirilmesi” (%65,8), “yöneticilik eğitimi almış olmasına önem verilir” (%63,7), “yöneticilik vasıflarının olması” (%63), “mezun olunan bölümün önemi vardır” (%60,6), “eğitim alınan üniversitenin (etiketinin) önemi vardır” (%54), “deneyim önemli bir unsurdur” (%46,7) ifadeleri dikkat çekmektedir. Bu sonuçların aksine nitel görüşme formlarında katılımcılara yöneltilen 7. soruya verilen yanıtlara bakıldığında;

- K1 “kuruma karşı sadakat, kurum kimliğine saygı, liyakat ve tecrübe”,
K3 “kurumsal sadakat ve liyakat, başarılı olmak ve çeşitliliği savunmak”,
K7 “kişilik, beceri, ciddiyet ve güven özelliklerini bulundurmam”,
K11 “kurumsal anlamda çalışma ve başarıya verilen önem, deneyim ve aidiyet”,
K13 “liyakat ve güvenilirlik”,
K20 “yaşım, deneyimim, eğitim aldığım kurumun etiketi”,
K24 “eğitim aldığım alan, deneyim sürem ve yaşım”,

kişisel özelliklerin, eğitim alınan kurum ve alanın, liyakatin, deneyim ve yaşın üst düzey idari görevlere tercih edilmelerinde pozitif etkiye sahip olduğu inancı bulunmaktadır.

Tablo 6'ya göre üst düzey idari görevler için gerekli olduğu düşünülen ve cam tavan sendromunun çözümünde önemli unsur olarak kabul edilen rehberlik/mentorluk hizmetinin Türkiye'deki kamu üniversitelerinde %62,5'lik oranla verilmediği kanaati hâkimdir. Nitel görüşmelerde katılımcılara yöneltilen “üst düzey idari görev için mentorluk/rehberlik yardımı aldınız mı?” sorusuna verilen yanıtlarda mentorluk ve rehberlik hizmetleri için merkezi birimin olmamasına karşın özellikle rektörlerden veya kendilerine göre daha deneyimli olan yöneticilerden bu konuda faydalanabildikleri dile getirilmiştir. Örneğin;

K1 “tecrübeli arkadaşlardan, rektör ve rektör yardımcılardan zaman zaman aldım”,
K3 “özellikle mentorluk yardımı almadım. Ancak tecrübeli kişilerden yardım istediğimde geri de çevrilmedim”,
K9 “üst düzey diğer yöneticilerden zaman zaman yardım aldım”.

Katılımcılardan ikisi ise;

K10 “bilgilendirici konferanslar, yöneticimizin düzenlediği eğitim programlarında zaman zaman aldım”,
K11 “rektör tarafından planlanan liderlik ve yöneticilik eğitimi kapsamında mentorluk sunuldu ve rektör kısmen mentorluk yapmaktadır”

ifadeleriyle üniversitenin katkısı ya da kendi imkanlarıyla mentorluk hizmeti aldıklarını dile getirmiştir.

Üst düzey idari görevlere bireylerin (akademisyenlerin) çıkabilmesi için eşitliğin ve adaletin sağlanması adına idari görevlere seçim ve atama işleminin önceden formel yollarla duyurulması gerekmektedir. Ancak Tablo 6'ya bakıldığında kurumlarda formel yollarla seçim ve atamaların duyurulmadığını beyan edenlerin oranı %42 iken duyurulduğunu beyan edenlerin oranı %35,4'tür.

Akademik yaşamda üst düzey idari görevler için cam tavan sendromunun nedenleri olabilecek ifadelerin sıralandığı toplumsal faktörlere bakıldığında bireyin ırk/etnik köken, farklı siyasal ideolojileri benimseyebilme özelliği, fiziksel engel durumu ve ekonomik durumu gibi ifadelerin katılma ve katılmama oranlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Tablo 6'ya bakıldığında toplumsal nedenler arasında yer alan ifadelere katılma ve katılmama oranları en yüksek olandan aşağıya doğru bir sıralama yapılabilir. Bu sıralamaya göre, üst düzey idari görev için seçilecek/atanacak bireyin “erkek olmasına” (%54,1), “dini inancına” (%51,4), “olgun yaşta olmasına” (%44,4), “anadiline” (%42,2), “sosyal sınıfına” (%42,2) ve “farklı siyasal ideolojileri benimsemesine” (%39,9) önem verildiği düşüncesi hâkimdir. Diğer bir sıralamada katılımcılar toplumda üst düzey idari

görev için seçilecek/atanacak bireyin “kadın olmasına” (%69,1), “evli olmasına” (%51,4), “ekonomik sınıfına” (%38,6), “ırk/etnik kökenine” (%38) ve “fiziksel engel durumuna” (%36,5) önem verilmediği kanaatindedirler.

Toplumun aksine kamu sektöründe liderlik ve yöneticilik için cam tavana ilişkin deneyimlerin neler olduğu sorusunun yöneltildiği akademisyenler;

- K1 ve K2 “cinsiyet, din, dil, ırk, siyasi görüş”,
- K3 “cinsiyet, ötekileştirme, cemaat kültürünün hâkim oluşu, siyasi görüş”,
- K4 “cinsiyet ve mezhep farklılığı”,
- K5 “cinsiyet, engellilik, siyasi görüş”,
- K10 “dini inanç (mezhep), siyasi görüş (iktidara yakınlık), önyargı ve dedikodu”,
- K12 “bir cemaate mensup olmak”,
- K15 “siyasi görüş, cinsiyet, mezhep farklılıkları”

şeklinde cevaplar vererek kendileri karşılaşmasa dahi çeşitli gözlemlerinin olduğunu dile getirmişlerdir. Cinsiyet üzerine yoğunlaşan üç katılımcı ise;

- K8 “cam tavanlar içselleştirilmiştir. İçselleştirilen konuların uygulamada algılanması oldukça güçtür. Bireylere atfedilen toplumsal rollerin işyerine de yansıdığını düşünüyorum. Örneğin erkek ve kadın aynı olayda farklı değerlendirilmektedir. Cam tavan kadınlar üzerinde daha fazla görünmezlik sergilemektedir”,
- K11 “kadınlar kendi kendilerine cam tavan koymaktadır. Ben yapamam, kültürel etki, evim, çocuğum ve eşime kim bakar düşüncesi hâkimdir”,
- K23 “bence akademisyenlikte cam tavan sendromu bayanların kendilerine koydukları engellerden oluşmaktadır”,

şeklindeki ifadelerle kadınların cam tavanı daha fazla içselleştirdikleri konusunda hem fikir olmuşlardır.

Akademik yaşamda üst düzey idari görevlere ilişkin cam tavan algısı tespitinin amaçlandığı nicel anket formunda bireysel ve toplumsal ifadelerin yer aldığı satırlara ikinci bir 5’li Likert ile ölçümü hedeflenen sütun yerleştirilmiştir. Birinci sütunda katılımcıların cam tavana ilişkin algılarının ölçülmesi hedeflenirken bu sütunda akademisyenin üst düzey idari görev almasında, olmasını istedikleri ideal durumların ölçülmesi hedeflenmiştir. Tablo 7’ye bakıldığında, akademisyenin üst düzey idari görev alma isteğine etki etmesi beklenen ifadeler, “edinilen idari yetkinlik düzeyi” (%74,1) ve “akademik yetkinliğe ulaşması” (%45,6) şeklinde sıralanmaktadır. Anket katılımcıları tarafından akademisyenin üst düzey idari görev alma isteğini artırmasına gerek olmadığı belirtilen ifadeler ise “akademik tatminsizliği” (%65,5), “kurumdaki siyasi konjonktürle benzer düşüncede olması” (%59,4), “profesörlüğe atanma süreci içinde olması” (%53,9) ve “mobbing mağduru olması” (%53,5) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 7. Akademisyenin Üst Düzey İdari Görev Almasına İlişkin Bireyin Sergilemesi Beklenen Davranışların Frekans Analizi Bulguları

Akademisyenin..... üst düzey idari görev alma isteğini artırmalıdır		1	2	3	4	5	T	
Bireysel Faktörler	B-1 akademik yetkinliğe ulaşması	f	107	122	84	173	90	576
		%	18,6	21,2	14,6	30,0	15,6	100
	B-2 profesörlüğe atanma süreci içinde olması	f	130	180	123	102	41	576
		%	22,6	31,3	21,4	17,7	7,1	100
	B-3 akademik tatminsizliği	f	194	183	110	65	24	576
		%	33,7	31,8	19,1	11,3	4,2	100
	B-4 kurumdaki siyasi konjonktürle benzer düşüncede olması	f	178	164	112	79	43	576
		%	30,9	28,5	19,4	13,7	7,5	100
	B-5 edindiği idari yetkinlik düzeyi	f	35	46	68	237	190	576
		%	6,1	8,0	11,8	41,1	33,0	100
	B-6 mobbing mağduru olması	f	145	163	158	80	30	576
		%	25,2	28,3	27,4	13,9	5,2	100
Akademisyenin..... üst düzey idari görev alma isteğini azaltmalıdır		1	2	3	4	5	T	
Bireysel Faktörler	B-7 evli olması	f	152	207	125	69	23	576
		%	26,4	35,9	21,7	12,0	4,0	100
	B-8 ailevi yükümlülüklerinin olması	f	120	170	128	120	38	576
		%	20,8	29,5	22,2	20,8	6,6	100
	B-9 doçentlik unvanı alma hazırlığı içinde olması	f	68	107	83	195	123	576
		%	11,8	18,6	14,4	33,9	21,4	100
	B-10 başarısızlık korkusu	f	102	184	140	117	33	576
		%	17,7	31,9	24,3	20,3	5,7	100
	B-11 yalnız kalma (kişilerle ilişkilerinin bozulma) korkusu	f	115	208	131	100	22	576
		%	20,0	36,1	22,7	17,4	3,8	100
	B-12 motivasyon kaybına uğraması	f	86	151	135	168	36	576
		%	14,9	26,2	23,4	29,2	6,3	100

Tablo 7’ye göre akademisyenin üst düzey idari görev alma isteğini azaltması gerektiği düşünülen ifadeler “doçentlik unvanı alma hazırlığı içinde olması” (%55,3) iken “evli olması” (%62,3), “yalnız kalma (kişilerle ilişkilerinin bozulma) korkusu” (%56,1), “ailevi yükümlülüklerinin olması” (%50,3), “başarısızlık korkusu” (%49,6) ve “motivasyon kaybına uğraması” (%41,1) şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 8’de yer alan verilere göre, toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin “olgun yaşta olmasına” (%43,6) önem verilmesi gerektiği kanısı hâkimdir. Akademisyenin “ırkı/etnik kökeni” (%83,0), “ekonomik sınıfı” (%81,9), “dini inancı” (%78,5), “sosyal sınıfı” (%78,3), “erkek olması” (%73,9), “fiziksel engel durumu” (%72,0), “kadın olması” (%71,4), “evli olması” (%66,7), “anadili” (%64,1) ve “farklı siyasi ideolojileri benimsemesi” (%63,7) üst düzey idari görev almasında önemli unsurlar arasında görülmemektedir.

Tablo 8. Akademisyenin Üst Düzey İdari Görev Almasına İlişkin Toplumun Sergilemesi Beklenen Davranışların Frekans Analizi Bulguları

Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek / atanacak bireyin önem verilmelidir.		1	2	3	4	5	T	
Toplumsal Faktörler	T-25 evli olmasına	f	186	198	88	75	29	576
		%	32,3	34,4	15,3	13,0	5,0	100
	T-26 erkek olmasına	f	223	203	91	41	18	576
		%	38,7	35,2	15,8	7,1	3,1	100
	T-27 kadın olmasına	f	197	214	100	44	21	576
		%	34,2	37,2	17,4	7,6	3,6	100
	T-28 olgun yaşta olmasına	f	105	119	101	208	43	576
		%	18,2	20,7	17,5	36,1	7,5	100
	T-29 ırkına/etnik kökenine	f	208	198	55	31	12	576
		%	48,6	34,4	9,5	5,4	2,1	100
	T-30 dini inancına	f	273	179	67	46	11	576
		%	47,4	31,1	11,6	8,0	1,9	100
	T-31 anadiline	f	229	140	83	94	30	576
		%	39,8	24,3	14,4	16,3	5,2	100
	T-32 sosyal sınıfına	f	254	197	84	31	10	576
		%	44,1	34,2	14,6	5,4	1,7	100
	T-33 ekonomik sınıfına	f	269	201	78	19	7	576
		%	46,7	35,2	13,5	3,3	1,2	100
	T-34 fiziksel engel durumuna	f	234	181	108	41	12	576
		%	40,6	31,4	18,8	7,1	2,1	100
T-35 farklı siyasi ideolojileri benimsemesine	f	204	163	94	72	43	576	
	%	35,4	28,3	16,3	12,5	7,5	100	

Nicel anket formunun “Şimdiye kadar üst düzey idari görevlerde yer almadıysanız, bunun nedeninin, kendinizden mi, kurumunuzdan mı, toplumsal önyargılardan mı kaynaklandığını lütfen bizimle paylaşır mısınız?” şeklindeki 36. ifadesine verilen yanıtlara bakıldığında 361 katılımcının cevapladığı görülmektedir. Bu cevapların dağılımı ise 196 akademisyenin kendim, 80’inin kurumum, 54’ünün kendim-kurumum, 13’ünün, kendim-kurumum-toplum, 12’sinin kurumum-toplum, 6’sının toplum şeklindedir. Bu ifadeye verilen yanıtlara bakıldığında üst düzey idari görev konusunda akademisyenlerin cam tavanları öncelikle bireysel faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Sonrasında kurumsal faktörlerin etkili olduğu dile getirilirken toplumsal faktörlerin çok az etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

Cam tavana ilişkin akademisyenlerin algısının ve kanaatlerinin ortaya konulması adına gerçekleştirilen bu frekans analizlerinden sonra literatürde dile getirilen faktörlere uygunluğu ölçülmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak başlangıçta kategorize edilen ifadelerle ilişkin akademisyenlerin algısının ölçüldüğü ilk sütunlar dikkate alınacaktır. Öncelikli olarak bu ifadelerin faktörleştirmeye uygun olup olmadığı tespit edilecektir.

Tablo 9. Cam Tavan Sendromu Nedenlerinin Faktör Analizine Uygunluğu Tablosu

KMO ve Bartelett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6962,539
	Df	325
	Sig	,000

Akademisyenler üzerinde cam tavan sendromunu ölçmek amacıyla, yabancı ve yerli yazındaki çalışmaların incelenmesi, kişisel gözlemler ve pilot çalışma sonucunda 35 maddelik ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve “direct oblimin” eksen döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Bu faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri 0,828 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunun kanıtıdır. Bartlett's Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunda p (Sig.) değerinin 0.000 şeklinde anlamlı olması ise değişkenler arası korelasyon ilişkisinin faktör analizi için anlamlı olduğu ve analizin gerçekleştirilebileceğini işaret etmektedir. Bu bulgulara ilişkin veriler Tablo 9'da görülmektedir.

Keşfedici faktör analizinde özdeğerlerin (eigenvalues) 1'den büyük olması durumunda faktörler sağlanmıştır. Elde edilen ilk sonuçta 9 faktör belirmiştir. Ancak 9. faktörde tek bir ifadenin yer alması, 8. faktörün ise açıklanan varyansa katkısının düşük olması, diğer üç ifadenin faktör yükünün 0,5'ten düşük olması ve iki ifadenin de toplam varyansı açıklamadaki etkisinin düşük olması dolayısıyla toplamda 9 ifade⁴⁴ çıkarılmıştır. Ölçekte geriye kalan 26 ifade tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Yeniden gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda 7 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktörlerin toplam varyansın %66,895'ini (3'te 2'lik açıklama kapasitesi) açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucuna göre birinci faktör, örgüt kültürü ve

⁴⁴ Akademisyenin kurumdaki siyasi konjonktürle benzer düşüncede olması, edindiği idari yetkinlik düzeyi, doçentlik unvanı alma hazırlığı içinde olması, kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversitelerinde) üst düzey idari görev için atama/seçim yapılacağı formel yollarla duyurulur, toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin evli olmasına, erkek olmasına, kadın olmasına, olgun yaşta olmasına ve farklı siyasi ideojileri benimsemesine önem verilir ifadeleri anketten çıkarılmıştır.

politikalarıyla ilgili olup, toplam varyansın %22,08'ini açıklamaktadır. İkinci faktör, toplumsal stereotip ve önyargılarla ilişkilendirilerek toplam varyansın %15,72'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktör, bireysel korku ve endişelerle ilişkili olup toplam varyansın %8,91'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör, rol çatışmalarıyla ilişkili olup toplam varyansın %5,38'ini açıklamaktadır. Beşinci faktör, bireylerin mesleki liyakatleriyle ilişkili olup toplam varyansın %5,21'ini açıklamaktadır. Altıncı faktör hayal kırıklığıyla ilişkili olup toplam varyansın %5,10'unu açıklamaktadır. Yedinci faktör kurumda yer alan informel iletişim ağlarıyla ilişkili olup toplam varyansın %4,46'sını açıklamaktadır. Bu sonuçlar ölçeğin 26 maddeden oluşan ve 7 faktörlü yapısının geçerliliğini göstermektedir⁴⁵.

Cam tavan sendromunu nedenleri arasında sıralanan bu 7 faktörün güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Cam Tavan Sendromu Nedenleri ve Güvenilirlik Skorları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's α	Güvenilirlik Düzeyi
Ölçeğin Tamamı	26	0,780	Oldukça güvenilir
Örgüt Kültürü ve Politikaları	9	0,901	Yüksek derecede güvenilir
Stereotipler ve Önyargılar	6	0,876	Yüksek derecede güvenilir
Korku ve Endişe	3	0,766	Oldukça güvenilir
Rol Çatışması	2	0,872	Yüksek derecede güvenilir
Mesleki Liyakat	2	0,695	Oldukça güvenilir
Hayal Kırıklığı	2	0,611	Oldukça güvenilir
İnformel İletişim Ağları	2	0,570	Güvenilir

Tablo 10'a göre ilk altı faktöre ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının 0,60'ın üzerinde olması faktörlerin güvenilirliğinin literatür verilerine göre yeterli olduğunun göstergesidir. Özdamar (2004: 633) Cronbach's Alpha katsayılarının bir ölçeğe dair güvenilirlik değerlerini; 0,00 ile 0,40 arasında güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında oldukça güvenilir, 0,80 ile 1,00 arasında yüksek derecede güvenilir şeklinde kategorize etmiştir. Bu kategori doğrultusunda akademisyenlerin uğradığı cam tavanları tespit etmeye ilişkin oluşturulan bu ölçeğin “örgüt kültürü ve politikaları”, “stereotipler ve önyargılar” ve “rol çatışması” faktörlerinin Cronbach's Alpha katsayılarına göre

⁴⁵ Elde edilen bu bulgular EK 6'da tablo halinde sunulmaktadır.

yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “korku ve endişe”, “mesleki liyakat” ve “hayal kırıklığı” faktörlerinin Cronbach’s Alpha katsayılarına göre oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Ancak “informel iletişim ağları” faktörü Cronbach’s Alpha katsayısı düşük güvenilir faktör olduğunu göstermiştir. Bu faktördeki katsayının düşük olma nedeni ölçeğin ilk kez kullanılıyor olmasıdır. Güleş (1996: 147) yeni geliştirilen ölçeklerde güvenilirlik katsayısının 0,50’ye kadar kabul edilebileceğini belirtmiştir. Çalışmadaki “informel iletişim ağları” faktörünün güvenilirliğinin 0,57 olması ölçeğin yeni geliştirilmesine bağlı olarak güvenilir kabul edilmesi sonucunda çalışmaya dâhil edilmektedir.

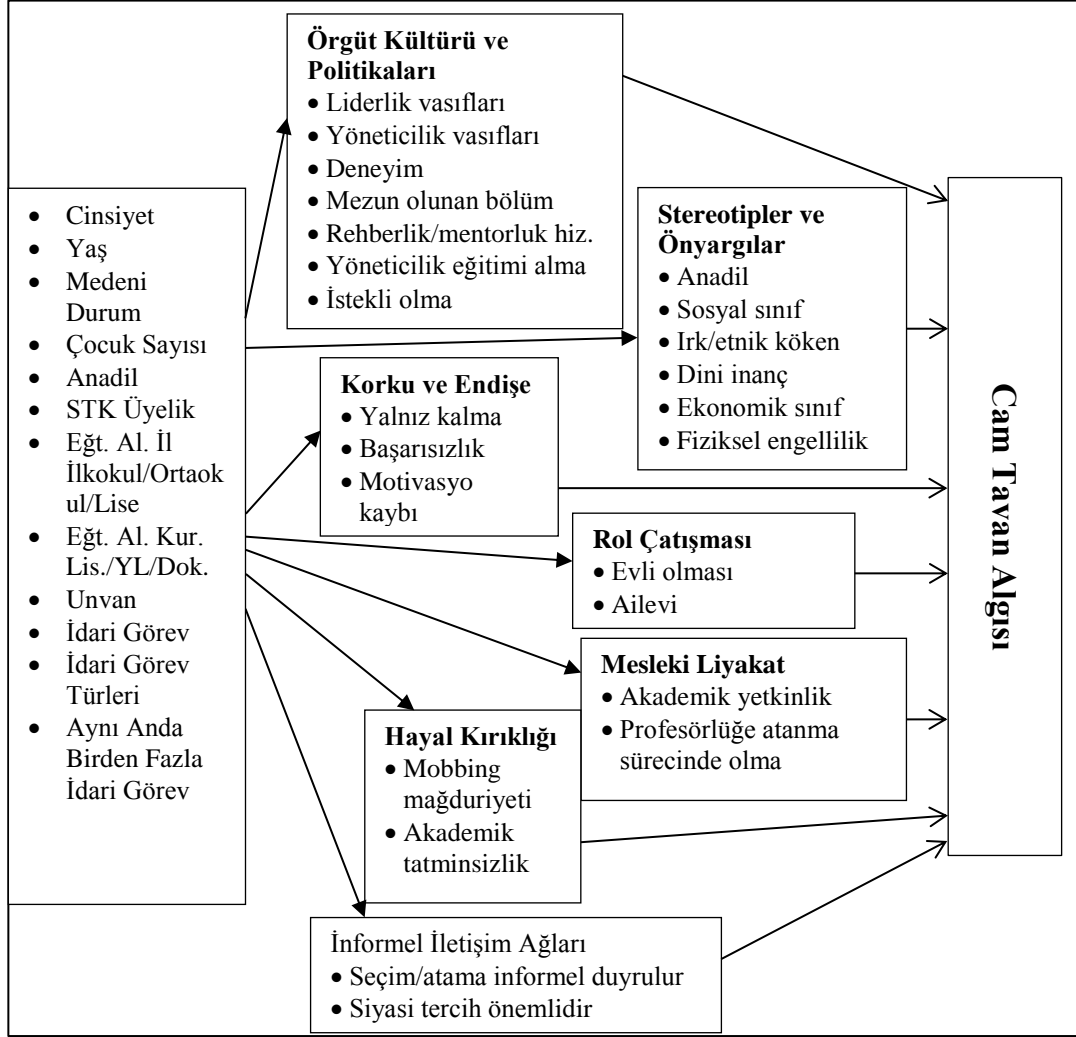
Sosyal bilimlerde ölçekte elde edilen verilerin normallik dağılımı incelemesi istatistiki teste göre öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek adına çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak yapılmalıdır. Bu değerlerin ± 1 değeri aralığında yer alması verilerin parametrik testlerle analiz edilebileceğinin göstergesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 112-114). Normallik dağılımı için çarpıklık ve basıklık değerlerinin yanında ortalama ve medyan değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin birbirine yakın olması sapmaların normal kabul edilebilecek düzeyde olduğunun bir diğer göstergesidir (Büyüköztürk, 2012: 40-47). Son olarak ise merkezi limit teoremine göre örneklem büyüklüğünün en az 30 olması, hipotezlerin test edilmesinde parametrik testlerin kullanılabilmesinin göstergelerinden bir diğeridir (Altunışık, vd., 2001: 143). Çalışmanın verilerine ilişkin çarpıklık, basıklık, ortalama ve medyan değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Araştırmada Kullanılan Faktörlerin Ortalama, Medyan, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2,46	2,33	,317	-,583
Stereotipler ve Önyargılar	3,03	3,00	-,238	-,322
Korku ve Endişe	3,19	3,33	-,407	-,232
Rol Çatışması	2,91	3,00	-,060	-,818
Mesleki Liyakat	3,04	3,00	-,283	-,717
Hayal Kırıklığı	3,06	3,00	-,209	-,726
İnformel İletişim Ağları	3,54	3,50	-,595	-,284

Tablo 11’e göre değişkenlerin ortalama ve medyanlarının birbiriyle yakınlığı, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 değer aralığında yer alması ve ankete katılımın

30'dan fazla olması verilerinin normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Bu yüzden verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Tasarımı

4.7. Hipotez Testleri

Hipotez testi, örnekleme yoluyla evrene dair ortaya atılan iddiayı ispatlama ya da reddetme işlemidir (Nakip, 2013: 351). Başka bir ifadeyle hipotez testi örneklem grupla elde edilen istatistikî verilere dayanarak evren parametreleri hakkında belirli güven seviyesinde genelleme yapılabilmektedir.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek için her bir faktörün demografik değerlerle analiz edilmesi gerekmektedir. Güvenilirliği ve geçerliliği tespit edilen anket verileri parametrik testlerle analiz edilecektir. İki farklı ana kütlede elde edilen bulgular ile cam tavan faktörleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi (Independent Samples t-test) kullanılmıştır. İki'den fazla değişken ve cam tavan

faktörleri arasındaki ilişkinin saptanması adına tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır. ANOVA analizi sonucunda ortaya çıkan farklılığa neden olan grubun belirlenmesi için Post Hoc testleri kullanılmıştır.

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında hipotezlerin her birinin değerlendirildiği parametrik testlere ilişkin tablolar ve elde edilen sonuçlar sunulacaktır.

Tablo 12. Cinsiyet ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları

Değişkenler	Kadın n=188	Erkek n=388	t	p
Örgüt Kültürü ve Politikaları				
Ortalama	2,49	2,44	0,556	0,57
Standart Sap.	0,96	0,86		
Stereotipler ve Önyargılar				
Ortalama	3,22	2,94	3,286	0,00*
Standart Sap.	0,92	0,95		
Korku ve Endişe				
Ortalama	3,27	3,16	1,293	0,19
Standart Sap.	0,96	0,96		
Rol Çatışması				
Ortalama	2,91	2,91	-0,015	0,98
Standart Sap.	1,19	1,05		
Mesleki Liyakat				
Ortalama	3,15	2,99	1,619	0,10
Standart Sap.	1,12	1,10		
Hayal Kırıklığı				
Ortalama	3,00	3,02	-0,984	0,32
Standart Sap.	1,02	1,11		
İnformel İletişim Ağları				
Ortalama	3,52	3,54	-0,212	0,83
Standart Sap.	1,05	1,04		

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Cam tavan faktörlerinin algılanmasına ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 576 akademisyenden elde edilen veriler üzerinde araştırılmıştır. Tablo 12'deki kadın ve erkek akademisyenlerin bu algı düzeylerini ölçmek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, “stereotipler ve önyargılar” faktöründe %5 anlamlılık düzeyinde p'nin 0,05 değerinden küçük olması istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir; dolayısıyla H1b alt hipotezi kabul edilmiştir. 5'li Likert ölçeğine göre yapılan araştırmanın istatistiksel analiz bulgularına göre kadınlar (Ort. = 3,22; S.S. = 0,92) erkeklere (Ort. = 2,94; S.S. = 0,95) oranla stereotipler ve önyargılar faktöründen daha fazla etkilenmektedir. Elde edilen sonuç literatürde kadınların kariyer engeli olarak gördüğü stereotiplere ve önyargılara ilişkin faktörün dile getirildiği Catalyst (2001), Deemer ve Fredericks (2006), Karaca (2007), Hart (2009), Witherspoon

(2009), Mizrahi ve Aracı (2010), Öztürk (2011), Çetin ve Atan (2012), O'Brien (2013) çalışmalarıyla aynı yöndedir.

