

**T.C. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINA BAĞLI KADIN
GENÇLİK LİDERLERİNİN KARIYER DENEYİMLERİNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı
Spor Yönetimi Programı**

Cihan ATABEY

Danışman: Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU

Temmuz 2022

DENİZLİ

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.

İmza

Cihan ATABEY

ÖN SÖZ

Bu çalışma T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyer Deneyimlerini tespit ve analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma süresince elde edilen verileri desteklemek amacıyla toplanan nitel bulgulara büyük oranda yer verilmiştir.

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında ve çalışmamın tamamlanmasında emeği geçen bütün hocalarıma teşekkürlerimi iletmek isterim. Özellikle yüksek lisans tez hazırlama sürecim boyunca benden bilgisini, emeğini, desteğini, hoşgörüsünü ve bu uzun süre boyunca sabrını esirgemeyen çok kıymetli hocam Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU'na sonsuz teşekkür ederim. Çalışmanın son halinin verilmesinde büyük emekleri olan kendime her daim örnek aldığım çok değerli Prof. Dr. Rıdvan EKMEKÇİ hocama ve katkılarıyla tezime destek olan kıymetli Doç. Dr. Ercan Polat hocama sonsuz teşekkür ve saygılarımı iletiyorum.

Yüksek lisans sürecim boyunca desteklerini her daim hissettiğim, her sorumda ve sorunumda bilgi ve tecrübeleri ile bana yol gösteren Dr. Öğretim Üyesi Ömür DUĞAN hocama, Doç. Dr. Y. Aytül EKMEKÇİ DAĞLI hocama, Doç. Dr. Elif BOZYİĞİT hocama ayrıca teşekkür ederim. Beni bugünlere getiren, bilgisi ve ilgisiyle her daim yanımda hissettiğim, desteği ile güçlendiğim değerli babam İlhan ATABEY'e, sevgisini ve dualarını üzerimden hiç eksik hissetmediğim canım annem Nurcan ATABEY'e, her daim yanımda olan varlığı ve desteği ile takıldığım tüm zorlukları aşmamı sağlayan hayattaki başarılarımın temel taşı sevgili eşim Gülter Betül'e sonsuz teşekkürler.

Bu çalışmanın tüm bakanlık çalışanlarına ve araştırmacılara faydalı olması dileğimle sevgi ve saygılarımı sunarım.

ÖZET

T.C. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞINA BAĞLI KADIN GENÇLİK LİDERLERİNİN KARIYER DENEYİMLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

ATABEY, Cihan
Yüksek Lisans Tezi
Spor Yöneticiliği ABD
Spor Yönetimi Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU

Temmuz 2022, viii +103 Sayfa

Bu çalışmada Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kadın gençlik liderlerinin kariyer deneyimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında çalışmada ilk olarak kariyer kavramı ele alınmış, kariyerin evreleri, önemi, planlaması, yönetimi, kariyerde karşılaşılan sorunlar ve kariyer engelleri irdelenmiştir. Ayrıca kadın liderlik kavramı ve kadın liderliğe yönelik özellikler de ele alınmıştır. Çalışmanın devamında gençlik liderleri kavramı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, gençlik merkezleri, gençlik liderlerinin görev ve çalışma usulleri incelenmiştir.

Araştırma kapsamında nitel araştırma yönteminin fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak çalışma grubuna görüşme uygulanmıştır. Bu çerçevede Denizli Gençlik Merkezinde görevli 6 kadın gençlik liderine 14 soru yöneltilerek, yanıtlar analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırma sorularına ilişkin verilen yanıtlar söz konusu kadın gençlik liderlerinin kariyer engeli yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Gençlik Lideri, Kadın, Kariyer Deneyimleri, Kariyer engelleri

ABSTRACT**T.R. A RESEARCH ON THE CAREER EXPERIENCES OF WOMEN YOUTH LEADERS OF THE MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS**

ATABEY, Cihan
Master Thesis
Department of Sports Management
Sports Management program
Tez Yöneticisi: Assoc. Prof. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU

July 2022, viii +103 Pages

In this study, it is aimed to determine the career experiences of female youth leaders affiliated to the Ministry of Youth and Sports of the Republic of Turkey. Within the scope of this purpose, the concept of career was first discussed in the study, the stages of career, its importance, planning, management, problems encountered in career and career barriers were examined. In addition, the concept of female leadership and the characteristics of female leadership are also discussed. In the continuation of the study, the concept of youth leaders, the Ministry of Youth and Sports, youth centers, duties and working methods of youth leaders were examined.

The phenomenology pattern of the qualitative research method was used within the scope of the research. Interview was applied to the study group as a data collection tool. In this context, 14 questions were asked to 6 female youth leaders working in Denizli Youth Center and their answers were analyzed. As a result of the analysis, the answers given to the research questions revealed that the women youth leaders in question experienced career barriers.

Keywords: Career Barriers, Career Experiences, Women, Youth Leader,

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kariyer	6
1.1.1. Kariyer Kavramı Tanımı ve Önemi	6
1.1.2. Kariyer Evreleri	11
1.1.3. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	16
1.1.4. Kariyerin Önemi	18
1.1.5. Kariyer Planlaması Kavram ve Önemi	19
1.1.6. Kariyer Yönetimi	20
1.1.7. Kariyer Yönetimi ile İlgili Kavramlar	24
1.1.8. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar	26
1.1.9. Kariyer Engelleri	33
1.1.10. Kadın Liderlik.....	38
1.2. Gençlik Lideri.....	48
1.2.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı.....	49
1.2.2. Gençlik Merkezleri	54
1.2.3. Lider ve Liderlik	57
1.2.4. Gençlik Liderlerinin Görevleri ile Çalışma Usul ve Esasları	59
1.2.5. Liderlikte yeni Yaklaşımlar	59
1.2.6. Gençlik Kampları.....	62

İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli	64
2.2. Evren ve Örneklem	64
2.3. Veri Toplama Aracı	64
2.3.1. Çalışmanın Planı ve Süreci	65
2.4. Görüşme Soruları.....	65
2.5. Verilerin Analizi	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. Kadın Gençlik Liderlerinin Demografik Bilgilerinin Sonuçları.....	67
3.2. Kadın Gençlik Liderlerinin Görüşme Formuna Verdikleri Cevaplar	68
3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	68
3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	69
3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	70
3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
3.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	72
3.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	72
3.2.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	73

3.2.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	74
3.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	75
3.2.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	75
3.2.11. On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	76
3.2.12. On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	77
3.2.13. On Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma.....	79
4.1.1. Kadın Gençlik Liderlerinin Emekli Olana Kadar Çalışma Hakkında Ne Düşündüklerine İlişkin Yorumlar.....	79
4.1.2. Kadın Gençlik Liderlerine Göre Kariyer Engelinin Ne İfade Ettiği ve Kariyerlerinde Ne Tür Engellerle Karşılaştıklarına İlişkin Yorumlar.....	79
4.1.3. Kadın Gençlik Liderlerinin Duraklama Yaşadıkları Dönem Nedenlerine İlişkin Yorumlar.....	79
4.1.4. Kadın Gençlik Liderlerinin İşteki Sorunların Ya Da Engellerin Evlerine ve Özel Hayatlarına Ne Gibi Etkilerinin Olduğuna İlişkin Yorumlar.....	80
4.1.5. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Bir Engele Maruz Kaldıklarında Hissettikleri Durumlarına İlişkin Yorumlar.....	80
4.1.6. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerine İlişkin Engellerle Nasıl Başa Çıktıklarına İlişkin Yorumlar	80
4.1.7. Kadın Gençlik Liderlerinin İşyerlerinde Cinsiyetçi Yaklaşımlar Konusunda Düşüncelerine İlişkin Yorumlar	80
4.1.8. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Yaşamında Karşılaştıkları Engeller Kişilik ve Karakteristik Özelliklerine Ne Gibi Etkiler Bıraktıklarına İlişkin Yorumlar.....	81
4.1.9. Yöneticilerinin Kariyerlerindeki Zorluklar Ya Da Engeller Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Yorumlar.....	81
4.1.10. Kadın Çalışanların Engellere Karşı Başarılı Olmasında Ne Tür Özelliklere Sahip Olmaları Gerektiğini Düşünmelerine İlişkin Yorumlar.....	82
4.1.11. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Hayatlarında Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Yorumlar.....	82
4.1.12. Kadın Gençlik Liderlerinin Engel Olarak Gördükleri Veya Eklemek İstedikleri Konulara İlişkin Yorumlar	82
4.1.13. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Engele Maruz Kalan Diğer Liderlere Önermek İstedikleri Şeylere İlişkin Yorumlar.....	83
4.2. Sonuç	83
4.3. Öneriler	85
KAYNAKÇA	87
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	103

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Kariyer Çeşitlerinin Karşılaştırılması	18
Tablo 2. Gençlik Merkezleri Eğitim ve Kültürel Faaliyetleri	56
Tablo 3. Kadın Gençlik Liderlerinin Yaşlarının Dağılımları.....	67
Tablo 4. Kadın Gençlik Liderlerinin Eğitim Durumlarının Dağılımları.....	67
Tablo 5. Kadın Gençlik Liderlerinin Medeni Durumlarının Dağılımları	67
Tablo 6. Kadın Gençlik Liderlerinin Çocuk Durumlarının Dağılımları	67
Tablo 7. Kadın Gençlik Liderlerinin Meslekteki Yıllarının Dağılımları	68
Tablo 8. Kadın Gençlik Liderlerinin Emekli Olana Kadar Çalışma Hakkında Ne Düşündüklerine İlişkin Bulgular.....	68
Tablo 9. Kadın Gençlik Liderlerine Göre Kariyer Engelinin Ne İfade Ettiği ve Kariyerlerinde Ne Tür Engellerle Karşılaştıklarına İlişkin Bulgular.....	69
Tablo 10. Kadın Gençlik Liderlerinin Duraklama Yaşadıkları Dönem Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	70
Tablo 11. Kadın Gençlik Liderlerinin İşteki Sorunların Ya Da Engellerin Evlerine ve Özel Hayatlarına Ne Gibi Etkilerinin Olduğuna İlişkin Bulgular	71
Tablo 12. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Bir Engele Maruz Kaldıklarında Hissettikleri Durumlarına İlişkin Bulgular	72
Tablo 13. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerine İlişkin Engellerle Nasıl Başa Çıktıklarına İlişkin Bulgular	73
Tablo 14. Kadın Gençlik Liderlerinin İşyerlerinde Cinsiyetçi Yaklaşımlar Konusunda Düşüncelerine İlişkin Bulgular	73
Tablo 15. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Yaşamında Karşılaştıkları Engeller Kişilik ve Karakteristik Özelliklerine Ne Gibi Etkiler Bıraktıklarına İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 16. Yöneticilerinin Kariyerlerindeki Zorluklar Ya Da Engeller Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 17. Kadın Çalışanların Engellere Karşı Başarılı Olmasında Ne Tür Özelliklere Sahip Olmaları Gerektiğini Düşünmelerine İlişkin Bulgular	75
Tablo 18. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Hayatlarında Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 19. Kadın Gençlik Liderlerinin Engel Olarak Gördükleri Veya Eklemek İstedikleri Konulara İlişkin Bulgular	77
Tablo 20. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Engele Maruz Kalan Diğer Liderlere Önermek İstedikleri Şeylere İlişkin Bulgular	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

- Şekil 1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Görev ve Yetkileri Dahilinde Teşkilat Şeması..51
- Şekil 2. Çalışmada kadın gençlik liderlerinin kariyerlerinde karşılaştıkları engeller, engellerle nasıl başa çıktıkları ve cinsiyetçi yaklaşımlar konusunda düşüncelerine ilişkin sonuçlar..... 85

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
BTGM	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
GM	: Gençlik Merkezi
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

Araştırmanın Problemi:

Günümüzde kariyer kavramı hem organizasyonlar hem de insanlar için çok önemlidir. Son 40 yılda dünya genelinde çalışma hayatında çalışan kadınların sayısında artış olmasına rağmen, kadınların meslekleri boyunca gelişmelerinde aynı oranda ilerleme kaydedilmemiştir. Günümüz işletmelerinde liderlik ve yöneticilik rollerinde kadın çalışan sayısı yüksek olmasına rağmen, üst yönetimde kadın yönetici sayılarının yetersiz olduğu düşünülmektedir. Üstelik kadınların iş hayatında çeşitli iş engelleri ve sorunlarla karşı karşıya kalması, kadınların verimlilik düzeylerini olumsuz etkilemektedir.

Türkiye ve dünya nüfusunun önemli bir bölümünü kadınlar oluşturmasına karşın, erkekler geleneksel olarak sosyal, ekonomik ve iş yaşamında daha egemendir. Küresel sorunlar kapsamında ailenin ekonomik yetersizliği, kadının işgücüne katılımına yol açmıştır. Akabinde aile ve iş dünyasının demografik yapısındaki değişiklikler sebebiyle teknolojik ve yasal gelişmelerin kadın ve erkeklerin iş tanımlarında belirgin değişikliklere neden olduğu gözlemlenmektedir. Kadınların edindiği eğitim, kişisel gelişim ve tecrübe ile “kariyer” kavramı kadınları da ilgilendiren bir kavram haline gelmiş ve kadınlar da artan bilgi birikimi ile kariyer kavramının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu sosyal yapısal değişiklikler son yıllarda artmış ve kadınlar yönetimde rol aramışlardır.

İnsanlar doğdukları günden itibaren sürekli bir değişim halindedir. Bu değişimler çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık olarak dönemlere ayrılmıştır. Bu sınıflandırmayla insanların geçirdiği dönemleri tek başına incelemek yeterli değildir. Çünkü bu dönemler birbiriyle ilişki içerisindedir ve fiziksel gelişiminin yanı sıra sosyal, ekonomik, zihinsel ve kültürel birçok etkenden etkilenmektedir. Bu dönemler içerisinde yer alan gençlik; çocukluk ve erişkinlik dönemleri arasındaki süreci kapsayan ruhsal olgunlaşmanın da gerçekleştiği, hayata hazırlık sürecini ifade eden evredir. Gençlik aynı zamanda biyolojik, zihinsel ve toplumsal bir olguyu oluşturmaktadır. Gençlik dönemi kolay incelenebilmesi için üç alt döneme ayrılmıştır. İlk olarak erken gençlik dönemi olarak kabul edilen 12-15 yaş arası dönem, ikinci olarak delikanlılık olarak ifade edilen 15-21 yaş arası dönem ve son olarak 21-25 yaş arası dönemi kapsayan yükseköğrenim veya uzamış gençlik dönemidir (Kasatura, 1998: 27; Öртеş, 2010: 49).

Gençlik dönemi genel olarak tüm insanlar tarafından hayatın en güzel ve verimli dönemi olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni gençlik döneminin insanlar tarafından

fiziksel anlamda sağlıklı, güçlü ve enerjik olarak değerlendirilmesidir. Bu dönem insanlar tarafından bu kadar değerli olarak görülürken aynı zamanda bu dönemin geleceğin inşasına büyük katkı sağladığı düşünülmüş ve bu sürecin doğru değerlendirilmesinin gerekliliğine odaklanılmıştır. Özellikle 1968 yılı ve sonrasında meydana gelen küresel ve ulusal gençlik olayları bu dönemin daha bilinçli şekilde ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu nedenle gençlere yönelik sosyal hizmetler artırılmıştır (Kul, 2011: 30).

Dünyadaki birçok ülkeye göre genç nüfusun fazla olduğu ülkemizde Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezleri, gençlerin zamanlarını doğru şekilde değerlendirmesi, kişisel, kültürel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlaması için gerekli ortam ve koşulları sağlamakla görevlendirilmiştir (Polat vd., 2013: 27).

Sayıları gittikçe artan gençlik merkezlerinin halk tarafından bilinirliği de arttıkça gençlerin vakitlerini sıkça geçirdikleri yerler arasında olduğu bilinmektedir. Gençlik merkezleri, gençlerin boş vakitlerini doğru şekilde değerlendirme konusunda ve gençlerin çok yönlü gelişmelerini sağlamada önemli görevler üstlenmektedir.

Gençlere ve dolaylı olarak tüm topluma hizmet veren bu gençlik merkezlerinde insan gücü olarak bu hizmeti sürdürülmesinden sorumlu kişiler gençlik liderleridir. Gençlik liderlerinin görevleri arasında; gençleri yönlendirme, gerekli organizasyonların hazırlanması ve uygulanması sürecini yönetme ve gençler ile gençlik merkezi yönetimi arasındaki koordinasyonu sağlama gibi birtakım faaliyetler yer almaktadır (Web_1).

Kariyer, bireylerin mesleki gelişimi ve sosyal hayatı açısından oldukça önemli bir noktayı ifade etmekte ve günümüz modern yönetim anlayışındaki değişikliklerin ortaya çıkmasında etkili olan bir kavramı oluşturmaktadır. Hem kurumlara hem de bireylere sağladığı katkılar nedeniyle kariyer geliştirme sürecinin başarılı şekilde yönetilmesi oldukça önem arz eden bir durumdur (İnandı ve Gılıç, 2020: 16; Dilekçi ve Sezgin Nartgün, 2020: 681; Yaşar ve Sunay, 2020: 1615). Söz konusu bu durum nedeniyle tüm kurum ve kuruluşların genel planları içerisinde kariyer planlama stratejilerine yer vermeleri gerekmektedir. Günümüzde kariyer planlamasına önem veren kurum, kuruluş ve sektörlerin kendisini geliştirmede bir adım önde olma avantajını elde ettiklerini söylemek mümkündür. Kendisini geliştirme fırsatı elde etmeye özen gösteren birey veya örgütlerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve kariyer konusuna verilen değer de buna paralel olarak artış göstermektedir. Kadınların iş gücüne katılımı da son yıllarda bu bağlamda yükseliş eğilimindedir.

İşgücündeki kadın sayısının artmasının yanı sıra, yöneticiliğe yükseldiklerinde kadınlara yönelik olumsuz düşünceler, bu alanda geleneksel zihniyetin devam ettiğini göstermektedir. Erkeklerin ekonomik gücü nedeniyle kadınları eşleri ve çocukları ile evde kalmaya teşvik eden bu tutum, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygındır. Bu ülkelerde kadın ve erkek sosyal ve ticari hayatta eşit muamele görmemekte ve yönetici pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir. Özellikle işyerlerinde maruz kaldıkları önyargılı eylem ve tutumlar, kadınların cesaretini kırmakta ve ilerlemelerini önlemektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmada da Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kadın gençlik liderlerinin kariyer deneyimleri incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın alt problemleri; kadın gençlik liderlerinin emekli olana kadar çalışma hakkındaki düşünceleri, kariyer engelinin ne ifade ettiği ve hangi türde engeller ile karşılaştıkları, durakla dönemlerine nelerin neden olduğu, işte yaşadıkları sorunların ve engellerin ev ve özel hayatlarına etkileri, kariyer engeline maruz kaldıklarına ne hissettikleri, kariyer engelleriyle nasıl başa çıktıkları, cinsiyetçi yaklaşımlara karşı görüşleri, kariyer engellerinin kişilik ve karakteristik özelliklerine olan etkileri, kariyer engelleri ve zorlukları karşısında tutumları, kariyer engellerine karşı başarılı olmalarında hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği düşüncesi, iş hayatlarında karşılaştıkları zorlukların neler olduklarının belirlenmesidir.

Araştırmanın Amacı:

Bu çalışmanın amacı Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kadın gençlik liderlerinin kariyer deneyimlerinin tespit edilmesidir. Bu amaç kapsamında belirlenen kariyer deneyimlerine yönelik çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Alt Amaçları:

1. Kadın gençlik liderlerinin emekli olana kadar çalışma hakkında ne düşünmektedirler?
2. Kadın gençlik liderlerine göre kariyer engelinin ne ifade ettiği ve kariyerlerinde ne tür engellerle karşılaşmaktadırlar?
3. Kadın gençlik liderlerinin duraklama yaşadıkları dönemlerin nedenleri nelerdir?
4. Kadın gençlik liderlerinin işteki sorunların veya engellerin evlerine ve özel hayatlarına ne gibi etkileri vardır?
5. Kadın gençlik liderlikleri kariyerlerinde bir engele maruz kaldıklarında neler hissetmektedirler?

6. Kadın gençlik liderlikleri kariyer engelleri ile nasıl başa çıkmaktadır?
7. Kadın gençlik liderlerinin işyerlerinde cinsiyetçi yaklaşımlar konusundaki düşünceleri nelerdir?
8. Kadın gençlik liderlerinin iş yaşamında karşılaştıkları engeller kişilik ve karakteristik özelliklerine ne gibi etkiler bırakmaktadır?
9. Yöneticilerinin kariyerlerindeki zorluklar ya da engeller karşısındaki tutumları nelerdir?
10. Kadın çalışanların engellere karşı başarılı olmasında ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşünmektedirler?
11. Kadın gençlik liderlerinin iş hayatlarında karşılaştıkları zorluklar nelerdir?
12. Sizin engel olarak gördüğünüz veya eklemek istediğiniz konular nelerdir?
13. Kariyerlerinde engele maruz kalan diğer liderlere önermek istediğiniz şeyler nelerdir?

Araştırmanın Önemi:

Kadınların iş yaşamında yer almaya başlaması ile, karşılaştıkları birçok zorluk bulunmaktadır. Bu zorluklar kadınların kariyerlerinde istedikleri konuma gelememeleri, iş tatminlerinin düşmesi, psikososyal sorunların yaşanmasına neden olmuştur. Türkiye genelinde kadın gençlik liderlerinin sayısının oldukça az olması, kariyer engellerinin incelenmesi açısından önemli bir durum olarak ifade edilebilir.

Bu çalışma öncesinde konu ile ilgili araştırmalar taranmıştır. Tolukan vd. (2017)'nin yapmış olduğu çalışmada gençlik liderlerinin izlenim yönetimleri ve davranışları konusu, Özsarı ve Yıldız (2020)'in çalışmasında gençlik kampı liderlerinin takım çalışmasına yatkınlıklarının incelendiği görülmektedir. Görmüş ve Aydın (2020)'in yapmış olduğu çalışmasında ise gençlik liderlerinde öz liderlik davranışlarının iş doyum düzeyine etkisi incelenmiştir. Ayrıca ulusal tez merkezi kaynakları tarandığında kadın çalışanların kariyer engelleri konusunda toplam 43 çalışmaya rastlanmış, diğer yandan gençlik liderleri konusunda toplam 9 çalışmanın olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda kadın gençlik liderlerinin kariyer engelleri özelinde herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Taranan çalışmalardan çoğunluğun nicel çalışma olduğu, bu nedenle hazırlanan araştırmanın nitel çalışma olmasının literatüre çeşitlilik sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma Nitel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Araştırma deseni olarak Fenomenoloji kullanılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak görüşme kullanılmıştır. Araştırmada çalışma grubuna yarı yapılandırılmış görüşme formu ile

sorular sorulmuş, rızaları ve onayları dahilinde ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Hemen akabinde ise metine dökülmüş çalışma sonunda çalışma grubundaki katılımcılardan uygunluk onayı alınmıştır.

Tüm bu işlemler araştırmanın çalışma grubu olan ve amaca yönelik seçilen kolay ulaşılabilir durum örnekleme türüne dahil kadın gençlik liderlerine uygulanmıştır.

Sınırlılıklar:

Araştırmanın konusunu Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı kadın gençlik liderlerinin kariyer deneyimleri oluşturmaktadır. Bu araştırmanın konusu Denizli ili ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca çalışma Veri toplama aracı olarak görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşme kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen verilerle sınırlıdır.

Tanımlar:

Kariyer: bireylerin meslek hayatlarında elde ettikleri tutum, davranış ve deneyimlerin bütünüdür (McElroy vd., 1993: 5-14).

Liderlik: kişilerin belirlenmiş olan hedefleri gerçekleştirmesini mümkün hale getiren kişisel beceri, toplumun idaresini sağlayabilme sanatıdır (Nacar ve Kak, 2019: 2).

Gençlik Lideri: Fakültelerin en az 4 yıllık lisans bölümlerinden mezun olan ve KPSS'den yeterli puan aldıktan sonra Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından ilan edilen kadrolara yerleşir. Devamında Bakanlıkça verilen eğitimleri başarıyla tamamlayıp gençlik lideri sertifikası almaya hak kazanan bireylerden oluşur. Gençlik merkezindeki gençler ile yöneticiler arasında iletişimi sağlayarak gençleri yönlendiren, etkinlik programlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında görev alan Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı personellerdir (Web_1).

Gençlik Merkezleri: sosyal, sportif ve kültürel etkinlikler düzenleyerek gençlerin boş zamanlarını doğru ve verimli şekilde geçirmelerine ortam hazırlayan merkezlerdir. Gençlik merkezlerinde hem gençlerin talep ve ihtiyaçları gözetilmeli hem de yeni hizmet ve programların geliştirilmesi gerekmektedir (Kul, 2011: 33).

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışanların; gereksinim, düşünce ve hedeflerinin olduğuna, aynı zamanda büyük çoğunluğunun kariyer planları yaptıklarına detaylı gözlemler sonucunda ulaşılmıştır. Kariyer süreçlerine yön veren unsurlar arasında bireylerdeki öğrenme isteği, özgün yetenekler, derin duygu ve düşünceler yer almaktadır. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve yeniliklerin sürekli oluşu pek çok becerinin raf ömrünün kısalmasına neden olmuştur. Bu nedenle imalat süreçlerinde olduğu gibi tüm sektörler kendi içerisinde belirli periyotlar dahilinde yenilenmeye gitmeli, çalışanlarına belirli aralıklarla eğitimler sunarak takibini gerçekleştirmelidir (Sennet, 2009: 11).

Kariyer gelişimi, değişim süreçlerinde yalnızca önceki başarılarla odaklanmaz. Aynı zamanda potansiyel gelişimini hedefleyen gerekli strateji geliştirme yollarının konusunu oluşturur. Stratejinin tek başına ifade ettiği anlam bugünden yola çıkarak geleceği planlamaya yönelik alınan kararların altında yatan mantıktır (Özel, 2016: 28). Çalışmanın bu bölümünde kariyer türleri, kariyer süreçlerini etkileyen unsurlar, liderlik kavramı ve çeşitleri üzerinde durulmuştur.

1.1. Kariyer

1.1.1. Kariyer Kavramı Tanımı ve Önemi

Kariyer kelimesinin genel kullanımına bakıldığında mesleki bir anlam taşıdığı görülmektedir. Bu kavram bireyin kendi davranışlarını üstlenmesi gerektiğini, bireyin uzun vadeli planlarının ve profesyonel-profesyonellik harici hayatının koşullarını belirlemede kullanılmaktadır. “İyi yapılmış bir yol” anlamına gelen kariyer kavramının temel unsurlarından birini belirli becerilere sahip olmak oluşturur. İngilizce kökenli olan kariyer “career” kelimesinin asıl kökeninin eskiden ulaşım araçlarının kullandığı yolu ifade eden (carriage) kelimesinden geldiği bilinmektedir. Kariyer kelimesinin Almanca karşılığı olarak “beruf” ifadesi sosyolog olan Max Weber tarafından kullanılmıştır. Bu ifadeden yola çıkarak kariyer kavramının uzun süreli ve organize bir çaba gerektirdiğine ulaşılmaktadır (Sennet, 2002: 126-127).

Mesleki çalışma anlamında kullanılmaya başlanan kariyer kavramı ekonomik uğraşların sürekli olarak devam ettiği bir süreci kapsadığı görülmektedir. Kariyer kelimesinin anlamı Türk Dil Kurumuna göre bir meslekte ulaşılan başarı, elde edilen uzmanlıklar veya aşamalar olarak açıklanmıştır (Web_5). Kariyer kavramını açıklamada

birçok farklı yöntem kullanılmıştır. Bunun sebebi kariyer kavramını etkileyen tutum ve sorumluluk, başarı-para kazanımı, iş alanı ve meslek tercihi gibi birçok etkenin varlığıdır (Vural ve Sağlam, 2019: 233).

Yönetim, rehberlik, planlama ve geliştirme gibi geleneksel personel yönetim anlayışından vazgeçerek meslek seçimi ve mesleki tercih gibi konuları kapsayan insan kaynakları yönetimine yönelme kariyer kavramının önem kazanmasıyla gerçekleşmiştir (Aksoy, 2008: 24).

Kariyer kavramına yönelik farklı nitelikler aşağıda maddelenmiştir:

- Kariyer etkinlikleri bireylerin yaşamları boyunca sürmektedir.
- Bireylerin kariyerlerine, bir işte kazanılan tecrübe ve beceriler katkıda bulunur.
- Bireylerin kendini gerçekleştirmesine yönelik uygun alanı kariyer sağlamaktadır.
- Dikey hareketlilik kariyerin içerisinde mevcuttur.
- Mesleki gelişimin belirli bir sıra dahilinde ilerlemesi kariyeri oluşturmaktadır.
- Bireylerin yaşam boyunca elde ettikleri tecrübeler yeni tutum ve davranışların kazanılmasında etkili olmaktadır.

Kariyer kavramına yönelik bu ifadelerden yola çıkarak bu kavramın önemi hakkında şunlar sıralanabilir:

- Kişilerin mesleki tecrübe kazandıkça kariyerlerinde ilerleme gösterirler. Bu da kariyerin dikey hareketlilik gösterdiği anlamına gelmektedir.
- Kişilerin çalışmadaki pozisyonlarının ne olduğuna bakılmaksızın yaşamları boyunca devam eden işleri kariyerlerini oluşturmaktadır.
- Kişilerin çalışarak mevcut becerilerini geliştirmesi veya yeni beceriler edinmesi kariyer kavramıyla açıklanmaktadır.
- Bireyler kendilerine yönelik kariyer gelişimlerini yönetmeleri gerekmektedir.
- Kişilerin çalışma hayatlarına yönelik tüm tecrübeleri kariyer kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Kariyer kavramı dilimizde genellikle mesleki gelişim olarak algılansa da özünde bireylerin hayatları boyunca edinmiş oldukları tüm tecrübeleri ve çalışmış oldukları pozisyonları kapsamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 69; Odabaşı, 2011; Sara, 2018: 145; İnandı ve Gılıç, 2020: 16).

Bireylerin toplumsallaşmasında ve iş hayatlarında sosyal bir yer edinmesinde kariyerin önemli rolü bulunmaktadır. Kariyer sadece bireyler için değil kurumlar için de

önemli bir kavramı oluşturmaktadır. Çalışanlarının kariyer gelişimini sürdürmesi kurumlara oldukça yarar sayılabilecek bir durumdur. Bireylerin çalışmakta oldukları işleri ekonomik anlamda kendilerine yarar sağlamanın yanında kariyerleri noktasında yapmış oldukları çalışmaları mesleki tatminliği beraberinde getirmektedir.