Bu çalışmada nicel veri toplama yöntemiyle eş zamanlı yürütülen nitel yöntemle elde edilen verilerde de katılımcıların,

K8 “Bireylere atfedilen toplumsal rollerin işyerine de yansıdığını düşünüyorum. Örneğin erkek ve kadın aynı olayda farklı değerlendirilmektedir. Cam tavan kadınlar üzerinde daha fazla görünmezlik sergilemektedir”

K11 “kadınlar üzerindeki kültürel etkiler, evime, çocuğuma ve eşime kim bakar düşüncesini benimseme”

şeklindeki düşünceleri, kadınların toplumsal faktörleri erkeklerden daha fazla içselleştirdiklerini göstermektedir.

Tablo 13. Yaş ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	35 ve altı n=89	36-40 n=154	41-45 n=145	46-50 n=99	51 ve üzeri n=89	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları						
Ortalama	2,62	2,30	2,51	2,51	2,44	F = 2,12
Standart Sap.	0,88	0,90	0,95	0,78	0,87	P = 0,76
Stereotipler ve Önyargılar						
Ortalama	3,24	3,06	3,05	2,84	2,98	F = 2,23
Standart Sap.	1,03	0,97	0,97	0,85	0,87	P = 0,64
Korku ve Endişe						
Ortalama	3,26	3,18	3,15	3,26	3,14	F = 0,37
Standart Sap.	0,87	0,95	1,03	0,98	0,93	P = 0,83
Rol Çatışması						
Ortalama	2,89	3,07	3,02	2,81	2,61	F = 3,14
Standart Sap.	1,14	1,08	1,15	1,07	0,95	P = 0,01*
Mesleki Liyakat						
Ortalama	3,20	3,25	2,90	3,01	2,78	F = 3,86
Standart Sap.	1,11	1,04	1,21	1,06	0,99	P = 0,04*
Hayal Kırıklığı						
Ortalama	3,04	3,08	3,07	3,06	3,03	F = 0,03
Standart Sap.	1,04	1,09	1,17	1,08	1,00	P = 0,99
İnformel İletişim Ağları						
Ortalama	3,75	3,50	3,60	3,56	3,22	F = 2,43
Standart Sap.	0,93	1,10	1,02	0,94	1,14	P = 0,04*

*Anlamlılık Düzeyi 0,05

Yaş ve cam tavan faktörleri algısı arasında gruplar arası anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Tablo 14’te görüldüğü üzere p’nin 0,05 değerinden küçük olduğu “rol çatışması”, “mesleki liyakat” ve “informel iletişim ağları” faktörlerinde anlamlı farklılığa rastlanmaktadır. Bu test kapsamında farklılıklara neden olan grupların belirlenmesi adına çoklu karşılaştırmanın yapılması uygun görülmüştür. Post Hoc testiyle örnekleme yer alan grupların sayısının birbiriyle eşit olmaması; ancak bu eşitliği bozacak değer

çok büyük olmaması, farklılığa neden olan grubu/grupları tespit etmek için Field (2012: 4) Gabriel'in kullanılmasını önermiştir. Bu çalışmada da tek-yönlü varyans analizinde farklılıkların tespiti için örneklem grupları arasında az düzeyde farklılıklardan dolayı Post Hoc testlerinde homojen dağılım sergileyen ifadelerin testi için Gabriel testi tercih edilmiştir.

Anlamli farklılığın görüldüğü faktörlerden biri "rol çatışması"dır; dolayısıyla H2d alt hipotezi kabul edilmiştir. Rol çatışması faktöründe bu farklılığa neden olan gruplar için Gabriel testine bakılmıştır. Bu teste göre 51 ve üzeri yaş grubunda yer alan akademisyenler (Ort. = 2,61; S.S. = 0,95), 36-40 yaş grupları (Ort. = 3,07; S.S. = 1,08) ve 41-45 yaş grupları (Ort. = 3,02; S.S. = 3,02) arasındaki akademisyenlere oranla rol çatışması faktöründen daha az oranda etkilenmektedir.

Yaş gruplarıyla cam tavana neden olduğu düşünölen faktörlerden biri olan "mesleki liyakat" faktöründe de anlamli farklılık görölmektedir; dolayısıyla H2e alt hipotezi kabul edilmiştir. Bu faktörün cam tavana neden olduğu algısında anlamli farklılığın ortaya çıktığı yaş grupları ise 36-40 yaş grubunda olan katılımcılar ile 41-45 ve 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardır. 36-40 yaş grubundakiler (Ort. = 3,25; S.S. = 1,04), 41-45 yaş grupları (Ort. S.S. = 2,90; S.S. = 1, 20) ve 51 ve üzeri yaş grupları (Ort. = 2,78; S. S. = 0,99) arasındakilere oranla bu faktörden daha fazla etkilenmektedirler.

Yaş gruplarıyla cam tavana neden olduğu düşünölen faktörlerden biri olan "informel iletişim ağıları" faktöründe de anlamli farklılık görölmektedir; dolayısıyla H2g alt hipotezi kabul edilmiştir. İnförmel iletişim ağıları faktöründeki farklılık 35 ve altı ile 51 ve üzeri yaş gruplarında yer alan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. 35 ve altı yaş grubundaki katılımcılar (Ort. = 3,75; S.S. = 0,93), 51 ve üzeri yaş (Ort. = 3,22; S.S. = 1,14) grubundakilere oranla informel iletişim ağıları faktöründen daha fazla etkilenmektedirler.

Cam tavanın yoğun hissedildiği kadınların dahi cam tavan algıları özellikle kurumdan kuruma değişik yaşlarda hissedilmektedir. Örneğin bankacılık sektöründe cam tavan algısı 31-40 yaş aralığında hissedilirken (Karaca, 2007: 77) öğretmenlerde ise 51 ve üzeri yaşlarda bu algının daha fazla hissedildiği görölmüştür (Çetin ve Atan, 2012: 134).

Tablo 14. Medeni Durum ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları

Değişkenler	Bekâr n=92	Evli n=484	t	p
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,65 0,97	2,42 0,87	2,263	0,02*
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	3,04 1,01	3,03 0,94	0,084	0,93
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,11 1,01	3,21 0,95	0,838	0,40
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,89 1,17	2,91 1,08	0,156	0,87
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	3,00 1,12	3,05 1,10	0,417	0,67
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	2,97 1,16	3,08 1,07	0,877	0,38
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,50 1,10	3,54 1,03	0,370	0,71

*Anlamlılık Düzeyi 0,05

Akademisyenlerin medeni durumları ve cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Tablo 14'e bakıldığında, "örgüt kültürü ve politikaları" faktörünün p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir; dolayısıyla H3a alt hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın nedeni ise bekâr akademisyenlerin (Ort. = 2,65; S.S. = 0,97), evlilere (Ort. = 2,42; S.S. 0,87) oranla örgüt kültürü ve politikaları faktörü algısındaki yüksekliktir. Kadınlar üzerinde gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarda (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Çalışkan, 2012; Özyer ve Azizoglu, 2014) cam tavan algısının medeni duruma göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca medeni durum dolayısıyla erkeklerin de cam tavana maruz kaldığını ortaya koyan çalışmalar (Porter, 2001; Chernesky, 2003) da bulunmaktadır.

Nitel görüşme formlarındaki, üst düzey idari göreve gelmenizden aileniz ve ailevi yükümlülüklerinizin etkilerinin sorulduğu birinci soruya verilen yanıtlara bakıldığında;

- K2 "ailevi yükümlülüklerime negatif etkisi oldu aileme vakit aramamaya başladım",
K11 "evi ve çocukları ihmal edeceğimi düşündüğünden eşim idari görev almamı istememektedir",
K19 "ailem idari görev almama destek oldu ancak sorumluluklarım idari görevi olumsuz etkilemektedir",

K18 “ailevi sorumluluklarımda özellikle hastalık gibi durumlarda eşimin de çalışıyor olması iş performansımı olumsuz etkilemektedir”

ifadeleriyle örgüt kültürü ve politikalarında medeni duruma ilişkin negatif etkilerden bahsedilmezken, ailevi sorumluluklarını ihmal ettiklerinden/edecekleri endişesinden dolayı katılımcılar bireysel sorunlar yaşamaktadır. Bu durumun aksine medeni durum ve cam tavan faktörleri algısı arasındaki anlamlı farklılığın ölçüldüğü t-testi sonuçlarına göre rol çatışması faktöründe anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bunun nedeni ise, ailevi sorumluluklar üst düzey idari görev üstlenen akademisyenleri zorlasa da idari görev üstlenmede çekimser değildir.

Tablo 15. Çocuk Sayısı ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yok n=126	1 n=162	2 n=214	3 ve üzeri n=74	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları					
Ortalama	2,53	2,42	2,49	2,34	F = 0,83
Standart Sap.	0,95	0,90	0,90	0,75	P = 0,47
Stereotipler ve Önyargılar					
Ortalama	3,06	3,14	3,03	2,75	F = 3,03
Standart Sap.	0,94	1,03	0,90	0,84	P = 0,02*
Korku ve Endişe					
Ortalama	3,02	3,15	3,30	3,27	F = 2,35
Standart Sap.	0,98	0,94	0,97	0,90	P = 0,07
Rol Çatışması					
Ortalama	2,88	2,90	2,98	2,77	F = 0,70
Standart Sap.	1,15	1,08	1,09	1,05	P = 0,54
Mesleki Liyakat					
Ortalama	3,00	3,10	3,09	2,83	F = 1,31
Standart Sap.	1,16	1,12	1,09	0,99	P = 0,27
Hayal Kırıklığı					
Ortalama	2,96	3,17	3,02	3,11	F = 1,05
Standart Sap.	1,13	1,12	1,05	1,03	P = 0,36
İnformel İletişim Ağları					
Ortalama	3,52	3,52	3,64	3,31	F = 1,78
Standart Sap.	1,09	1,02	1,00	1,10	P = 0,14

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Tablo 15’te çocuk sayısı ve cam tavan faktörleri algısı arasındaki anlamlı farklılık tek-yönlü varyans analiziyle ele alınmıştır. Analiz sonucunda p değerinin 0,05’ten küçük olduğu “stereotipler ve önyargılar” faktöründe gruplar arası anlamlı bir farklılığa rastlanmaktadır; dolayısıyla H4b alt hipotezi kabul edilmiştir. Çocuk sayısı ile stereotipler ve önyargılar faktörünün cam tavana neden olduğuna ilişkin algıda farklılığa neden olan grup 3 ve üzeri çocuğa sahip olanlardan kaynaklanmaktadır. 3 ve üzeri çocuğa sahip olan akademisyenler (Ort. = 2,75; S.S. = 0,84) diğer gruplara oranla stereotipler ve önyargılar faktörünü daha az algılamaktadır.

Literatürde sadece kadınlar üzerinde yapılan çeşitli çalışmalarda (Shultz, 1998; Barutçugil, 2002; Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008; Çalışkan, 2012; Taşkın ve Çetin, 2012; Büyükyaprak, 2015) çocuk bakımının cam tavana neden olan faktörler arasında sıralandığı görülmektedir.

Nitel görüşmeler esnasında da çocuk bakımı ve ailevi yükümlülükler konusunda üst düzey görev üstlenmede gerek eşlerin gerekse katılımcıların çeşitli endişeleri dile getirilmiştir.

K11 kodlu kadın katılımcı “evi ve çocukları ihmal edeceğimi düşündüğünden eşim idari görev almamı istememektedir”

ifadesiyle çocuk sayısı ne olursa olsun eşlerin, ailevi sorumlulukları etkileyeceği düşüncesinden dolayı kadının idari kariyerine karşı önyargılı olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde erkek katılımcıların da birçoğunda idari görevlerin çocuklarıyla vakit geçirmelerini olumsuz etkilediği düşüncesi hâkimken gerek kadın gerekse erkek katılımcıların buldukları görevler dolayısıyla bu durumun kariyerlerini olumsuz etkilemediği görülmüştür.

Tablo 16. Dini İnanç ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları

Değişkenler	İslam n=547	Diğer n=29	t	p
Örgüt Kültürü ve Politikaları				
Ortalama	2,48	2,02	2,719	0,00*
Standart Sap.	0,89	0,85		
Stereotipler ve Önyargılar				
Ortalama	3,01	3,45	-2,426	0,01*
Standart Sap.	0,95	0,70		
Korku ve Endişe				
Ortalama	3,20	3,10	0,535	0,59
Standart Sap.	0,96	0,99		
Rol Çatışması				
Ortalama	2,91	2,84	0,343	0,73
Standart Sap.	1,10	1,12		
Mesleki Liyakat				
Ortalama	3,08	2,24	4,054	0,00*
Standart Sap.	1,09	0,97		
Hayal Kırıklığı				
Ortalama	3,06	3,13	-0,373	0,70
Standart Sap.	1,08	1,16		
İnformel İletişim Ağları				
Ortalama	3,54	3,46	0,406	0,68
Standart Sap.	1,03	1,20		

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Cam tavan faktörleri algısının dini inanç değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. %5 anlamlılık düzeyinde p değerinin 0,05'ten küçük olduğu “örgüt kültürü ve

politikaları”, “stereotipler ve önyargılar” ve “mesleki liyakat” faktörlerinde anlamlı farklılığa rastlanmaktadır; dolayısıyla H5a, H5b ve H5e alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H5a hipotezini kabulüne neden olan bu farklılık, İslam inancı olanların (Ort. = 2,48; S.S. = 0,89) diğerlerine (Ort. = 2,02; S.S. =0,85) oranla örgüt kültürü ve politikaları faktöründen daha fazla etkilenmelerinden kaynaklıdır. H5b hipotezini kabulüne neden olan farklılık ise, diğer inanca sahip olanların (Ort. = 3,45; S.S. = 0,70) İslam inancını benimseyenlere (Ort. = 3,01; S.S. = 0,95) oranla stereotipler ve önyargılar faktöründen daha fazla etkilenmelerinden kaynaklıdır. H5e hipotezinin kabulüne neden olan mesleki liyakat faktöründeki farklılık ise İslam inancını benimseyenlerin (Ort. = 3,08; S.S. 1,09) diğerlerine (Ort. = 2,24; S.S. = 0,97) oranla bu faktörden daha fazla etkilenmelerinden kaynaklıdır.

Nitel görüşme formunda dile getirilen “Üst düzey idari görevlerde personel çeşitliliğinin (cinsiyet, din, dil⁴⁶, ırk, siyasi görüş gibi) üniversitelerde kurumsal kültürün ve politikaların bir parçası olup/olmadığına dair fikirleriniz nelerdir?” ifadesine verilen cevaplar doğrultusunda katılımcıların yarısından fazlası çeşitlilik kültür ve politikalarının üniversiteye yansımadağđ kanaatindedir. Ayrıca bu soruyu destekleyici nitelikte yönlendirilen “kamu sektöründe liderlik ve yöneticilik için cam tavana ilişkin deneyimleriniz ve gözlemleriniz/algularınız nelerdir?” sorusuna da mezhep, ötekileştirme, cemaat kültürünün kurumsal yapıya işlemeği, informel iletişim ağları, aile yapısı, cam tavanların içselleştirilmesi gibi ifadelerin eklendiğđ görölmektedir. Dolayısıyla bu ifadeler aslında cinsiyet, ırk, dini inanç ve tutum, siyasi düşünce, ideoloji gibi faktörlerin özellikle toplumda ve diğđer kamu kurumlarında yaşandığđ gibi üniversitelerdeki görünmez etkilerini dile getirmektedir.

Çalışmada akademisyenlere sivil toplum kuruluşu üyeliklerinin sorulma nedeni, ülkemizdeki sendika üyeliğinde siyasi eğilimlerin önemli bir faktör

⁴⁶ Çalışmanın demografik bilgi formu kısmında anadilin sorulma nedeni ise ırk/etnik kökene göre cam tavan algılarının saptanmasıdır. Yabancı literatür örneklerine bakıldığında ırk ve etnik kökenin cam tavan sendromuna neden olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar (Landau, 1995; Ards, Brintnall ve Woodard, 1997; Powell ve Butterfield, 1997; Lee, 2002; Maume, 2004; Witherspoon, 2009) bulunmaktadır. Ancak çeşitlilik politikaları dolayısıyla ırk/etnik kökene göre cam tavan algılarının azaltıldığđı, ten rengi farklılığđından ziyade cinsiyet farklılığđının etkileri olduğunu dile getiren çeşitli çalışmalar da (Morrison, Schreiber ve Price, 1995; Cotter, Hermsen ve Vanneman, 1999; Chen, 2005) bulunmaktadır. Ne yazık ki bu çalışmada Türkçe dışında diğđer dilleri işaretleyen katılımcıların sayısındaki azlık, bu değışkenin analize tabi tutulmamasına neden olmuştur.

olmasından (Özaydın ve Han, 2014) kaynaklıdır. Türkiye’de demokrasi ve sivil toplum örgütlerinin özgürce gelişmemesi patronaj ilişkiden ve nepotizmden kaynaklıdır (Bayhan, 2002: 11-12). Geçmişten günümüze yansıyan patronaj ilişkiler ve nepotizm sonucunda özgürleşemeyen ve gerçek amacına ulaşamayan sendikalara üyelik tam anlamıyla olmasa da bireylerin siyasi tercihlerini yansıtmaktadır. Bireylere siyasi tercihleri direk sorulmadığından böyle bir yöntem kullanılmıştır.

Tablo 17. Sivil Toplum Kuruluşuna Üyelik ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yok n=323	Eğitim -Sen n=34	Türk Eğ.-Sen n=75	Eğ.Bir -Sen n=75	Diğer n=69	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,50 0,88	2,08 0,86	2,28 0,93	2,60 0,90	2,52 0,82	F = 3,05 P = 0,01*
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	3,01 0,92	3,88 0,74	2,99 0,92	2,74 0,93	3,08 0,99	F = 9,17 P = 0,00*
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,18 0,97	3,25 1,04	3,26 0,95	3,13 0,94	3,23 0,93	F = 0,23 P = 0,91
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,92 1,14	2,85 1,09	3,04 1,06	2,87 1,01	2,78 1,02	F = 0,52 P = 0,71
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	3,06 1,11	2,73 1,25	3,04 1,14	3,16 1,08	2,94 1,00	F = 1,03 P = 0,38
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	3,09 1,05	3,13 1,26	2,96 1,14	3,06 1,09	2,99 1,11	F = 0,35 P = 0,84
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,50 1,06	3,83 0,95	3,65 1,04	3,52 0,89	3,46 1,14	F = 1,09 P = 0,35

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin sivil toplum kuruluşuna üyeliği ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına, tek-yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 17’de cam tavan faktörleri algısı ve STK’lara üyelik arasında %5 anlamlılık düzeyinde yapılan analiz sonucunda p değerinin 0,05’ten küçük olması “örgüt kültürü ve politikaları” ile “stereotipler ve önyargılar” faktörlerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunun kanıtıdır; dolayısıyla H6a ve H6b alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H6a hipotezinin kabul edilmesine neden olan örgüt kültürü ve politikaları faktöründeki farklılığa, Eğitim-Sen (Ort. = 2,08; S.S. = 0,86) ile sendikası olmayanlar (Ort. = 2,50; S.S. = 0,88) ve Eğitim Bir-Sen’li (Ort. = 2,60; S.S. = 0,90) gruplar neden olmuştur. Bu farklılık Eğitim-Sen’lilerin diğerlerine oranla örgüt

kültürü ve politikaları faktörünü daha az algılamasından kaynaklıdır. H6b hipotezinin kabul edilmesine neden olan stereotipler ve önyargılar faktöründeki farklılık, Eğitim-Sen'liler (Ort. = 3,88; S.S. = 0,74) ile sendikalı olmayanlar (Ort. 3,01; S.S. = 0,92), Eğitim Bir-Sen'liler (Ort. = 2,74; S.S. = 0,93), Türk Eğitim-Sen'liler (Ort. = 2,99; S.S. = 0,92) ve diğer STK üyeleri (Ort. = 3,08; S.S. = 0,99) arasında olduğu görülmektedir. Bu farklılık, Eğitim-Sen'lilerin diğer gruptakilere oranla stereotipler ve önyargılar faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

Tablo 18. İlkokul Eğitimi Alınan İlin Sosyo-Ekonomik Yapısı ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasında Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	I. Grup n=165	II. Grup n=198	III. Grup n=117	IV. Grup n=58	V. Grup n=31	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,46 0,94	2,43 0,84	2,55 0,92	2,40 0,87	2,37 0,89	F = 0,50 P = 0,73
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	3,10 0,96	3,12 0,92	2,88 0,94	3,01 0,97	2,75 1,06	F = 1,97 P = 0,09
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,12 0,97	3,30 0,94	3,05 0,96	3,25 0,84	3,17 1,12	F = 1,51 P = 0,19
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,86 1,09	2,99 1,07	2,85 1,11	3,09 1,08	2,62 1,26	F = 1,33 P = 0,25
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	2,99 1,09	3,03 1,07	3,15 1,08	3,07 1,17	3,11 1,33	F = 0,42 P = 0,79
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	3,04 1,01	3,06 1,09	3,17 1,14	3,08 1,19	2,82 1,07	F = 0,67 P = 0,60
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,51 1,11	3,55 1,03	3,62 1,03	3,42 0,99	3,50 0,95	F = 0,40 P = 0,80

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin ilkokul eğitimi aldığı ilin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına tek-yönlü varyans analizi yapılmıştır. Anket verileri ışığında yurtdışında eğitim alan katılımcıların sayısı düşük olduğundan analize dâhil edilmemiş ve 569 anket bu hipotez doğrultusunda değerlendirmeye alınmıştır. Analiz sonucunda Tablo 18'de görüldüğü üzere p değerlerinin her bir cam tavan faktöründe 0,05'ten büyük olması nedeniyle H7 alt hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 19. Ortaokul Eğitimi Alınan İlin Sosyo-Ekonomik Yapısı İle Cam Faktörleri Tavan Algısı Arasında Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	I. Grup n=171	II. Grup n=206	III. Grup n=120	IV. ve V. Grup n=76	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,44 0,93	2,44 0,85	2,53 0,92	2,45 0,87	F = 0,33 P = 0,79
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	3,09 0,96	3,12 0,92	2,87 0,94	2,92 0,98	F = 2,25 P = 0,08
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,15 0,95	3,31 0,96	3,03 0,96	3,17 0,93	F = 2,21 P = 0,08
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,84 1,07	3,00 1,06	2,80 1,14	2,98 1,17	F = 1,19 P = 0,31
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	2,96 1,10	3,02 1,07	3,16 1,12	3,07 1,20	F = 0,50 P = 0,78
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	3,03 0,99	3,05 1,10	3,11 1,16	3,05 1,15	F = 0,11 P = 0,95
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,52 1,10	3,54 1,03	3,63 1,02	3,42 0,97	F = 0,65 P = 0,58

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin ortaokul eğitimlerini aldıkları ilin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına tek-yönlü varyans analizi yapılmıştır. Anket verileri ışığında yurtdışında eğitim alan katılımcıların sayısı düşük olduğundan 573 anket bu hipotez doğrultusunda değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca V. gruptaki illerde ortaokul eğitimini alan akademisyenlerin sayısı yeterli olmadığından en yakın sosyo ekonomik özellikteki IV. grup illere katılarak analize tabi tutulmuştur. Tablo 19’da analizin sonuçlarına bakıldığında cam tavan faktörlerinin algısında p değerlerinin 0,05’ten büyük olması nedeniyle H8 alt hipotezleri reddedilmiştir.

Akademisyenlerin lise eğitimlerini aldıkları ilin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına tek-yönlü varyans analizi yapılmıştır. Anket verileri ışığında yurtdışında eğitim alan katılımcıların sayısı düşük olduğundan bu anket verileri çıkarılmış ve 572 anket bu hipotez doğrultusunda değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca V. gruptaki illerde lise eğitimini alan akademisyenlerin sayısı yeterli olmadığından en yakın sosyo ekonomik özellikteki IV. grup illere katılarak analize

tabi tutulmuştur. Tablo 20'ye bakıldığında “korku ve endişe” faktöründe p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir; dolayısıyla H9c alt hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. Lise Eğitimi Alınan İlin Sosyo-Ekonomik Yapısı ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasında Anlamlı Farklılığı Ele Alan Tek-Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenler	I.Grup n=182	II. Grup n=210	III. Grup n=113	IV. ve V. Grup n=67	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,44 0,95	2,44 0,86	2,52 0,90	2,46 0,82	F = 0,22 P = 0,87
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	3,08 0,95	3,11 0,94	2,89 0,92	2,88 1,00	F = 2,05 P = 0,10
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,12 0,92	3,35 0,97	3,00 0,95	3,16 0,98	F = 3,73 P = 0,01*
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,82 1,09	3,03 1,06	2,78 1,10	2,98 1,19	F = 1,82 P = 0,14
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	2,93 1,11	3,07 1,10	3,16 1,07	3,05 1,17	F = 1,08 P = 0,35
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	3,04 1,01	3,09 1,10	3,07 1,14	2,99 1,16	F = 0,18 P = 0,91
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,49 1,09	3,60 1,04	3,58 1,03	3,41 0,95	F = 0,74 P = 0,52

*Anlamlılık düzeyi 0,05

H9c alt hipotezi kabul edilmesini sağlayan lise eğitiminin alındığı ilin gelişmişlik düzeyi ile cam tavan algısı arasındaki farklılık II. grup ile III. Gruplar arasında yer almaktadır. Bu farklılık, II. gruptakilerin (Ort. = 3,35; S.S. = 0,97) III. gruptakilere oranla korku ve endişe faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

Akademisyenlerin lisans eğitimi aldığı üniversite ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 21'deki sonuçlara göre, “örgüt kültürü ve politikaları” ve “rol çatışması” faktörlerinde p değerinin 0,05'ten küçük olması gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu göstergesidir; dolayısıyla H10a ve H10b alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H10a alt hipotezinin kabulüne neden olan bu farklılık, ilk 15'e giren üniversite mezunlarının (Ort. = 2,37; S.S. = 0,87) diğerlerine oranla örgüt kültürü ve politikaları faktörünü daha az algılamasından kaynaklıdır.

Tablo 21. Lisans Eğitimi Alınan Üniversite ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları

Değişkenler	İlk 15 Üniversite n=284	Diğer n=290	t	p
Örgüt Kültürü ve Politikaları				
Ortalama	2,37	2,55	2,423	0,01*
Standart Sap.	0,87	0,90		
Stereotipler ve Önyargılar				
Ortalama	3,09	2,97	1,499	0,13
Standart Sap.	0,91	0,99		
Korku ve Endişe				
Ortalama	3,15	3,23	-1,047	0,29
Standart Sap.	0,93	0,99		
Rol Çatışması				
Ortalama	2,79	3,02	-2,434	0,01*
Standart Sap.	1,05	1,13		
Mesleki Liyakat				
Ortalama	2,97	3,02	-1,590	0,11
Standart Sap.	1,11	1,09		
Hayal Kırıklığı				
Ortalama	3,06	3,06	0,053	0,95
Standart Sap.	1,05	1,12		
İnformel İletişim Ağları				
Ortalama	3,57	3,51	0,628	0,53
Standart Sap.	1,05	1,04		

*Anlamlılık düzeyi 0,05

H10b alt hipotezini kalulüne neden olan rol çatışması faktöründeki farklılık, ilk 15'e giren üniversite mezunlarının (Ort. = 2,79; S.S. = 1,05) diğerlerine oranla bu faktörü daha az algılamasından kaynaklıdır.

Yüksek lisans eğitimi alınan kurum ile cam tavan faktörleri algısı arasındaki anlamlı farklılık tek-yönlü varyans analiziyle test edilmiştir. Bu analizin Tablo 22'deki sonuçlarına göre %5 anlamlılık düzeyinde p değerinin 0,05'ten küçük olduğu "rol çatışması" ve "mesleki liyakat" faktörlerinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir; dolayısıyla H11d ve H11e hipotezleri kabul edilmiştir.

H11d alt hipotezinin kabulüne neden olan rol çatışması faktöründe farklılık ilk 15'e giren üniversitelerde master eğitimini alan katılımcıların (Ort. = 2,71; S.S. = 1,03) diğer üniversite mezunlarına (Ort. = 3,02; S.S. = 1,01) oranla daha az katılmalarından kaynaklanmaktadır.

Rol çatışmasında olduğu gibi H11e alt hipotezinin kabulüne neden olan mesleki liyakat faktörlerindeki farklılık da ilk 15'e giren üniversitede master eğitimini alan katılımcıların (Ort. = 2,86; S.S. = 1,11) diğer üniversite mezunlarına (Ort. = 3,14; S.S. = 1,09) oranla daha az katılmasından kaynaklıdır.

Tablo 22. Yüksek Lisans Eğitimi Alınan Üniversite ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Değişkenler	İlk 15 Üniversite n=208	Diğer n=339	Yurtdışı n=29	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları				
Ortalama	2,37	2,52	2,34	F = 2,20
Standart Sap.	0,91	0,86	0,95	P = 0,10
Stereotipler ve Önyargılar				
Ortalama	3,06	3,01	3,06	F = 0,20
Standart Sap.	0,94	0,96	0,85	P = 0,81
Korku ve Endişe				
Ortalama	3,13	3,21	3,42	F = 1,37
Standart Sap.	0,94	0,98	0,90	P = 0,25
Rol Çatışması				
Ortalama	2,71	3,02	3,00	F = 5,42
Standart Sap.	1,03	1,10	1,30	P = 0,00*
Mesleki Liyakat				
Ortalama	2,86	3,14	3,13	F = 4,28
Standart Sap.	1,11	1,09	1,14	P = 0,01*
Hayal Kırıklığı				
Ortalama	3,01	3,07	3,27	F = 0,75
Standart Sap.	1,08	1,10	1,01	P = 0,46
İnformel İletişim Ağları				
Ortalama	3,48	3,59	3,37	F = 1,07
Standart Sap.	1,10	1,01	0,96	P = 0,34

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Tablo 23. Doktora Eğitimi Alınan Üniversite ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Değişkenler	İlk 15 Üniversite n=238	Diğer n=308	Yurtdışı n=30	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları				
Ortalama	2,43	2,51	2,19	F = 2,05
Standart Sap.	0,88	0,89	0,92	P = 0,13
Stereotipler ve Önyargılar				
Ortalama	3,04	3,00	3,30	F = 1,30
Standart Sap.	0,95	0,97	0,71	P = 0,27
Korku ve Endişe				
Ortalama	3,14	3,21	3,41	F = 1,21
Standart Sap.	0,93	0,97	0,98	P = 0,29
Rol Çatışması				
Ortalama	2,81	2,99	2,83	F = 1,76
Standart Sap.	1,02	1,12	1,37	P = 0,17
Mesleki Liyakat				
Ortalama	2,91	3,14	3,03	F = 2,77
Standart Sap.	1,11	1,08	1,15	P = 0,06
Hayal Kırıklığı				
Ortalama	3,03	3,06	3,30	F = 0,76
Standart Sap.	1,08	1,10	0,93	P = 0,46
İnformel İletişim Ağları				
Ortalama	3,52	3,56	3,50	F = 0,11
Standart Sap.	1,07	1,04	0,95	P = 0,89

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin doktora eğitimi aldığı üniversite ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına tek-yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçlarının verildiği Tablo 23'e bakıldığında %5 anlamlılık düzeyinde p değerlerinin her bir faktörde 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir; dolayısıyla H12 alt hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 24. Unvan ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Değişkenler	Yrd. Doç. Dr. n=311	Doç. Dr. n=175	Prof. Dr. n=90	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları				
Ortalama	2,49	2,39	2,47	F = 0,71
Standart Sap.	0,89	0,91	0,85	P = 0,48
Stereotipler ve Önyargılar				
Ortalama	3,10	2,90	3,05	F = 2,47
Standart Sap.	0,98	0,92	0,85	P = 0,08
Korku ve Endişe				
Ortalama	3,20	3,13	3,29	F = 0,84
Standart Sap.	0,96	0,96	0,95	P = 0,43
Rol Çatışması				
Ortalama	2,91	3,04	2,64	F = 3,93
Standart Sap.	1,09	1,13	1,03	P = 0,02*
Mesleki Liyakat				
Ortalama	3,17	2,89	2,87	F = 5,03
Standart Sap.	1,07	1,16	1,06	P = 0,00*
Hayal Kırıklığı				
Ortalama	3,03	3,06	3,16	F = 0,51
Standart Sap.	1,10	1,06	1,10	P = 0,59
İnformel İletişim Ağları				
Ortalama	3,66	3,40	3,39	F = 4,36
Standart Sap.	1,00	1,10	1,04	P = 0,01*

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin unvanları ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 24'e bakıldığında bu analiz sonucunda, p değerinin 0,05'ten küçük olduğu, "rol çatışması", "mesleki liyakat" ve "informel iletişim ağları" faktörlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmaktadır; dolayısıyla H13d, H13e ve H13g alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını göstermek adına çoklu karşılaştırma Gabriel test sonuçlarına bakıldığında cam tavan faktörlerinden biri olarak kabul edilen rol çatışması ile unvanda anlamlı bir farklılığa neden olan gruplar doçentler ve profesörler olarak görülmüştür. Farklılık doçentlerin (Ort. = 3,04; S.S. = 1,13) profesörlere (Ort. = 2,64; S.S. = 1,03) oranla rol çatışması faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

H13e alt hipotezinin kabulünü sağlayan mesleki liyakat faktörü ile unvan arasındaki anlamlı farklılık, yardımcı doçentler ile doçentler ve profesörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Farklılık yardımcı doçentlerin (Ort. = 3,17; S.S. = 1,07) doçentler (Ort. = 2,89; S.S. = 1,16) ve profesörlere (Ort. = 2,87; S.S. = 1,06) oranla mesleki liyakat faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

H13g alt hipotezinin kabulünü sağlayan informal iletişim ağları faktörü ile unvanda arasındaki anlamlı farklılığa neden olan grup ise, yardımcı doçentler ve doçentler olarak görülmektedir. Farklılık yardımcı doçentlerin (Ort. = 3,66; S.S. = 1,00) doçent (Ort. = 3,40; S.S. = 1,10) ve profesörlere (Ort. = 3,39; S.S. = 1,04) oranla informal iletişim ağları faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

Tablo 25. Kurumda Çalışma Süresi ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Değişkenler	1-6 yıl n=193	7-12 yıl n=128	13 ve faz. n=225	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,47 0,91	2,43 0,89	2,47 0,88	F = 0,10 P = 0,90
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	3,11 0,99	3,17 0,94	2,91 0,90	F = 4,17 P = 0,01*
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,21 0,98	3,23 0,95	3,16 0,95	F = 0,23 P = 0,79
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,90 1,09	2,93 1,13	2,90 1,09	F = 0,04 P = 0,96
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	3,13 1,11	3,00 1,13	2,99 1,09	F = 1,08 P = 0,34
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	3,05 1,07	3,12 1,09	3,03 1,10	F = 0,31 P = 0,72
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,71 0,96	3,54 1,06	3,41 1,08	F = 4,66 P = 0,01*

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin kurumda çalışma süresi ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına tek-yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarının gösterildiği Tablo 25'e bakıldığında "stereotipler ve önyargılar" ile "informel iletişim ağları" faktörlerinin p değerleri 0,05'ten küçüktür; dolayısıyla H14b ile H14g alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını gösteren Gabriel test sonuçlarında stereotipler ve önyargılar faktörüne bakıldığında 7-12 yıl deneyimi

olanlar ile 13 ve daha fazla deneyimi olanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık 7-12 yıl deneyimi olanların (Ort. = 3,17; S.S. = 0,94) stereotipler ve önyargılar faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

İnformel iletişim ağlarını kapsayan faktörlerde ise 1-6 yıl deneyimi olanlar ile 13 ve daha fazla deneyimi olanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık 1-6 yıl deneyimi olanların (Ort. = 3,71; S.S. = 0,96) informel iletişim ağları faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

Tablo 26. Toplam İş Deneyim Süresi ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları

Değişkenler	1-12 yıl n=126	13 ve fazlası n=450	t	p
Örgüt Kültürü ve Politikaları				
Ortalama	2,56	2,43	1,410	0,15
Standart Sap.	0,91	0,88		
Stereotipler ve Önyargılar				
Ortalama	3,24	2,97	2,777	0,00*
Standart Sap.	1,02	0,92		
Korku ve Endişe				
Ortalama	3,30	3,16	1,383	0,16
Standart Sap.	0,86	0,98		
Rol Çatışması				
Ortalama	3,02	2,88	1,276	0,20
Standart Sap.	1,12	1,09		
Mesleki Liyakat				
Ortalama	3,29	2,97	2,874	0,04*
Standart Sap.	1,05	1,11		
Hayal Kırıklığı				
Ortalama	3,09	3,05	0,361	0,71
Standart Sap.	1,08	1,09		
İnformel İletişim Ağları				
Ortalama	3,76	3,48	2,674	0,00*
Standart Sap.	0,91	1,07		

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin toplam iş deneyim süresi ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına, bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 26'ya bakıldığında bu analiz sonucunda p değerinin 0,05'ten küçük olduğu “stereotipler ve önyargılar”, “mesleki liyakat” ve “informel iletişim ağları” faktörleri ile toplam iş deneyimi arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır; dolayısıyla H15b, H15e ve H15g alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H15b alt hipotezinin kabulünü sağlayan farklılık, 1-12 yıl çalışma deneyimi olan akademisyenlerin (Ort. = 3,24; S.S. = 1,02) stereotipler ve önyargılar faktörünü, 13 ve fazla yıl deneyimi olan akademisyenlere oranla (Ort. = 2,97; S.S. = 0,92) daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

Tablo 26'ya göre, H15e alt hipotezinin kabulünü sağlayan farklılık, 1-12 yıl çalışma deneyimi olan akademisyenlerin (Ort. = 3,29; S.S. = 1,05) mesleki liyakat faktörünü, 13 ve fazla yıl deneyimi olan akademisyenlere (Ort. = 2,97; S.S. = 1,11) oranla daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

H15g alt hipotezinin kabulünü sağlayan farklılık, 1-12 yıl çalışma deneyimi olan akademisyenlerin (Ort. = 3,76; S.S. = 0,91) informal iletişim ağları faktörünü, 13 ve fazla yıl deneyimi olan akademisyenlere (Ort. = 3,48; S.S. = 1,01) oranla daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

Tablo 27. İdari Görev Türleri ile Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Anlamlı Farklılığın Ölçüldüğü Tek-Yönlü Varyans Analizi Tablosu

Değişkenler	Üst Düzey İdari Görevi Olanlar n=47	İdari Görevi Olanlar n=199	İdari Görevi Olmayanlar n=330	ANOVA
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,78 0,69	2,53 0,90	2,37 0,90	F = 5,12 P = 0,00*
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	2,78 0,93	2,89 0,95	3,16 0,93	F = 7,00 P = 0,00*
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,17 1,07	3,19 0,91	3,20 0,97	F = 0,01 P = 0,98
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,64 1,09	2,98 1,04	2,90 1,12	F = 1,81 P = 0,16
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	3,10 1,09	3,07 1,05	3,01 1,14	F = 0,25 P = 0,77
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	2,86 1,23	2,96 1,12	3,15 1,04	F = 2,59 P = 0,07
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,34 1,03	3,40 1,04	3,65 1,03	F = 4,54 P = 0,01*

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Akademisyenlerin üst düzey idari görevde bulunup bulunmaması ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek adına tek-yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 27'deki bu analizin sonuçlarına göre %5 anlamlılık düzeyinde p değerinin 0,05'ten küçük olduğu "örgüt kültürü ve politikaları", "stereotipler ve önyargılar" ve "informel iletişim ağları" faktörlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmaktadır; dolayısıyla H16a, H16b ve H16g alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Gabriel test sonuçlarına göre, H16a alt hipotezinin kabulünü sağlayan örgüt kültürü ve politikaları faktöründeki farklılık, üst düzey idari görevi olanlar (Ort. = 2,78; S.S. = 0,69) ile herhangi bir idari görevi bulunmayanlar (Ort. = 2,37; S.S. = 0,90) arasında olduğu görülmektedir. Farklılık idari görevi olmayanların örgüt kültürü ve politikaları faktörünü daha az algılamalarından kaynaklıdır.

Stereotipler ve önyargılar faktörüne bakıldığında ise idari görevi olmayanlar (Ort. = 3,16; S.S. = 0,93) ile üst düzey idari görevi olanlar (Ort. = 2,78; S.S. = 0,93) ve idari görevi olanlar (Ort. = 2,89; S.S. = 0,95) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık idari görevi olmayanların diğerlerine oranla stereotipler ve önyargılar faktörünü daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

İnformel iletişim ağları faktöründe ise idari görevi olanlar (Ort. = 3,40; S.S. = 1,04) ve olmayanlar (Ort. = 3,65; S.S. = 1,03) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılık idari görevi olmayanların informal iletişim ağları faktörünü diğer katılımcılara oranla daha fazla algılamasından kaynaklıdır.

Tablo 28. Aynı Anda Birden Fazla İdari Görev Üstlenme ve Cam Tavan Faktörleri Algısı Arasındaki Farklılığın Ölçüldüğü T Testi Sonuçları

Değişkenler	Evet n=196	Hayır n=384	t	p
Örgüt Kültürü ve Politikaları Ortalama Standart Sap.	2,48 0,88	2,45 0,89	0,402	0,68
Stereotipler ve Önyargılar Ortalama Standart Sap.	2,86 0,93	3,12 0,95	-3,042	0,00*
Korku ve Endişe Ortalama Standart Sap.	3,08 1,00	3,25 0,93	-2,003	0,04*
Rol Çatışması Ortalama Standart Sap.	2,84 1,11	2,94 1,09	-1,030	0,30
Mesleki Liyakat Ortalama Standart Sap.	3,04 1,07	3,04 1,12	0,080	0,93
Hayal Kırıklığı Ortalama Standart Sap.	2,96 1,14	3,11 1,05	-1,569	0,11
İnformel İletişim Ağları Ortalama Standart Sap.	3,43 1,01	3,59 1,05	-1,790	0,07

*Anlamlılık düzeyi 0,05

Aynı anda birden fazla idari görev üstlenme ile cam tavan faktörleri algısı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ölçmek adına bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda Tablo 28’de görüldüğü üzere p değerinin

0,05'ten küçük olduğu “stereotipler ve önyargılar” ile “korku ve endişe” faktörlerinde anlamlı bir farklılık görülmüştür; dolayısıyla H17b ve H17c alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H17b alt hipotezinin kabulünü gerektiren stereotipler ve önyargılar faktöründeki farklılık, aynı anda birden fazla idari görevi bulunmayan akademisyenlerin (Ort. = 3,12; S.S. = 0,95) aynı anda birden fazla idari görev üstlenen akademisyenlere oranla daha fazla katılmalarından kaynaklıdır.

H17c alt hipotezinin kabulüne neden olan korku ve endişe faktöründeki farklılık ise, aynı anda idari görev bulunmayan akademisyenlerin (Ort. = 3,25; S.S. = 0,93) diğer gruptakilere oranla daha fazla katılmalarından kaynaklıdır.

4.8. Akademisyenlerin İdari Kariyerlerinde Cam Tavanı Aşma Stratejileri ve Önerileri

Nicel ankette cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin herhangi bir ifade kullanılmamışken nitel görüşme formunda idari kariyerin akademisyene katkı ve zararını öğrenmek adına yöneltilen sorunun yanı sıra cam tavanı aşma stratejileri konusunda gençlere tavsiyelerinin neler olacağı sorulmuştur.

“Üst düzey idari görevinizin akademik yaşamınızda (kariyerinizde) olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir?” ifadesine üst düzey idari görev üstlenen akademisyenlerin hemen hemen hepsi olumsuz etkilediğini, makale, bildiri, kitap ve diğer akademik faaliyetlerden zaman kısıntısı ve yoğunluk dolayısıyla uzaklaştıklarını dile getirmişlerdir. Bu durumu ortadan kaldırmanın yolu ise K3 kodlu kadın katılımcımız tarafından “akademik çalışmalarına herhangi bir etkisi olmadı; çünkü kendi sosyal yaşamından ve uykumdan taviz vererek onlara da zaman ayırdım” ifadesinde olduğu gibi kişisel yaşamdan tavizler verilmesi şeklindedir.

Akademisyenliğin mesleki sorumlulukları yanında idari görev üstlenerek ekstra sorumluluk almak isteyen/alması gereken gençlere öneriler ise birkaç ifadeyle dile getirilebilir. Bu ifadeler:

Akademik kimliklerini geliştirip ön plana çıkmalarını, yaptıkları en basit işlemlerde dahi özverili olmaları,

İyi bir eş seçimi, kendini yalnızca toplumsal cinsiyetçilik rolüyle sınırlandırmama, hedefler belirleme,

Kendilerini iyi yetiştirmeli, çalıştığı kurumu iyi tanımalı, psikolojik olarak kendini yöneticiliğe hazırlamalı,

Dürüst olmalı, kurumu ilerletmek için fikir üretmek, eğitim kalitesini yükseltme çabası içinde olmalı,

Problem çözücü, katılımcılığa önem vermeli, idari görevlerde önceden tecrübe edinmeli, bu işi angarya olarak görmemeli, avantajın ve dezavantajın kurumda dağıtılmasına yardımcı olmalı,

Yeterlilik, liyakat sahibi olma, kendilerini iyi yetiştirme, iletişim becerilerini geliştirme, adil ve çözüm odaklı olmalı,

Hedef belirleme, kendini iyi tanıma, neleri yapabiliş neleri yapamayacağını farkında olma, tek alanla değil de en az birkaç alanla ilgilenecek kendini geliştirme,

Mentorluk yardımı ve mevzuat eğitimi alarak ilerde verecekleri kararlarda kendi inisiyatiflerini kullanmalı, hatalardan ders çıkarabilmeli, hakkı olmayan bir şeyi asla istememeli, şahsi çıkarları için başkalarını kullanmamalı, masum, mağdur ve mazlumlara sahip çıkmalı, yaptığı işlerde bireysel değil toplumsal düşünmeli,

Sabırlı, sebatlı, ilkeli ve kararlı olmalı, zamanı iyi kullanmalı, hedefleri olmalı ve bu hedeflere ulaşmak için çok çalışmalıdır.

Bu önerilerin yanı sıra akademisyeni akademik yaşamdaki başarıdan başka bir görev üstlenmenin mutlu edemeyeceği görüşüyle genç akademisyenlerin öncelikli hedeflerinin akademik yaşam olması gerektiği yönünde öneriler bulunmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumları içinde diğer her türlü örgütlenme yapılarında olduğu gibi belirlenen amaca ulaşmak ve kamu hizmetinin yürütülmesinde etkin olmak adına kurumda ikili bir yapılanma hâkimdir. Bu ikili yapılanma yöneten ve işin yürütücüsü olan çalışan bulunmaktadır. Yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki ise otorite ilişkisini gündeme getirmektedir (Sevil, 2005: 83). Bürokrasi temelleri üzerine kurulmuş kamu yönetimi yaklaşımında bu otorite ilişkisi de zaman zaman istihdam ve terfide görünmez bariyerlerin oluşmasına neden olmaktadır.

Türk siyasi tarihi bakımından kamu personel sistemi sorunları ve görünmez engellerle ilişkisinde dikkat çeken bir diğer nokta ise ülkede benimsenen siyasal rejimlerin yönetim sistemi üzerindeki etkileridir. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında benimsenen tek partili siyasal rejim kamu bürokrasisinin siyasallaşmasına neden olmuştur. Türkiye'de çok partili dönemde yurtdışı örneklerde olduğu gibi bürokratik kadroda tarafsızlık ilkesi sağlanamamıştır. Personel sorunlarında sıklıkla dile getirildiği üzere, her siyasal dönemde ortaya çıkan kamu personel sistemi sorunu olan siyasallaşma da sistemin terfi yönündeki açıklığını yok ederek görünmez engel oluşturmaktadır.

Cam tavan, çalışanların kariyer yaşamlarında liyakat ve yeteneklerine bakılmaksızın üst düzey idari pozisyonlara gelmesi önündeki görünmez bariyerlerdir. Bu bariyerlerin görünmez olması yanı sıra kırılması zor olduğu da literatürde dile getirilmektedir. Literatürdeki çalışmaların büyük bir kısmı cinsiyet ayrımı üzerine odaklanırken diğer küçük kısmı ise, ırk/etnik köken ayrımına üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca her ikisinin de ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır. Bireylerin çoklu ayrımcılığa maruz kalabildiğini ifade eden cam tavan çalışmaları da bulunmaktadır.

Cam tavan sendromuna neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç temel kavram çerçevesinde ele alınmıştır. Ancak bu üç temel kavram kendi içinde çeşitli gruplandırmalar yapılarak açıklanmıştır. Bu gruplandırmalara bakıldığında bireysel faktör içinde, çalışanların çok rol üstlenmesi, üst düzey idari görevler için bireysel tercih ve algıları önemli unsurlar olarak görülürken, örgütsel faktörde örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, çalışanların informel iletişim ağlarına katılamaması önemli unsurlar olarak

görülmektedir. Toplumsal faktörde ise, stereotipler ve önyargılar ile bireylerin kişisel özellikleri dolayısıyla mesleki ayrıma uğraması yer almaktadır.

Özellikle kariyer yaşamı üzerine odaklanan bu bariyerler akademisyenin de terfisinde etkili olabilmektedir. Akademisyenlerin terfisi iki şekilde sağlanmaktadır. Bunlardan ilki akademik (doktora, yardımcı doçent, doçent ve profesör) çerçevesinde gerçekleşirken diğer bazı görevler ise, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında akademik unvanlarla da bağlantılı olarak sadece akademisyenlerin atandığı, üst düzey idari görevlerdir. Çalışma kapsamında cam tavana konu edilen üst düzey idari görevler; meslek yüksekokulu müdürlüğü, araştırma ve uygulama merkezi müdürlüğü, enstitü müdürlüğü, dekanlık, rektör yardımcılığı ve rektörlüktür. Bu çalışma akademisyenlerin üst düzey idari görevlere ulaşması önündeki cam tavanların sorgulanmasını amaçlamıştır.

Amerika'da gerek cinsiyetlerinden dolayı gerekse etnik ayrımcılıktan dolayı Siyahi, Asya, İspanyol ve Kafkas kökenli Amerikalı vatandaşların akademik kariyerde uğradıkları ayrımcılıklar ve/veya idari ve akademik yükselişlerindeki görünmez engellere dair spesifik çalışmalar (Shultz, Montoya ve Briere, 1992; Fisher, Motowidlo ve Werner, 1993; Kahn, 1993; Johnsrud ve Heck, 1994; Tesch, Wood, Helwing ve Nattinger, 1995; Ards, Brintnall ve Woodard, 1997; Bain ve Cummings, 2000; Hagedorn ve Laden, 2002; Di Palma ve Topper, 2001; Young, 2011; Arslan, Sabo ve Siyli, 2012) yapılmıştır ve yapılmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında kadınların diğer kurumlara oranla daha az cam tavana maruz kaldığı düşünülmektedir. Oysaki Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında cam tavana neden olan unsurları iletişim ağları ve mentorluk hizmetlerinden kadının yeterince faydalanamaması, kendilerine örnek olacak kadın liderlerin azlığı olarak dile getirilmiştir. Ayrıca önyargılar ve kalıplaşmış yöneticilik kültürünün etkilerine değinilmiş ve kadının üst düzey yönetime yükselmesinde yeterince fırsat verilmediği görüşüne dikkat çekilmiştir (Doğru, 2010; Negiz ve Yemen, 2011; Öztürk, 2011; Yıldız ve Çiçek, 2013; Alaçam ve Altuntaş, 2015; Tahtalıoğlu, 2016). Ancak akademik hayatta da kadın dışında, cam tavana hatta daha genelde ayrımcılığa dair, bir ya da birkaç grubun özelliklerini ele alan çalışmalar henüz bulanmamaktadır.

Çalışmanın temel hipotezi, kamu personeli açısından cam tavana neden olan faktörlerin yalnızca cinsiyet farklılıklarından kaynaklanmadığıdır. Kadın dışında diğer çalışanların da kariyer yaşamlarında zaman zaman görünmez engellere takılarak terfi edemedikleri görülmektedir. Çalışmada kamu kurumlarının tamamı incelenemeyeceğinden, evren olarak yükseköğretim kurumları tercih edilmiştir. Yükseköğretim kurumlarının tercih edilmesindeki temel neden, kamu kurumlarına ve özel sektöre yöneticilik yapabilecek kapasitede bireyleri yetiştirmesidir. Ayrıca diğer bir neden ise, bilgi çağının yaşandığı ve nitelikli personelin daha fazla önem kazandığı 21. yüzyılda, üniversitede idari görevlere terfilerde dahi olsa ayrımcılık algısının hissedilmesi, akademisyenlerin örgütsel bağlılığını zedeleyebileceği kaygısıdır.

Bu çalışmada, iki sınırlılık önemli ölçüde etkili olmuştur. Bunlardan ilkiyle Türkiye’de kamu personel sistemlerindeki sorunların tespitine yönelik gerçekleştirilen bölümde karşılaşılmıştır. Bu sınırlılık, Osmanlı ve öncesi Türk tarihinin fazlasıyla milliyetçi-devletçi bakış açısıyla ele alınıyor olmasıdır. Ayrıca 1970’lere kadar Cumhuriyet tarihinin resmîyet alanı ile kısıtlı kalmasıdır. 1970’lerde yaşanan kırılmalara rağmen tarihsel olarak (Kürt sorunu, Alevilik olgusu gibi) birçok alan ve konu geleneksel sosyo-kültürel çevrenin etkisiyle tarihçiler tarafından yeterince dile getirilememiştir (Özel, 1994: 382-383). Bu yüzden kamu personel sistemleri içindeki terfi konusunda aksaklıkların dile getirildiği bilimsel çalışmalara konu olabilecek eserlere ve hayat hikâyelerine erişim zorlaşmıştır.

Cam tavanı konu alan bu çalışmada kamu personel sistemlerine ilişkin aksaklıklar, Türkiye’de benimsenen personel sistemleri sorunları çerçevesinde ele alınmıştır. Ülkenin yönetsel yapısını tarihi geçmişinden ayırmak mümkün olmadığı için, Osmanlı Devletinde personel sistemindeki istihdam ve terfi yöntemlerine de kısaca değinilmiştir. Osmanlı’da bireylerin cam tavanla karşılaştıklarının en önemli kanıtı, üst düzey yönetici yetiştiren, eğitim kurumu olan Enderun’a seçilen öğrencilerin başlangıçta devşirme yoluyla sağlanmasıdır. Bu öğrenciler, dönemin en iyi eğitimini alarak üst düzey idari görevlerde yer alabilmişlerdir. Osmanlı tebaası ise, usta-çırak ilişkisi çerçevesinde yetiştirilerek büro işlerinde çalışabilmişlerdir. Ayrıca bu dönemde kadının eğitim ve çalışma yaşamı içinde yer almaması da cinsiyete yönelik engellerin olduğunun kanıtıdır. Osmanlı Devleti döneminde üst düzey yöneticilerin yetiştiği eğitim kurumlarına, devşirme usulü dışında tercih

edilen bir diğere yöntem ise personel çocuklarının bu kurumlarda eğitim görebilmesidir. Patrimonyal bürokratik yapıyla şekillenen Osmanlı'da üst düzey idari görevlerde belirli zümreler yer almıştır. Tanzimat dönemi personel sisteminde patrimonyal yapı yerini yasal-ussal yapıya bırakmaya başlamış ve buna uygun eğitim kurumları açılmıştır. Ancak bu eğitim kurumlarına memur çocuklarının alınması diğere birey ve zümreleri önceki dönemde olduğu gibi üst düzey idari görevlerden mahrum bırakmıştır.

Cumhuriyet döneminde kamu personel sistemi yönetsel reformlarda sıklıkla dile getirilmiştir. Ancak sorunlara ilişkin düzenlemeler günümüzde dahi sorgulanmakta ve değişime konu olmaktadır. Kamu personel sisteminde, kişilerin eğitim ve mesleklerine göre işlerde çalışmasını sağlayacak insangücü planlamasının yapılması, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, kadrolara atanacak personel niteliklerinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Personel sisteminde bu unsurlar dikkate alınır ve uygulama alanı bulursa atamalarda ve üst düzey pozisyonlara terfi işlemlerinde yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olanların, diğere adaylar karşısında şansı olacağı düşünülmektedir (Öktem, 1990: 22-23; Şaylan, 2000b: 135). Ancak uygulamalara bakıldığında Türkiye'nin kamu personel sisteminde bu kriterlerin birçoğu belirlenmişken, özellikle üst düzey pozisyonlara terfi ve istihdam imkânlarında bireylerin ihtisas alanları, görev ve nitelikleri arasındaki uyumu göz ardı edilmekte ve kişisel ilişkiler ön planda yer alabilmektedir. Oysaki kamu personel sistemlerinin sorunlarının ele alındığı yabancı uzman raporlarında dahi üst düzey kamu yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerine göre yetiştirilmiş olması, insan kaynakları ve ilişkileri hakkında yeterince bilgi ve beceriye sahip olmaları, liderlik vasıflarını taşıması siyasal kaygılardan uzak tarafsız yönetimin sağlanmasında önemli etkiye sahip olacağı belirtilmiştir.