İnsanlar her konuda olduğu gibi iş hayatlarında da öncelikle ihtiyaçlarını daha sonra istek ve beklentilerini karşılamaya yönelirler. İş hayatında belli bir noktaya ulaşmış bireyler kendilerini daha mutlu ve başarılı hissetmek adına belli seviyelere yükselmeyi hedeflemektedirler. Bu durumu psikososyal bir gereklilik olarak açıklamak daha doğru bir ifade olacaktır (Aytaç, 2005: 94; Sara, 2018: 145).

Kariyerinde ilerleme arzusu bireylerin fizyolojik olan ihtiyaçlarının giderilmesinden sonra ortaya çıkan kendini gerçekleştirme isteğinin bir belirtisi olarak değerlendirilebilir. Bireyler daha güçlü ve popüler olmayı bu istek sayesinde elde etmektedirler. Aynı zamanda kariyerde ilerleme bireylerin daha iyi bir hayat yaşaması için uygun zeminin hazırlanmasına yardımcı olabilmektedir.

Kendini gerçekleştirme isteği her bireyde aynı oranda görülmeyebilir. Bunun sebebi bireylerin dünyayı algılamada farklı bakış açılarına sahip olmaları ile ilgi ve yeteneklerinin farklılık göstermesi olarak açıklanabilir. Bireylerin dünyayı algılamada farklı bakış açılarına sahip olmalarının sebepleri arasında ekonomik, toplumsal, psikolojik durumlar yer almaktadır. Bireylerin mesleki yaşantılarında kariyer kavramının önemli hale gelmesinde dünyada meydana gelen değişim ve yeniliklere uyum sağlayarak refah seviyesini yükseltme amaçları etkili olmuştur. Daha sonrasında kariyer başarısı olarak nitelendirilen bireylerin iş hayatları ve normal hayatlarından duymuş oldukları memnuniyeti ifade eden kavram ortaya çıkmıştır (Heslin, 2005'ten akt. Koch vd., 2021: 36).

Daha yüksek refah seviyesine ulaşma hedefinden dolayı bireyde kendini diğer çalışanlardan farklı bir noktaya taşıma arzusu gelişmektedir. Bireylerin tanınır olmak, sosyal alanda kendini geliştirmek ve daha mutlu bir hayata sahip olma arzularına ulaşmalarının kariyerini geliştirmeye mümkün olduğunu düşünmeleri bu alanda çaba harcamalarına sebep olmuştur (Kaya, 2008; Koch vd., 2021: 37).

Kariyer geliştirme konusu günümüzde birçok alanda önemli hale geldiği gibi Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı gençlik liderleri arasında da önemsenen bir konu haline almıştır. Bu çalışmada Gençlik liderlerinin kariyer deneyimlerine ve kariyer yönetimlerine etki eden faktörler incelenmiştir. Bu faktörler içerisinde çeşitli çevresel

etkenlerin yanı sıra bireylerin kişisel özellikleri, ilgi ve yetenekleri ve demografik etkenler yer almaktadır.

Yaş, kariyer planları yapmaya etki eden faktörlerden birini oluşturur. Her meslek grubundaki bireylerin her yaş grubundan aynı performansı beklemek doğru değildir. Örneğin 50 ve 20 yaşındaki iki farklı bireyin aynı kariyer beklentileri içerisinde olmalarını beklenemez. Ayrıca bazı meslek gruplarında yaş sınırlaması da yer almaktadır. Örneğin araştırma görevlisi alımında Yüksek Öğretim Kurumu en çok 35 yaşında olma şartını koymaktadır (Web_4).

Cinsiyet, bireylerin kariyer seçimlerini etkileyen bir diğer faktörü oluşturduğu düşünülmektedir (Ballou ve Huguenard, 2008 akt. Jackson ve Wilton, 2017: 32). Toplumsallaşma sürecinin kadın ve erkek açısından farklılık göstermesi cinsiyetin kariyer sürecini doğrudan etkileyen bir faktör olmasına neden olmuştur. Toplumsallaşma sürecinde kadınlara yüklenen toplumsal cinsiyet rolleri kadınların da bu durumu içselleştirmesiyle beraber kariyer gelişimlerine olumsuz etki eden durum halini almasında etkili olmuştur. Toplumun ideal kadın ve ideal erkek kalıplarına göre şekillenen bireylerde bazı farklı bakış açıları görülmektedir. Kadınların daha çok duygusal, edilgen olmasıyla beraber ev içi etkinliklere yönelmesi; erkeklerin ise lider ve yarışçı özellikler göstererek ev dışı etkinliklere yönelmesi beklenmektedir.

Bu kalıplaşmış yargıların doğumdan itibaren kadın ve erkek cinsiyetlerin kariyer tercihleri üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etki gösterdiği çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuştur. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde özellikle eğitim imkanlarının artması ve kadın istihdamına yönelik çıkarılan yasal düzenlemeler sayesinde kadınların çalışma hayatında daha aktif rol almaya başladığı görülmüştür (Şahin, 2008: 47; Özyürek, 2013: 39-40; Jackson ve Wilton, 2017: 30).

Kişilik, kişiliğin oluşmasında birçok faktör bulunmaktadır ancak kişiliği oluşturan temel faktörler arasında yetenek, karakter ve mizaç yer alır. Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı ile iş yaşamının uyum göstermesi kurumsal bağlılığın sağlanmasında oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar kişilik özellikleri ile kariyerin uyumu ilişkisini araştırmasının yanı sıra kişilik özelliklerinin kariyer tercihlerine etkisini de ortaya koymaya çalışmıştır. Kariyer gelişiminde başarılı olabilmek için bireylerin kişilik analizlerini en doğru şekilde yapmaları ve buna uygun meslek seçimiyle beraber kariyer planlarını oluşturmaları gerekmektedir. Dolayısıyla psikolojik faktörler kişilik gelişiminde etkili olduğu gibi kariyer gelişiminde de etkisini göstermektedir. Kendini

gerçekleştirme arzusu bireyin kişilik gelişimiyle paralel olarak artan bir içgüdüyü oluşturmaktadır ve bu arzu kariyer gelişiminde önemli bir faktörü oluşturmaktadır. (Aybatlı, 2008: 10; Karaca Çakınberk, 2011: 177; Eryılmaz ve Kara, 2017: 88).

İlgi ve yetenekler, kariyer seçiminde etkili olan bir diğer faktörü ilgi ve yetenekler oluşturmaktadır. Bireyler meslek seçimleri sırasında ilgi ve yeteneklerini göz önüne tutmalı, kişilik yapılarına uygun ve kendilerini geliştirebilecekleri bir alan tercih etmelidirler. İnsanların hayatlarının önemli bir kısmını çalışarak geçirdiği gerçeği bu durumun önemini ortaya koymaktadır. Bireyin kariyer gelişiminde ilerleyebilmesi, ilgi ve yetenekler doğrultusunda verilen doğru kararlar neticesinde mümkün hale gelmektedir. Aynı zamanda mesleki anlamda verilen doğru kararlar bireylerin memnuniyetinin ve iş doyumunun artmasını sağlayacaktır (Kök ve Halis, 2007: 14).

Beklentiler, bireyler birçok konuda farklı olduğu gibi istek, ihtiyaç ve beklentiler konusunda farklılık göstermektedir. Bu beklentilerden dolayı bazı bireyler gelir durumunu ön planda tutarak meslek kariyerini planlarken bazı bireyler mesleğin getireceği statü ve sosyal kazanımları ön planda tutarak kariyer planlamasına gitmektedirler. Mesleki anlamda beklentilerini en üst seviyede karşılayabilen bireyler daha istekli ve mutlu şekilde çalışmalarına devam ederler. Bireyler açısından tercih edilen ödüllerin farklı olması beklentilerin de değişkenlik göstermesine neden olmaktadır. Örneğin emekli maaşının yüksek olması yeni işe başlayacak bir birey tarafından çok fazla önem arz etmezken yaşlı bir birey için oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Çiftçi, 2007: 142; Aytaç, 2005: 94; Eryılmaz ve Kara, 2017: 92).

Çevresel unsurlar, çevresel unsurlar kariyer seçiminde etkili olan başka bir faktörü oluşturmaktadır. Bireyin kariyer planlarına yön vermesinde doğup büyüdüğü, yaşamını sürdürdüğü ortam ve sosyoekonomik çevre etkili olmaktadır. Diğer çevresel faktörler arasında kültürel yapı, aile ve arkadaş ortamları, dini inançlar ve gelenekler yer almaktadır. Örneğin kırsal bölge ve şehirde yaşamını sürdüren bireylerin kariyer planları arasında farklılık görülmektedir. Çünkü yaşantılardaki farklılıklar bireyler üzerinde kalıcı kişilik farklılıklarını beraberinde getirmektedir. Örneğin askerlik durumu erkek bireyler için kariyer planlamada göz önüne alınması gereken bir faktörü oluştururken devlet memuru olmayı hedefleyen bir birey için devlet memuru olmayı engelleyen hükümlülük durumu kariyer planlamada dikkat edilmesi gereken bir başka noktadır (Carrico vd., 2017: 14). Ekonomik etkenler kariyer seçiminde etkili olan başka bir

çevresel faktörü oluşturmaktadır. Bireylerin meslek tercihlerinde odaklandıkları ekonomik konular arasında sigorta, sosyal haklar, ücret ve ikramiye yer almaktadır.

1.1.2. Kariyer Evreleri

Bireylerin çocukluktan yetişkinliğe kadar olan evrelerinde yaşam ve kariyerleri arasında her zaman bir paralellik bulunmaktadır. Her sorumluluk ve ödevde yapılması gereken görevler ve gereksinimler olduğu gibi birçok etken bir kariyer planının oluşturulmasında etkili olmaktadır. Kariyer planını oluşturan etkenler arasında aile, okul, iş deneyimi gibi çevresel faktörlerin yanı sıra kişisel özellikler ve yaş da yer almaktadır. Bireysel farklılıklardan dolayı kişiden kişiye değişmekte olan istek ve ihtiyaçlar bireylerin kariyer gelişimlerine yön vermektedir. Örneğin ergenlik döneminde olgunlaşarak birey için mesleki ilgi ve boş zaman etkinlikleri olarak gelişme gösteren kariyer kavramı, aslında ilk olarak çocukluk döneminde hayaller kurarak beklentilerin oluşmasıyla başlamıştır (Işık ve Bahat, 2019: 561).

Kariyer bilinci yetişkinlik döneminde alınan eğitimler sonucu işe başlama, daha sonrasında kariyer durgunluğu ve son olarak emeklilik ile gelişme göstermektedir. Günümüzde bazılarının göre kariyerin sonu bazılarının göre ise kariyerin başlangıcı olarak görülen emeklilik kavramı bireylerin hayatlarında yeni bir başlangıcı oluşturmaktadır. Kişisel, çevresel bazı durumlar emeklilikte yeni kariyer planları fikrini doğrudan etkilemektedir. Öte yandan bazı sebeplerden dolayı bireylerde kariyerlerine ara verme veya kariyerlerini erteleme durumları görülebilmektedir. Söz konusu bu durumlar incelendiğinde bireylerin kariyer planları ile hayatlarının önemli dönemlerinin birbirine bağlılığı göze çarpmaktadır. Örneğin kadınlarda kariyer gelişimlerini erteleme veya kariyerlerine ara verme durumunun evlilik sonrası sorumluluğun artması ve çocuk yetiştirme gibi nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 206; Hermanowicz ve Clayton, 2018: 3).

Bireylerin hayatlarında bir kısmı çocukluk bir kısmı ise yetişkinlik dönemini kapsayan farklı psikososyal evreler bulunmaktadır. Kendi modeliyle birey yaşamını altı evrede inceleyen psikososyal araştırmacı Daniel Levinson, ilk olarak 16-22 yaş aralığını aileden ayrılma dönemi ve 22-29 yaş aralığını yetişkinlerin içine karışma dönemi olarak ifade ederken sonrasında 29-32 yaş arası dönemi önceki evreler için geçiş dönemi olarak nitelendirmiştir. Daha sonrasında ise 32-39 yaş arası dönemi işe yerleşme evresi ve 39-43 yaş arası dönemi ise orta yaş krizi olarak ifade etmiştir. Son olarak ise 43-50 yaş arası dönemi yenilenme evresi olarak ifade etmiş ve ayırmıştır. Kariyer evrelerini 5 sınıfta

toplayan Super (1980: 295), başka bir psikososyal ve meslek kuramlarına ait sınıflandırma yapmıştır. Bu evreler arasında ilk olarak büyüme evresini ifade eden 0-14 yaş arası dönem bulunmaktadır. Daha sonra kurma evresini ifade eden 25-44 yaş arası dönem ve 45-64 yaş arasını oluşturan sürdürme evresi gelmektedir. Son evreyi ise düşüş evresi olarak nitelendirilen 65 yaş evresi oluşturmaktadır. Birçok araştırmacı kariyer evreleri konusunda farklı kuramlar ortaya atmıştır. Ancak kariyer evrelerinin beş aşamada incelenmesi ortak görüş olarak belirlenmiştir. Ortak görüş doğrultusunda belirlenmiş olan bu beş evre şu şekildedir: (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 207; Ünver, 2005: 6; Hermanowicz ve Clayton, 2018:5).

1.1.2.1. Keşif Evresi

Keşif süreci kariyerin ilk evresini oluşturmakta ve bu süreçte bireylerin araştırma duygusu ile birlikte kendisini hazırlaması gerekmektedir. Bu evrede bireylerin eğitim almaları veya eğitim almayı düşünmeleri bu evrenin önemli özellikleri arasında yer alır. Söz konusu keşif evresinin özellikleri arasında fizyolojik ihtiyaçların ve güvenlik ihtiyaçlarının üst düzeyde olması da yer almaktadır. Genel olarak 25 yaşında son bulunduğu düşünülen bu evrede birey kendisini tanımaya ve mesleki tercihe yönelik özelliklerini keşfetmeye başlamaktadır. Kişinin kariyer anlamında ne tür bir role sahip olabileceğini belirlemesi bu sayede gerçekleşmektedir. Kariyer gelişimindeki farklılıklar 25 yaş olarak belirlenen bu yaş sınırında değişikliğe sebep olabilmektedir (Öge, 1984'ten akt. Can ve Kavuncubaşı, 2005: 207; Hermanowicz ve Clayton, 2018:7).

Meslek seçimi ve sonrasındaki dönemi de içine alan keşif evresi, ilk olarak insan hayatının en başında başlayıp sonrasında devam eden bir süreçti oluşturur. Aile, okul, arkadaş grubu, eğitim durumu, kariyer seçimi gibi bireyin ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardır. Çalışma hayatının ön şartı olarak da sahip olduğumuz ilgi ve yetenekleri göz önünde tutarak meslek tercihi yapmak yer almaktadır (Hermanowicz ve Clayton, 2018: 8).

Günümüzde bireylerin ilgi ve yeteneklerine göre meslek seçimi yapmasına engel olan bazı durumlar yer almaktadır. Bunlar arasında ülkemizde çağ nüfusunun da fazla olması nedeniyle eğitim sürecinin sınavlara bağlı olması, rehberliğin yetersiz veya sınırlı olması, ilgi ve yeteneklerin eğitim sırasında göz ardı edilmesi gibi bazı olumsuz durumlar yer bulunmaktadır.