Türkiye'nin kamu personel sisteminin geçmişteki sorunları arasında da sıklıkla dikkat çekilen ve cam tavanla ilişkili olduğu düşünülen kayırmacılık, günümüzde de personel seçiminde ve terfisinde önemli faktörler arasında sıralanmaktadır. Kayırmacılık; adam kayırmacılığı ve siyasal kayırmacılık olarak temelde iki açıdan ele alınabilir. Adam kayırmacılığında kişisel ilişkiler ön plana çıkarken, siyasal kayırmacılıkta bireylerin kişisel özellikleri dışında siyasal mensubiyetleri de terfi imkânlarında ön plandadır. Çetin ve Demirci'nin (2011: 197-198) de belirttiği üzere, siyasal ayrımcılık yapılan kurumlarda çalışan bireyler, bir

müddet sonra kurumda hâkim olması beklenen siyasi düşünceyi benimsiyor gibi davranabileceklerdir. Bu durum, toplumda ve kurumda siyasi düşünce ve ideolojisini saklayan, özünü kaybeden, farklılıkların yönetiminin getireceği avantajları ortadan kaldıran bireylerin çoğalmasına neden olabilecektir.

Bu çalışmanın ikinci sınırlılığı ise yükseköğretim sektöründe cam tavanların tespitine yönelik gerçekleştirilen kısımda karşımıza çıkmaktadır. Çalışmadaki bu sınırlılık, katılımcılara mezhep ve benimsedikleri dini inancın gereklerini yerine getirme düzeyleri ve bunlara dair karşılaştıkları engellerin direk sorulamamasından kaynaklıdır. Ayrıca katılımcıların etnik kökenleri ve ideolojileri dolaylı yollarla öğrenilmeye çalışılmıştır. Açık uçlu sorular, nitel görüşmeler, sınırlı kişisel gözlemlerden eserlere yansıyanlar, bu konuya yer veren çok az sayıdaki basılı hayat hikâyelerinden faydalanılması, bu sınırlılığı bir nebze gidermektedir. Ancak Türkiye’de cam tavan sorununun kamu personel yapısı içinde derinlemesine ele alınmasında ciddi engeller bulunduğu görülmektedir. Örneğin kendilerinin vereceği bilgilerden dolayı araştırmacı tarafından ifşa edileceği korkusu, araştırmacının ciddi bir çalışma için bu yolu tercih etmesinden ziyade birilerinin muhbiri olabileceği endişesi ve diğer sorunlar.

Alan araştırmasında karşı karşıya kalınan bu sorunlara rağmen, çalışmada kullanılabilir nitelikte 576 nicel anket formu ve 24 nitel görüşme formu elde edilmiştir. Nitel görüşme formlarının sayıca az olma nedeni, ülkenin son dönemde içinde bulunduğu durumdan (15 Temmuz 2016 darbe girişimi) kaynaklanmaktadır.

Çalışma için gerçekleştirilen nicel anketlere uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda akademisyenlerin üst düzey idari görevlere seçimi/atanması önündeki görünmez bariyerler 7 faktörle ifade edilmiştir. Bunlar: 1) örgüt kültürü ve politikaları, 2) stereotipler ve önyargılar, 3) korku ve endişe, 4) rol çatışması, 5) mesleki liyakat, 6) hayal kırıklığı, 7) informal iletişim ağlarıdır. Bu bariyerler üç temel faktör etrafında aşağıdaki şekilde gruplandırılmaktadır.

Bireysel Faktörler	Kurumsal Faktörler	Toplumsal Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Rol Çatışması• Korku ve Endişe• Mesleki Liyakat• Hayal Kırıklığı	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt Kültürü ve Politikaları• İnförmel İletişim Ağları	<ul style="list-style-type: none">• Stereotipler ve Önyargılar

Şekil 2. Yükseköğretimde Cam Tavan Faktörleri

Nicel anketler sonucunda yükseköğretimde cam tavana neden olduğu düşünülen engeller, araştırmanın amacına uygun olarak parametrik testlerle sınanmıştır. Bu testler kapsamında ortalama farklılıklarının anlamlılığının test edildiği Bağımsız Örneklem t-testi ve Tek-yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Üst düzey idari görevleri geçmişte ya da günümüzde ifa eden akademisyenlerle gerçekleştirilen görüşmeler kapsamında elde edilen bulgular, akademik yaşamda cam tavana neden olduğu düşünülen 7 faktörü doğrulamaktadır. Çalışmanın nitel analiz kısmını oluşturan bölümünde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak nicel bulguları destekler konumda ele alınmıştır.

Çalışma için yapılan anket sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda üst düzey idari görevler için liderlik ve yöneticilik vasıflarının aranmadığı, deneyimin, mezun olunan alanının, yöneticilik eğitimi almış olmanın, mezun olunan üniversitenin etiketinin bir faktör olarak görülmediği, akademisyenlerin adil şekilde değerlendirilmediği, mentorluk/rehberlik hizmetlerinin sunulmadığı, örgütsel kültür ve politikalar faktörünün hâkim olduğu algısı bulunmaktadır.

Toplumsal değerlerin yansıtıldığı stereotip ve önyargılar faktöründe ise, bireylerin anadilinin, sosyal sınıfının, dini inancının ve sağlık durumunun üst düzey idari görevlere atanması/seçilmesinde önemli etkenler olduğu dile getirilmiştir. Katılımcılarda, bireylerin bu kişisel özelliklerine karşı toplumun önyargılı davrandığı algısı bulunmaktadır. Oysaki katılımcılara toplumun sergilediği bu önyargılı davranışlara gerek olup olmadığı sorulduğunda, katılımcılar bu tip davranışlara gerek olmadığı yönünde fikir beyan etmiştir. Diğer taraftan bireylerin ekonomik sınıfı ve ırkı/etnik kökeni üst düzey idari göreve seçilme/atanmasında etkili unsurlar olarak görülmemektedir. Yanıtlarda dikkat çeken unsur, ırk/etnik kökene karşı önyargıların olduğu düşüncesine katılanların oranının azımsanamayacak düzeyde olmasıdır; ayrıca birçok katılımcı da bu konuya ilişkin kararsızlığını dile getirmiştir. Bunun nedeni, son yıllarda ülkemizde yaşanan terör olayları olarak düşünülebilir. Katılımcılar, Türkiye’de adaletin, liyakatin ön planda tutulduğu, çeşitliliği içinde barındıran, stereotiplerden ve önyargılardan uzak kamu kurumlarının ve üniversitelerin olması gerektiğini düşünmektedir.

Akademisyenlerin yalnız kalma ve başarısızlık korkusu ile motivasyon kaybına uğraması üst düzey idari görev üstlenmeleri önünde engel oluşturmaktadır. Bu engeller korku ve endişe faktöründe birleşmektedir. Oysaki katılımcılar, yöneticilik ve liderlik vasıfları olan akademisyenlerin o makamı hak ettiğini düşünerek, bu akademisyenlerin korku ve endişelerini yersiz bulmaktadır.

Akademisyenlerin, üst düzey idari görevleri yerine getirirken asıl görev ve tercihleri olan akademik çalışmalarına ara vermesi ya da geçmişe oranla az zaman ayırabilmesi, bu pozisyonlar için isteksiz davranmalarına neden olmaktadır. Bu isteksizliğe neden olan bir diğer unsur ise akademisyenlerin ailevi sorumluluklarını yerine getirememeye endişesidir. Bu endişe bireylere iş ve çocuk arasında ikilem oluşturmakta ve sorumluluğunu yerine getirememeye duygusunu yaşatmaktadır. Akademisyenin içinde bulunduğu bu durum rol çatışmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kimi akademisyenler üst düzey idari görevlere talip olmaktan kendini alıkoymakta ya da üstlendiği idari görevler dolayısıyla vicdani zorluklar yaşamaktadır.

Akademisyenlerin belirli bir akademik yetkinliğe ulaşması ve profesörlüğe atanma süreci içinde olması, üst düzey idari görev alma isteğini artırdığı algısı oluşturmaktadır. Bu algı mesleki liyakat faktörüyle ilişkilendirilmiştir. Bu faktör başlangıçta akademisyenin üst düzey idari görev üstlenmesi konusunda kendine herhangi bir cam tavan koymadığının işaretidir. Ancak bireylerin akademik vazifelerini yerine getirinceye kadar kendi kendine görünmez engelleri koyduğunun işareti olduğu katılımcıların sözlü ifadelerinde sıklıkla dile getirilmiştir.

Akademisyenin çalışma yaşamında çeşitli dönemlerde mobbing mağduru olması ve akademik alanda tatmin olmaması, üst düzey idari görev alma isteğini artırır algısını oluşturmaktadır. Bu algı akademisyenin hayal kırıklığı faktörüyle ilişkilendirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde, akademisyenlerin, çalışma yaşamında karşı karşıya kaldığı hayal kırıklığı, onların asıl amaç ve hedeflerinden uzaklaşmalarına, kişisel beceri, yetenek ve tecrübelerini bir kenara bırakmalarına neden olabileceği dile getirilmiştir.

Üst düzey idari görevlere seçilme/atamada akademisyenin siyasi tercihi önemli bir unsur iken, üst düzey idari görevlere seçimlerin ve atamaların informal yollarla duyurulduğu algısı bulunmaktadır. Bu durumda akademisyenlerin üst düzey

idari görevlere atanmasında, informal iletişim ağlarına yakınlığı ya da uzaklığının etkin bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar informal ilişkilerin üst düzey idari atamalarda dikkate alınmasını meşrulaştıran ifadeler kullanmıştır. Bu ifadelerdeki ortak nokta, birim yöneticilerinin idari kaygıları yok sayılarak birlikte çalışacağı yöneticileri belirlerken informal ilişkileri kullanmasından sorumlu tutulmasının oldukça haksız bir çıkarım olarak görülmesidir. Nitel görüşmelerde sohbet edilen birçok öğretim üyesi de bunu sıklıkla dile getirmiştir.

Bu çalışmada nicel anketlere ilişkin yapılan analiz sonucunda, çeşitli demografik ve mesleki farklılıkların cam tavan algıları üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Bu tespitler ve nitel görüşmeler doğrultusunda elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

1. Cam tavana neden olduğu düşünülen faktörlerden kadınların erkeklere oranla stereotipler ve önyargılar faktöründen daha fazla etkilendiği görülmüştür. Bu durum literatürdeki birçok çalışmada sıklıkla dile getirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada üniversitelerdeki kadın akademisyenlerin toplum tarafından kendilerine yüklenen sorumlulukları aşamadıkları ve içselleştirdikleri düşünülmektedir.

2. Çalışmada analiz edilen yaş değişkenine bakıldığında rol çatışması, mesleki liyakat ve informal iletişim ağları faktörlerinin gruplar arası değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Rol çatışması faktöründe de belirtildiği üzere akademik ve ailevi sorumluluklar akademisyenler üzerinde etki etmektedir. Elde edilen analiz sonucunda 51 ve üzeri yaş grubunun bu faktörden az etkilenme nedeni ise katılımcıların her iki sorumluluğunu da büyük ölçüde yerine getirmiş olabileceğidir. Mesleki liyakat faktörü ve yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur; bu farklılık 36-40 yaş grubu arasındaki akademisyenlerin diğerlerine oranla bu faktörden daha fazla etlendiği yönündedir. Ortaya çıkan bu anlamlı farklılığın, akademisyenlerin öncelikli hedefinin, akademik kariyer olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. İnfornel iletişim ağları faktörü ile yaş değişkeni arasındaki anlamlı farklılık 35 ve altı yaş grubunun bu faktörden 51 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardan daha fazla etkilenmesinden kaynaklıdır. Bunun temel nedeni informal iletişim ağlarının ancak zamanla kuruluyor olmasıdır. Dolayısıyla cam tavanda sendromu nedenleri arasındaki diğer çalışmalarda da sıklıkla dile getirilen informal iletişim ağları akademik yaşamda etkili faktörlerden biridir. Genç

akademisyenler tarafından kendi idari terfilerinde olabildiği gibi çevrelerindeki idari terfilerinde bu faktörün etkileri daha fazla algılanabilmektedir.

3. Akademisyenlerin medeni durumları ile örgüt kültürü ve politikaları faktörü algısında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa neden olan grup bekârlardır. Bekâr akademisyenler örgüt kültürü ve politikaları faktörünü daha fazla algılamaktadırlar. Bu durum bekâr akademisyenlerin evlilere oranla, ailevi sorumluluklarının daha az olmasından kaynaklı, örgütsel kültür ve politikadaki aksaklıkları gözlemleyebilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Nicel analiz ve nitel görüşmelerin ortaya koyduğu sonuç, akademisyenlerin medeni durumu idari kariyerleri için rol çatışması konusunda beklenenin aksine görünmez engel oluşturmamaktadır. Ancak akademisyenler genellikle evliliğin getirdiği sorumluluklar konusunda hemfikirdirler. Bu sorumlulukları bir çeşit zorunluluk olarak görmemekle birlikte, akademisyenler, eşlerin birbirlerine, çocuklarına ve ailelerine zaman ayırmaları gerektiği konusunda düşüncelerini beyan etmişlerdir.

4. Stereotipler ve önyargılar faktörü ile çocuk sayısı arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Çalışmanın başlangıcında çocuk sayısının rol çatışması faktörü üzerinde etkili olacağı öngörülmüştü. Ancak elde edilen veriler, stereotipler ve önyargılarda, 3 ve üzeri çocuğu olan bireylerin, diğer bireylerden ayrıştığını ortaya koymaktadır. Bu gruptakiler, diğer gruptaki katılımcılarla karşılaştırıldığında stereotipler ve önyargılar faktörünün cam tavana neden olduğu algısına daha az oranda katılmaktadır. 3 ve üzeri çocuğu olan akademisyenlerin stereotipler ve önyargılar faktörünü içselleştirdikleri sonucuna varılabilir.

5. Akademisyenlerin benimsediği dini inançlar ile cam tavan algısı arasındaki farklılığa neden olan faktörler örgüt kültürü ve politikaları, mesleki liyakat, stereotipler ve önyargılardır. Bu farklılıkların nedeni, İslam inancını benimseyen akademisyenlerin diğer inançları benimseyen akademisyenlere oranla örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki liyakat faktörlerini daha fazla algılamasıdır. Ancak İslam dışında diğer inanca sahip olan akademisyenlerin ise stereotipler ve önyargılar faktöründen daha fazla etkilendiği görülmektedir. Bunun nedenleri arasında Türkiye’de azınlık konumda olan diğer inanca sahip insanlara karşı oluşturulan önyargılar yer alabilir. Hatta İslam inancına sahip olmasına rağmen, mezhep farklılıkları dolayısıyla cam tavana maruz kalan/kaldığı düşünülen akademisyenlerin olduğu, özellikle nitel görüşmelerde birçok katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

6. STK üyeliği ile örgüt kültürü ve politikaları, stereotipler ve önyargılar faktörlerinde gruplar arası anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu farklılığın nedeni Eğitim-Sen üyesi olan akademisyenler, örgüt kültürü ve politikaları faktöründen daha düşük oranda etkilenmektedir. Stereotipler ve önyargılarda ise Eğitim-Sen üyeleri, diğerlerine oranla daha fazla etkilenmektedir. Elde edilen bu sonucun, Eğitim-Sen üyelerinin ideolojik yapıları ile günümüzde hâkim ideolojik yapı arasındaki farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Toplumsal değerler, üniversitenin kurumsal kültür ve politikalarına yansımış olsa da bu analiz sonucunda toplumla birebir olmadığı düşünülebilir. Bu görüşün nedeni ise, Memur-Sen üyelerinin örgüt kültürü ve politikaları faktöründen daha az etkilendiğini ifade etmesinden kaynaklıdır.

7. Sosyo-ekonomik yapı ve cam tavan algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında lise eğitimi alınan ilin katılımcılar üzerinde korku ve endişe faktöründe farklılıkların olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre II. grupta lise eğitimi alan akademisyenlerin III. gruptakilere oranla daha fazla korku ve endişe faktörünü algıladığı anlaşılmaktadır.

8. Akademisyenlerin eğitim aldığı kurumlar ile cam tavan algısı arasında anlamlı farklılığa neden olan faktörler bulunmaktadır. Lisans eğitimi alınan kurumlar ile hem örgüt kültürü ve politikaları hem de rol çatışması faktörleri arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Ayrıca yüksek lisans eğitimi alınan kurumlar ile hem rol çatışması hem de mesleki liyakat faktörleri arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Rol çatışması ve mesleki liyakat faktörlerine ilişkin farklılığa neden olan grup, Türkiye’de ilk on beşe giren üniversitelerde eğitim alan akademisyenlerdir. Bu üniversitelerde eğitim alan akademisyenler, ilgili faktörlerinden diğer gruptakilere oranla daha az etkilenmektedir. Bunun nedenleri arasında, bu üniversite mezunlarının, toplumda ve kurumda diğer üniversite mezunlarına göre daha başarılı olduğu kanısının bulunması ve/veya bu gruptakilerin daha fazla özgüvene sahip olmaları gösterilebilir.

9. Akademisyenlerin unvanlarına göre ve cam tavan algısı arasındaki farklılığa, rol çatışması, mesleki liyakat ve informel iletişim ağları faktörleri neden olmaktadır. Doçentlerin rol çatışması faktöründen daha fazla etkilendiği görülürken, yardımcı doçentlerin mesleki liyakat ve informel iletişim ağları faktörlerinden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, akademik kariyer

sürecinin etkili olduğu düşünülmektedir. Ülkemiz akademik yaşamında, doçentlik unvanının elde edilmesine kadar olan süreç, akademisyenin yoğun çalışmasını gerektirir. Bu dönemde akademisyenlerin birçoğu ailesini ihmal ederek sorumluluklarını yerine getiremediğini düşünmektedir. Dolayısıyla doçentlerin rol çatışması faktöründen daha fazla etkilenmesi, söz konusu unvanın alınmasına müteakip ailelerine minnet duygusundan kaynaklandığının göstergelerinden biri olabilir. Yardımcı doçentlerin ise mesleki yeterliliklerini kazanmaları gerektiği düşüncesinde olması, mesleki liyakat faktöründen daha fazla etkilenmelerinin nedeni olabilir. Ayrıca yardımcı doçentlerin özellikle informel iletişim ağları faktöründen daha fazla etkilenmesi ise, söz konusu ağlara dâhil olmak konusunda sorun yaşamalarından kaynaklanabilir.

10. Akademisyenlerin kurumda çalışma süresi ile stereotipler ve önyargılar, informel iletişim ağları faktörlerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Meslekte 7-12 yıl arasında deneyimi olan akademisyenler stereotipler ve önyargılar faktöründen daha fazla etkilenmektedir. 1-6 yıl arasında deneyimi olanlar ise, cam tavana informel iletişim ağları faktörünün daha fazla neden olduğu kanısındadır.

11. Akademisyenin toplam iş deneyimi ile stereotipler ve önyargılar, mesleki liyakat ve informel iletişim ağları faktörlerinde anlamlı farklılıklara rastlanmaktadır. Stereotipler ve önyargılar faktöründen, 13 ve daha fazla yıl deneyimi olanlar toplumsal basmakalıp yargıların iş yaşamına yansımaları diğerlerine göre daha fazla içselleştirdiklerinden, 1-12 yıl deneyimi olan akademisyenler daha fazla etkilenmektedir. 1-12 yıl deneyimi olan akademisyenlerin mesleki yeterliliklerini kazanmaları gerektiği düşüncesinde olması, mesleki liyakat faktöründen daha fazla etkilenmelerinin nedeni olabilir. Ayrıca 1-12 yıl deneyimi olan akademisyenlerin özellikle informel iletişim ağları faktöründen daha fazla etkilenmesi ise, söz konusu ağlara dâhil olmak konusunda sorun yaşamalarından kaynaklanabilir.

12. Akademisyenlerin üstlendikleri idari görevler ile cam tavan algısı arasındaki farklılığa, örgütsel kültür ve politikalar, stereotip ve önyargılar, informel iletişim ağları faktörlerinde rastlanmaktadır. Örgüt kültürü ve politikalarında ortaya çıkan sonuç oldukça şaşırtıcıdır. İdari görevi bulunmayan katılımcıların, bu faktöre, üst düzey idari görevleri olanlardan daha az oranda katıldıkları görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, örgüt kültürü ve politikalarını uygulayıcı olan kişilerin, üst düzey idari görev alan kişiler olması gösterilebilir. Dolayısıyla buradaki aksaklıkları

en iyi bilen kişiler idarecilerdir. Stereotipler ve önyargılar ile informal iletişim ağları faktörlerinde ise sonuç tam tersidir. İdari görevi bulunmayanlar bu faktörlerin görünmez bariyere yansımaları diğer gruptakilere oranla daha fazla hissetmektedir.

13. Aynı anda birden fazla idari görevi bulunmayan akademisyenlerin stereotipler ve önyargılar ile korku ve endişe faktörlerinden daha az etkilendiği görülmektedir. Aynı anda birden fazla idari görev üstlenen akademisyenlerin kurumda birçok akademisyene karşı sorumluluğu ve yetkisi olması dolayısıyla korku ve endişe faktöründen daha fazla etkilendiği öngörülmektedir. Birden fazla idari görev üstlenen akademisyenlerin, zaman zaman diğer akademisyenlerle idari menfaatler uğruna fikir ayrılığına düşebileceği ve bu durumun kişisel ilişkilerini zedeleyebileceği, motivasyon kaybına uğrayabileceği endişesini duymasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen bu bulgular literatür örnekleriyle karşılaştırıldığında genelde kamu yönetiminde özelde ise, üniversitelerde cam tavana dair cinsiyet ayrımı dışında çeşitli izlere ulaşılmasını sağlamıştır. Literatürle paralel olarak kadın akademisyenlerin erkeklerden daha fazla stereotipler ve önyargılarla görünmez bariyerlere uğradığı algısı görülürken (Catalyst, 2001; Deemer ve Fredericks, 2006; Karaca, 2007; Hart, 2009; Witherspoon, 2009; Mizrahi ve Aracı, 2010; Öztürk, 2011; Çetin ve Atan, 2012; O'Brien, 2013), diğer faktörler dikkate alındığında erkek meslektaşlarıyla paralel algıları bulunmamaktadır. Dolayısıyla akademik yaşam için cinsiyet ayrımına dair geliştirilen olumlu (ya da pozitif ayrımcılık güden) politika ve uygulamaların, sürece olumlu katkı verdiği söylenebilir. Bu bağlamda kadın akademisyen sayısı sürekli artış göstermektedir.

Cam tavan konusunda stereotipler ve önyargılar faktörü akıllara öncelikli olarak toplumsal cinsiyetçilik/cinsiyet ayrımcılığını getirirken, bu çalışmaya göre sadece kadınların değil de, toplumun diğer kesimleri de önyargılardan mustarıptır.

Araştırmanın temel hipotezi olan “cam tavanın cinsiyet dışında diğer azınlık ya da kendini azınlık hisseden grupları etkilemesi” çalışmanın bulgularıyla desteklenmektedir. Öncelikli olarak belirtmek gerekir ki toplumda hâkim olan stereotipler ve önyargılar üniversiteleri de etkilemektedir. İlgili faktördeki ifadelerle katılım oranının yüksek olması, kurumsal olarak üniversitelerde üst düzey idari görevlere atanacak bireylerin anadiline, sosyal sınıfına, ırk/etnik kökenine, dini

inancına ve sağlık durumuna 6nem verildiğini g6stermektedir. 6rneğin nitel g6r6şmelerde sıklıkla dile getirilen ve T6rkiye’de ayrımcılık konusunda 6alışmalar yapılan mezhep farklılıkları dolayısıyla karar vericilerin toplum tarafından gelebilecek eleştirilere karşı azınlık konumunda olan bireyleri 6st d6zey idari g6revlere getirememeleri/getirememeleri. Diğer bir 6rnek kesim ise engellilerdir. Fiziksel engeli olan bireyler gerekli performans g6steremeyecekleri 6nyargılarıyla 6st d6zey idari g6revlere getirilmedikleri d6ř6ncesindedirler. Toplumun birer 6yesi olan akademisyenler 6st d6zey idari g6revlere bireylerin se6ilmesinde, cinsiyet, dil, din, 6rk gibi toplumsal 6nyargıların gerekliliği sorularına bu tip 6zelliklerden dolayı liyakatli bireylerin engellenmesini doğru bulmadıkları cevabını vermektedirler.

6rg6t k6lt6r6 ve politikaları fakt6r6ne bakıldığında, 6st d6zey idari g6revler i6in akademisyenlerdeki liyakatin, y6netim ve liderlik konusunda kişisel beceri, h6nerin ve deneyimlerin dikkate alınmadığı g6r6lmektedir. Dolayısıyla, lider ve y6neticilik 6zelliği bulunan akademisyenler bir şekilde sistem dışında bırakılabilmektedir. Liderlik veya y6neticilik 6zelliği bulunan bireylerin 6st d6zey y6neticilik i6in tercih edilmemesinin, y6z y6ze anketlerde ve nitel g6r6şmelerde elde edilen bulgulardan yola 6ıkılarak, informel iletişim ağları fakt6r6nden kaynaklandığı g6r6lmektedir. Informel iletişim ağlarında ise, se6im ve/veya atamaların a6ık6a duyurulmadığı, bu işlemler ger6ekleştirilirken sosyal ilişkilerin, hemşehriciliğin, ideolojik ve bireysel yakınlıkların etkisi olduğu g6r6lm6řt6r. Sallan G6l ve G6l’6n T6rkiye’deki 6niversitelerin durumlarını değerlendirdiği 6alışmada dile getirilen durum, bu sorunu kısmen a6ıklar niteliktedir; 6alışmada elde edilen sonu6lar, son yıllarda 6niversite sayısındaki artışa rağmen, 6zerk olması beklenen bu kurumların siyasallaştığı, piyasalaştığı ve taşralaştığı y6n6ndedir (Sallan G6l ve G6l, 2014: 61). Bu fakt6r6n etkileri akademik unvana, deneyime g6re değeriklik g6stermektedir. Kurumsal anlamda bunun nedenine bakıldığında ise, en tepedeki y6neticinin, kurumu bir b6t6n halinde y6netmesi noktasında, kendine yakın g6rd6đu ve g6vene6eği insanları se6mek istemesinden kaynaklandığı d6ř6n6lmektedir.

Korku ve endişe fakt6r6ne bakıldığında akademik yaşamda bireyler, yoğun 6alışma temposu, başarma i6g6d6s6, yoğun ve d6zenli 6alışma temposu i6inde mesleğine motive olmak durumundadır. Mesleki yaşamlarında karşılaşabilecekleri cam tavan ve benzeri ayrımcılık uygulamaları, bu temel değerlerin sarsılması sonucunu verebilir. Ayrıca akademisyenlerin 6stlendikleri her bir idari g6revi

(kişisel ilişkilerinden uzak tutarak) sadece kamu yararını düşünerek yerine getirmesi, çevresindeki insanların uzaklaşması/yalnız kalma endişesi üst düzey idari görev alma isteklerini azaltacaktır.

Çalışmada akademisyenin rol çatışması faktöründe iki unsura dikkat çekilmek istenmiştir. Bunlardan biri akademisyenin ailevi sorumlulukları diğeri ise, akademik sorumluluklarıdır. Nitel görüşmelerde de akademisyenlerin rol çatışması yaşamasında bu iki sorumluluğun etkili olduğu sıklıkla dile getirilmiştir. Ancak nicel anket verilerinin faktörleştirilmesinde akademik sorumluluğun dile getirildiği ifade çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. İfadelerin faktörleştirilmesi sonucunda rol çatışması faktörü, medeni durum ve ailevi sorumlulukların dile getirildiği ifadeleri kapsamıştır.

Hayal kırıklığı faktörüne bakıldığında katılımcıların akademik yaşamlarında karşılaştıkları mobbingler ve tatminsizlikler, onları idari görevler üstlenmeye yönelten faktörler arasında yer almaktadır. Nitel görüşmelerde elde edilen veriler ışığında, üst düzey idari görev alma istekleri bulunan akademisyenlerin zaman içerisinde, akademik yaşamda korku ve endişe faktörüyle de yüz yüze kalmaları koşut biçiminde, idari görev alma isteklerinin azaldığı belirtilmektedir.

Akademisyenlerin idari kariyerlerinde gösterdikleri başarı hikâyelerinin derinlemesine irdelenmesinde yarar görülmektedir. Bu akademisyenlerin cam tavanı aşma stratejileri ve süreçleri, bu dönemde karşılaştıkları zorlukları aşma biçim ve yöntemleri, ilham verici olabilir. Öncelikle, birçok akademisyenin üst düzey de olsa, idari kariyeri bir başarı olarak görmedikleri belirtilmelidir. Akademisyenlik mesleğinin önceliği akademik alanda gelişimi sağlamak ve bu bilgileri aktarmak olduğundan üst düzey idari görevler üstlenirken ortaya çıkan zorlukların aşılması gerekir. Üst düzey idari görev üstlenen birçok akademisyen, bu sorumluluğu kurumun faydası adına ve tepe yöneticiyle olan sosyal ilişkilerden dolayı üstlendiğini, sorumluluğun paylaşımı suretiyle kamu yararına katkıda bulunmak biçiminde değerlendirmektedir. Üst düzey idari görevlerde bulunabilmek adına gözlemlenen başarı hikâyelerine bakıldığında, çok çalışmak ve alanında başarılı olmak, sosyal ilişkilerini geliştirmek, sevilen insan olmak, özverili ve dürüst olmak, kurumsal değerlere saygılı olmak, katılımcılığa önem vermek, taraf olmamak gibi unsurlar önemli faktör olarak görülmektedir.

Bu tez çalışmasında elde edilen bilgi ve deneyimler sonucunda gelecekte yapılacak araştırmalara ilişkin şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Aynı örneklem grupla akademisyenlerin idari kariyerleri önündeki engellerden nasıl kurtulabileceklerinin ortaya konulduğu ve özellikle nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı yeni bir çalışmanın yapılması belirlenen engellerin nasıl aşıldığı/aşılacağıının göstergesi olacaktır.

2. Nitel olarak yapılacak çalışmada özellikle cam tavana maruz kalan fakat üst düzey idari görevlere erişebilen akademisyenlerin örneklem tercih edilmesinin yararlı olacağı düşünölmektedir. Bir başka değişle cam tavanı aşarak başarı örneği olan akademisyenlere ulaşmak ve bu akademisyenlerden veri almak daha kolay olacaktır ve sonraki araştırmalar için iyi bir arka plan oluşturacaktır.

3. Akademisyenlerin akademik yaşamda karşılaştıkları görünmez engellerin belirlenmesi adına bu araştırmanın aynı örneklem grupla tekrarlanmasında oldukça anlamlı sonuçlara ulaşmak mümkündür.

4. Kamusal alanda kurumların karşılaştırılması adına başka kurumlarda da cinsiyet unsuru dışındaki faktörlerde dikkate alınarak bu araştırmanın yapılması diğer grupların cam tavan algılarını ölçmede faydalı olacaktır. Ayrıca bu çalışmalar sonucunda kurumların birbirleriyle karşılaştırılabileceği yeni çalışmalar ortaya konabilir.

5. Kamu kurumlarında ve/veya üniversitelerde cam tavan ve örgötsel adalet ya da örgötsel aidiyet ilişkisinin ele alındığı çalışmaların yapılmasının kurumsal ve bireysel başarıların artırılmasında etkili olacaktır.

6. Çalışmada gerçekleştirilen göröşmelerin birçoğunda, akademisyenin asıl görevinin akademik çalışma, ders verme olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden yükseköğretim kurumlarının idari yapılanması için çeşitli öneriler geliştirebilen çalışmalar yapılmasında fayda vardır.

KAYNAKLAR

- Abadan, Nermin (1959). *Bürokrasi*, AÜSBF Yayınları adına Ajans Türk Matbaası, Ankara.
- Acar, Aykut (2009). “Uluslararası/Ulusüstü Kurumlar ve Kamu Personel Rejimine Etkileri”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl 12, Sayı 144.
- Ackoff, Russell L. (1999). *Re-Creating the Corporation: A Desing of Organizations for the 21st Century*, Oxford University Press, New York.
- Adal, Hasan Şükrü (1968). *Kamu Personel İdaresi*, Ahmet Sait Matbaası, İstanbul.
- Ak, Gökhan (2013). “Türk Düşününde Yersiz Yurtsuz Bir Yalnızlık: Niyazi Berkes”, *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*, Kıbrıs Özel Sayısı -2, s. 196-217.
- Akbıyık, Nihat ve Koç, Muzaffer (2011). “Sosyal Sınıflara Dayalı Ayrımcılık”, Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 163-191.
- Akdöl, Buket (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgüner, Tayfun (2001). *Kamu Personel Yönetimi*, Der, İstanbul.
- Akkutay, Ülker (2004). “Osmanlı Eğitim Sisteminde Enderun Mektebi”, *Üstün Yetenekli Çocuklar Seçilmiş Makaleler Kitabı*, Çocuk Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Akoğlan, Meryem (1997). *Konaklama Enstitüsünde Kadın Yöneticiler*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aksu, Ali; Çek, Fatma ve Şenol, Bahar (2013). “Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri’ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 25, s. 133-160.
- Aktaş, Ahmet; Algür, Seden ve Cengiz, Funda (2009). “Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya’da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *17. Ulusal*

- Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kahraman Neşriyat, İstanbul, s. 270-276.
- Akyıldız, Ali (1993). *Tanzimat Dönemi Osmanlı Merkez Teşkilatında Reform (1836-1856)*, Eren Yayınları, İstanbul.
- Akyıldız, Ali (2004). *Osmanlı Bürokrasisi ve Modernleşme*, İletişim, İstanbul.
- Akyüz, Yahya (2015). “Osmanlı Son Döneminde Kızların Eğitimi ve Öğretmen Faika Ünlüer’in Yetiştirilmesi ve Meslek Hayatı”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 143. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/143/1.htm, E.T. 03.04.2015.
- Al, Hamza (2004). “Türk Kamu Yönetiminde Liberal ve Postmodern Esintiler: Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, s. 1-10.
- Alaçam, Burcu ve Altuntaş, Serap (2015). “Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği’nin Geliştirilmesi”, *Sağlık ve Hemşerilik Yönetimi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 1-11.
- Albayrak, Mustafa (2004). *Türk Siyasi Tarihinde Demokrat Parti (1946-1960)*, Phoenix, Ankara.
- Albrecht, James; Bjorklund, Anders and Vroman, Susan (2001). “Is There a Glass Ceiling in Sweden?”, *IZA Discussion Paper Series*, No. 282.
- Aldan, Mehmet (1981). “Türkiye’de Memur Seçiminde Sorunlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, s. 20-48.
- Alican, Ayşe (2007). *Kamu Memur Sendikalarında Çalışan Yönetici Kadınlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Yıldırım, Engin ve Bayraktaroğlu, Serkan (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonu (U.S. Glass Ceiling Commission) (1995). *Good for Business: Making Full Use of the Nation’s Human Capital*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office. http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116/, E.T. 09.01.2015.

- Anafarta, Nilgün; Sarvan, Fulya ve Yapıcı, Nuray (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı 15, s. 111-137.
- Ancis, Julie R., and Phillips, Susan D. (1996). “Academic Gender Bias and Women’s Behavioral Agency Self-Efficacy”, *Journal of Counseling & Development*, Vol. 75, No. 2, p. 131-137.
- Ardanç, Bülent ve Ergun, Turgay (1980). “Siyasal Nitelikli Yüksek Yönetici Atamaları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 4, s. 3-18.
- Ards, Sheila; Brintnall, Michael, and Woodard, Maurice (1997). “The Road to Tenure and Beyond for African American Political Scientists”, *The Journal of Negro Education*, Vol. 66, No. 2, p. 159-171.
- Armstrong, Michael (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition*, Kogan Page, London.
- Arslan, Hasan; Sabo, Helena Maria and Siyli, Nese Aysin (2012). “Social and Cultural Factors that Effect University Women Managers”, *Acta Didactica Napocensia*, Vol. 5, No. 4, p. 49-57.
- Arulampalam, Wiji; Alison L. Booth, and Mark L. Bryan (2007). “Is There a Glass Ceiling Over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution”, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 60, No. 2, p. 163-186.
- Aslan, Onur Ender (2005). *Kamu Personel Rejimi: Statü Hukukundan Esnekliğe*, TODAİE, Ankara.
- Aslan, Onur Ender (2006). *Kamu Personel Rejiminin Anayasal İlkeleri; Tarihi ve Toplumsal Temelleri*, TODAİE, Ankara.
- Aslan, Onur Ender (2012). *Devlet Bürokrasisi ve Kamu Personel Rejimi*, İmge, Ankara.
- Aslan, Seyfettin ve Yılmaz, Abdullah (2001). “Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Post-Modernizm”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, s. 93-108.

- Aşık, Nuran Akşit (2014). “Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 9, s. 84-103.
- Athey, Susan; Avery, Christopher and Zemsky, Peter (2000). “Mentoring and diversity”, *American Economic Review*, Vol. 90, No. 4, p. 765-786.
- Atılgan, Gökhan (2009). *Behice Boran: Öğretim Üyesi, Siyasetçi, Kuramcı*, Yordam Kitap, İstanbul.
- Avaner, Tekin (2007). “1935: Personel Sisteminde Barem Tartışmaları”, Editör: Birgül A. Güler, *Açıklamalı Yönetim Zamandizini 1929–1939*, Ankara Üniversitesi. <http://kayaum.politics.ankara.edu.tr/1935.pdf>, E.T. 28.12.2012.
- Avery, Derek R.; McKay, Patrick F., and Wilson, David C. (2008). “What are the Odds? How Demographic Similarity Affect the Prevalence of Perceived Employment Discrimination”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 2, p. 235-249.
- Aycan, Zeynep (2001). “Human Resource Management in Turkey”, *International Journal of Monopower*, Vol. 22, No. 3, p. 252-260.
- Aycan, Zeynep (2004a). “Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?”, www.aneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809, E.T. 07.03.2007.
- Aycan, Zeynep (2004b). “Key Success Factors for Women in Management in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, No. 3, p. 453-477.
- Aykaç, Burhan (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aykaç, Burhan ve Altunok, Hatice (2014). “Türk Yönetim Sistemini Etkileyen Yabancı Uzman Raporları Üzerine Bir İnceleme: Mook ve Podol Raporlarında Yöneticilik”, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 1-18.
- Aytaç, Serpil (1999). “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer”, *TİSK Türkiye’de Kadın ve İşgücü Seminerleri, I-II*, TİSK, Ankara, s. 27-33.

- Aytaç, Serpil (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bailey, Margo La Verne (1996). *Breaking Through the Glass Ceiling: Career Advancement of African Americans in the Federal Government*, Unpublished Dissertation in Public Administration in the Graduate School of Syracuse University, New York.
- Bain, Olga and Cummings, William (2000). “Academe’s Glass Ceiling: Societal, Professional-Organizational and Institutional Barriers to the Career Advancement of Academic Women”, *Comparative Education Review*, Vol. 44, No. 4, p. 493-514.
- Baldwin, Norman J. (1996a). “Female Promotions in Male-Dominant Organizations: The Case of the United States Military”, *The Journal of Politics*, Vol. 58, No. 4, p. 1184-1197.
- Baldwin, Norman J. (1996b). “The Promotion Record of the United States Army: Glass Ceilings in the Officer Corps”, *Public Administration Review*, Vol. 56, No. 2, p. 199-206.
- Barnet-Verzat, Christine, and Wolff, François-Charles (2008). “Gender Wage Gap and the Glass Ceiling Effect: A Firm-Level Investigation”, *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No. 6, p. 486-502.
- Bartol, Kathryn M.; Martin, David C., and Kromkowski, Julie A. (2003). “Leadership and The Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, No. 3, p. 8-19.
- Barutçugil, İsmet (2001). *Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi*, Kariyer, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2003). 21. *Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici*, <http://forum.rcbadoor.com/index.php?op=NEArticle&sid=44>, E.T. 10.09.2014.
- Baskan, Gülsün Atanur (2001). “Türkiye de Yükseköğretimin Gelişimi”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 21-32.

- Başak, Suna (2009). “Cam Tavanlar”, *KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s. 119-132.
- Baxter, Janeen and Wright, Erik Olin (2000). “The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia”, *Gender and Society*, Vol. 14, No. 2, p. 275-294.
- Bayhan, Vehbi (2002). “Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, s. 1-13.
- Bedük, Aykut (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 12, s. 106-117.
- Bell, Myrtle P.; McLaughlin, Mary E., and Sequeira, Jennifer M. (2002). “Discrimination, Harassment and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, No. 1, p. 65-76.
- Bener, E. (1998). *Bürokratlar, Gezgin Bürokratlar-Kalem Efendileri, Bürokrat Yurtdışında*, T.C. Kültür Bakanlığı, Ankara.
- Bent, Frederick T. (1969). “The Turkish Bureaucracy as an Agent of Change”, *Administration & Society*, Vol. 1, No. 1, p. 47-64.
- Bilgiç, Veysel K. (2008). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık K. Öztürk ve Bayram Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, 2. Baskı*, Seçkin, Ankara, s. 27-46.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi”, Editör: Filiz Kartal, *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Politikaları*, TODAİE, Ankara, Bölüm 9, s. 220-240.
- Bilgin, Kamil U. (2015). “TODAİE’nin Kamu Yönetimi Eğitimindeki Yeri ve Önemi”, Editörler: Bekir Parlak, Murat Okçu ve Elvettin Akman, *Kamu Yönetimi Eğitimi: Geçmişten Geleceğe Küresel ve Ulusal Perspektifler*, Ekin, Bursa, s. 327-347.
- Billingsley, Andrew (1995). “The Concrete Wall’ African Americans”, *Good for Business: Making Full Use of the Nation’s Human Capital*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, p. 64-155, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116/, E.T. 09.01.2015.

- Bingöl, Dursun (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Beta, İstanbul.
- Bingöl, Dursun; Aydoğan, Enver; Şenel, Gökçen ve Erden, Pelin (2011). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, s. 115-132.
- Blake, Stacy (1999). “At the Crossroads of Race and Gender: Lessons from the Mentoring Experiences of Professional Black Women”, Editors: Audrey J. Murrell, Faye J. Crosby, Robin J. Ely, *Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships within Multicultural Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, London, p. 77-97.
- Blum, Terry C.; Fields, Dail L. and Goodman, Jodi S. (1994). “Organization-Level Determinants of Women in Management”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, p. 241-268.
- Braddock, David and Bachelder, Lynn (1994). *The Glass Ceiling and Persons with Disabilities*, The Glass Ceiling Commission U.S. Department of Labor, Washington DC.
- Broadbridge, Adelina (2008). “Senior Careers in Retailing: An Exploration of Male and Female Executives’ Career Facilitators and Barriers”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 23, No. 1, p. 1-41.
- Burbridge, Lynn Claire (1994). *The Glass Ceiling in Different Sectors of the Economy: Differences between Government, Non-Profit, and for-Profit Organizations*, Glass Ceiling Commission, US Department of Labor, Washington D.C.
- Burcu, Esra (2011). “Türkiye’deki Engelli Bireylere İlişkin Kültürel Tanımlamalar: Ankara Örneği”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi* Cilt 28, Sayı 1, s. 37-54.
- Burke, Ronald J. (2005). “High-Achieving Women: Progress and Challenges”, Editors: Ronald J. Burke and Mary C. Mattis, *Supporting Women’s Career Advancement: Challenges and Opportunities*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 13-30.
- Burke, Ronald J. and Mattis, Mary C. (2005). “Advancing Women’s Careers: Small Wins but Unfinished Business”, Editors: Ronald J. Burke and Mary C. Mattis,

- Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, p. 1-9.
- Büyüköztürk, Şener (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 16. Baskı, Pegem, Ankara.
- Büyükyaprak, Fatma (2015). *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Cai, Yuan and Kleiner, Brian H. (1999). "Sex Discrimination in Hiring the Glass Ceiling", *Equal Opportunities International*, Vol. 18, No. 2/3/4, p. 51-55.
- Calvert, Louise (2006). *The Glass Ceiling and the Impact of Ethnicity: An Investigation of Barriers to Organizational Advancement for African American Women*, Unpublished Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Can, Halil; Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, A. Doğan (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE, Ankara.
- Catalyst (2001). *The Next Generation: Today's Professionals, Tomorrow's Leader*, Author, New York.
- Chapman, Brian (1970). *İdare Mesleği: Avrupa'da Devlet Memurluğu*, Çeviren: Cahit Tutum, TODAİE, Ankara.
- Chen, Tina T. (2004). *A Longitudinal Test and a Qualitative Field Study of the Glass Ceiling Effect for Asian Americans*, Unpublished Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University, The Graduate School College of the Liberal Arts.
- Chen, Li-Yu (2005). *A Study of the Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Lynn University, Florida.

- Chernesky, Roslyn H. (2003). "Examining the Glass Ceiling: Gender Influences on Promotion Decisions", *Administration in Social Work*, Vol. 27, No. 2, p. 13-18.
- Chew, Irene K. H. and Khatri, Naresh (2005). "The Impact of Government and Family Responsibilities on the Career Development of Working Women in Singapore", Editor: Cherlyn S. Granrose, *Employment of Women in Chinese Cultures: Half the Sky*, Edward Elgar Publishing, the UK, p. 128-156.
- Cindoğlu, Dilek (2010). *Başörtüsü Yasağı ve Ayrımcılık: Uzman Meslek Sahibi Başörtümlü Kadınlar*, TESEV, İstanbul.
- Cohen, Lisa E.; Broschak, Joseph P. and Haveman, Heather A. (1998). "And Then There were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers", *American Sociological Review*, Vol. 63, No. 5, p. 711-727.
- Combs, Gwendolyn and Nadkarni, Sucheta (2005). "The Tale of Two Cultures: Attitudes towards Affirmative Action in the United State and India", *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 2, p. 158-171.
- Cope, Stephan; Leishman Frank and Storie Peter (1997) "Globalization, New Public Management and The Enabling State", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10, No. 6, p. 444-460.
- Coşkun, Selim (2005). "AB ve Reform Sürecinde Türk Bürokrasisi: Bir Olay Çalışması", Editörler: Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı, *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması -I*, Beta, İstanbul, s. 299-330.
- Coşkun, Bayram (2008). "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme", Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık K. Öztürk ve Bayram Coşkun, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, 2. Baskı*, Seçkin, Ankara, s. 47-65.
- Cotter, David A.; Hermsen, Joan M. and Vanneman, Reeve (1999). "Systems of Gender, Race and Class Inequality: Multilevel Analyses", *Social Forces*, Vol. 78, No. 2, p. 433-460.
- Cotter, David A.; Hermsen, Joan M.; Ovadia, Seth and Vanneman, Reeve (2001). "The Glass Ceiling Effect", *Social Forces*, Vol. 80, No. 2, p. 655-682.

- Cox Jr, Taylor and Smolinski, Carol (1994). *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/117, E.T. 10.10.2015.
- Creswell, John W.; Plano Clark, Vicki L.; Gutmann, Michelle L. and Hanson, William E. (2003). “Advanced Mixed Methods Research Design”, Editors: Abbas Tashakkori and Charles Teddlie, *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage, Thousand Oaks, California, p. 209-240.
- Creswell, John W.; Shope, Ron; Clark, Vicki L. and Green, Denise O. (2006). How Interpretive Qualitative Research Extends Mixed Research, *Research in the Schools*, Vol. 13, No. 1, p. 1-12.
- Çakınberk, Arzu (2011). “Çalışma Yaşamında Engellilere Yönelik Ayrımcılık”, Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 163-191.
- Çakır, Serpil (1996). *Osmanlı Kadın Hareketleri*, Metis, İstanbul.
- Çalışkan, Ali (2012). *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarkoğlu, Ali ve Toprak, Binnaz (2006). *Değişen Türkiye’de Din, Toplum ve Siyaset*, TESEV, İstanbul.
- Çayır, Kenan (2012). “Yaşçılık/Yaşa Dayalı Ayrımcılık”, Editörler: Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan, *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, s. 1-13.
- Çetin, Münevver ve Atan, Elif (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan”a İlişkin Algılarının İncelenmesi”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 35, s. 123-136.
- Çetin, Canan ve Özdemirci, Ata (2011). “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık”, Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 193-203.

- Çitçi, Oya (2013). “Kamu Yönetiminde Değişim ve Kadın Memurlar”, Editör: Eyüp Günay İspir, *Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar*, TODAİE, Ankara, s. 145-193.
- Çulpan, Refik (1980). “Bürokratik Sistemin Yozlaşması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 31-45.
- Davies-Netzley and Ann, Sally (1998). “Women above the Glass Ceiling Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success”, *Gender & Society*, Vol. 12, No. 3, p. 339-355.
- Deemer, Candy ve Fredericks, Nancy (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*, Çeviren: Sinem Özer, Optimist, İstanbul.
- Demir, Mahmut (2011). “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 760-784.
- Demirci, Aytül Güneşer (2009). *Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye’de Kariyer-Kadro Gerilimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi ve Siyaset Anabilim Dalı, Ankara.
- Demirci, Aytül Güneşer (2010). “Bir Politika Transferi Örneği Olarak Türkiye’de Kadro Sisteminin İnşası”, *Toplum ve Demokrasi*, Cilt 4, Sayı 8-9-10, s. 143-168.
- Demirci, H. Aliyar (2015). “Enderun’dan Mülkiye’ye Osmanlı İmparatorluğunda Mülki İdarecinin Eğitimi”, Editörler: Bekir Parlak, Murat Okçu ve Elvettin Akman, *Kamu Yönetimi Eğitimi: Geçmişten Geleceğe Küresel ve Ulusal Perspektifler*, Ekin, Bursa, s. 77-111.
- Demirel, Erkan T. (2011). “Masum Gibi Görünen Ayrımcılık Türü: Tokenizm”, Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 281-301.
- Derks, Belle; Ellemers, Naomi; van Laar, Colette C. and de Groot, Kim (2011). “Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?”, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 50, No. 3, p. 519-535.
- Derin, Neslihan (2011). “İnanç Ayrımcılığı”, Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 61-84.

- Denzin, Norman K. and Lincoln, Yvonna S. (1994). "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research", Editors: Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Di Palma, Sunday L. and Topper, Gayle G. (2001). "Social Work Academia: Is the Glass Ceiling Beginning to Crack?", *Journal of Women and Social Work*, Vol. 16, No. 1, p. 31-45.
- Dik, Esra (2013). "643 Sayılı KHK ile Düzenlenen Bakan Yardımcılığı ve Hiyerarşik Örgütlenme İçerisindeki Konumu", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 68, Sayı 4, s. 121-145.
- Dikmen, Ahmet Alpay (2013). *Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan*, Pratika Kitap, Ankara.
- Dinçer, Ömer ve Yılmaz, Cevdet (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: I, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Dinovitzer, Ronit and Hagan, John (2013). "Hierarchical Structure and Gender Dissimilarity in American Legal Labor Markets", *Social Forces*, Vol. 92, No. 3, p. 929-955.
- Doğru, Alev (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Drake, Gerilyn E. Johnson (2010). *Mentoring Relationships among African American Women in the Senior Executive Service*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Dreher, George F. (2003). "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top", *Human Relations*, Vol. 56, No. 5, p. 541-562.
- Dreyfus, Fraçoise (2007). *Bürokrasinin İcadı*, Çeviren: Işık Ergüden, İletişim, Ankara.
- Dulum, Sibel (2006). *Osmanlı Devleti'nde Kadının Statüsü, Eğitimi ve Çalışma Hayatı (1839-1918)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Dunn-Jensen, Linda M. and Stroh, Linda K. (2007). "Myths in the Media: How the News Media Portray Women in the Workforce", Editors: Diana Bilimoria and Sandy Kristin Piderit, *Handbook on Women in Business and Management*, Case Western Reserve University, Edward Elgar, Cheltenham, p. 13-33.
- Düz, Hacer Ergül (2015). *Kadın Maarif Müfettişlerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Düzen, N. Ekrem (2015). *Ayrımcılık Ötekileştirme Dışlama Rehberi*, Pharmakon, Ankara.
- Eagly, Alice H. and Carli, Linda L. (2007). "Women and the Labyrinth of Leadership", *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 9, p. 62-71.
- Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C. and van Engen, Marloes L. (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, Vol. 129, No. 4, p. 569-591.
- Ekinci, Filiz (2008). "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", *Maliye Dergisi*, Sayı 155, s. 175-185.
- Ellemers, Naomi; van den Heuvel, Henriette; de Gilder, Dick; Maass, Anne, and Bonvini, Alessandra (2004). "The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or The Queen Bee Syndrome?", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 43, No. 3, p. 1-24.
- Elsesser, Kim M. and Lever, Janet (2011). "Does Gender Bias against Female Leaders Persist? Quantitative and Qualitative Data from a Large-Scale Survey", *Human Relations*, Vol. 64, No. 12, p. 1555-1578.
- Erçen, Ayşe Esmeray Yoğun (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

- Ergeneli, Azize ve Akçamete, Ceren (2004). "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın Ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, s. 85-109.
- Ergun, Turgay (2004). *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama*, TODAİE, Ankara.
- Ergun, Turgay ve Polatoğlu, Aykut (1984). *Kamu Yönetimine Giriş, 2. Baskı*, TODAİE, Ankara.
- Erot, Burcu (2016). *Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.
- Ersöz, Aysel Günindi (1998). "Kamu Yönetiminde Yönetici Olarak Çalışan Kadınların Geleneksel ve Çalışan Kadın Rollerine İlişkin Beklentileri", Editör: Oya Çitci, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek*, TODAİE, Ankara, s. 255-271.
- Eryılmaz, Bilal (2010). *Tanzimat ve Yönetimde Modernleşme*, İşaret, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (2013). *Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, 5. Baskı, Alfa, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (2015). *Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*, 8. Baskı, Umuttepe, Kocaeli.
- Fagenson, Ellen A. (1990). "At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, No. 4/5, Perspectives on Women in Management Research, p. 267-274.
- Farnham, David and Horton, Sylvia (1993). "The New Public Service Managerialism: An Assessment", Editors: David Farnham and Sylvia Horton, *Managing the New Public Services*, Palgrave Macmillan, London, p. 237-254.
- Fenlon, Christopher V. (2009). "The Spoils System in Check? Public Employees' Right to Political Affiliation & the Balkanized Policymaking Exception to § 1983 Liability for Wrongful Termination", *Cardozo Law Review*, Vol. 30, No. 5, p. 2295-2983.

- Field, Andy (2012). "Contrasts and Post Hoc Tests for One-Way Independent ANOVA Using SPSS", <http://www.statisticshell.com/docs/contrasts.pdf>, E.T. 01.07.2016.
- Findley, Carter V. (1994). *Osmanlı Devletinde Bürokratik Reform Babıali (1789-1922)*, Çeviren: Ercan Ertürk, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Fisher, Bruce D.; Motowidlo, Steve and Werner, Steve (1993). "Effects of Gender and Other Factors on Rank of Law Professors in Colleges of Business: Evidence of a Glass Ceiling", *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, No. 10, p. 771-778.
- Fleischer, Cornell H. (1996). *Tarihçi Mustafa Ali*, Çeviren: Ayla Ortaç, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Foley, Sharon; Kidder, Deborah L. and Powell, Gary N. (2002). "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", *Journal of Management*, Vol. 28, No. 4, p. 471-496.
- Frankforter, Steven A. (1996). "The Progression of Women beyond the Glass Ceiling", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 11, p. 121-132.
- Gatrell, Caroline and Cooper, Cary L. (2007). "(No) Cracks in the Glass Ceiling: Women Managers, Stress and the Barriers to Success", Editors: Diana Bilimoria and Sandy Kristin Piderit, *Handbook on Women in Business and Management*, Case Western Reserve University, Edward Elgar, Cheltenham, p. 57-77.
- Gazier, François (1977). "Kamu Yönetimi Enstitü ya da Okulların Yapısı ve Görevleri", Çeviren: Mesut Gülmez, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 4, s. 3-9.
- Gelfand, Michele J.; Nishii, Lisa Hisae; Raver, Jana L. and Schneider, Benjamin (2007). *Discrimination in Organizations: An Organizational Level Systems Perspective*, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/470>, p. 1-35.