1.1.2.2. Kariyer Başlangıcı

Ortalama olarak beş yıllık bir süreci kapsayan kariyer başlangıcı evresi bireyin iş hayatına başladığı evreyi oluşturmaktadır. Bireylerin kariyerlerinde belirsizlik ve bunalım yaşayabildikleri bu dönem aynı zamanda bireylerin farklı iş kanallarına yöneldiği ve ilk iş deneyimlerini yaşadığı dönemi oluşturmaktadır. Birey bu süreç içerisinde kendisini kanıtlayma ve kendine bir yer edinme arayışı içerisindedir. İlk meslekte geçirilen süre içerisinde elde edilen deneyimler kariyer gelişimi için en az mesleğe başlama kadar önem arz etmektedir. Çalışılan kurum ve kuruluşlar, ilgilenilen işler, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışları bireyin kariyerinde etki gösteren unsurları oluşturmaktadır. Kariyer başlangıcı evresi kendi içerisinde üç bölümde sınıflandırılmıştır. Bunlar iş arama ve bulma, işe başlama ve uyum sağlama, yerleşme ve ilerlemedir (Aytaç, 2005: 5-6).

İş Arama ve Bulma: Özellikle genç yetişkinlikte daha uzun bir zamana yayılabilen iş arama ve bulma süreci hem kariyer başlangıcında hem de iş değiştirme veya ayrılma dönemlerinde karşılaşılabilen bir durumu oluşturmaktadır. Bireylerin kariyer planlarında başarılı şekilde ilerleyebilmesi bu süreçte verilecek doğru kararlara bağlıdır.

İşe Başlama ve Uyum: İş arama sonrası yeni bir iş bulup başlayan bireyler çalışma ortamlarını tanımaya ve başladıkları yeni işlerine adapte olmaya çalışırlar. Bireyler işe başlama aşamalarında birçok farklı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar arasında en büyükleri özellikle iş arama sürecinin uzamasıyla birlikte ekonomik ve psikososyal birtakım problemlerin oluşmasıdır. Beklentiler ile gerçekliğin örtüşmemesi sonucu bireylerde görülen hayal kırıklıkları başka bir sorunu oluşturmaktadır. Çünkü bireyler iş hayatına başlamadan önce gerçekte olandan farklı, yüksek beklenti içerisine girebilmektedirler ve bu beklentilerin iş hayatına başladıktan sonra cevap bulmaması hayal kırıklıkları ile sonuçlanmaktadır. Kişilerin gerçek durumları gördükten sonra bu açıklıkları kapatmaya çalışmalarının zaman alacağına geniş zaman içerisinde yapılmış olan araştırmalar ile varılmıştır. (Aytaç, 2005: 6).

Bireylerde görülen işte düşük performans gösterme veya iş değişikliğine yönelme gibi davranışlar, beklentilerle çalışma koşullarının uyuşmaması neticesinde görülen davranışlardır. Kendisini nelerin beklediğinin bireyler tarafından bilinmesi daha az hayal kırıklığı oluşturacaktır. Bu nedenle mesleki eğitimler sırasında bireylere iş ve çalışma şartları daha yakından gösterilmeli bu sayede gerçekler ile beklentiler arasındaki fark kapatılmalıdır.

Yerleşme ve İlerleme: Bu dönemde bireyler mesleki deneyimlerini artırarak işinde daha tecrübeli hale gelmekte ve hızlanmakta aynı zamanda bu dönemde mesleki doyuma da ulaşmış olmaktadır. Söz konusu bu dönemde tecrübe kazanmış olan bireylerde sorumluluk ve görev alma arzusu daha fazla olmaktadır. Bireylerin istek ve hedeflerini belirlemiş olmaları işlerindeki kariyere başlama evresinin tamamlanmasında etkili olmaktadır. Bireylerin ilgi ve yeteneklerinin iş yaşamına göre uyarlanması kariyer başlangıcı dönemi içerisinde değerlendirilmektedir. Çünkü başlangıç evresi gerçekçi hedefler belirlemiş ve hayali olmayan bireyler için çok kısa sürmektedir. Söz konusu durumun tam tersi hallerinde ise yani bireylerin yüksek hedef ve hayallerinin olması durumunda bu sürecin tamamlanması daha uzun zaman alacaktır. Bireylerin mesleklerinde ilerleme sağlayarak güç ve mevki elde etme arzusu başlangıç ve yerleşme evrelerinde daha fazla görülebilmektedir. Bu nedenle en hızlı kariyer gelişimleri bu dönemlerde görülmektedir (Erdoğan, 2003: 17; Kök ve Halis, 2007: 7).

1.1.2.3. Kariyer Ortası

İşe dair görev ve sorumlulukların daha fazla kendini gösterdiği kariyer basamağının bu aşamasında bireyler üretken ve yapıcı bir rol üstlenmek amacıyla bilgi ve becerilerini kullanma yoluna giderler. Bireylerin işlerinde kendilerini ispatlamaları kariyer hedefleri için önem taşımaktadır. Çünkü elde edilen başarılar yeni görevler elde etme ve terfilerle sonuçlanacaktır. Aksi takdirde bu dönemin başarısızlıklarla geçmesi durumunda birey yeni iş arayışlarına yönelecektir. Bu dönemde gayret ve sabır göstererek kendilerini gerçekleştirmeye çalışan bireylerin bulunmasının yanı sıra bu evrede zaman zaman kariyer platosu olarak nitelendirilen durumlar yaşanmaktadır. Herhangi bir kariyer gelişiminin veya ilerlemenin kişinin mesleki faaliyetleri sırasında gerçekleşmediğini ifade etmek için kullanılan bu kavram, bireylerin neredeyse durma noktasına geldiği veya iş yapma isteğinin azaldığı durumlarda görülmektedir. Bireyin kariyerinde ilerleyememesi yani kariyer platosunun görülmesinin nedenleri arasında işe başladığı zamandaki heyecanını kaybetmesi yer alabilmektedir. Bilgi ve becerilerini tam olarak performanslarına yansıtamamaları bireyleri bu durum içerisine itmekte ve işte iyi olamadıkları düşüncesine kapılmalarına yol açmaktadır. Bu bireylerde işlerini iyi yapamadıkları düşüncesi, işlerini kaybetme endişesine yol açmakta bu nedenle bireyler duygusal, bedensel ve zihinsel yönden yıpranma sürecine girmektedirler. Söz konusu bu olumsuz tablonun engellenebilmesi için kariyer platosu durumunu yaşayan bireyler ile sağlıklı ilişkiler kurulmalı, bu bireyler desteklenmeli, olumsuz tepkilerden uzak durulmalı

ve onların mutlu ruh hallerinin korunması için gerekli olan koşullar sağlanmalıdır (Barutçugil, 2004: 328).

Sadece kurumların değil bireylerin de sorumluluklarını paylaşmakta oldukları kariyer ortası evresinde bazı bireyler kariyer platosu olarak nitelendirilen gerileme veya duraklama dönemi yaşarken bazı bireyler yüksek performans göstererek kariyer basamaklarında hızla yol almaktadırlar. Söz konusu durumu ifade eden “kişisel odaklı plato” kavramı bireylerin davranışlarından kaynaklanan duraklama dönemini anlatmaktadır. Ancak kurumun kariyer planlaması veya yönetiminde yaşanan problemlerden kaynaklanan bir plato dönemi yaşanmışsa bu durum “örgüt odaklı plato” olarak ifade edilmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken diğer etkenler arasında bireylerin ruhsal, psikolojik veya fiziksel durumları yer almaktadır (Şimşek vd., 2007: 11). Mevcut durumun düzeltilmesine yönelik yapılan araştırmalar sonucunda bireylerin psikolojik, ruhsal ve fiziksel durumları ve bunun yanı sıra kurum ve birey kaynaklı problemleri kariyer platosu oluşumunu etkileyen unsurları oluşturduğu görülmüştür.

1.1.2.4. Kariyer Sonu

Bireyler bu aşamaya geldiklerinde öğrenme ikinci plana atarak deneyime önem vermeye başlanır. Bu sebeple bireyler öğrenmiş oldukları deneyimleri başka bireylere aktarma girişimindedirler. Genellikle bu aşamaya ulaşmış ve kurumla olan bağlılığı zayıflamış bireyler, deneyimlerini genç insanlara yol göstermek için paylaşmaktan hoşlanmaktadırlar. Statü ve kendini gerçekleştirme bu bireyler büyük önem arz etmektedir (Aytaç, 2005: 72).

Kariyer bakımından bireylerin en üst seviyede yer alması kariyer sonuna yönelik bilgilerin odak noktasını oluşturmaktadır. Bu dönemle birlikte artık öğrenme arka planda kalırken öğretmek ön plana çıkmaktadır. Bu aşamaya gelmiş olan bireyler kurumlar tarafından gençlere yol göstermesi amacıyla istihdam edilmektedirler. Bu aşamada bireylerde görülen ön önemli sorunlar arasında yaşın ilerlemiş olmasına rağmen kendilerinde herhangi bir fark oluşturamamalarıdır. Bu bireylerde tükenmişlik hissi mevcuttur ve üretkenlik bu bireylerde görülmesi zor olan bir özellik haline gelmektedir. Bu dönem içerisinde karşılaşılabilecek diğer bir sorunu ise bireylerin yaşadıkları sağlık problemleri oluşturmaktadır.

1.1.2.5. Azalma

Kariyer döneminin bitişi olarak görebileceğimiz emeklilik; iş, aile, çocuk, torun kısaca bireyin tüm çevresini ile olan ilişkilerini etkileyen dönemi oluşturmaktadır. Mesleki hayattan kopmuş olma hissi, kimlik ve imaj kaybı bu dönemdeki bireylerde kaygı ve endişe oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar emeklilik dönemi için farklı bakış açıları geliştirmiştir. Bazı çalışmalar emekliliği yeni bir kariyerin başlangıç noktası olarak görürken bazı çalışmalar ise kariyerin bitiş noktası olarak görmüştür. Emeklilik dönemine girmiş olan bireyler bu dönemi yeni kariyerlerinin başlangıç noktası olarak görebilirlerse, hobilerine yönelerek kendilerini gerçekleştirme hissini yaşama fırsatı yakalayabilirler (Kaya, 2008: 13). Bunu başarabilmek de yaşam konforunun artması, tıptaki gelişmelerle sağlık durumunu iyileştirme, ortalama yaş ömrünün uzaması gibi etkenlere bağlıdır. Bu sayede yaşlılık hem daha ileri yaşa ertelenmiş hem de daha uzun bir zaman dilimini oluşturmuş olacaktır. Yaşlılık dönemini etkileyen söz konusu bu etkenlerin iyileştirilmesi durumunda orta yaş ve yaşlılık arasındaki dönemi yaşayan emekli bireylerin sayısı artacak böylece boş vakti olan bu bireyler sanat ve sporla ilgilenen, seyahat eden yeni bir kuşağın oluşmasını sağlayacaktır (Hofman, 2017: 7-9).

Kurum için önemli kazanımlardan birisi, emekliliği gelmiş bireylere bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak adına genç çalışanlarla ilgilenmesi için koçluk, eğitimlik gibi görevler verilmesidir. Çünkü bu kariyer dönemi üretmekten ziyade bilgi ve tecrübe aktarımına dayalı bir dönem olarak dikkat çekmektedir. Kurumların bu döneme gelmiş bireylerin tecrübelerinden faydalanmak yerine bu bireyleri üretkenliklerinin ve performanslarının azalması sebebiyle işten çıkarması kurum için ciddi kayıp anlamı taşımaktadır (Yaylacı, 2006: 108).

Bu kariyer düzeyi bireylerin kemale erdiği ve üretmekten ziyade başkalarına aktarımın sağlandığı düzey olarak dikkat çekmektedir. Bundan dolayı bu döneme gelmiş bireyleri bünyesinde bulunduran kurumların bu kişilerin bilgi ve deneyiminden istifade etmek yerine onları işten çıkarmayı seçmesi önemli ve ciddi bir kayıp şeklinde değerlendirilmektedir (Yaylacı, 2006: 108).

1.1.3. Kariyer Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

20. yüzyılın ortalarındaki çalışmalarla kavramsal çerçevesi şekil almaya başlayan kariyer kavramı, aslında eskiden beri bilinen bir kavramı oluşturmaktadır. Meslek ve kariyer kuramlarının ortaya çıkması Roe, Donald Supper, Tiedeman, Ohara ve John

Holland gibi araştırmacılarla birlikte olmuştur (Özgen vd., 2002; akt. alık ve Ereş 2006: 70).

Dönem içerisinde kariyer gelişimine yönelik ilgiyi artıran gelişmeler arasında ikinci dünya savaşının yaşandığı ve inişli çıkışlı bir yaşamın olduğu 20. Yüzyılın sonlarında sanayinin gelişmesiyle beraber ekonomik dönüşümlerin yaşanması yer almaktadır. Sanayinin ve ekonominin gelişmesiyle birlikte yeni şirketler kurulduğu ve çalışana olan ihtiyacın arttığı bu dönemde kurumsallaşma artmış ve kurumsal çerçevede kariyer kavramı ortaya çıkmıştır. Daha sonrasında bireyi esas alan kariyer anlayışı gelişmiştir. Bu anlayış çerçevesinde kariyer kavramı incelendiğinde, bireyin daha güçlü bir kariyer öyküsü oluşturabilmesi ve yaşamlarını kendi kontrolleri altında yönetebilmesi için teknik beceri, bilim ve profesyonel bilginin doğru şekilde kullanılması gerekmektedir (Sennet, 2002: 128). Dolayısıyla kariyer yönetimi kavramı, bireyin işinde kariyer oluşturmasına katkı sağlayacağı için önemli bir kavram halini almıştır (Aydın, 2007: 87).

Her geçen gün daha da hızlanan hayat temposu içerisinde mevcut değişikliklere uyum sağlama adına çalışanların da sürekli kendisini geliştirmesi ve yenilikleri yakından takip etmesi gerekmektedir. Sürekliliğini koruyan yenilikler, geleneksel kariyer anlayışına olan bakış açısını değiştirmiştir. Kurumların çağın değişimine ayak uydurabilmesi amacıyla kendi iş potansiyellerine uygun olan iş gücünü bulmalı bunun için de bireylerin kariyer gelişimlerini yakından takip etmelidir. Kariyer gelişimini çok yönlü şekilde gündemine alan kurumlar aynı zamanda kariyerlerini ilerletmek ve geliştirmek adına planlı bir çalışma programı geliştirmelidirler. Söz konusu kurumların çok yönlü şekilde kariyerlerini gündemlerine alma meselesi, bireylerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kariyerlerinde oluşan değişimlerde çok yönlülüğu ifade etmektedir. Bireylerin kariyer gelişimleri sırasında almış oldukları sorumluluk geleneksel ve çok yönlü kariyer yönetiminin temel farkını oluşturmaktadır. Günümüzde kültürün hızlı olan değişimi sayesinde zaman çok hızlı geçen bir kavram halini alırken, aynı zamanda sosyal sınırları kaldırmakta ve bir yandan da kariyer gelişimine yönelik sabit tanımlar yerine değişebilir ve esnek değerleri koymaktadır. Bu nedenle çok yönlü kariyer içerisinde kendisini geliştirmek isteyen birey kariyerini kendisinin planlaması gerekmektedir (Noe, 1999; akt. alık ve Ereş 2006: 70).

Tablo 1. Kariyer Çeşitlerinin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel kariyer	Çok yönlü kariyer
Hedef	Terfi- maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş teminatı	Verimlilik
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Ne?	Nasıl?
Gelişme	Kuralcı	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven
Yönetim sorumluluğu	Örgüt üzerine kurulu	Çalışan üzerine kurulu
Temel değerler	İlerleme, güç	Özgürlük, gelişme
Hareket düzeyi	Düşük	Yüksek
Davranış boyutu	Örgüt sorumluluğu	Bireysel sorumluluk

Kaynak: Noe 1999'dan akt. Çalık ve Ereş, 2006: 71.

Geleneksel ve çok yönlü kariyerin birbirinden farklı olan özellikleri Tablo 1.'de gösterilmiştir. Kurum geleneksel kariyerde merkez noktayı oluştururken, birey ise çok yönlü kariyer için merkez noktası anlamına gelmektedir. Geleneksel kariyer için resmi eğitim çok önem verilen bir konuyu oluştururken iletişim becerileri çok yönlü kariyerde önem verilen bir konuyu oluşturmaktadır. Çok yönlü kariyerde iş doyumu, özgürlük, kendini yeniden yaratma gibi niteliklere önem verilmesinin yanı sıra bu kariyer türünde bireye sorumluluk yüklenerek verimlilik sağlanması esas noktayı oluşturmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 71).

1.1.4. Kariyerin Önemi

Bireylerin çalışma hayatlarının önemli görev aşamaları kariyeri oluşturmaktadır. Günümüzde tüm çalışanları kapsayan bu kavram geçmişte daha dar çerçevede değerlendirilmiş ve sadece yönetici ve profesyonel bireyler için kullanılan bir terim olmuştur. Geçmişte sadece terfi alma anlamına gelen kariyer günümüzde ise özellikle yapılan çalışmalar başta olmak üzere birçok durumu içerisine alarak yapılan değerlendirmelerden oluşmaktadır. Bireylerin hayatlarında oldukça önemli bir yer haline gelen kariyer kavramını oluşturan özet maddeler şunlardır (Çalık ve Ereş, 2006: 72):

- İlk mesleki faaliyetten emeklilik sürecine kadarki zaman dilimini kapsamaktadır
- İş yaşamlarındaki belli aşamalardan oluşmaktadır.

- Tutum ve davranışları kariyer kapsamında değerlendirmek mümkündür.
- Belli birimlerde çalışma anlamına da gelen kariyer yalnızca terfi olarak algılanmamalıdır.

Mesleki doyumu sağlama konusunda kariyer oldukça önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Bireylerin daha üretken ve verimli bir çalışma hayatına sahip olabilmesi kariyer gelişimiyle mümkündür. Kurumsal olarak yeniden yapılan planlamalar ve teknolojik gelişmeler kariyer gelişimine katkı sağlayacak noktaları oluşturmaktadır. Dün için doğru kabul edilenlerin bugün yanlış sayılabildiği ve değişmeyen tek şeyin sürekli değişim olduğu dünyada bu gerçeği kabullenmiş organizasyonların kariyer konusunda çok daha başarılı olduğu görülmüştür. Bireylerin başarıma duygusunu tatması, bu başarıların devamını sağlamak amacıyla daha verimli ve istekli çalışması ve böylece çalıştığı kuruma ve kendi mesleki gelişimine katkı sağlaması kariyer gelişimindeki asıl amaçları oluşturmaktadır.

Bireyler bu çalışma süreci içerisindeyken hak, sorumluluk, hizmet şartları ve hukuk kurallarına uymakla yükümlüdürler (Çalık ve Ereş, 2006: 72; Odabaşı, 2011; Schwartz vd., 2018: 43).

1.1.5. Kariyer Planlaması Kavram ve Önemi

İş ve ticari çevre açısından özellikle 1980'li yıllardan sonra iş gücüne odaklı yaklaşımlarda ve örgütsel yapılarda değişme ve gelişmeler görülmeye başlanmıştır. Bu değişme ve gelişmelerin gerçekleştiği bir ortamda ayakta kalmayı başarmaya çalışan iş örgütleri insan kaynaklarına odaklanmış ve buradaki gelişme imkanlarını araştırmaya başlamıştır. Bu noktada örgütlerin karşısına kariyer planlaması kavramı çıkmıştır. Çünkü kariyer planlaması birey ve örgüt arasındaki uyumu sağlamanın yanı sıra söz konusu imkanları örgüte vermektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 266).

Örgüt içerisinde kendisine bir kariyer yolu planlamış olan bireyin bu yolda ilerlemesi aynı zamanda amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmede ihtiyaç duyduğu araçları belirleme süreci kariyer planlaması olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 1998: 338).

Kariyer planlamasının önemini ortaya çıkaran diğer etkenler arasında özellikle değişen çevre şartlarına uyum sağlama çabasının iç piyasada ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin başarılı şekilde devamlılığını sürdürme isteği, esnek bir örgüt yapısı sağlama ve beşeri sermaye geliştirme çabasını sıralamak mümkündür.

Günümüzde kariyer planlaması, yetenekli bireylerin örgütte kalmaya devam etmesi ve bu geçlerin örgütün etkinliklerini artırabilmesi adına önemli bir konuyu ifade etmektedir. Çalışanların kurumları tarafından uygun kariyer planlama ve geliştirme sistemlerini kullanılarak tatmin edilmesi, işlerine daha bağlı, üretken ve yeniliklere açık bireylerin yetişmesini sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak da işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme konusunda daha istekli oldukları bilinmektedir (Soysal, 2004: 122).

1.1.5.1. Kariyer Planlamasının Amaçları

Birey ve işletmenin hedeflerinin otak bir paydada buluşturulması, motivasyon ve kalitenin korunması adına kariyer planlaması insan kaynaklarının vazgeçilmez bir konusu haline gelmiştir. Kariyer planlamasının en temelde yer alan amacı örgütün etkinlik ve verimini artırmayı başarmaktır. Kişilerin kariyer başarılarının sağlanması birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. Bu sayede çalışanın işe olan sadakati, kendisine olan güveni ve işe olan bağlılığı artmakta aynı zamanda çalışana ait gereksinim, yetenek ve amaçları işletmenin mevcut olan veya gelecekte oluşacak olan fırsatlarla eşleştirilmesini sağlamaktadır (Şimşek vd., 2007: 93).

Kariyer planlamasına yönelik amaçlar şunlardır (Bayraktaroğlu, 2006: 142):

- Personelin gelişmesine imkan sağlamak.
- Bireylerin kendi kariyer başarılarını elde etmesini sağlamak.
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak.
- İş güvenliğini sağlamak
- İş başarısını iyi bir eğitim ve kariyer fırsatlarıyla mümkün hale getirmek

1.1.6. Kariyer Yönetimi

Dünyadaki ekonomik değişim ve gelişmelere bakıldığında özellikle bilgi çağı olarak ifade edilen 21. yüzyılın bu değişim ve gelişmeler açısından hızlı bir dönem olduğunu söylemek mümkündür. Kurumların söz konusu bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesi başarılı olması anlamına gelirken ayak uyduramaması durumunda başarısızlıkla karşılaşmaları muhtemeldir. Dünyada yeni iş alanları ekonomik değişimlerle birlikte artmış bunun sonucunda tüm sektörlerin nitelikli çalışana olan ihtiyacı da buna paralel olarak artış göstermiştir. Nitelikli insan gücüne ihtiyacın artması kariyer gelişimi kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda günümüzde eğitim kurumları, iş dünyası ve tüm sektörlerde beceri geliştirme, hayat boyu öğrenme gibi kavramlara verilen önem giderek artmaktadır (Brinkman, 2020: 9). “Akışkan modernite”

gibi kavramlar sosyologlar tarafından bu dönemin sürekli değişimini ifade etmek amacıyla kullanılmış benzetmelerdir (Bauman, 2017: 71).

Kurumlar içerisinde bireylerin kariyer gelişimlerinin önem kazanması, kurumlardaki çalışanların sağlıklı şekilde iş görebilmesinin çalışanların güdülenmesiyle mümkün olduğu gerçeğinin anlaşılmasıyla olmuştur. Çalışan personellerin değişime hevesli ve esnek şekilde çalışması, kurumların değişime yönelik beklentilere cevap verebilmesi açısından oldukça önemlidir. Kariyer yönetimi kavramı özellikle çalışanların denetlenmesi ve takip edilmesi açısından gerekli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın ortaya çıkmasının sebebi ancak yönetsel bir perspektif kullanarak kişisel gelişime açık, profesyonel, esnek ve kolay uyum sağlayabilen personel ihtiyacının karşılanabilmesidir. Kariyer yönetimi kavramı her şeyde hızlı bir değişimin olduğu bir kültür içerisinde daha da önem kazanmıştır. Söz konusu böyle bir ortam için kariyer yönetimi kavramının tanımını yapmak gerekirse; çalışan personellerin iş motivasyonuna katkı sağlayarak ve kariyerlerini etkin bir şekilde yöneterek ilerlemesi ayrıca bilinçli şekilde kariyer seçimlerinin eğitim sırasında ve sonrasında uygulanması şeklinde açıklanabilir (Çalık ve Ereş, 2006: 80; Jackson ve Wilton, 2017: 31).

Kariyer yönetimi; her şeyin değişim, gelişim ve yenilik içerisinde olduğu günümüzde kurumların personellerine yönelik kariyer gelişimlerini öngördüğü bir kavramı oluşturmaktadır. Kariyer yönetimi aslında verimliliği ve çalışma isteğini artıran bir kavramdır. Bunun yanı sıra bu kavram personelin gelişimini sağlama süreci anlamına da gelmektedir. Karar verme durumu her yönetim şekline bulunmakta ve bu nedenle kariyer yönetimi konusunda da karar verme süreci gerçekleşmektedir. Genellikle karar verme süreçlerinde bireyler aktif rol alırken kariyer yönetimi konusunda karar verme mekanizmasını bazı durumlarda kurumlar da oluşturabilmektedir.

Kariyer yönetimi ile ilgili özellikler şunlardır (Ünver, 2005: 7; Odabaşı, 2011; Jackson ve Wilton, 2017: 31):

- Kariyer gelişimi açısından önemli görülen kariyer yönetimi kavramı, bireylerin kurumlarına olan bağlılıklarını artırmakta ve aynı zamanda bu bireylerin iş doyumlarını sağlamaktadır.
- Bireylerin işe olan bağlılıkları kurumla olan sıkı ilişkisine paralellik göstermektedir.
- Belli bir çaba ve özveri kariyer yönetimi sürecinde gereklidir.

- Söz konusu bu kariyer yönetimi süreci bireyin işe girişi sırasında doldurmuş olduğu bir form ile başlamaktadır.
- Bu süreç bireyin ilgi ve yetenekleri baz alınarak hazırlanan bir plan dahilinde devam etmektedir.
- Bu kariyer yönetimi sürecinde bireyin işindeki ilerleme durumunu saptamak için ölçme ve değerlendirme yöntemlerinden performans ölçümü kullanılabilir.
- Performans ölçümleri sayesinde kurum ve bireylerin beklentilerine cevap veren uyumlu bir kariyer planı oluşturulabilir.

1.1.6.1. Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetimi konusuna verilen önem özellikle günümüz devingen çağında artmıştır. Söz konusu kavrama verilen önemin artmasının sebepleri şunlardır (Eryiğit, 2007; Jackson ve Tomlinson, 2019: 6):

- İşin tanım ve yaklaşımlarına yönelik farklı bakış açısı: önceliğin üretim ve işe verildiği Sanayi Devrimi dönemi günümüz ile kıyaslandığında bu önceliğin artık hümanist bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla temel amaç olarak görülen iş, bundan sonraki zamanlarda bireyin kendini gerçekleştirme aracı olarak algılanmaya başlanmıştır.
- Çalışan nüfusun eğitim seviyesindeki artış: Kariyer basamaklarında ilerleyebilmek amacıyla çalışan bireylerin çalışma hayatı sırasında veya öncesinde eğitimler almasıdır.
- İş potansiyelindeki karmaşıklık ve yenilenme: Kariyerin amaçlarında değişikliklerin görülmesi, iş potansiyelinde meydana gelen değişim ve yenilikler nedeniyle söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle kariyer hedeflerine ulaşmak isteyen bireyin hem bilgi edinmesi bununla beraber hem de becerilerini geliştirmek için çaba harcaması gerekmektedir.
- Kurum yapılarında kariyer ilerlemesindeki hiyerarşik yapının yerine yatay ve düz yapılanmanın tercih edilmesi: Bireylerin çalışma alanlarındaki dikey alanda ilerleyebileceği pozisyonların sınırlılığı bu bireyleri yatay alanda uzmanlaşmaya yönlendirmektedir. Söz konusu yatay uzmanlaşmanın etkin şekilde gerçekleşebilmesi için kurumdaki çalışan bireylerin ilgi ve yetenekleri ile kurum ihtiyaçlarının etkin şekilde eşleştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

- İçsel ve dışsal kariyer bilincinin artması: İçsel kariyer bilinci, bireylerin kendisini geliştirmeye yönelik çaba sarf etmesi ile artmaktadır. Zaman zaman ödül, saygınlık, itibar kazanma gibi bazı dışsal güdülenmeler mevcut hedefe kitlenme durumunu etkilemektedirler

1.1.6.2. Kariyer Yönetiminin Aşamaları

Aşağıda başlıklar halinde kariyer yönetimi sürecindeki aşamalar belirtilmiştir. İnsan kaynaklarının seçimi, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağını doğru şekilde seçebilmesi kariyer yönetimi sürecindeki en önemli adımlardan birini oluşturmaktadır. Yeni işe alınanların uyumunu kolaylaştırma, arzu edilen adayları örgüte çekme ve gereksinimleri tanımlama gibi konular bu sürecin diğer önemli adımlarını oluşturmaktadır (Jackson ve Tomlinson, 2019: 8).

İç işe alım, kurum içerisinde herhangi bir pozisyonda bulunan çalışanın görevinden ayrılması durumunda kurum içerisinde yer alan ve gerekli nitelikleri taşıyan herhangi bir çalışanın bu pozisyona kaydırılması olarak değerlendirilebilir.

Eğitim ve geliştirme, işe yeni başlamış çalışanlar için kurumlar çalışanların gerekli bilgileri edinerek kuruma olan uyumlarının artması amacıyla eğitim programları düzenlemektedirler. Bunun yanı sıra kurumlar mevcut çalışanlarına yönelik olarak da hem kişisel gelişim amaçlı hem de mesleki gelişim amaçlı eğitim programları hazırlamaktadırlar.

Terfi planlaması, yetki ve sorumluluk olarak bir çalışanın daha üst bir görev alması anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 82). Terfi, bireyde mesleki anlamda yükselme imkanı sağlamasının yanı sıra yüksek ücret, otorite ve büyük sorumluluk da sağlamaktadır. Söz konusu terfi kavramı psikolojik açıdan değerlendirildiğinde derece ve mevki bakımından yükselmeyi ifade ettiği görülmektedir. Aynı zamanda bu kavram bireyin ihtiyacı olan güvenlik, kişisel ilerleme, büyüme ve ait olma duygusunu sağlamaktadır.

Terfi sürecinin çalışma ortamı açısından planlanması kariyer gelişimine büyük katkı sağlamaktadır (Aytaç, 2005: 126; Jackson ve Tomlinson, 2019: 8). Etkin bir kariyer planlamasının kariyer yönetimi sürecinde gerçekleştirilebilmesi hem birey hem de kuruma olumlu olarak yansımaktadır.