- Ginther, Donna K. and Hayes, Kathy J. (1999). "Gender Differences in Salary and Promotion in the Humanities", *The American Economic Review*, Vol. 94, p. 397-402.
- Givens, Roger J. (2008). "Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1, No. 1, p. 4-24.
- Goodman, Jodi S.; Dail L. Fields and Terry C. Blum (2003). "Cracks in the Glass Ceiling: In What Kinds of Organizations do Women Make It to the Top?", *Group & Organization Management*, Vol. 28, No. 4, p. 475-501.
- Goulding, Christina (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Research*, Sage, London.
- Göküş, Mehmet (2000). "Tek Parti Döneminde Türk Kamu Bürokrasisinin Gelişimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 2, s. 23-33.
- Gökçe, Orhan ve Şahin, Ali (2002). "21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, Sayı 3, s. 1-27.
- Göregenli, Melek (2012). "Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık", Editörler: Kenan Çayır, Müge Ayan Ceyhan, *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, s. 17-27.
- Gözler, Kemal (2009). *İdare Hukuku Dersleri, 8. Baskı*, Ekin, Bursa.
- Gözler, Kemal ve Gürsel Kaplan (2012). "Bakan Yardımcıları Bakanlık Hiyerarşisine Dâhil Midir?", *TBB Dergisi*, Sayı 98, s. 11-24.
- Gözübüyük, A. Şeref (2008). *Yönetim Hukuku, 27. Bası*, Turhan, Ankara.
- Gregg, Angela Womack (2010). *The Perception of The Glass Ceiling Phenomenon and Women in Senior Executive Service Leadership Roles*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, Tempe.
- Gül, Erhan ve Çevik, Bora (2015). *2013 Verileriyle Türkiye'de İllerin Gelişmişlik Düzeyi Araştırması*, Türkiye İş Bankası, https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/ar_07_2015.pdf, E.T. 20.06.2016.

- Gül, Hasan ve Oktay, Ercan (2009). “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 18, s. 421-436.
- Güler, Birgül Ayman (1999). *Belediye Personel Sistemi*, TODAİE, Ankara.
- Güler, Birgül Ayman (2003). “Türkiye’de Kamu Personel Rejimi Esasları”, *Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu*, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı ve TÜHİS, Ankara, s. 1-8.
- Güler, Birgül Ayman (2010). *Türkiye’nin Yönetimi-Yapı*, 2. Baskı, İmge, Ankara.
- Güler, Birgül Ayman (2013). *Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim*, 2. Baskı, İmge, Ankara.
- Güleş, Hasan Kürşat (1996). *The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier in the Turkish Automotive Industry*, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies, United Kingdom.
- Gün, Servet (2011). “Meslek Ayrımcılığı”, Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 85-104.
- Güran, Sait (1981). “Cumhuriyet Kurulurken Memurun Kanununun Dikkat Çekici Bir Hükmü”, *İstanbul Üniversitesi İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s. 65-77.
- Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin, Ankara.
- Güven, İsmail (1998). “Ahmed Rıza’nın Kadın Eğitime İlişkin Görüşleri”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, s. 147-161.
- Hagedorn, L. Serra and Laden, B. Vigil (2002). “Exploring the Climate for Women as Community College Faculty”, *New Directions for Community Colleges*, Vol. 118, p. 69-78.
- Hanks, Cathy E. (1997). *The Impact of Gender, Education, Training, and Occupation on the Promotion Progress and Salaries of Federal Employees*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Maryland, Maryland.

- Hart, Evelyn DeLaine (2009). *The Experience of Women Aspiring to and Holding Executive Leadership Positions in the Public Sector: A Generic Qualitative Study*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Capella University, Minneapolis.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1991). *Hukuk Felsefesinin Prensipleri*, Çeviren: Cenap Karakaya, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- Hennig, Margaret and Jardim, Ann (1977). *The Managerial Woman*, Anchor Press/Doubleday, New York.
- Heper, Metin (1973). *Modernleşme ve Bürokrasi*, Türk Sosyal Bilimler Derneği, Ankara.
- Heper, Metin (1974). *Bürokratik Yönetim Geleneği*, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Heper, Metin (1976). *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Heper, Metin (2012). *Türkiye’de Devlet Geleneği*, Doğu Batı, Ankara.
- Hobbes, Thomas (2013). *Leviathan, 12. Baskı*, Çeviren: Semih Lim, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hobsbawm, Eric J. (2003). *Devrim Çağı 1789-1848*, Çeviren: Bahadır Sina Şener, Dost Kitabevi, Ankara.
- Hoşgör, Haydar; Hoşgör, Derya Gündüz ve Memiş, Kalbiye (2016). “Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 35, s. 345-362.
- Hunt, David Marshall and Michael, Carol (1983). “Mentorship: A Career Training and Development Tool”, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, p. 475-485.
- Ibarra, Herminia (1993). “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, p. 56-87.

- Ilgen, Daniel R. and Youtz, Margaret A. (1984). *Factors Affecting the Evaluation and Development of Minorities in Organizations*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Michigan State University, East Lansing, Michigan.
- Irmak, Reyhan (2010). *Cam Tavan Sendromu: Bir Hastane Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İzmir.
- İçli, Gönül (2001). “Eğitim, İstihdam ve Teknoloji”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 9, s. 65-71.
- İlal, Ersan (1996). “Sınıflandırma ve Devlet Memurları Kanunu”, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, Cilt 32, Sayı 2-4, s. 749-781.
- İnalcık, Halil (1990). “Osmanlı Toplum Yapısının Evrimi”, Çevirenler: Mehmet Özden ve Fahri Unan, *Türkiye Günlüğü*, Sayı 11, s. 30-41.
- İnalcık, Halil (1992). “Comments on “Sultanism”: Max Weber’s Typification of the Ottoman Polity”, *Princeton Papers in Near Eastern Studies*, Vol. 1, p. 49-72.
- İnalcık, Halil (1998). “Turkey between Europe and the Middle East”, *Journal of International Affairs*, Vol. 3, No. 1, p. 1-7.
- İnalcık, Halil (2011). *Osmanlı İmparatorluğu: Klasik Çağ (1300-1600)*, Çeviren: Ruşen Sezer, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- İnalcık, Halil (2013). *Osmanlı ve Modern Türkiye: Araştırmalar*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- İnalcık, Halil (2015). *Devlet-i Aliyye, Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar -I, 55. Basım*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- İnel, Merve (2013). *Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye’nin ege Bölgesi Kurumları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İpek, Cemalettin ve Yarar, Seher (2010). “Sınıf Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Okul Yöneticiliğinde Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Tutum ve Görüşleri”, *E-International Journal of Educational Research*, Vol. 1, No. 1, p. 58-76.

- İraz, Rıfat (2009). “Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kahraman Neşriyat, İstanbul, s. 277-284.
- İslamoğlu, A. Hamdi ve Alnıaçık, Ümit (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta, İstanbul.
- İşcan, Ö. Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, s. 119-135.
- Jackson, Janet Cooper (2001). “Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling”, *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 1, p. 30-41.
- Jackson, Jerlando F. L., and O’Callaghan, Elizabeth M. (2009). “What do We Know about Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research”, *Research in Higher Education*, Vol. 50, No. 5, p. 460-482.
- Jacobs, Jerry A. (1989). *Revolving Doors: Sex Segregation and Women’s Career*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Jacobs, Jerry. A. (1992). “Women’s Entry into Management: Trends in Earnings, Authority, and Values among Salaried Managers”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 2, p. 282-301.
- Jhonson, Burke R. and Onwuegbuzie, Anthony J. (2004). “Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come”, *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7, p. 14-26.
- Johnson, Ronald N. and Libecap, Gary D. (1994). “Replacing Political Patronage with Merit: The Roles of the President and the Congress in the Origins of the Federal Civil Service System”, Editors: Ronald N. Johnson and Gary D. Libecap, *The Federal Civil Service System and the Problem of Bureaucracy*, University of Chicago Press, Chicago, p. 12-47.
- Johnsrud, Linda. K. and Heck, Ronald H. (1994). “Administrative Promotion within a University: The Cumulative Impact of Gender”, *The Journal of Higher Education*, Vol. 65, No. 1, p. 23-44.

- Kabasakal, Hayat (2004). *Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticiler*, http://www.mgmt.boun.edu.tr/images/stories/dokumanlar/leaders/Issue_002/02-7.pdf, E.T. 15.09.2014.
- Kahn, Shulamit (1993). “Gender Differences in Academic Career Paths of Economists”, *The American Economic Review*, Vol. 83, No. 2, p. 52-56.
- Kalağan, Gökhan (2010). *Türkiye’de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm*, Beta, İstanbul.
- Kalkandelen, A. Hayrettin (1972). *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler-İlkeler*, Şenyuva Matbaası, Ankara.
- Kantarcıoğlu, Selçuk (1977). *Devlet Personel Rejimi Nasıldı? Ne Oldu? Yeni Düzenleme Nasıl Olmalıdır?*, DPT, Ankara.
- Kapucu, Naim ve Palabıyık, Hamit (2008). *Turkish Public Administration: From Tradition to the Modern Age*, Publication of International Strategic Research Organization (ISRO / USAK), Ankara.
- Karaca, Ayşe (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karasu, Koray (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı, Ankara.
- Karatepe, Selma ve Gökçe, Sinem Güravşar (2011). “Çalışma Hayatında Yaş Ayrımcılığı”, Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 45-59.
- Karpat, Kemal H. (2002). *Osmanlı Modernleşmesi: Toplum, Kurumsal Değişim ve Nüfus*, Çevirenler: Akile Zorlu Durukan ve Kaan Durukan, İmge, Ankara.
- Kay, Fiona. M. and Hagan, John (1995). “The Persistent Glass Ceiling: Gendered Inequalities in the Earnings of Lawyers”, *The British Journal of Sociology*, Vol. 46, No. 2, p. 279-310.
- Kayar, Nihat (2015). *Kamu Personel Yönetimi*, 6. Baskı, Ekin, Bursa.
- Kellough, J. Edward (2002). “Equal Employment Opportunity and Affirmative Action in the Public Sector”, Editors: Steven W. Hays and Richard C.

- Kearney, *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kıray, Mübeccel Belik (1985). "Metropolitan City and the Family", Editor: Türköz Erder, *Family in Turkish Society*, Turkish Social Science Association, Ankara, s. 79-89.
- Kocacık, Faruk ve Gökkaya, Veda B. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınların Sorunları", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, s. 195-218.
- Kongar, Emre (2016). "Mübeccel Belik Kıray", Editör: Emre Kongar, *Türk Toplum Bilimcileri*, 4. Baskı, Remzi, İstanbul, s. 421-447.
- Korkmaz, Hatun (2014) "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu", *The Journal of Academic Social Science*, Yıl 2, Sayı 5, s. 1-14.
- KSGM (1998). *1995 Yılında Pekin'de Gerçekleşen IV. Dünya Kadın Konferansı Sonuçlarının Uygulanması ve İzlenmesine İlişkin Eylem Planı*, KSGM, Ankara.
- Landau, Jacqueline (1995). "The Relationship of Race and Gender to Managers' Ratings of Promotion Potential", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 4, p. 391-400.
- Lee, Sharon M. (2002). "Do Asian American Faculty Face a Glass Ceiling in Higher Education?", *American Educational Research Journal*, Vol. 39, No. 3, p. 695-724.
- Lemons, Mary A. (2003). "Contextual and Cognitive Determinants of Procedural Justice Perceptions in Promotion Barriers for Women", *Sex Roles*, Vol. 49, No. 5/6, p. 247-264.
- Lewis, Gregory B. (1986). "Gender and Promotions: Promotion Chances of white Men and Women in Federal White-Collar Employment", *Journal of Human Resources*, Vol. 21, No. 3, p. 406-419.
- Lockwood, Nancy (2004). "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", *Society for Human Resource Management, SHRM Research Quarterly*,

<https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf> E.T. 08.02.2016.

Lueptow, Lloyd B.; Lori Garovich-Szabo, and Margaret B. Lueptow (2001). "Social Change and the Persistence of Sex Typing: 1974–1997", *Social Forces*, Vol. 80, No. 1, p. 1-36.

Lybyer, Albert Howe (2011). *Kanuni Sultan Süleyman Döneminde Osmanlı İmparatorluğu'nun Yönetimi*, Sarmal, İstanbul.

Macarie, Felicia Cornelia and Moldovan, Octavian (2014). "The Glass Ceiling in the Public Sector: A Case Study Regarding Romanian Elected and Appointed Officials", *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Vol. 7, No. 2, p. 10-16.

Makombe, Farai T. and Geroy, Garry (2008). "Seeking Culturally Attentive Career Advancement Strategies for Women: Perspectives from Zimbabwean Women", *Advancing Women in Leadership*, Vol. 26, http://awljournal.org/awl_wordpress/seeking-culturally-attentive-career-advancement-strategies-for-women-perspectives-from-zimbabwean-women-2/ E.T. 20.08.2016.

Makal, Ahmet (1997). *Osmanlı İmparatorluğu'nda Çalışma İlişkileri: 1850-1920*, İmge, Ankara.

Makal, Ahmet (1999). *Türkiye'de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri: 1920-1946*, İmge, Ankara.

Mardin, Şerif (2014). *Siyasal ve Sosyal Bilimler, Makaleler -II, 12. Baskı*, Derleyenler: Mümtaz'er Türköne ve Tuncay Önder, İletişim, İstanbul.

Mardin, Şerif (2015a). *Din ve İdeoloji, 23. Baskı*, İletişim, İstanbul.

Mardin, Şerif (2015b). *Türkiye'de Toplum ve Siyaset, Makaleler -I, 23. Baskı*, Derleyenler: Mümtaz'er Türköne ve Tuncay Önder, İletişim, İstanbul.

Maume, David J. (2004). "Is the Glass Ceiling a Unique form of Inequality? Evidence From a Random-Effects Model of Managerial Attainment", *Work and Occupations*, Vol. 31, No. 2, p. 250-274.

MAZLUMDER (2010). *Türkiye'de Dini Ayrımcılık Raporu*, Mazlumder, İstanbul.

- McCourt, Willy (2007). "The Merit System and Integrity in the Public Service", *Public Integrity and Anti-corruption in the Public Service Conference*, Bucharest.
- McDonald, Kimberly S. and Hite, Linda M. (1998). "Exploring the Glass Ceiling: An Exploration of Gender Difference in Management Development Experiences", *Journal of Management Education*, Vol. 22, No. 2, p. 242-255.
- McDowell, John M.; Singell, Larry D. Jr. and Ziliak, James P. (1999). "Cracks in the Glass Ceiling: Gender and Promotion in the Economics Profession", *The American Economic Review*, Vol. 89, No. 2, p. 392-396.
- McLlwain, Wendy M. (2013). *The Glass Ceiling: Progress and Persistent Challenges*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Maryland, University College.
- MEHTAP (1966). *Merkezî Hükümet Teşkilâtı Kuruluş ve Görevleri*, 2. Baskı, TODAİE, Ankara.
- Menteş, Ahmet (2010). "Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: İMKB 100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma", *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 43, s. 97-108.
- Meyerson, Debra E. ve Fletcher, Joyce K. (2006). "Cam Tavani Parçalanmak İçin İlimli Bir Manifesto", Çeviren: Leyla Aslan, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler; İş Yaşamında Kadınlar*, MESS, İstanbul, s. 75-99.
- Mihçioğlu, Cemal (1957). "Personel İdaresinin Modern Prensipleri ve Devlet Personel Kanunu Tasarısı Üzerine Bazı Düşünceler", *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s. 96-116.
- Mihçioğlu, Cemal (1958a). "Türkiye'de Memuriyete Girişte Liyakat Prensibi", *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, No 1, s. 109-116.
- Mihçioğlu, Cemal (1958b). *Amerika Birleşik Devletlerinde Kadroların Sınıflandırılması*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.
- Mises, Ludwig von (1947). *Bürokrasi*, Çeviren: Feridun Engin, Cumhuriyet Matbaası, İstanbul.

- Mizrahi, Rozi ve Aracı, Hakan (2010). “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 149-156.
- Mook, Van (1962). *Van Mook'un Raporları No. 4: İdareci Sınıf İçin Memur Alma ve Yetiştirme*, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara.
- Morgan, Laurie A. (1998). “Glass-Ceiling Effect or Cohort Effect? A Longitudinal Study of the Gender Earnings Gap for Engineers, 1982 to 1989”, *American Sociological Review*, Vol. 60, No. 4, p. 479-493.
- Morrison, Ann M., White, Randall P. and Von Velsor, Ellen (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, Addison-Wesley, Maryland.
- Morrison, Ann M. (1995). “What are The Glass Ceiling Barriers?”, *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, U.S. Government Printing Office, Washington, D.C., p. 26-36. http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116/, E.T. 09.01.2015.
- Morrison, Ann M.; Schreiber, Carol T. and Price, Karl F. (1995). *A Glass Ceiling Survey: Benchmarking Barriers and Practices*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
- Morrison, Ann M. and von Glinow, Mary Ann (1994). *Women are Minorities in Management*, Center for Effective Organizations School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles.
- Morrison, Ann M.; White, Randal P. and van Velsor, Elen (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*, Addison-Wesley, New York.
- Mutlu, Yeşim (2016). “Biz ve Onlar Sarkacında: Bir ‘Türk’ Kadın Araştırmacı Olarak Türkiye’de Zorunlu Kürt Göçü Çalışmanın Şeceresi”, *Etnografik Hikayeler*, Editörler: Rabia Harmanşah ve Z. Nilüfer Nahya, Metis, İstanbul, s. 35-55.
- Nakip, Mahir (2013). *Pazarlama Araştırma Teknikleri, 3. Baskı*, Seçkin, Ankara.
- Negiz, Nilüfer ve Yemen, Aysun (2011). “Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı”, *Süleyman*

Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 24, s. 195-214.

- Neuman, W. Lawrence (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, 7. Basım*, Çeviren: Sedef Özge, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Neziroğlu, İrfan ve Yılmaz, Tuncer (2013). *Hükümetler Programları ve Genel Kurul Görüşmeleri Cilt 1 (24 Nisan 1920–22 Mayıs 1950)*, Türkiye Büyük Millet Meclisi, Ankara.
- Nişancı, Zehra Nuray (2012). “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, *Journal of Life Sciences*, Vol. 1, No. 1, p. 1279-1293.
- Nizamü'l-Mülk (1941). *Siyasetname*, Farsça Aslından Çeviren: Mehmet Taha Ayar, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Nohutçu, Ahmet (2005). “Türk Yönetim Geleneğinde Değişim: ‘Siyaset Odaklı’ Bürokrasiden ‘Kamu Politikası Odaklı’ Bürokrasiye”, *Muhafazakar Düşünce Dergisi*, Sayı 4, s. 123-144.
- O’Brien, James and Dempsey, Ian (2004). “Comparative Analysis of Employment Services for People with Disabilities in Australia, Finland, and Sweden”, *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, Vol. 1, No. 3-4, p. 126-135.
- O’Brien, Denise H. (2013). *Women in the Public Sector Who Experience Feelings of Bumping Their Heads on the Glass Ceiling: A Grounded Theory Study*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Oakley, Judith G. (2000). “Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, p. 321-334.
- Ohlott, Patricia J.; Ruderman, Marian N. and McCauley, Cynthia D. (1994). “Gender Differences in Managers’ Developmental Job Experiences”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, p. 46-67.
- Okafor, Fred E. (2007). *The Glass Ceiling: Does Perception Have Any Impact in Keeping It in Place or Removing It?*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Capella University, Minneapolis.

- Okday, Cemil (1983). *Yükselen İstemler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Okday, Cemil (1998). *Siyaset Yazıları*, Der, İstanbul.
- Okday, Ercan; Zeren, Halim Emre ve Sevinç, Ecem Buse (2015) “Dünyada Başlıca Kamu Yönetim Okulları: ENA, ENAP, EKDDA, INAP ve TODAİE Karşılaştırması”, Editörler: Bekir Parlak, Murat Okçu ve Elvettin Akman, *Kamu Yönetimi Eğitimi: Geçmişten Geleceğe Küresel ve Ulusal Perspektifler*, Ekin, Bursa, s. 161-188.
- Onar, Sıddık Sami (1952). *İdare Hukukunun Umumi Esasları, II. Cilt*, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul.
- Ozankaya, Özer (1985). “Reflection of Şemseddin Sami on Women in the Period Before the Advent of Secularism”, Editor: Türköz Erder, *Family in Turkish Society*, Turkish Social Science Association, Ankara, s. 127-146.
- Öğüt, Adem (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 55-77.
- Öktem, M. Kemal (1990). “Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlaması: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 23, No 1, s. 13-38.
- Öktem, M. Kemal (1992). “Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, No 2, s. 85-105.
- Önder, Özgür ve Akıncı, Mehmet (2011). “Postmodernizm ve Türk Bürokratik Elitleri: Değişimin Epistemolojisi Üzerine Bir Not”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 3, Sayı 13, s. 57-77.
- Öniş, Ziya ve Şenses, Fikret (2009). “Küresel Dinamikler, Ülkeçi Koalisyonlar ve Reaktif Devlet: Türkiye’nin Savaş Sonrası Kalkınmasında Önemli Politika Dönüşümleri”, *Neoliberal Globalization and Development*, Editör: Fikret Şenses, İletişim, İstanbul, http://users.metu.edu.tr/fsenses/files/kuresel_dinamikler.pdf, E.T. 20.06.2016.
- Örücü, Edip; Kılıç, Recep ve Kılıç, Taşkın (2007) “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller:

- Balıkesir İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 117-135.
- Özalp, Ahmet (2010). “Küreselleşme, Postmodern Görelilik ve Kamu Yönetimi”, Editörler: Ahmet Hamdi Aydın, İ. Ethem Taş, Meltem Kılıç ve Zehra Gül, *VII. Kamu Yönetimi Formu Küreselleşme Karşısında Kamu Yönetimi ve Hizmeti*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, s. 153-167.
- Özan, Mukadder Boydak (2009). “Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 29, s. 15-33.
- Özaydın, Mehmet Merve ve Han, Ercan (2014). “Sendika Üyesi Kamu Görevlilerinin “Sendika-Siyaset” İlişkisine Yönelik Yaklaşımları Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 57-73.
- Özbilgin, Mustafa F. and Woodward, Diana (2004). “‘Belonging’ and ‘Otherness’: Sex Equality in Banking in Turkey and Britain”, *Gender, Work & Organization* Vol. 11, No. 6, p. 668-688.
- Özdamar, Kazım (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, Hüseyin (2001). *Osmanlı Devletinde Bürokrasi*, Okumuş Adam, İstanbul.
- Özel, Oktay (1994). “Osmanlı’da Resmi İdeoloji ve Karşı Düşünce”, Editörler: N. Serpil Altuntek, Suavi Aydın ve İsmail H. Demirdöven, *Humana: Bozkurt Güvenç’e Armağan*, T.C. Kültür Bakanlığı, Ankara, s. 381-395.
- Özger, Yunus (2012). “Osmanlı’da Kadınların Memuriyette İstihdamı Meselesi ve Sicil-i Ahvalde Kayıtlı Memurelerin Resmi Hal Tercümelere”, *History Studies*, Cilt 4, Sayı 1, s. 419-447.
- Özkaya, Meltem Onay (2001). “Kadının İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler”, *Çukurova Üniversitesi V. National Econometry and Statistics Symposium*, Adana. <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil19.htm>, E.T. 12.09.2014.
- Öztürk, Ali (2001). “Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 42, s. 3-19.

- Öztürk, Aslı (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, Namık Kemal (1993). “Yeni Yönetim Paradigması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 4, s. 45-58.
- Özyer, Kubilay ve Orhan, Ufuk (2012). “Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Cilt 5, Sayı 8, s. 971-987.
- Özyer, Kubilay ve Azizoğlu, Öznur (2014). “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 95-106.
- Palmer, Margaret and Hyman, Beverly (1993). *Yönetimde Kadın*, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayın, İstanbul.
- Parham, Angela R. (2002). *Equal Employment Opportunities for African-American Women in the Federal Government: The Impact of the Glass Ceiling*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Howard University, Washington.
- Parlak, Bekir (2011). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Perkin, Harold James (1996). *The Third Revolution*, Routledge, London.
- Porter, David M. (2001). “Gender Differences in Managers’ Conceptions and Perceptions of Commitment to the Organization”, *Sex Roles*, Vol. 45, No. 5-6, p. 375-398.
- Powell, Gary N. (1999). “Reflections on the Glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects”, Editor: Gary N. Powell, *Handbook of Gender and Work*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, p. 325-346.
- Powell, Gary N. and Butterfield, D. Anthony (1994). “Investigating the ‘Glass Ceiling’ Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, p. 68-86.

- Powell, Gary N. and Butterfield, D. Anthony (1997). "Effect of Race on Promotions to Top Management in a Federal Department", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, p. 112-128.
- Quillian, Lincoln (2006). "New Approaches to Understanding Racial Prejudice and Discrimination", *Annual Review of Sociology*, Vol. 32, s. 299-328.
- Ragins, Bell Rose (1999). "Gender and Mentoring Relationships: A Review and Research Agenda for the Next Decade", Editor: Gary N. Powell, *Handbook of Gender and Work*, Sage, Thousand Oaks, California, p. 347-370.
- Reskin, Barbara F.; McBrier, Debra B. and Kmec, Julie A. (1999). "The Determinants and Consequences of Workplace Sex and Race Composition", *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, p. 335-361.
- Roosevelt, Theodore (1890). "The Merit System Versus the Patronage System", <http://www.theodore-roosevelt.com/images/research/treditorials/c4.pdf>, E.T. 11.03.2016.
- Rosener, Judy B. (2006). "Kadınların Liderlik Tarzları", *İş Yaşamında Kadınlar*, Çeviren: Leyla Aslan, MESS Yayın, İstanbul.
- Ruderman, Marian N. and Ohlott, Patricia J. (1994). *The Realities of Management Promotion*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
- Ruderman, Marian N.; Ohlott, Patricia J.; Panzer, Kate and King, Sara N. (2002). "Benefits of Multiple Roles for Managerial Women", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, p. 369-386.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı*, Furkan Ofset, Bursa.
- Saklı, Ali Rıza (2013). "Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Çıkış Yolu Arayışları", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 145-171.
- Sallan Gül, Songül ve Hüseyin Gül (2014). "Türkiye'de Yükseköğretimin Gelişimi, Güncel Durumu ve Eleştirisi", *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, Yıl 8, Sayı 17-18, s. 51-66.
- Saran, Ulvi (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas, Ankara.

- Sargut, A. Selami (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2. Baskı*, İmge, Ankara.
- Sauvy, Alfred (1975). *Bürolar ve Bürokrasi*, Çeviren: Yıldızhan Yayla, Gelişim, İstanbul.
- Sayan, İpek Özkal (2009). “Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 64, Sayı 1, s. 201-245.
- Schmidt, Douglas H. (1999). *Determinants in Attaining the Position of Chief Executive Officer*, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Education, Department of Adult Education, Community Development and Counselling Psychology, University of Toronto, Canada.
- Sekaran, Uma (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach Fourth Edition*, Wiley, New York.
- Sevil, Muharrem (2005). *Türkiye’de Modernleşme ve Modernleştiriciler*, Vadi, Ankara.
- Sevinç, Hüseyin (2014). “Değişim ve Kurumsal Yapılandırma Süreci: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 7, Sayı 35, s. 730-747.
- Sezen, Bayram (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Sezen, Seriyeye (2013). “Yeni Kamu İşletmeciliği Baskısı Karşısında Türk Kamu Yönetiminde İstihdam”, Editör: Eyüp Günay İsbir, *Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar*, TODAİE, Ankara, s. 291-310.
- Shultz, Eileen; Montoya, Alicia L. and Briere, Pearl M. (1992). *Perceptions of Institutional Climate*, Kutztown University, Pennsylvania.
- Shultz, John Robert, Jr. (1998). *Managerial Perceptions of Glass Ceiling Barriers*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of La Verne, California.

- Snyder, Robert A. (1993). "The Glass Ceiling for Women: Things That don't Cause it and Things That won't Break it", *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 4, No. 1, p. 97-106.
- Solakoğlu, G. Budak (1994). "Osmanlı Devlet Örgütünün Weberien Açından İncelenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 3, s. 83-100.
- Sözer, B. Özçelik (2015). "Üst Düzey Yöneticilerin Yarısından Çoğu Kadın", <http://www.hurriyet.com.tr/ust-duzey-yoneticilerin-yarisindan-cogu-kadin-30369982>, E.T. 14.04.2015.
- Spurr, Stephen J. (1990). "Sex Discrimination in the Legal Profession: A Study of Promotion", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 43, No. 4, p. 406-417.
- Starks, Glenn L. (2009). "Minority Representation in Senior Positions in U.S. Federal Agencies: A Paradox of Underrepresentation", *Public Personnel Management*, Vol. 38, No. 1, p. 79-90.
- Stout, Candace Jesse (2007). "Postrepresentational Qualitative Research Writing", *Studies in Art Education*, Vol. 48, No. 3, p. 227-230.
- Strober, Myra H. (1984) "Toward a General Theory of Occupational Sex Segregation: The Case of Public School Teaching", Editor: Barbara F. Reskin, *Sex Segregation in the Workplace: Trend, Explanations, Remedies*, National Academy Press, Washington, D.C., p. 144-156.
- Şahin, Ali (2010). "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik", *Maliye Dergisi*, Sayı 159, s. 21-35.
- Şaylan, Gencay (2000a). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş; Kritik ve Reform Önerileri*, TESEV, İstanbul.
- Şaylan, Gencay (2000b). *Cumhuriyet Döneminde Personel Rejimi Gelişimi ve Sorunları*, TESEV, İstanbul.
- Şengül, Ramazan (2009). "Kamu Yönetiminde Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Okul Modeli: Fransa'da ENA Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 24, s. 291-299.
- Şimşek, Tülay Bozkurt (2016). "Muzaffer Şerif Başoğlu", Editör: Emre Kongar, *Türk Toplum Bilimcileri -2*, Remzi, İstanbul, s. 291-329.