Yer değiştirme, mevcut yerde aynı iş grubundayken benzer bir göreve gitme durumu veya çalışanların statülerinin değişmeden kuruma ait olan ancak coğrafi açıdan başka bir bölgede bulunan yerde görevlendirilmeleri yer değiştirme olarak ifade

edilmektedir. Çalışanların deneyim kazanması amacıyla farklı bir görevde veya birimde görevlendirilmeleri yer değiştirmenin farklı bir tanımını oluşturmaktadır. Ayrıca söz konusu yer değiştirmenin uygun zamanda ve doğru şekilde yapılması bireylere kendilerini geliştirme, bilgi ve becerilerini artırma gibi farklı avantajlar sağlamaktadır. Yer değiştirmenin kurum açısından etkisi düşünüldüğünde ise insan kaynağını etkili şekilde kullanma imkanı sağladığı söylenebilmektedir (Eryiğit, 2014: 20; Schwartz, vd., 2018: 53).

Yedekleme, kurumun zarar görmesini engellemek adına yapmış olduğu bir stratejidir. Kurumda bulunan nitelikli çalışanların kurumdaki ayrılması ihtimali göz önüne alınarak bu strateji uygulanmaktadır. Burada söz konusu olan asıl hedef örgüt içerisinde bulunan özellikle üst düzey yöneticilerin yerine daha sonra kimin geçeceği belirlenmesidir. Ayrıca bu kişilerin belirlendikten sonra bu göreve uygun olarak yetiştirilmesini içerir. Bu pozisyonlardan herhangi birinde boşalma olması durumunda daha önceden belirlenmiş olan uygun adaylar bu pozisyonda hemen görev almaya başlamaktadırlar (Bingöl, 2014: 355).

İşten çıkarılma, çalışanların kurumlar tarafından işlerine son verilmesinin sebepleri arasında faaliyetlerine son verme, ekonomik krizler ve işletme olarak küçülme yer alabilmektedir. İşten çıkarılmaya neden olan işletmeyle ilgili bu faktörlerin yanı sıra çalışanla ilgili olan düşük performans gösterme, çalışma disiplinsizliği gibi faktörler de işten çıkarma konusunda etkili olmaktadır. Bu süreç kariyer yönetimi açısından önem arz eden bir dönemi oluşturmaktadır. Çünkü bu süreç bazı bireyler açısından kariyerin bittiği bir dönemi ifade ederken bazı bireyler için ise yani kariyerlerinin başlangıç noktası anlamına gelmektedir. Çalışanlara yönelik olan kariyer gelişiminin kurumlar tarafından desteklenmesi hem bireylere hem de kurumlara fayda sağlamaktadır. Çünkü kariyerinde gelişim fırsatını yakalamış olan bireylerin hem iş arzusu hem de verimliliğinde artış görülecek hem de kuruma olan bağlılıkları artacaktır. Kurum açısından durum değerlendirildiğinde ise bu kurumlar yüksek nitelikli çalışanları istihdam ederek rekabet açısından bir adım önde olma fırsatı yakalayacaktır (Bingöl, 2014: 355).

1.1.7. Kariyer Yönetimi ile İlgili Kavramlar

Yönetime ilişkin belli başlı kavramları incelemek, kariyer yönetimini anlamamıza fayda sağlayacaktır. Bu kavramlar bazı durumlarda de insan kaynaklarının temel kavramları şeklinde ifade edilirken bazı durumlarda kariyer yönetiminin bir aracı olarak da değerlendirilebilmektedir. Kariyer yönetimi kavramı ülkeler bazında

değerlendirildiğinde insan kaynakları açısından gelişmiş ülkelerde daha çeşitli olduğu görülmektedir.

1.1.7.1. Kariyer Haritası

Çalışmaya başlarken veya devam ederken kariyer ilerlemesinin yapıldığı bir teknik şekilde ifade edilen kariyer haritası kavramı, aynı zamanda birey ya da bireylerin kariyer gelişimleri sırasında izlediği yol olarak da tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda kariyer haritası kendi başına kariyer basamakları ve bu basamaklardan geçişin gösterildiği bir şema olarak önümüze çıkmaktadır. Bu sayede söz konusu kariyer haritası çalışanlara yol gösterici olmaktadır (Şimşek, vd., 2007: 23).

Kariyer haritasının açık ve herkese şeffaf şekilde düzenlenmesi çalışanlar için oldukça gereklidir. Çalışma sürecinde her iş tanımının doğru ve net şekilde yapılması böylece bu tanımların tartışmaya mahal vermemesi ve görev ve sorumlulukların doğru şekilde belirlenmesi önem arz eden konu başlıklarını oluşturmaktadır.

Çalışanların kariyer haritalarının oluşmasında personele ait yükselme şartlarının tayin edilmesi gerekmektedir. Bireyler ve kurumlara ait kariyer süreçleri için kariyer haritaları oldukça önemlidir. İş performansı çalışanlar için kariyer haritası oluşturmuş kurumlarda yüksek görülürken tam tersi olan yani çalışanları için kariyer haritası oluşturmamış olan kurumlarda iş performansında düşüşler görülmektedir (Davenbort, 2003: 2).

1.1.7.2. Kariyer Rehberliği

Personele ait ilgi ve yeteneklerinin doğru şekilde belirlenerek buna uygun kariyer imkanlarının değerlendirilmesi ve stratejilerin geliştirilmesi kariyer rehberliği olarak ifade edilmektedir. İstihdam politikalarının hızla değişimi kariyer rehberliğinin önem kazanmasına neden olmuştur. Bireylerin hayatları boyunca almaları gereken kariyer rehberliği, bireyleri iş öncesinde, sırasında ve sonrasında desteklemektedir. Kurumlarda insan kaynakları personeli tarafından yönetilmekte olan kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir görevini oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında uzmanlar tarafından verilen rehberlik, eğitim sisteminin etkinliğinin atması amacıyla eğitim sistemindeki bireylerin geleceğine yön vermelerini sağlayan kurallar bütünü oluşturmaktadır. Kültürel ve rekabet ve iş şartları içerisinde istihdamı yapılacak personellerin ilgi ve yeteneklerine göre uygun pozisyonun belirlenmesi için verilen hizmet kariyer gelişimindeki rehberliği oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının kendisini beceri deposu olarak görmesi ve bu becerileri en doğru şekilde kullanmayı kendine

sorumluluk edinmiş olması nedeniyle günümüzde insan kaynakları için rehberlik oldukça önemli bir noktadır (Eryiğit, 2014: 20; Hooley ve Rice, 2018: 4).

1.1.7.3. Kariyer Merkezleri

Bireylerin kariyerlerini geliştirmesi ve kendi kendilerini değerlendirmesi imkanını sağlayan ve aynı zamanda eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan yerler kariyer merkezlerini oluşturmaktadır. Personel istihdamına katkıda bulunan bu merkezler ayrıca atölye çalışmaları, görüşmeler, kitaplar, yazılım programları, hareketli görüntü programları ve benzeri çalışmalarla personele yönelik bilgi ve becerileri geliştirme amacı taşırlar. Kariyer merkezleri kurumsal bir yapıya sahiptir ve aynı zamanda bu merkezler işlevsel ve profesyonel bir noktada hizmet vermeyi hedeflemektedirler. Personeline daha iyi istihdam şartları öngören kariyer merkezleri yalnızca büyük kurumlarda uygulanabilmektedir. Kurum ve işletmelerin günümüz dünyasında kariyer merkezlerini aktif şekilde kullanma sebepleri arasında genel kaliteyi artırmak, personeline uygun olan kariyer eğitim ve danışmanlığını sağlamak ve bu sayede personel başarısını artırmak yer almaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 141; Pun ve Kubo, 2017: 135). Dolayısıyla kariyer merkezlerinin sunmuş olduğu perspektif kurum ve bireyler açısından geleceğin açık ve anlamlı olmasını sağlayacaktır.

1.1.8. Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Birey ve kurum açısından değerlendirildiğinde kariyer süreçlerini yönetmek oldukça güçtür. İnsan ve insanlar tarafından oluşturulmuş yapılar kariyer sürecinin odak noktasını oluşturmaktadır. İş arzusunu kaybetme, stres ve tükenmişlik sendromu gibi durumlar kariyer gelişimi sürecinde karşılaşılan problemlerdir. Bu problemler bireyin işteki motivasyon ve performansını azaltmakta bu nedenle bireyin kendisini yetersiz hissetme duygusuna yol açmaktadır. Söz konusu bu durum kurum açısından ve birey açısından değerlendirildiğinde bireyin uzun vadeli hedeflerine ve kurumun belirlemiş olduğu hedeflerine ait son noktaya ulaşmasını engellemektedir. Başarıyı engelleyen bu problemlere yol açan faktörler şunlardır (Kaya, 2008: 29; Porter, 2019: 5):

- Finansman eksikliği
- Fazla çalışma
- Aile yükümlülükleri
- Kişilerarası beceriler ve iş bulmada zorluk
- Kaynak noksanlığı ve destekleyici olmayan yönetim
- Sosyal problemler

- Cinsiyet

Kariyer döneminde karşımıza çıkan söz konusu sorunlara aşağıda değinilmiştir.

1.1.8.1. Kariyer Dönemi Sorunları

Başlangıç Dönemi Sorunları: Bireyin işe başlamadan önceki beklentileri ile işe başladıktan sonraki karşılaştığı gerçeklerin birbiriyle örtüşmemesi, çalışanların işe başladıkları dönemlerde ilk sırada karşılaştıkları sorunu oluşturmaktadır. Çalışanın beklentisinin karşılanamaması anlamına gelen bu durum “kariyer şoku” olarak da ifade edilmektedir. Bu sorunun yol açtığı başka bir olumsuzluk da bireylerin işe başlamadan motivasyonlarının azalması ve hayal kırıklığı ile işe başlıyor olmalarıdır. Çalışma kurumu tarafından bu birey söz konusu durumun önünün alınamaması durumunda kaybedilen bir çalışan haline gelmektedir. Bu bireylerin kariyer şoku ile karşılaşmasının engellenmesine amacıyla öğrencilik dönemlerinde bireylerin çalışacağı iş şartlarının gösterilmesi ve bu ortamlarla tanıştırılması gerekmektedir. Böylece bireyler ileride çalışacakları ortamları görerek ve daha iyi bir analiz yaparak beklentilerini bu doğrultuda şekillendireceklerdir. Bu noktada bireylere ait beklentiler ve çalışma şartları arasındaki uçurumun kapatılması kurumun üzerine düşen görev ve sorumlulukları oluşturmaktadır (Erdoğmuş, 2003: 24; Porter, 2019: 5).

Kariyer Ortası Sorunları: Kariyer düzleşmesi veya kariyer platosu olarak da ifade edilen kariyer ortası sorunları, bireylerin üst pozisyonda açık olmaması sebebiyle kariyerlerinde gelişme göstermelerine rağmen mevcut durumlarında kalmaları ve ilerleme sağlayamamalarıdır. Söz konusu bu dikey geçişin imkansızlığı bireyler üzerinde kötümser bakış açılarına neden olarak isteksizlik ve nefret gibi duygulara neden olmaktadır. Günümüzde bireylerin yapmış oldukları işlerde yetersizlik duygularına kapılmalarına özellikle teknolojinin her geçen gün ilerlemesi, bilgi ve becerilerin artması gibi durumlar yol açmaktadır. Kurumsal hiyerarşi içerisinde söz konusu yetersizlik duygusuna kapılmış bireylerin ilerlemesi oldukça güç olacaktır. Bireylerin bu durumda kendini yenilememesi şahsi bir durum olarak görülmelidir. Çalışanlarının bu tür kariyer ortası sorunları yaşamamaları için kurumlar; hizmet içi eğitim, kurs, seminer, rehberlik, terapi, koçluk, bilinçli farkındalık, pozitif psikoloji ve her türlü kişisel gelişim etkinliklerini düzenleyebiliyor olması gerekmektedir (Erdoğmuş, 2003: 25; Şimşek, 2007: 298; Porter, 2019: 7).

Kariyer Sonu Sorunları: Emeklilik durumu keşif, fırsat ve imkanların göz ardı edilebildiği bir dönemi oluşturmakta ve aynı zamanda birtakım araştırmacılara göre kariyer sonu sorunlarının en önemlisi anlamına gelmektedir. Emeklilik özellikle yıllar boyu tempolu şekilde çalışmış bireyler için kolay bir şekilde adaptasyon sağlanabilmesi mümkün değildir. Bunun yanı sıra yaşın ilerlemesiyle beraber ortaya çıkan sağlık sorunları verimlilik ve üretkenliği oldukça etkilenen bir faktörü oluşturmaktadır. Bu sebeple deneyimli ve bilgili çalışanlarına yönelik olarak kurumlar bu çalışanların gözlerinin önünde erimesini engellemek için bazı önlemler alması gerekmektedir. Söz konusu bu tedbirler arasında kurumların emeklilik dönemi yaklaşan çalışanlarına imaj ve mesleki hayattan kopmanın getirdiği sosyal kimlik kaybını önlemeye yönelik hazırlık çalışmaları yapması yer almaktadır. Böylece emekliliğe geçiş dönemi bu bireyler için daha kabullenilebilir bir durum haline gelecektir (Akçay, 1994: 97; Porter, 2019: 7).

Ülkemizde söz konusu emeklilik dönemi nedeniyle oluşan şok durumunu engellemeye yönelik herhangi bir tedbir veya uyum programı yoktur. Bu nedenle ülkemizde herhangi bir emekliliğe yönelik uyum ve hazırlık programına dahil olamayan emeklilik dönemi yaklaşmış olan bireyler tüm sorunlarına tek başına çözüm aramaya çalışmaktadırlar. Emekliliğe uyumu ve benliği kuvvetlendirmeyi amaçlayan söz konusu böyle bir programın var olması bireylerin yıllarca çalışmış oldukları bu kuruma bağlılıklarını ve saygılarını daha da artıracaktır. Hatta bu sayede kendisini işine adanmış ve sonrasında emeklilik dönemine geçmiş bu bireyler kurumlarının gelişmesi ve ilerlemesi için çaba göstermeye ve projeler geliştirmeye devam edecekleridir.

1.1.8.2. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Günümüzde kadınların pek çok sektör içerisindeki oranları kariyer yapma arzularının da etkisiyle arttığı görülmektedir (Sennet, 2009: 120). Ancak bu oran artsa da kadınların maruz kaldığı cinsiyet ayrımcılığının devam ettiği görülmektedir. İş hayatında kadınlara yönelik oluşturulan bu engeller “cam tavan” olarak ifade edilmiştir. Söz konusu cam tavan kavramı için kadınların iş hayatlarında belli bir noktadan sonra ilerlemesinin engellenmesini ifadesi kullanılabilir. İş yaşamı ve aile arasında bir seçim yapılması gerektiğinde kadınların ailesi tercih edeceği önyargısı bu engellerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak kadının kariyer ilerlemesi sırasında görünmez olan bu tavana çarpma ihtimali vardır. Ülkemizde kadın ve erkeğin toplumsallaşma sürecinde eşit şartlarda yetişmesinin birtakım problemlere yol açtığı bilinmektedir. Söz konusu bu problemlerden biri kadınların kariyerlerinde ilerlemeleri sırasında tacize uğramaları

durumudur. Toplumdaki bazı kadınların söz konusu bu durumla karşılaşılıyor olması genel anlamda kadınların kariyerlerinde ilerlemesine engel oluşturmaktadır. Toplumsal bakış açısında da görülebilen bir durumu oluşturan kadın yönetici olmanın yönetim ve bireyler arası ilişkilerde daha fazla risk almak anlamı taşıdığı görülmektedir (Ergün, 2007: 29).

Başarılarının önündeki engel olarak erkekler genellikle beceri durumlarını görürken kadınlar ise daha çok meslektaşlarını ve ailelerini engel olarak görmektedirler. Bunun yanı sıra kadınlar ırk yanlılığı ve cinsiyet kaynaklı olarak ifade ettikleri kariyerleri sırasında birtakım engellerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Kadınlara yönelik tüm bu etkenler göz önüne alındığında kadınların neden üst derece görevlerde yer alamadıkları hakkındaki gerekçeler şunlardır (Nomer, 2002: 27; Porter, 2019: 10):

- Kadınların çocuk sahibi olmaları durumunda ilgi ve enerjilerini çocuklarına yönelmeleri.
- Kadınların iş hayatı ve aile hayatında farklı roller üstlenmek zorunda olmaları
- Kadınların özellikle işletme ve mühendislik sektörlerine diğer sektörlerle kıyasla daha az ilgi duymaları.
- Kendilerine ait iş yeri açmak isteyen girişken kadınların olması
- Pozisyon tercihi açısından kadınların daha çok insan kaynaklarına yönelmeleri ve bu durumun kariyer ilerlemesinde engel oluşturması.

Yapılan bazı araştırmalar kadınların kariyer ilerlemesindeki karşılarına çıkan sorunların psikolojik, sosyolojik ve kurumsal engellerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu noktada karşımıza çıkan önemli etkenlerden birisi de kadın ve erkeğin toplum içerisindeki üstlenmiş oldukları rollerin farklılığıdır. Bu durumu örnekle açıklamak gerekirse çalışma hayatına yüksek motivasyonla başlamış olan kadının daha sonrasında karşılaştığı rol ve sorumluluklardan dolayı motivasyonunun düştüğü ve bu nedenle kariyer ilerlemesinde durgunluk yaşadığı görülmektedir. Kadınlara yönelik söz konusu bu durumlar göz önüne alındığında özellikle kadınların yoğun çalıştığı firmaların, kadının toplumdaki rol ve sorumluluklarını dikkate alan ve kadınlara annelik izni, çocuk bakımı gibi izinler gererek esnek çalışma imkanı sağlayan kurumlar olduğu görülmektedir. Sonuç olarak toplum içerisinde kadınların cinsiyet sebebiyle kariyer ilerlemeleri konusunda erkeklere kıyasla dezavantajlı oldukları görülmektedir (Aytaç, 2005: 129; Porter, 2019: 10).

Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda kariyerin cinsiyet durumuna göre farklılık gösterdiği sonucu ortaya konmuştur. Fakat eğitim kurumlarında yapılan çalışmalarda

cinsiyet ve kariyer durumu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına saptanmamıştır. Eğitim kurumlarına yönelik yapılan bu çalışmalara örnek olarak Kaygın ve Zengin (2019)'in çalışması örnek verilebilir. Kaygın ve Zengin'in üniversite öğrencilerine yönelik gerçekleştirdikleri bu çalışmanın sonucunda öğrencilerin eğitim yaşamlarında cinsiyet ve kariyer seçimi arasında herhangi anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Kaygın ve Zengin, 2019: 17).

1.1.8.3. Çift Kariyerli Eşler

İlk kez 1969 yılında evli olan Rhona ve Robert Rapoport isimli çift bu kavramı ortaya atmışlardır. Çalışan eşlerin kendi kariyer hedefleri doğrultusunda ilerlemesi anlamına gelen bu terimde bireylerin her ikisinin de kariyer sahibi olması gerekmektedir. Söz konusu bu çiftlerin kariyerlerine bağlı oldukları görülmekte ve bu sebeple kariyerleri sayesinde sağlamış oldukları kendisini gerçekleştirme durumu en üst seviyede olmaktadır. Bu duruma paralel olarak maddi anlamda gelirlerinin de arttığını söylemek mümkündür. Farklı durum ve şartlarda karşımıza çıkan çift kariyerli aileler şu durumlarda görülebilmektedir (Aytaç, 2005: 129; Sotirin ve Goltz, 2019:1212):

- Aynı kariyer pozisyonunda ve aynı işletmede çalışan eşler.
- Farklı kariyer süreci içerisinde olup aynı kurumda çalışan eşler.
- Kariyer durumları birbirine benzeyen, farklı iş kurumunda çalışan eşler.
- Kariyer durumları birbirine benzemeyen, farklı kurumlarda çalışan eşler.

Çift kariyerli ailelerin çocuk bakımı ve ev işleri konusundaki durumları üç başlık altında sınıflandırılmıştır (Aytaç, 2005: 132):

Geleneksel Çift Kariyerli Aile: Çocuk bakımını ve ev işlerini bu aile yapısında kadının üstlendiği görülmektedir. Geleneksel çift kariyerli ailelerde kadınlar bir yandan aile, ev ve çocukları ile ilgilenirken bir yandan da kariyer basamaklarında ilerlemeye çalışmakta ve bu nedenle aşırı rol yüküne maruz kalmaktadır. Söz konusu aşırı rol üstlenme durumu daha sonrasında bu kadınlarda rol çatışması yaşamalarına yol açmaktadır. Bu aile yapılarında çalışma hayatı erkeğin asıl görevi olarak görülmektedir.

Katılımcı Çift Kariyerli Aile: Bu aile yapısı içerisinde ev işleri ve çocuk bakımı eşler arasında paylaştırılmıştır. Ayrıca bu aile yapısında çocukların yetiştirilmesi daha çok babanın sorumluluğundayken kadın ev işlerinde daha aktif rol almaktadır. Çünkü bu aile yapısında baba çocuğun bakımı konusunda eşiyile paylaşmış olduğu sorumluluğu ev işlerinde paylaşmamakta bu durum kadının ev işlerindeki ilk sorumlu olmasını sürdürmesine yol açmaktadır.

Rol Paylaşımçı Çift Kariyerli Aile: günümüzde nadir görülen bu aile modelinde ev işleri ve çocuk bakımı sorumlulukları eşler arasında eşit şekilde paylaşılmıştır.

Kadınlara kıyasla erkeklerin kariyer basamaklarını ilerlemede kariyer önceliği anlayışına hakim olduğu görülmektedir. Bu anlayış sadece ülkemizde değil tüm dünyada yaygın şekilde görülmektedir. Dolayısıyla bu anlayış kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinde engel oluşturabilmektedir. Kadınların aile hayatı ile birlikte kariyerlerindeki ilerleme durumlarının araştırılması amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda kadınlarda evlilik ve çocuklu yaşamın kariyer ilerlemesini yavaşlattığı görülmüştür. Bu araştırmalar aynı zamanda erkekler için de yapılmış, bunun sonucunda çocuklu yaşam ve evlilik durumunun erkeğin kariyerinde herhangi bir değişime sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine medeni durumu bekar olan kadınlar üzerinde yapılmış bir araştırmanın sonucunda kadınların madeni durumunun bekar olması halinde kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmandığı görülmüştür (Aykaç vd., 2001: 32; Porter, 2019: 11; Sotirin ve Goltz, 2019: 1215-1216).

1.1.8.4 Ay Işığı Sorunu

Bireylerin tam zamanlı olarak çalışmış oldukları işlerindeki ortamdan farklı bir yerde çalışması kariyer sorunları arasında sayılan ay ışığı sorununu oluşturmaktadır. Genellikle ekonomik sorunlar nedeniyle bireyler ikinci veya üçüncü iş yapmaya gereksinim duymaktadırlar. Söz konusu muhtaçlık sebebiyle ek iş yapan birey bu sayede ek bir gelir elde etmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 69).

Bireylerin ikinci veya üçüncü ek iş tercih etmelerinin sebepleri arasında sadece ekonomik yetersizlikler yer almaz. Aynı zamanda bireylerin potansiyellerini görebilme istekleri veya bu bireylerin tecrübe elde etme istekleri ek iş yapmalarına sebep olabilmektedir. Bireyler bu sayede kendilerine alternatif bir iş kapısı oluşturarak mevcut tam zamanlı işlerinden ayrıldıklarında bunun yerini rahatlıkla alternatif işleriyle doldurabilmektedirler. Söz konusu bu durum bireylere güvence sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: 115).

Kurumlar, bireylerin ek işlerde çalışmasına verimlilikte düşüşe sebep olur endişesiyle olumsuz bakmaktadırlar. Ancak kurumların bu durumla baş etme çabası kurum için yıpratıcı bir süreci ifade etmektedir. Çünkü kurumsal bakış açısına göre çalışanın başka bir işte çalışıyor olması kuruma mevcut enerjisini tam olarak verememesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle yöneticiler ve iş verenler söz konusu bu duruma karşı çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların mevcut işlerinden sonra çalışmış oldukları

iş yerlerinde sigortasız ve vergisiz şekilde çalışmaları birtakım riskleri beraberinde getirmektedir. Ay ışığı olarak ifade edilen bu durumda bireylerin birincil işindeki verimlerinde düşüş, bu bireylerde işe ve mesaiye geç kalma gibi durumlar ve tüm bunların neticesinde bireylerin kariyerlerinde durmalar yaşanmaktadır (Aldemir vd., 2004: 10-11).

1.1.8.5. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlilik, kariyer sorunları içerisinde yer alan bir durumu oluşturmakta ve bireylerin birden fazla iş ve kariyere sahip olmaları anlamına gelmektedir. Bireyin her iki işte unvan ve statüye sahip olması anlamına gelen bu durum, bireylerin her iki işlerinde de yükselme amacı oluşturmakta bu nedenle kariyerlerindeki ilerleme tek bir işe göre yavaş seyretmektedir. Doğal olarak bu durum sonrasında bıkkınlık ve isteksizlik duygusuna yol olmaktadır (Şimşek, 2007: 299).

Kadın ve erkeğin çeşitli kariyerlere sahip olduğu çift kariyerli ailelerde ailenin ilk yıllarında çocuğun doğması sonucu kadının kariyer ilerlemesinde yavaşlama görülebilmektedir. Bu süreçte kadın baskı sonucu gerekli fedakarlığı göstermekte ancak bu durum kariyer durumuna yansımaktadır. Erkeklerde ise böyle bir durum söz konusu değildir. Söz konusu böyle bir ortam içerisinde bulunan kadınlar zaman zaman huzursuzluk yaşamakta ve bu huzursuzluk erkeklere de yansımaktadır. Ancak erkekler bu huzursuzluk halinden kadınlara göre daha kolay sıyrılabilirler. Ülkenin ekonomik durumu açısından kadının kariyer durumu değerlendirildiğinde az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde kadınların kariyerlerine yönelik herhangi bir destek olmaması sonucunda kadınların kariyerlerinden vazgeçtikleri veya kariyerlerini ileriki zamanlara öteledikleri görülmektedir bırakabilmektedir (Taşçıoğlu, 2006: 2; Şimşek, 2007: 300).

Bu kapsamda çalışanların yaşadıkları zorluklar ve duygusal problemlerin işverenler tarafından ciddiye alınması başarının sağlanması ve verimin artması için oldukça önemlidir. Söz konusu çift kariyerlilik sorunu ile kurum ve işverenlerin baş edebilmesi için çalışanlarına yönelik destekleyici ve kolaylaştırıcı stratejiler geliştirmeleri ve plan yapmaları gerekmektedir. Çalışanların performanslarını sergileyebilmesi açısından önemli bir fırsatı oluşturan kariyer yönetimi planları bu kapsamda yer almaktadır. Kurumlar açısından ikili kariyer sürekli bir endişe anlamına gelmektedir. Çünkü bireylerin bu yolda ilerlemeleri verim ve performanslarında düşüş, üretkenliğin azalması gibi sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunların çift kariyerli aileler tarafından yaşandığı bilinen bir gerçeği oluşturmaktadır. Kurumların çalışanları için birtakım

düzenlemelere gitmesi ve söz konusu çiftlerin sıkı iletişim içinde olmaları bu sorunların üstesinden gelebilmek adına oldukça önemlidir (Taşçıoğlu, 2006: 5; Sotirin ve Goltz, 2019: 1217).

1.1.9. Kariyer Engelleri

Günümüzde oluşan koşullar, çalışma ilişkilerinde ve türlerinde gerek örgütler gerekse personel açısından oldukça önemli değişikliklerin yaşanmasını sağlamıştır. Örgüt yapılarında, çalışma saatlerine, iş güvencelerinde, kariyer tercihlerine kadar çeşitli konularda geleneksel yaklaşımlar geri planda kalmaya başlamıştır. Kariyer planlama, bireylerin geleceklere ile ilgili beklentilerine karşılık veren bir sistem olması dolayısıyla çalışanlar üzerinde olumlu çeşitli etkileri vardır. Bununla birlikte kariyer sürecinde ortaya çıkan sorunlar, bireylerin hedeflerine ulaşmasına engel olmaktadır.

Bu tür potansiyel olumsuzluklar, uygun hazırlıkla belirlenebilir ve ele alınabilir. Kariyer sürecinde karşılaşılan engeller veya sorunlar aşağıdaki başlıklarda özetlenebilir (Dalton ve Kesner, 1993: 1-5).

1.1.9.1. Cam Tavan Sorunu

Genellikle kariyer engeli olarak bilinen cam tavan, kadınların işyerinde yaşadıkları zorlukları ifade eder. Cam tavan, kadınların işletmelerde üst yönetim kademelerine yükselmesini engelleyen görünmeyen engellere işaret ediyor. Bu engellerin, kadınların yüksek düzeyde başarılı olamayabileceğinden ziyade, yalnızca kadın oldukları için dikildiğine inanılmaktadır. Kadınlar, eğitim düzeylerine, performanslarına, fiziksel çekiciliklerine veya yeteneklerine bakılmaksızın cinsiyetlerine bağlı olarak keyfi engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Kadınların üst düzey görevlerde bulunamaması çeşitli faktörlere bağlanmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Cotter vd., 2001: 29-36):

- Kadın çalışanların aile ve iş hayatı görevlerini birleştirmek istemesi,
- Kadınların geleneksel iş ve mühendislik becerilerinden yoksun olması,
- Başarılı kadınların kendi işletmelerini kurma ve özerk çalışma istekleri,
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları sektörlerinde iş seçmektedir.

1.1.9.2. Çift Kariyerli Eşler

Özellikle yönetici olarak profesyonel mesleklerde çalışan kadınların sayısı son yıllarda artış göstermiştir. Bu durumun bir sonucu olarak işletmeler önemli sayıda çift kariyerli eş sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Her iki çalışan eş de kendi kariyer özelemlerini sürdürürken çift kariyerlilik olarak anılır. Bu tür eşlerin genellikle

karşılaşılabilecekleri sorunlar içerisinde aynı coğrafi bölgede iş bulma zorlukları, çocukların zaman içerisinde büyümeleri ile eşlerden birinin bir süreliğine işten ayrılması ve tatil alışveriş programlama da yaşanan uyumsuzluklar örnek gösterilebilir. Kariyerle ilgili gerilimler evli çiftlerde boşanmaya neden olabilir. İki çalışan ebeveyni olan hanelerin boşanma oranının daha yüksek olduğunu belirtmekte fayda vardır. Artık birçok şirket, çift kariyerli eşler konusuna eskisinden çok daha fazla özen göstermektedir. Firmalar zorlukların üstesinden gelmek için danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımı desteği, belirli bir süre için ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri ve evden çalışma fırsatları gibi teknikleri kullanırlar (Dökmen, 2004: 5).