- T.C. Devlet Personel Başkanlığı (2012). *2012 Yılı Faaliyet Raporu*, www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/...raporlari/2012_faliyet_rapor.pdf, E.T. 05.05.2015.
- Tabachnick, Barbara G. and Fidell, Linda S. (2013). *Using Multivariate Statistics, Sixth Edition*, Pearson, Boston.
- Tahtalıoğlu, Hava (2016). “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 89-105.
- Tar, Yıldız (2015). *Çalışma Hayatında Ayrımcılık*, Kaos GL, Ankara.
- Taşkın, Ercan ve Çetin, Ayfer (2012). “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, s. 19-34.
- Tataroğlu, Muhittin (2013). “Cumhuriyetten Günümüze Türk Bürokrasisi”, Editör: Mehmet Zencikıran, *Dünden Bugüne Türkiye’nin Toplumsal Yapısı, 4. Baskı*, Dora, Bursa, s. 221-245.
- Tesch, Bonnie; Wood, Helen M.; Helwing, Amy. L. and Nattinger, Ann. Butler (1995). “Promotion of Women Physicians in Academic Medicine: Glass Ceiling or Sticky Floor?”, *JAMA Chicago*, Vol. 273, No. 13, p. 1022-1025.
- Thomas, David A. (1989). “Mentoring and Irrationality: The Role of Racial Taboos”, *Human Resource Management*, Vol. 28, p. 279-290.
- Thomas, David A. and Robin J. Ely (1996). “Making Differences Matter”, *Harvard Business Review*, Vol 74, No 5, p. 79-90.
- Tınar, Mustafa Yaşar (1990). “Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, s. 78-90.
- Tokatlı, Orhan (1999). *Kırmızı Plakalar: Türkiye’nin Özallı Yılları*, Doğan Kitap, İstanbul.
- Tol, Uğraş Ulaş (Editör) (2005). *Alevi Olmak: Alevilerin Dilinden Ayrımcılık Hikayeleri*, Pir Sultan Abdal Kültür Derneği, Ankara.

- Toprak, Eren (2009). *Türkiye’de Kamu Personel Politikası: Kamu Yönetimi Reformu Sürecindeki Değişimler Üzerine Değerlendirme*, YBAD Lisansüstü Seminer Çalışmaları, No: 6, Ankara, <http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/etoprak.pdf>.
- Tortop, Nuri (1992) *Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara.
- Tortop, Nuri; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin ve Özer, M. Akif (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Geliştirilmiş 5. Basım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Trujillo, Solomon (1995). “What Works to Overcome the Business Barriers?”, *Good for Business: Making Full Use of the Nation’s Human Capital*, Government Printing Office, Washington, DC: U.S. p. 38-56, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116/, E.T. 09.01.2015.
- Tsui, Anne S. and Gutek, Barbara A. (1999). *Demographic Differences in Organizations: Current Research and Future Directions*, Lexington Books, Lanham, Maryland.
- Tsui, Anne S.; Porter, Lyman W. and Egan, Terri D. (2002). “When Both Similarities and Dissimilarities Matter: Extending the Concept of Relational Demography”, *Human Relations*, Vol. 55, No. 8, p. 899-929.
- Tunçer, Polat (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 1, s. 203-233.
- Turan, Hande Tek (2015). “Fransa’da Kamu Sektörüne Yönetici Yetiştiren Başlıca Kurumlar”, Editörler: Bekir Parlak, Murat Okçu ve Elvettin Akman, *Kamu Yönetimi Eğitimi: Geçmişten Geleceğe Küresel ve Ulusal Perspektifler*, Ekin, Bursa, s. 189-201.
- Tutum, Cahit (1969). “Fulton Raporu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 58-79.
- Tutum, Cahit (1970). “Yeni Personel Rejimi Üzerine”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s. 11-29.
- Tutum, Cahit (1972). “Memurluk Statüsü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 3, s. 3-10.

- Tutum, Cahit (1976). *Personel Yönetimi*, (TODAİE) Sevinç Matbaası, Ankara.
- Tutum, Cahit (1980). “Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Bakış”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 95-107.
- Tutum, Cahit (1990). “Kamu Personeli Sorunu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, s. 31-45.
- Tükeltürk, Şule Aydın ve Perçin, Nilüfer Şahin (2008). “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, [*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*] *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 113-137.
- Türkkahraman, Mimar ve Şahin, Kamil (2010). “Kadın ve Kariyer”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 75-88.
- Uçman, Hamit (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Bakan Yardımcılığı Uygulaması Üzerine İnceleme ve Değerlendirmeler”, *Akademik Hassasiyetler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s. 191-225.
- Usta, Sefa ve Çelik Vasfiye (2015). “Türkiye’de Cumhuriyet Sonrası Kamu Yönetimi Eğitiminin Gelişimi”, Editörler: Bekir Parlak, Murat Okçu ve Elvettin Akman, *Kamu Yönetimi Eğitimi: Geçmişten Geleceğe Küresel ve Ulusal Perspektifler*, Ekin, Bursa, s. 297-326.
- Uyanık, Halit (2012). “Bakan Yardımcılığı Statüsünün İdare Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 101-114.
- Uygun, Hamza ve Özer, İnan (2016). “Hilmi Ziya Ülken”, Editör: Emre Kongar, *Türk Toplum Bilimciler, 4. Baskı*, Remzi, İstanbul, s. 145-204.
- Uzunçarşılı, Ülkü ve Soydaş, Ayda Uzunçarşılı (2007). “Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak”, Editör: Beliz Dereli, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Beta, İstanbul, s. 59-107.
- Üstüner, Yılmaz ve Keyman, E. Fuat (1995). “Globalleşme, Katılımcı Demokrasi ve Örgüt Sorunu”, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt 6, Sayı 18-19, s. 33-50.
- Valerio, Anna Marie (2009). *Developing Women Leaders: A Guide for Men and Women in Organizations*, Wiley/Blackwell, Malden, Maryland.

- Van Vianen, Annelies E. M and Fischer, Agneta H. (2002). "Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, p. 315-337.
- Weber, Max (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, Çeviren: Özer Ozankaya, İmge, Ankara.
- Weber, Max (2006). *Bürokrasi ve Otorite*, Çeviren: H. Bahadır Akın, Adres, Ankara.
- Webster, Donald E. (1939). "State Control of Social Change in Republican Turkey", *American Sociological Review*, Vol. 4, No. 2, p. 247-256.
- Weyer, Birgit (2006). "Do Multi-Source Feedback Instruments Support the Existence of a Glass Ceiling for Women Leaders?", *Women in Management Review*, Vol. 21, No. 6, p. 441-457.
- Williams, Christine L. (1992). "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the 'Female' Professions", *Social Problems*, Vol. 39, No. 3, p. 253-267.
- Wilson, Dawn M. (2010). *An Evaluation of Gender Leadership Preference in the Government Contracting Industry: An Examination of the Glass Cliff Phenomenon*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Wirth, Linda (2001). *Breaking the Glass Ceiling: Women in Management*, Geneva International Labour Office, Geneva, Switzerland.
- Witherspoon, Dorothy A. (2009). *Burden of Leadership: Re-Envisioning the Glass Ceiling Based on Constructs of Race, Gender, and Ethnicity*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Phoenix, Arizona.
- Woo, Deborah (1994). *The Glass Ceiling and Asian Americans*, Research Monograph for the Federal Glass Ceiling Commission, <http://ywww.ilr.cornell.edu>, E.T. 20.10.2015.
- Wood, Glenice (2008). "Gender Stereotypical Attitudes: Past, Present and Future Influences on Women's Career Advancement", *Equal Opportunities International*, Vol. 27, No. 7, p. 613-628.

- Wood, Robert G.; Corcoran, Mary E. and Courant, Paul N. (1993). "Pay Differences among the Highly Paid: The Male-Female Earnings Gap in Lawyers' Salaries", *Journal of Labor Economics*, Vol. 11, No. 3, p. 417-441.
- Woodd, Maureen (1999). "The Move Towards a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared Than Men for a Modern Career?", *Women in Management Review*, Vol. 14, No. 1, p. 21-28.
- Wrigley, Brenda J. (1999). *The Ceiling's Made of Structural Steel, Not Glass: Barriers To Advancement of Women in Public Relations and Communications Management*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Mass Communications in the Graduate School of Syracuse University, New York.
- Wrigley, Brenda J. (2002). "Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 14, No. 1, p. 27-55.
- Yamagata, Hisashi; Yeh, Kuang S., Stewman; Shelby and Dodge, Hiroko (1997). "Sex Segregation and Glass Ceilings: A Comparative Statics Model of Women's Career Opportunities in the Federal Government over a Quarter Century", *American Journal of Sociology*, Vol. 103, No. 3, p. 566-632.
- Yayman, Hüseyin (2008). *Türkiye'nin İdari Reform Tarihi*, Turhan, Ankara.
- Yeniçeri, Özcan (2011). "Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi: Eleştirel Bir Bakış", Editörler: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 205-219.
- Yıldırım, Murat (2009). "Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s. 380-397.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin, Ankara.
- Young, Michelle E. (2011). *Exploring the University President Selection as Evidence of Glass Ceiling Effects*, Unpublished Ph.D. Dissertation, , the University of Wisconsin-Madison Educational Leadership and Policy Analysis.

Yuluğ, Mustafa (1971). “Kamu Kesiminde İstihdam Sorunu ve Yeni Personel Rejimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 46-51.

Zel, Uğur (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 2, s. 39-48.

Zeybek, Ece (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 Bilimler Enstitüsü Turizm İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Paternalizm/13.03.2016>.

<http://www.ka-der.org.tr/tr-TR/29.06.2016>.

<http://www.ka-der.org.tr/tr-TR/Page/Show/395/projeler.html/24.04.2016>.

<http://www.memurlar.net/haber/550893/14.07.2016>.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf/14.05.2016>.

<https://istatistik.yok.gov.tr/27.06.2016>.

<https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa24.htm/27.04.2016>.

111 Nolu Sözleşme: Ayrımcılık (İş Ve Meslek) Sözleşmesi
[https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/belge/uluslararası_belgeler/111%20NOLU%20AYRIMCILIK%20\(%C4%B0%C5%9E%20VE%20MESLEK\)%20OS%C3%96ZLE%C5%9EMES%C4%B0.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kefe/belge/uluslararası_belgeler/111%20NOLU%20AYRIMCILIK%20(%C4%B0%C5%9E%20VE%20MESLEK)%20OS%C3%96ZLE%C5%9EMES%C4%B0.pdf), Kanun Tarih ve Sayısı: 13.12.1966 / 811, Resmi Gazete: 22.12.1966 / 12484 E.T. 27.04.2016

EKLER

Ek: 1. Demografik Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
2. Yaşınız 35 ve altı 36-40 41-45
 46-50 51 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz Bekâr Evli
4. Çocuk Sayınız Çocuğum yok 1 2 3 ve üzeri
5. Anadiliniz Türkçe Diğer.....
6. Dini İnançınız (Hissettiğiniz) İslam Diğer.....
7. STK Üyeliği Yok Eğitim-Sen Türk Eğitim-Sen
 Eğitim Bir-Sen Diğer
8. Eğitim Aldığınız İl ve/veya İlçe İlkokul..... İlçe İl
Ortaokul..... İlçe..... İl
Lise..... İlçe..... İl
9. Eğitim Aldığınız Kurumların Adları
Lisans..... Üniversitesi/University
Yüksek Lisans..... Üniversitesi/University
Doktora..... Üniversitesi/University
10. Unvanınız Yrd. Doç. Yrd. Doç. Dr. Doç.
 Doç. Dr. Prof. Prof. Dr.
11. Şu an çalışmakta olduğunuz üniversitede ne kadar süredir (yıl olarak) çalışıyorsunuz?
12. Toplam iş deneyim süreniz (yıl olarak) ne kadardır?.....
13. İdari bir göreviniz var mı? Evet Hayır
14. İdari göreviniz varsa aşağıdakilerden hangisi olduğunu lütfen belirtiniz.
 Rektör Rektör Yardımcısı
 Rektör Danışmanı Araştırma Merkezi Müdürü
 Dekan Dekan Yardımcısı
 Müdür Müdür Yardımcısı
 Bölüm Başkanı Bölüm Başkan Yardımcısı
 Diğer(belirtiniz)
15. Aynı anda birden fazla idari görev üstlendiniz mi? Evet Hayır

Ek: 2. Anket Soruları

Ankette üst düzey idari görev deviminden kastımız, meslek yüksekokulu müdürü, yüksekokul müdürü, enstitü müdürü, dekan, rektör yardımcısı, rektördür. Aşağıdaki sorulara katılma düzeyinizi lütfen “X” ile belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum					Kesinlikle Katılıyorum				
1	2	3	4					5				
Akademisyenin..... üst düzey idari görev alma isteğini			arttır					arttırmalıdır				
1. akademik yetkinliğe ulaşması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Profesörlüğe atanma süreci içinde olması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. akademik tatminsizliği			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. kurumdaki siyasi konjonktürle benzer düşüncede olması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. edindiği idari yetkinlik düzeyi			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. mobbing mağduru olması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Akademisyenin..... üst düzey idari görev alma isteğini			azaltır					azaltmalıdır				
7. evli olması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. ailevi yükümlülüklerinin olması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Doçentlik unvanı alma hazırlığı içinde olması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. başarısızlık korkusu			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. yalnız kalma (kişilerle ilişkilerinin bozulma) korkusu			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. motivasyon kaybına uğraması			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kurumlarda (Türkiye’deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için.....												
13. liderlik vasıflarının olması aranır								1	2	3	4	5
14. yöneticilik vasıflarının olması aranır								1	2	3	4	5
15. eğitim alınan üniversitenin (etiketinin) önemi vardır								1	2	3	4	5
16. mezun olunan bölümün önemi vardır								1	2	3	4	5
17. deneyim önemli bir unsurdur								1	2	3	4	5
18. akademisyenin siyasi tercihi önemlidir								1	2	3	4	5
19. akademisyenin istekli olması aranır								1	2	3	4	5
20. istekli olan akademisyenlere rehberlik/mentorluk hizmeti verilir								1	2	3	4	5
21. atama/seçim yapılacağı önceden formel yollarla duyurulur								1	2	3	4	5
22. atama/seçim yapılacağı informal yollarla duyurulur								1	2	3	4	5
23. seçilebilecek akademisyenler adil bir şekilde değerlendirilir								1	2	3	4	5
24. seçilebilecek akademisyenin yöneticilik eğitimi almış olması								1	2	3	4	5
Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin.....			önem verilir					önem verilmelidir				
25. evli olmasına			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. erkek olmasına			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. kadın olmasına			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. olgun yaşta olmasına			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. ırkına/etnik kökenine			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. dini inancına			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. anadiline			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. sosyal sınıfına			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. ekonomik sınıfına			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. fiziksel engel durumuna			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. farklı siyasi ideolojileri benimsemesine			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Şimdiye kadar <u>üst düzey idari görevlerde</u> yer almadıysanız, bunun nedeninin, () kendinizden mi, () kurumunuzdan mı, () toplumsal önyargılardan mı kaynaklandığını lütfen bizimle paylaşır mısınız?												

Ek: 3. Nitel Görüşme Formu

Ankette üst düzey idari görev deviminden kastımız, meslek yüksekokulu müdürü yüksekokul müdürü, enstitü müdürü, dekan, rektör yardımcısı, rektördür.

1. Üst düzey idari göreve gelmenizde ailenizin, ailevi yükümlülüklerinizin ve iş arkadaşlarınızın pozitif ya da negatif etkileri nelerdir?
2. Üst düzey idari görevinizin akademik yaşamınızda (kariyerinizde) olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir?
3. Üst düzey idari görevler için liderlik ya da yöneticilik eğitimi aldınız mı? Aldıysanız idari görevinizde ne tür etkilerinin olduğunu düşünüyorsunuz?
4. Üst düzey idari görevler için rehberlik/mentorlük yardımı aldınız mı? Aldıysanız ne tür etkilerinin olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Üst düzey idari görevlerde personel çeşitliliğinin (cinsiyet, din, dil, ırk, siyasi görüş gibi) üniversitelerde kurumsal kültürün ve politikaların bir parçası olup/olmadığına dair fikirleriniz nelerdir?
6. Üst düzey idari görevlere atanmanızda/seçilmenizde sizi diğer meslektaşlarınızdan ayıran faktörler nelerdir?
7. Üst düzey idari göreve atanmanızda/seçilmenizde pozitif ya da negatif etkiye sahip kurumsal ve toplumsal değerlerin etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Etki eden bu değerleri önem sırasına göre sıralar mısınız?
8. Kamu sektöründe liderlik ve yöneticilik için cam tavana (üst düzey idari pozisyonlara çıkmak isteyen bireylere karşı konulan görünmez bariyerlere) ilişkin deneyimleriniz ve gözlemleriniz/algılarınız nelerdir?
9. Üniversitelerde üst düzey idari yönetici olmak isteyen genç akademisyenlere kariyerlerini yönetme konusunda tavsiyeleriniz nedir?
10. Bu konuda çalışmaya katkısı olacağını düşündüğünüz ve eklemek istediğiniz kriterleriniz nelerdir?

Ek: 4. 2013 Verileriyle Türkiye’de İllerin Gelişmişlik Düzeyleri

I. Grup	II. Grup	III. Grup	IV. Grup	V. Grup
İstanbul Ankara İzmir Antalya Bursa Kocaeli	Muğla Konya Adana Eskişehir Gaziantep Denizli Kayseri Mersin Tekirdağ Trabzon Balıkesir Aydın Samsun Sakarya Manisa Hatay Çanakkle	Yalova Isparta Edirne Zonguldak Bolu Kütahya Kırklareli Malatya Elazığ Karabük Nevşehir Karaman Sivas Kahramanmaraş Diyarbakır Uşak Düzce Kırıkkale Afyonkarahisar Rize Burdur Erzurum Şanlıurfa Amasya Bilecik Bartın Çorum	Kastamonu Kırşehir Ordu Aksaray Giresun Erzincan Artvin Osmaniye Mardin Tokat Çankırı Sinop Niğde Tunceli	Batman Gümüşhane Bayburt Adıyaman Yozgat Kilis Van Bingöl Kars İğdır Şırnak Ağrı Ardahan Siirt Bitlis Muş Hkkari

Ek: 5. Akademik Personelin Cam Tavan Algısında Hipotezlerin Faktörler ve Gruplar Açısından Değerlendirilmesi

Değişkenler	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Dini İnanç	STK Üyeliği	İlkokul Eğitim İli Sosyo-Eko.	Ortaokul Eğitim İli Sosyo-Eko	Lise Eğitim İli Sosyo-Eko
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Red	Red	Kabul	Red	Kabul	Kabul	Red	Red	Red
Stereotipler ve Önyargılar	Kabul	Red	Red	Kabul	Kabul	Kabul	Red	Red	Red
Korku ve Endişe	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Kabul
Rol Çatışması	Red	Kabul	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
Mesleki Liyakat	Red	Kabul	Red	Red	Kabul	Red	Red	Red	Red
Hayal Kırıklığı	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
İnformel İletişim Ağları	Red	Kabul	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red

Değişkenler	Lisans Eğitimi Aldığı Kurum	Yüksek Lisans Eğitimi Aldığı Kurum	Doktora Eğitimi Aldığı Kurum	Unvan	Kurumdaki Deneyim Yılı	Toplam Deneyim Yılı	İdari Görev Türleri	Aynı Anda Birden Fazla İdari Görev Alma
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kabul	Red	Red	Red	Red	Red	Kabul	Red
Stereotipler ve Önyargılar	Red	Red	Red	Red	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul
Korku ve Endişe	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Kabul
Rol Çatışması	Kabul	Kabul	Red	Kabul	Red	Red	Red	Red
Mesleki Liyakat	Red	Kabul	Red	Kabul	Red	Kabul	Red	Red
Hayal Kırıklığı	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
İnformel İletişim Ağları	Red	Red	Red	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Red

Ek: 6. Cam Tavanın Nedenlerine İlişkin Faktör Analizinde Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans

Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğerler	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans %
Faktör 1: Örgüt Kültürü ve Politikaları		5,743	22,087	22,087
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için liderlik vasıflarının olması aranır	,808			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için yöneticilik vasıflarının olması aranır	,808			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için deneyim önemli bir unsurdur	,790			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için mezun olunan bölümün önemi vardır	,758			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için istekli olan akademisyenlere rehberlik/mentorluk hizmeti verilir	,722			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için eğitim alınan üniversitenin (etiketinin) önemi vardır	,716			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için seçilebilecek akademisyenler adil bir şekilde değerlendirilir	,702			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin yöneticilik eğitimi almış olmasının önemi vardır	,683			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için akademisyenin istekli olması aranır	,656			
Faktör 2: Stereotipler ve Önyargılar		4,088	15,722	37,810
Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin anadiline önem verilir	,828			
Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin sosyal sınıfına önem verilir	,823			
Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin ırkına/etnik kökenine önem verilir	,813			
Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin dini inancına önem verilir	,803			
Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin ekonomik sınıfına önem verilir	,777			
Toplumumuzda üst düzey idari görevlere seçilecek/atanacak bireyin fiziksel engel durumuna önem verilir	,620			
Değişkenler	Faktör	Özdeğerler	Açıklanan	Toplam

	Yükleri		Varyans	Varyans %
Faktör 3: Korku ve Endişeler		2,317	8,911	46,721
Akademisyenin yalnız kalma (kişilerle ilişkilerinin bozulma) korkusu üst düzey idari görev alma isteğini azaltır	,839			
Akademisyenin başarısızlık korkusu üst düzey idari görev alma isteğini azaltır	,808			
Akademisyenin motivasyon kaybına uğraması üst düzey idari görev alma isteğini azaltır	,795			
Faktör 4: Rol Çatışması		1,401	5,389	52,110
Akademisyenin evli olması üst düzey idari görev alma isteğini azaltır	,913			
Akademisyenin ailevi yükümlülüklerinin olması üst düzey idari görev alma isteğini azaltır	,898			
Faktör 5: Mesleki Liyakat		1,357	5,219	57,330
Akademisyenin akademik yetkinliğe ulaşması üst düzey idari görev alma isteğini artırır	,866			
Akademisyenin Profesörlüğe atanma süreci içinde olması üst düzey idari görev alma isteğini artırır	,860			
Faktör 6: Hayal Kırıklığı		1,327	5,104	62,434
Akademisyenin mobbing mağduru olması üst düzey idari görev alma isteğini artırır	,837			
Akademisyenin akademik tatminsizliği üst düzey idari görev alma isteğini artırır	,822			
Faktör 7: İnförmel İletişim Ağları		1,160	4,461	66,895
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için atama/seçim yapılacağı införmel yollarla duyurulur	,799			
Kurumlarda (Türkiye'deki kamu üniversiteleri) üst düzey idari görev için akademisyenin siyasi tercihi önemlidir	,689			

Ek: 7. Nitel Görüşme Formu 1. ve 2. İfadelere Verilen Yanıtlar

	Üst düzey idari göreve gelmenizde ailenizin, ailevi yükümlülüklerinizin ve iş arkadaşlarınızın pozitif ya da negatif etkileri nelerdir?	Üst düzey idari görevinizin akademik yaşamınızda (kariyerinizde) olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir?
K1	Ailemin ve iş arkadaşlarımla pozitif etkileri olurken, iş arkadaşlarımla negatif etkiye de neden oldu	Kendi akademik çalışmalarında olumsuz etkiye sahiptir, ayrıca öğrencilere vakit ayırmamaktayım
K2	Ailevi yükümlülüklerime negatif etkisi oldu aileme vakit aramamaya başladım	Akademik çalışmalarımı olumsuz etkilemektedir
K3	Eşim ve ailem (babam) üstlendiğim ailevi sorumluluklarda özellikle çocuk bakımı konusunda sürekli yardımcı olarak pozitif etkilemiştir İş arkadaşlarımla desteklerini esirgememiştir	Akademik çalışmalarına herhangi bir etkisi olmadı. Çünkü kendi sosyal yaşamından ve uykumdan taviz vererek onlarada zaman ayırdım
K4	Ailevi yükümlülüklerime negatif etkisi olmuştur İş arkadaşlarımla destek olmuşlardır	Kesinlikle akademik çalışmalarımı olumsuz etkiledi
K5	Ailem ve iş arkadaşlarımla idari görevimde destek olmuştur	Olumsuz etkilemiştir
K6	Ailem idari görev bana yorgunluk vereceğinden dolayı negatif etkiledi İş arkadaşlarımla destek oldu	Olumsuz etkiye sahiptir
K7	İş arkadaşlarımla destek oldu	Akademik açıdan kısmen olumsuz etkiledi
K8	İdari görev beni yoracağından ve aileyi aksatacağımı düşündüğünden eşimin negatif etkisi oldu	Akademik çalışmalar olumsuz etkilenmektedir. Bu etkinin giderilmesi için görev bölümümü olmalıdır
K9	Ailem ve iş arkadaşlarımla destek oldu Ailevi sorumluluklarımı aksatması negatif etkiledi	Olumsuz etkilemiştir
K10	Ailem önce destek oldu ancak idari görev aldıktan sonra negatif etki gösterdiler. İş arkadaşlarımla destek oldu	Olumsuz etkilemiştir
K11	Evi ve çocukları ihmal edeceğimi düşündüğünden eşim idari görev almamı istememektedir Ancak bu durum üzerimde negatif etki oluşturmuyor	Olumsuz etkilemiştir. Üst düzey idari görev üstlenmem insanlara farklı açıdan bakmak ve daha iyi tanıma fırsatı verdi
K12	İş arkadaşlarımla pozitif yöde etkileri oldu Aileme karşı yükümlülüklerim aksadı	Olumsuz etkilemiştir. Ancak idari görev bana haklarımı savunma konusunda deneyim kazandırdı
K13	Hiçbir etkisi olmamıştır. Ancak aileme daha az zaman ayırmama neden olmuştur	Olumsuz etkilemiştir. Ancak deneyim kazanmamı, insanları daha yakından tanımamı sağladı

K14	Ailemin ve iş arkadaşlarım idari görevi layığıyla yerine getireceğim konusunda pozitif etkileri olmuştur	Olumsuz etkilemiştir.
K15	Ailemin ve iş arkadaşlarımın pozitif etkileri olmuştur İdari görev üstlenmem aileme karşı sorumluluklarımı negatif etkilemiştir	Olumsuz etkilemiştir.
K16	Ailemin ve iş arkadaşlarımın pozitif etkileri olmuştur	Çevremle daha iyi ilişkiler kurmamda etkili oldu
K17	Ailemin ve iş arkadaşlarımın pozitif etkileri olmuştur İdari görev üstlenmem aileme karşı sorumluluklarımı negatif etkilemiştir	Akademik çalışmalarımı zaman ayıramadığımdan oldukça olumsuz etkilemiştir. Ancak kişisel tatmin ve devlete hizmet konusunda pozitif etkileri vardır
K18	Ailemin pozitif etkisi olmuştur Ancak ailevi sorumluluklarımda özellikle hastalık gibi durumlarda eşimde çalışıyor olması iş performansımı olumsuz etkilemektedir	Kesinlikle akademik çalışmalarına olumsuz etkisi olmuştur
K19	Ailem destek oldu ancak sorumluluklarım idari görevi olumsuz etkiliyor	Akademik çalışmalara zaman kalmıyor
K20	Ailem gerek motivasyon gerekse sorumluluklarıma yardımcı olarak pozitif etkiledi. İş arkadaşlarımın ise hepsi için olmasa da yakınımdaykiler destek oldu	Akademik çalışmalarımı zaman kısıntısı nedeniyle oldukça negatif etkilemektedir
K21	İş arkadaşlarımdan destek ve fikirler aldım	Olumsuz etkilemiştir
K22	Aile ve iş arkadaşlarımın destek ve engelleri olmamıştır	Olumsuz etkilemiştir
K23	Aile ve iş arkadaşlarımın genelde desteğini aldım. Diğer kişilerin engellemeleri olmasa da kayda değer etkisi de olmadı	Olumsuz etkilemiştir
K24	Aile ve iş arkadaşlarımın destek ve engelleri olmamıştır	Olumsuz etkilemiştir

Ek: 8. Nitel Görüşme Formu 3. ve 4. İfadelere Verilen Yanıtlar

	Üst düzey idari görevler için liderlik ya da yöneticilik eğitimi aldınız mı? Aldıysanız idari görevinizde ne tür etkilerinin olduğunu düşünüyorsunuz?	Üst düzey idari görev için mentorluk/rehberlik yardımı aldınız mı? Aldıysanız ne tür etkilerinin olduğunu düşünüyorsunuz?
K1	Özel bir eğitim almadım, zamanla edindiğim bilgilerden faydalandım.	Tecrübeli arkadaşlardan, rektör ve rektör yardımcılardan zaman zaman aldım. Mentorluk yardımının bilgi ve deneyimleri artırdığını düşünüyorum
K2	Almadım.	Almadım.
K3	Yöneticilik ve liderlik eğitimi almadım ancak usta çırak ilişkisi ve önceki deneyimlerimden almış olduğum güçle kendimi yetiştirdim.	Özellikle mentorluk yardımı almadım. Ancak tecrübeli kişilerden yardım istediğimde geri de çevrilmedim.
K4	Özel eğitim almadım. Liderlik üzerine çalışmalarımın elde ettiğim tecrübeleri uyguladım.	Almadım. Ancak mentorluk hizmetinin çok iyi olacağını düşünmekle birlikte bu konularda kurumsal mekanizmaların olmasının gerekli olduğu düşüncesindeyim.
K5	Lisans dışında özel eğitim almadım. Yöneticilik ve liderlik eğitiminin önemli katkısı vardır.	Almadım. Ancak yöneticilik faaliyetlerinin ifasında etkili olacağı düşüncesindeyim
K6	Almadım. Ancak yöneticilik ve liderlikle ilgili kitaplar okudum.	Almadım.
K7	Almadım.	Almadım.
K8	Aldım. Ancak uygulama teoriden farklı, özellikle katılımcı anlayışa personel olumsuz bakmaktadır.	Almadım.
K9	Almadım.	Üst düzey diğer yöneticilerden zaman zaman yardım aldım.
K10	Lisans eğitimi dışında özel bir eğitim almadım.	Bilgilendirici konferanslar, yöneticimizin düzenlediği eğitim programlarında zaman zaman aldım.
K11	Uzmanlık alanım. Ayrıca Rektörümüz tarafından planlanan yöneticilik ve liderlik eğitim seminerine katıldık. Bu eğitimlerin gerektiğine inanıyorum.	Rektör tarafından planlanan liderlik ve yöneticilik eğitimi kapsamında mentorluk sunuldu ve rektör kısmen mentorluk yapmaktadır.
K12	Sahip olduğum bilgiler, deneyimler ve yeteneklerim doğrultusunda idari görevleri yürüttüm. Bu eğitimler almış olsaydım daha iyi bir yönetim sergileyebilirdim	Almadım. Ancak mentorluk hizmeti sunulsaydı iyi yönde katkılar olacağını düşünüyorum.
K13	Almadım.	Almadım.
K14	Almadım	Almadım.
K15	Almadım.	Almadım
K16	Uzmanlık alanım ve çalışmalarım var.	Kendim mentorluk, rehberlik yaptım. Masa çalışmalarında bulunduk.

K17	İşletme mezunu olduğumdan bu eğitimleri aldım. Alınması konusunda bireye katkı sağladığımı düşünüyorum. Ancak kişisel özelliklerimin yöneticiliğe uygun olduğunu düşünüyorum.	Almadım.
K18	Bizzat almadım, ancak yönetim bilimi mezunuyum.	Almadım. İhtiyacımda yok.
K19	Akademik uzmanlık alanımla uyduğu için olumlu etkilerinin olduğunu düşünüyorum.	Almadım.
K20	Özel bir eğitim almadım. İdari vasıfların kişinin kendinde olması gerektiği düşüncesindeyim.	Almadım. Sunulması gerektiği düşüncesindeyim.
K21	Almadım	Rehber / mentor yardımı almadım
K22	Hiçbir eğitim almadım.	Almadım
K23	Bireysel çabalarım sonucu gerçekleştirdim.	Rehber / mentor yardımı almadım
K24	Bireysel çabalarım olmuştur. Ancak kurumsal uygulamaların etkisini de inkâr edemem	Rehber / mentor yardımı almadım. Ancak uygulamada zaman zaman ihtiyaç duymaktayım

Ek: 9. Nitel Görüşme Formu 5. ve 6. İfadelere Verilen Yanıtlar

	Üst düzey idari görevlerde personel çeşitliliğinin (cinsiyet, din, dil, ırk, siyasi görüş gibi) üniversitelerde kurumsal kültürün ve politikaların bir parçası olup/olmadığına dair fikirleriniz nelerdir?	Üst düzey idari görevlere atanmanızda/seçilmenizde sizi diğer meslektaşlarınızdan ayıran faktörler nelerdir?
K1	Anadolu üniversitelerinde atamalarda dil, din, ırk, cinsiyet ve siyasi görüş gibi faktörlerin etkili olduğu kanaatindeyim, ancak üst düzey idari görevler için liyakate dayalı tercihlerin yapılması gerektiği düşüncesindedir.	Ast üst ilişkilerini iyi bilmem, kurumsal kimliğe saygılı olmama, kurum çıkarlarını yönetmelikler pahasına savunmam, geçmiş idarecilik deneyimlerim.
K2	Üniversitelerde kısmen çeşitlilik gözetilir. Bu çeşitlilik daha fazla gözetilirse akademik niteliğin artmasına katkı sağlayacağını düşünüyorum.	İyi ilişkiler, güzel dostluklar
K3	Kendi kurumumda bu çeşitliliğin şu an itibarıyla verildiğini düşünüyorum. Çünkü önceki yönetimde sindirilen kesimin günümüzde bu çeşitlilik sayesinde hizmet verdiği kanaatindeyim.	Eski dönemlerden tanınıyor olmak, iletişim becerilerim, her fikir ve görüşe açık olmam
K4	Üniversitelerin çeşitlilik yönetiminde ve farklılıkların kabulü konusunda daha fazla çaba gösterilmesi gerekmektedir.	Disiplinli, amaç odaklı, profesyonel çalışma ve yansız iş yapma becerilerim
K5	Üniversitelerde genel anlamda çeşitliliğe önem verilmekte ancak fiziksel engel durumu başlangıç dönemlerinde bireylerin kişiye önyargılı yaklaşmasına sebep olmaktadır.	İş tecrübesi, meslektaşlarıyla olan iyi ilişkiler
K6	Çeşitliliğe üniversitelerde de diğer kurumlar gibi verilmemektedir. Ancak Üniversitelerde çeşitliliğin olması gerektiğine inanıyorum. Çünkü kültürün değişik öğeleri vardır.	Bizi atayanlara sormak gerek
K7	Bunların önemli olmadığını düşünüyorum ve önceliğin iş ve sorumluluk bilme olarak belirlenmesi durumunda bu tip aksaklıklar giderilebilir.	Tecrübem, kişiliğim, yapabilirliğim ve güvenilirliğim
K8	Kurumsal çeşitlilik adeta bir renkliliktir. Bu yüzden kurumlar bunu önemle ele almalıdır.	Atandığım fakültenin alanıyla ilişkim (mimarlık), deneyim, tecrübe, birikim, fakültenin kuruluşundaki desteğim,
K9	Kurumsal politikalarda tekdüzelik hâkimken ben bazı idari görevlerde özellikle kadınların olmasını tercih etmeme rağmen taleplerim kadınlar tarafında geri çevrildiğine (dekan yardımcılığı) tanık oldum.	Çeşitlilik yaklaşımı benimsemem, ailemin tanıdık bir aile olması ve informal ilişkiler
K10	Toplumsal yaşamda sağlanamayan demokrasi kurumlarda da sağlanamamıştır. Çeşitliliğin kurum politika ve kültürlerine yansımaması ise iletişimsizlik veya yanlış	Yöneticilik eğitimi almış olmam, insani ilişkilerdeki genişlik, karşı görüşe saygılı olmam, siyasi görüşleri önemsememem, benim için milli, manevi değerlerin

	iletişim, entelektüel cahillerin öğrenmeye kapalı olması, çeşitliliği içselleştirememiş olmamızdan kaynaklanmaktadır.	önplanda olması, ekip kültürünü benimsemem
K11	Üniversitelerin belirli kültürleri vardır. Bu kültüre aykırı düşmemek üzere işin ehli ve işi başarabilecek niteliğe sahip, temsil kabiliyeti yüksek bireylerin seçilmesi gerekir. Atamalarda ırk, din, dil ve özellikle cinsiyet ayrımına karşı olmakla birlikte hangi görüş olursa olsun uçta gezen kişiler sorun çıkarmaktadır.	Deneyim, çalışma performansım, etkin çalışıyor olmam.
K12	Üniversitede çeşitliliğin gözetilmediği kanaatindeyim.	Deneyim, bilgi birikimi, tecrübe, istekli olmam, liderlik vasfını taşıyamam, güvenilir olmam ve üst yönetimle iyi ilişkilerimin olması
K13	Çeşitliliğin gözetildiği düşüncesindeyim.	Fikrim yok
K14	Çeşitlilik gözetilmemektedir.	Bu soruyu rektör hocaya sormak lazım
K15	Ayırım gözetmeksizin işi ehline vermek gerekli ancak siyasi görüş, cinsiyet, mezhep farklılıkları gözetilmekte ve ayrımcı duruş sergilenmektedir.	Başarı, yönetim tarzı, adil ve kararlı olmak, ayırım gözetmemek
K16	Üniversiteler kendine özgü bilimsel kurumlardır. Bu yüzden çeşitliliği desteklemeli ve uygulamalarına almalıdır.	İnsanlara saygı, hoşgörü ve sevgiyle yaklaşmam
K17	Çeşitliliğin gözetildiği düşüncesindeyim.	Prencipli, dürüst, çalışkan ve iş talibi olmam, mesleki yeterlilik, titizlik
K18	Üniversitelerin kurumsal kültürünün oluşmasında bu çeşitliliklerin katkısı olduğunu ve olması gerektiğini düşünüyorum.	Görev istenmez görev verilir bu yüzden Rektöre sormak gerek
K19	Çeşitlilikten ziyade politik tercihler ve hemşehricilik ilişkisi yaygındır.	İdari görev için çaba harcamak ve başarılı olmak gerek
K20	Ne yazık ki üniversitelerimizde liyakat ölçüsü içinde çeşitlilik göz ardı edilmektedir. Liyakatli birçok insana bizden değil düşüncesiyle çeşitli ödev ve dorumluluklar verilmemektedir.	Tabi ki diğer meslektaşlarımla farklılıklar oldu. Bu farklılıklarda göstermiş olduğum yüksek performans, almış olduğum eğitim ve sosyal ilişkiler etkilidir oldu.
K21	Kurumda kültürel farklılıklara karşı herhangi bir yaptırım yoktur.	Kişisel özelliklerimle ilişkili, ben her bireyi dinleyen ve orta yolu bulmaya çalışan bir kişiyim. Sosyal ilişkilerim bu ılımlı yapımın fark edimesini sağladı
K22	Kurumda kültürel farklılıklara karşı herhangi bir düzenleme yoktur.	Herhangi bir farklılık hissetmedim.
K23	Kültürel farklılık yoktur. İdareci olmak için önemli olan şeyler idari ve akademik yetkinlik düzeyi olmalıdır. Bunların dışında hiçbir şeyin önemi yoktur	Diğer meslektaşlarımla aynı şansa sahiptim. Kendimde herhangi bir farklılık olduğunu düşünmedim. Belki bayan olmam pozitif ayrımcılık olarak beni diğer erkek meslektaşlarımdan öne taşımıştır
K24	Personel çeşitliliğine dair kurumsal kültür ve politikalar yoktur. Ülkemizde bu sistemin elemine edilmesi gereklidir. Geçmişte bunun negatif etkilerini hissettim.	Tabi ki diğer meslektaşlarımla farklılıklar oldu. Bu farklılıklarda göstermiş olduğum yüksek performans, almış olduğum eğitim ve sosyal ilişkiler etkili

Ek: 10. Nitel Görüşme Formu 7. ve 8. İfadelere Verilen Yanıtlar

	Üst düzey idari göreve atanmanızda/seçilmenizde pozitif ya da negatif etkiye sahip kurumsal ve toplumsal değerlerin etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Etki eden bu değerleri önem sırasına göre sıralar mısınız?	Kamu sektöründe liderlik ve yöneticilik için cam tavana ilişkin deneyimleriniz ve gözlemleriniz/algularınız nelerdir?
K1	Kuruma karşı sadakat, kurum kimliğine saygı, liyakat ve tecrübe pozitif etkiye sahip değerlerdir	Cinsiyet, din, dil, ırk, siyasi görüş
K2	Geçmişteki kötü yönetim kurumsal olarak ilişkileri iyi insanların gelmesinde pozitif etkiye sahiptir	Cinsiyet, din, dil, ırk, siyasi görüş
K3	Kurumsal sadakat ve liyakat, başarılı olmak ve çeşitliliği savunmak pozitif etkilemiştir	Cinsiyet, ötekileştirme, cemaat kültürünün hâkim oluşu, siyasi görüş dolayısıyla deneyimlerim ve gözlemlerim bulunmaktadır.
K4	Seçimlerde mevcut yönetimi desteklemek kişilere pozitif etkide bulunurken, siyasi görüş negatif etkide bulunmuştur.	Kendi deneyimim bulunmamaktadır. Ancak cinsiyet ve mezhep dolayısıyla yaşadığına şahit oldum
K5	Asistanlık sürecinde fiziksel engellilik durumum diğerlerine oranla oldukça fazla çalışmamı gerektirmiştir. Yöneticilik için ise bu durum önce endişe ile bakılmış ancak performansım bu engeli ortadan kaldırmıştır	Cinsiyet, engellilik, siyasi görüş, gibi faktörlerle deneyim ve gözlemlerim bulunmaktadır. Ancak temel değerlere saygı, ülkeye sadakat belirli pozisyonlara erişmek için yeterli olduğu kanaatindeyim
K6	Bu soruda faktörlerin etkili olduğunu düşünüyorum ancak cevaplamam uygun olmaz	Böyle bir bariyerin olup olmadığı hakkında düşüncem yok ancak kurumlardaki ekip çalışmalarının uyumlu yürümesi adına seçici davranılıyor
K7	Kişilik, beceri, ciddiyet ve güven özelliklerini buldurmam kurum tarafından idari göreve getirilmemde etkili olmuştur.	Yöneticilik ayrı bir sanat, herkes yapamaz. Belirli özellikleri taşıması gerek, personelin işte geçirdiği zaman problem çözme ve sorumluluk bilinci ile değil de zaman geçirme ve para kazanma yeri olarak görülmektedir.
K8	Kuruma sahip çıkma, informal ilişkiler pozitif etkide bulunmuştur. Ancak informal ilişkilerim idari görev üstlenmek adına kurulan ilişkiler değildir (bilinçsiz olarak kurulan ilişkiler)	Cam tavanlar içselleştirilmiştir. İçselleştirilen konuların uygulamada algılanması oldukça güçtür. Bireylere atfedilen toplumsal rollerin işyerine de yansımaları düşünüyorum. Örneğin erkek ve kadın aynı olayda farklı değerlendirilmektedir. Cam tavan kadınlar üzerinde daha fazla görünmezlik sergilemektedir.
K9	Kurumsal değerlere sahip çıkma, hemşehricilik, informal iletişim, kurumun oluşmasında ailemin alt zemini hazırlaması ve saygın kişiliği pozitif etkilemiştir.	Siyasi düşünce, ideoloji, hazmedememe, aile yapısı, ilişkileri, yöneticilik ve liderlik ruhu
K10	Mikro milliyetçilik, hemşehricilik pozitif etkiye sahip olur	Cam tavana uğramadım, gözlemlerim, dini inanç (mezhep), siyasi görüş (iktidara yakınlık), önyargı ve dedikodu etkilidir.

		Ayrıca üst düze idari yönetici kendine uygun kişilerle çalışmak istediğinden diğer liyakat sahibi bireyler bu engele sıklıkla takılmaktadır
K11	Yöneticilerin biri de bayan olsun düşüncesi, kurumsal anlamda çalışma ve başarıya verilen önem, deneyim ve aidiyet pozitif etkilemiştir. Kadınlar erkekler gibi iş yapamaz, onların öncelikli işi ev ve çocuk düşüncesi negatif etkiler	Kadınlar kendi kendilerine cam tavan koymaktadır. Ben yapamam, kültürel etki, evim, çocuğum ve eşime kim bakar, erkeklerde ise özgüven eksikliği ben yapamam, yapamazsam ne olur deyip geri çekilebiliyor.
K12	Düşünmüyorum	Birinci sırada belirli bir cemaate mensup olmak atanmada kriter olarak aranıyor, İkinci sırada çalışma kapasiteniz, yeteneğinize, bilgi birikiminize, iyi niyetinize önem verilmemesi son derece rencide edici bir durum.
K13	Liyakat ve güvenilirlik	Fikrim yok
K14	Kurumsal kültür ve politikalar pozitif etkiye sahiptir	Dedikodu, iftira
K15	Üst amirlerin kendilerine yakın hissetmesi, birimimin İngilizce eğitim vermesi dolayısıyla benimde yurtdışı eğitim almam pozitif yönde etkili oldu	Siyasi görüş, cinsiyet, mezhep farklılıkları
K16	Akademik çalışmalarımın insana yönelik olması, açık ve net hedef seçmek, zamanı etkin kullanmak pozitif etkiye sahiptir	Fikrim yok
K17	Hayır	Evet, karşılaştım, gözlemlerimde var ancak paylaşmak istemiyorum
K18	Düşünmüyorum	Kamu kesiminde cam tavan olduğuna inanmıyorum, başarılı insanlar hak ettikleri yere gelirler diye düşünüyorum.
K19	Düşünmüyorum	Politik, genel ve cinsiyet ile ilişkili engeller vardır
K20	Liyakat, başarı, güvenilir olmam, yönetim üzerine eğitim almam etkilidir	Siyasi görüş, cinsiyet, engellilik, inanç ve liyakat dışında birçok faktör etkilidir
K21	Eğitim aldığım kurumun etiketinin, dini inancımın, konuştuğum dilin, yaşımın, deneyim sürem, siyasi tercihimin şu an bulunduğum konuma gelmemde etkili olduğunu düşünüyorum. Bunlardan yaşım ve deneyimim ilk sıralarda yer almaktadır	Eğitim aldığı üniversite, siyasi ayrımcılık
K22	Düşünmüyorum	Evet, toplumda erkekler her zaman bir adım öndedir
K23	Aldığım eğitim, Eğitim aldığım kurumun etiketi, Sosyo-ekonomik sınıfım, deneyim sürem, cinsiyetim geldiğim konumda etkili olan unsurlardır	Bence akademisyenlikte cam tavan sendromu bayanların kendilerine koydukları engellerden oluşmaktadır
K24	Aldığım eğitim alanının, deneyim sürem, yaşımın, cinsiyetimin ve dini inancımın şu an bulunduğum konuma gelmemde etkili olduğunu düşünüyorum	Bilimselliğin ve proje fikrine sahip olmanın önplana çıkarılmadığını düşünüyorum. Bu durumda cam tavan sendromuna neden olduğum kanısındayım

Ek: 11. Nitel Görüşme Formu 9. ve 10. İfadelere Verilen Yanıtlar

	Üniversitelerde üst düzey idari yönetici olmak isteyen genç akademisyenlere kariyerlerini yönetme konusunda tavsiyeleriniz nedir?	Bu konuda çalışmaya katkısı olacağını düşündüğünüz ve eklemek istediğiniz kriterleriniz nelerdir?
K1	Akademik kimliklerini geliştirip önplana çıkmalarını, yaptıkları en basit işlemlerde dahi özverili olmalarını tavsiye ederim	Akademik açıdan yetkinliği yüksek ve/veya yükselme sürecinde akademisyenlere verilen idari görevlerin akademik gelişimi engellediğini vurgulamak isterim.
K2	Başarı bir iş yaşamı, liyakatli olmak	Yok
K3	Bir kadın olarak tavsiyem iyi bir eş seçimi, kendini yalnızca toplumsal cinsiyetçilik rolüyle sınırlandırmama, hedefler belirleme	Yok
K4	Kendilerini iyi yetiştirmeli, dil öğrenmeli, disiplinli çalışmalı, işinde kendini gerçekleştirmeyi hedeflemelidir. Katılımcı, ekip liderliği sergileyebilmek önemlidir	Herkesin yeteneğine göre önünün açılarak daha etkin çalışması sağlanmalıdır
K5	Kendilerini iyi yetiştirmeli, çalıştığı kurumu iyi tanımalı, psikolojik olarak kendini yöneticiliğe hazırlamalıdır (yöneticiliğin %90'ı psikolojiktir), kişinin kendisi yöneticilik için istekli olmalıdır	Bireylere eşit ortamlar sağlanmalı, yarışma ortamları eşit koşullarda düzenlenmelidir.
K6	Dürüst olmak, kurumu ilerletmek için fikir üretmek, eğitim kalitesini yükseltme çabası içinde olmak, bilimsel araştırmalara katkı sağlamak	Yok
K7	Problem çözücü, dürüst ve araştırmacı olmasını tavsiye ederim	TAM ADAM harflerine bakalım, Temiz, Ahlaklı, Mütevazı, Araştırmacı, Dürüst, Adil, Mantıklı (özelliklerin bireylerde bulunması gereksinimine bakalım)
K8	İdari görevlerde önceden tecrübe edinmelilerdir. Bu işi angarya olarak görmemeli, avantajın ve dezavantajın kurumda dağıtılmasına yardımcı olmalıdırlar. İdari görevler için süre sınırı konularak diğer akademisyenlerinde bu görevleri, sorumlulukları yerine getirmesi sağlanmalıdır.	Yok
K9	Yeterlilik, liyakat sahibi olma, kendilerini iyi yetiştirme, iletişim becerilerini geliştirme	Gerek kurumsal gerekse sistemsel aksaklıklar giderilemediği sürece cam tavan olgusuyla rastlamak mümkündür. Yasalar, yönetmelikler ve yönergeler yeniden düzenlenmelidir
K10	Tavsiyede bulunmak istemiyorum	Yok
K11	Hedef belirleme, kendini iyi tanıma, neleri yapabiliş neleri yapamayacağının farkında olma, tek alanla değil en az birkaç alanla ilgilenerek kendini geliştirme, her akademisyenin en az bir kez idari görev üstlenmesi gerektiğini düşünüyorum	Kültürel değerler tekrar gözden geçirilmeli, erkekler yeni oluşturulan bu değerler konusunda öncelikli olarak bilgilendirilmelidir
K12	Uzun dönemli planlar yapmalı, iyi niyetli çalışmayı, açık ve dürüst olmayı, mesleğine önem	Teori ve uygulama birbirinden çok farklı bu fark ortadan

	verilmesini, başarılı olmalarını ve tek yüzlü olmalarını, yalaka olmamalarını tavsiye ederim.	kaldırıldığında her şey güzel olacağını düşünüyorum
K13	İşlerini seyerek yapınlar, güvenilir olsunlar, herkese eşit yakınlıkta, adil ve çözüm odaklı olsunlar	Birlikteliği sağlayabilme, ekip ruhuna inanma, sürükleyici olma, adaletli olma.
K14	Liderlik, yöneticiliğe eğitimi, mentorluk yardımı ve mevzuat eğitimi almaları gerekir	Yok
K15	Hiç kimseye kul olmamak, doğru bildiğini yapmak, karar alırken mutlaka katılımcı olmak, liderlik özelliği sergilemek, azmini kaybetmemek, hatadan korkmamak ancak yapılan hatalardan ders çıkarabilmek, hakkı olmayan bir şeyi asla istememek, şahsi çıkarları için başkalarını kullanmamak, masum, mağdur ve mazlumlara sahip çıkmak. Yaptığı işleri bireysel değil toplumsal düşünmek	Yok
K16	Sabırlı olmak, sebat etmek, çok çalışmak ve zamanı iyi kullanmak, bilgiye dayalı çalışmalar yapmak, hiper rekabet ortamına hazırlıklı olmak ve insana değer vermek	Yok
K17	Genel insani özellikler, ahlaklı, mesleki başarılarla sahip insan olmaları	Yok
K18	Üniversitelerde üst düzey idari yönetici olmaları hevesinden vazgeçerek akademik çalışmalara zaman ayırmaları, başarıya orda ulaşmaları gerektiğini düşünüyorum	Yok
K19	Kendilerini yönetim anlamında yetiştirmeleri gerekmektedir	Yok
K20	Liyakatli, adaletli, farklılıkları zenginlik olarak gören, kişisel özelliklerini göz ardı etmeden görevini yerine getiren bireyler olmalı	Yok
K21	Akademik yaşamda yöneticiliğin gerçek bir akademisyeni mutsuz edeceği kanısındayım. Bende idari görev üstlenmekten mutlu değilim. Bu yüzden genç akademisyenlere tavsiyem bilimsel alanda kendilerini iyi yetiştirmeleridir	Yok
K22	Çalışmak, sabretmek ve informel bir gruba bağlı olmamak, her kesle iyi ilişkiler içinde olmak	Yok
K23	Lider olmak isteyen gençlerin mutlaka hedefleri olmalı ve bu hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmalı	Yok
K24	İlkeli, kararlı, çalışkan ve planlı çalışma hayatına sahip olmaları önerilerinde bulunurum	Yok

ÖZGEÇMİŞ

1979 Erzurum doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Erzurum'da tamamladım. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldum.

2011 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalında master eğitimimi tamamladım. 2012 yılında Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında doktora eğitimime başladım.

2009 yılında (o dönemde Niğde Üniversitesi adını taşıyan) Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde Hukuk Bilimleri Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladım. Halen bu birimde görevimi sürdürmekteyim.

Akademik çalışmalarım;

Tahtalıoğlu, Hava (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Çalışmalarını Zorlaştıran Faktör Olarak Bürokrasi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Gülsoy, M. Tefvik ve Tahtalıoğlu, Hava (2011). “Bürokrasinin Gelişimi ve Osmanlı Bürokrasisinin Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisine Etkileri”, *3.Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2*, s. 475-488.

Ökmen, Mustafa ve Tahtalıoğlu, Hava (2013). “Türkiye’de E-Belediye Uygulamalarının Belediyelerdeki Hizmet Yeterliliği ve Kalitesini Artırmadaki Rolü”, *11-15 Mayıs 2013, Kaysem-8*, Hatay.

Ökmen, Mustafa ve Tahtalıoğlu, Hava (2013). “Türkiye’de E-Belediye Uygulamalarının Belediyelerdeki Hizmet Yeterliliği ve Kalitesini Artırmadaki Rolü”, *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler ve Kentsel Politikalar*, Editorler: Yakup Bulut, Veysel Eren, Sedat Karakaya ve Abdullah Aydın), PEGEM, Ankara, s. 49-58.

- Tahtalıoğlu, Hava (2016). “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, 15-17 Ekim 2015, *KAYFOR 13*, Konya.
- Tahtalıoğlu, Hava (2016). “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, (13. KAYFOR’da sunulan bildiri metnin genişletilmiş halidir) *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 89-105.
- Yıldırım, Handan ve Tahtalıoğlu, Hava (2016). “Türk Kamu Yönetimi Stratejik Plan Uygulamasında Sahiplenme ve Katılım Sorunları”, *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s.181-196.
- Tahtalıoğlu, Hava ve Özgür, Hüseyin (2016). “Stratejik Planlama Yaklaşımları Perspektifinde KARACADAĞ Kalkınma Ajansı Stratejik Planı (2011-2015)”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, s. 46-56.
- Tahtalıoğlu, Hava ve Özgür, Hüseyin (2016). “Türkiye’de Kalkınma Ajansları Politikasının Çözümlemesi: Süreç Analizi (Aşamalar Yaklaşımı)”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, s. 161-184.

Hava TAHTALIOĞLU, Kasım 2016