1.1.9.3. Çift Kariyerlilik

Birden fazla alanda uzmanlığa sahip olmak. Bireyin çeşitli disiplinlerdeki eğitimi ve uzmanlığı, bu sektörlerde ilerlemesini sağlasa da çalışanın bu alanlardan birini seçmesi ve kariyerini bu alana odaklaması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 8). Aksi takdirde iki iş kolunda ilerlemeye çalışan kişi bazı zorluklarla karşılaşacaktır. İki sektörde çabalarını birleştirmek isteyen bireyler başarılı olmakta zorlanacaklardır. Kişinin daha çok ilgi duyduğu ve sevdiği kariyer evresinde ilerlemesi başarıya götürecektir ve bu durumda iş mutluluğunu ve motivasyonunu da arttırmaktadır.

1.1.9.4. Ay Işığı Sorunu

Bir kişi finansman, deneyim veya diğer faktörlerin eksikliğinden dolayı ikinci veya hatta üçüncü bir işte çalışıyorsa, bu ay ışığı sorunu olarak bilinir. Bir lise öğretmeni bir dershanede çalışıyorsa ve aynı zamanda özel ders veriyorsa, “ay ışığında” anlamına gelir. Bazı işverenler bu tür personeli işten çıkarmakla tehdit eder, ancak bu kaçınılmazdır. Bazı kuruluşlar ise doğrudan rakip değillerse bu kişilerin kendileri için çalışmasına izin vermektedir (Hoffman ve Everett, 2005: 19).

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içerisinde bir bireyin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat veya daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını belirtmektedir. Böyle bir eylem kişinin iş güvenliği açısından daha önemlidir. Ayrıca bu ikinci istihdam, işçiyi ilk işten geçişte istihdamda tutar. Bunun bir kariyer engeli olduğu fikri, birincil işe harcanması gereken enerjinin başka bir işe yönlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, kötü performans, geç gelme, erken ayrılma veya devamsızlığa yol açtığını ve çalışanlarda işyeri sadakatini azalttığını ve aynı zamanda iki işte çalışanlar için firmada kariyer ilerlemesini engellediğini iddia ederek bu duruma müsamaha göstermezler. Bu

durumun getirmiş olduğu başka bir problem ise bireyin yapmış olduğu her iki işi de aynı önemi görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çaba göstermesidir.

1.1.9.5. Kariyer Platosu

Bir kişinin kariyerinin herhangi bir noktasında, bazen kariyer durması olarak da bilinen bir kariyer platosu, ilerleme şansının azaldığı veya hiç olmadığı koşulları ifade eder. Günümüzde kırklı ve ellili yaşlardaki kişilerin yaşadığı bu zorluğu aşmanın tek yolu etkin bir kariyer danışmanlığı hizmeti uygulamaktır.

Çalışanlar çeşitli nedenlerle profesyonel bir platoya ulaşırlar. Bunun nedeni beceri eksikliği, performanstaki düşüş veya emeklilik yaşına yaklaşmak gibi kişisel faktörler olabilir. Kuruluşun teknolojisindeki veya politikasındaki değişiklikler gibi diğer faktörler buna neden olabilir.

Bireyler, kariyerinin düzleştiği bu noktada, kasvetli, umutsuz, tepkisiz, heyecansız bir tavır içindedir. Kariyerlerinin ortasındaki bireylerin bunu yaşaması daha olasıdır. Kariyer özellikleri veya kişisel kaygılar, bir kişinin bir rutine saplanıp kalmasına neden olabilir. Durgunluk, kişisel gelişim ve gelecekteki çabalar için fiziksel ve zihinsel enerjinin depolanması için faydalı olabilir. Aşağıda yer alan unsurlar, kariyer yavaşlamasının veya platosunun başlıca nedenleridir (Knuston ve Schmidgall 1999: 114-125):

- Yetenek eksikliği
- Eğitim Eksikliği
- Başarı gereksiniminde azalma
- İş Sorumlulukları hakkında meydana gelen karışıklık
- Şirket büyüme hızının yavaşlaması ve kısıtlı gelişme imkanları
- Adil olmayan ödeme kararları ve maaş artışından memnun olmamak.

1.1.9.6. Beceri Eksikliği

Kariyerlerinin ortasında veya sonunda bulunan kişilerin yavaş yavaş beceri ve yeteneklerinin bir kısmını kaybetmesi durumudur. Bireysel yaşlanma, bazı yetenek ve yeteneklerin kaybolmasına neden olabilir ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için becerilerini yenilemeyen çalışanlar modası geçmiş olacaktır. Başka bir deyişle, kazanılan beceri ve yetenekler artık eskimiş ve değersizdir. Şirket, bu eksikliği eğitim ve geliştirme girişimleriyle telafi etmeye çalışmaktadır.

Şirketlerde böyle bir eğitim programının olmaması veya kişinin bu eğitim programlarına rağmen zaman içerisinde ihtiyaç duyduğu yetenekleri kazanamaması

durumunda başka bir meslek yolu keşfedilene kadar kişinin kariyeri kesintiye uğramaktadır. Yöneticiler, bu tür olumsuz sonuçlardan kaçınmak için iş tanımlarına ve kriterlerine ve gelecekteki iş pozisyonlarına yönelik kariyer planlamalarına karar vermiş olmalıdır (Kocacık ve Gökkaya 2005: 43-56).

1.1.9.7. Kariyer Evrelerindeki Sorunlar ve Engeller

İşyerine yüksek hedefler ve mesleki özlemlerle giren bir kişi, kendisini beklediği atmosferde mutlaka bulmaz. Kariyer şoku olarak da bilinen bu durum, kişi mesleğinin erken evrelerinde ortaya çıkar. Bireyler kendi eğitimlerinin, tutumlarının ve kişiliklerinin içinde buldukları örgüt yapısına uymadığını gördüklerinde iş tatmini azalmakta ve seçenekleri dahilinde başka bir iş aramaya başlamaktadırlar. Bu, şirket için kötü bir durumdur ve işe alım sürecinde bir zorluk olduğunu gösterir (Kakıcı vd., 2004: 28-34). Kariyerin ortasında ise bireylerin yapmış oldukları kariyer planının gerçekleşmemesi durumunda çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. İş tatminsizlikleri, stres ve tükenmişlik hissiyatı bu sorunlar arasında en önemlilerdir. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum, stres durumunu ortaya çıkarmakta ve ortaya çıkan bu stres ise bireyleri depresyona kadar götürebilmektedir. Bireylerin yaşlarının da vermiş oldukları hassasiyet sebebi ile yaşadıkları hayatın anlamsızlıkları ve ölüm korkusu, bireylerin verimliliklerini düşürürken kendilerinden daha başarılı olan gençlere karşı kıskançlık ve eziklik duyulmasına sebebiyet verilebilmektedir. Kariyer platosu veya düzleşmesi problemi de bu dönem içerisinde görülebilmektedir. Kariyer sürecinin sonlarında olan kişilerin yaşadıkları en önemli sorun ise emekliliktir. Çünkü emeklilik döneminde finansal, duygusal ve sosyal birçok sorun yaşanabilmektedir (Jackson, 2001: 30-41).

1.1.9.8. Gözden Düşme

Yönetim sürecinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin birçok sebeple motivasyonunun düşmesi sonucunda, bir alt kademeye indirilmesi veya orta kademedeki durağanlığa girmesidir. Bireyler arası çatışma, üst yönetim ile anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene karşı aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik bu durumun başlıca sebeplerdendir. Gözden düşme problemi, kişilerin yanı sıra örgüte de önemli ölçüde zarar vermektedir (Oğuz, 2002: 40).

1.1.9.9. İşten Çıkarılma

İşten çıkarılma, çalışan bireylerin iradesi dışında işten ayrılma zorunluluğunda olmasını ifade etmektedir. Çalışanların performanslarında düşüklük, iş yerinin kapanması, üretim türünün değişmesi, işletmenin daralması gibi birçok sebep ile gerçekleşebilmektedir. Esasında bireylerin kendi yetenekleri ve başarılarının farkında olan bireyler bu dönemlerini kolay bir şekilde geçirebilmektedirler. Buna göre bireyler için yeni durum yeni kariyer imkanları oluşabilmektedir. Bunun yanı sıra çeşitli kuruluşlar bu dönemde meydana gelen sorunların giderilebilmesi için eski çalışanlarına desteklerde bulunmaktadır (Rosaldo, 1973: 25-37).

1.1.9.10. Stres ve Tükenmişlik

Günümüzde çalışma hayatında toplumsal ve bireysel yaşama bağlı birçok stres kaynağı olmakla beraber, stresle mücadele etmek için birçok yöntem ve uygulama geliştirilmektedir. Stres, genellikle olaylardan veya bireyin özel yaşamı dolayısıyla ortaya çıkabilmektedir. Ekonomik nedenler, siyasi istikrarsızlık ve teknolojik değişimler genellikle; ölüm, hastalık, boşanma, ailede meydana gelen sorunlar, işsizlik veya işsiz kalmaya yönelik korkular bireylerin özel yaşamlarıyla ilgili stres kaynakları arasındadır. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentileri, alınmayan terfiler, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, iletişimde meydana gelen bozukluklar, yoğun çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arası rekabet ortamı, kariyerde düzleşme, gözden düşme, kariyer engellemesi, işten çıkarılma gibi iş yaşamında meydana gelen çeşitli durumlar da bireyler için stres kaynağı olabilmektedir (Wright ve Baxter 2000: 814-821).

Stres gerek çalışanlarda gerekse örgütlerde önemli düzeyde sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Stresin yoğunluğuna bağlı bir biçimde bireylerde fizyolojik ve psikolojik sorunlar ortaya çıkmakla beraber örgüt etkinliği ve verimliliğinde de düşüş meydana gelmektedir. Stres altında olan bir çalışan örgütsel olarak önemli zararlar ile karşılaşabilmektedir. Çalışma hayatında stres örgüt üzerinde, performans düşüklüğü, çalışanların devir hızlarının artması, iş kazalarının yaşanması, devamsızlık, işten ayrılma ve yabancılaşma gibi etkilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bir iş ortamında stres yaşayan ve stres ile mücadelede başarılı olamayan bir çalışan, kariyer planını gerçekleştirme zor bir durumdur. Stresiz bir çalışma ortamının oluşturulması için örgüt yöneticilerine çeşitli sorumluluklar düşmektedir.

1.1.9.11. Engelleme

Bireyler birçok neden kapsamında kariyer beklentilerine karşılık bulamama nedeni ile engelleme hissi içerisine girerler. Bunun yanı sıra bireyler ekonomik imkansızlık sebebi ile çalışmalarını yapmakta veya işten ayrılmaktadır. Bireyin hoşnutsuzluğuna karşılık çalışmasını sürdürmesi de birçok sorunun gelişmesine neden olabilmektedir. Bireylerin engellenme duygusuna kapılmaması için, çalışanın beklentilerine karşı duyarlı olunarak iyi bir iletişim ortamının oluşturulması gerekmektedir.

1.1.10. Kadın Liderlik

1.1.10.1. Kadının Liderlik Avantajları

Kadın liderlerin avantajları kadının toplum içerisindeki sosyal rollerine dayanmaktadır. Buna örnek olarak çalışanların sorunlarına ilgili olması, etkili iletişim ve hassasiyet gibi özellikler kadınların erkeklere göre daha iyi bir lider olmasında avantaj sağlamaktadır (Koray, 1993: 57).

1.1.10.2. Kadın Liderlik Özellikleri

Kadınların sahip oldukları cinsiyet rollere dayanan çeşitli özellikleri yönetim alanında da kendisini göstermiştir. Söz konusu özellikler kadınları erkeklerden ayıran liderlik özellikleri olarak nitelendirilmektedir.

Lider ve izleyici arasında oldukça önemli bir ilişki vardır. Karşılıklı duyarlılık, birbirini koruma ve sevecenlik gibi davranışların benimsenmesi bu ilişkinin zaman içerisinde gelişmesinde ve derinleşmesinde önemli bir durum olmuştur (Briner, 1998: 32). Kadının doğasında olan ve toplumdaki rolleri kapsamında insan ilişkilerinde sevecen ve anlayışlı olması desteklenmiştir. Günümüzde acımasız koşulların kırılabilmesi, insanı kaygıların ve duyarlılıkların yer aldığı daha güzel bir dünyanın kurulması açısından kadın liderlerin bu özelliklerine gereksinim duyulmaktadır (Koray, 1993: 61).

Günümüzde liderlik kavramı, sadece güç temelli olmasının yanı sıra anlayış, empati, duygusallık gibi etkin motivasyon sağlanmasına ilişkin desteklere gerek duymaktadır. Duygusallık özellikleri olması dolayısıyla kadınlar erkeklere kıyasla daha avantajlıdır ve astları ile daha sağlam ilişkiler içerisinde olabilmektedir (Katrinli, 1993: 63). Kadın liderler, astları ile arasında sıkıntıda olan birinin olması halinde onu fark etmektedirler ve daha yakından ilgilenmektedirler. Bu ölçülerde kurulan kadın liderlik güç gösterilerinin yanı sıra insani özellikleri açısından baskın bir niteliktedirler (Toprak, 2006: 2).

Etkin iletişimin oluşmasında en önemli şart iyi bir dinlemedir. Örgüt içerisinde lider kontrolü, bilgi akışının sağlanması, eleştirilere karşı duyarlı olma ve başarılı kararlara varma gücünü iletişim becerisinden elde etmektedirler. Kadın ve erkek liderlerin yönelimlerine bakıldığında, kadınların özellikle demokratik, paylaşımcı ve iyi bir dinleyici oldukları görülmektedir. Buna karşılık erkek liderler otokratik özellikleri baskındır.

Kadınlar ev ve aile sorumlulukları gibi sorumluluklarına eklenen iş yaşamı ve çalışan rolü ile iki kat fazla çalışmakta ve gerek aile yaşamı gerekse iş hayatını başarılı bir biçimde sürdürmek için çeşitli önemli fedakarlıklarda bulunmaktadır. Nitekim bacı kadınlar, “*süper kadın*” veya “*süper anne*” stratejisini uygulamakta, aşırı aktif hale gelerek her şeye yetişmeye çalışmaktadırlar. Fakat bu durum kadınların kendi ihtiyaçlarının göz ardı etmesine neden olmaktadır (Parasuraman vd., 2000: 339). Avrupa ülkelerinde yapılan BBDO adlı uluslararası pazarlama ve iletişim grubu tarafından gerçekleştirilen “Değişen Kadın Değerleri” adlı araştırmada Avrupa kadınının bu sendromu terk etmeyi başardığı, dengeyi korumak için iş ve aile yaşamında kusursuz olmayı bırakmaya çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın ülkemiz açısından değerlendirmesi ele alındığında ise; Türkiye’de kadınların ailede aldıkları sorumluluklarını yerine getirmesi konusunda henüz yetersiz destek aldığı ve toplum yapısının kadının çalışmasına kapalı olduğu görülmektedir (Sicimoğlu, 1993: 57).

Sezgi, deneyler ile ve mantık ile elde edilemeyecek olan bilgilere his aracılığı ile ulaşılmasıdır. Kant tarafından yapılan sezgi tanımı ele alındığında; “*sezgi, bilgi sürecinin hem başlangıç hem de varış noktasıdır*” (Sarılan, 1999: 9). Mantıksal analiz temelinde kanıtların yeterli olmadığı hallerde liderler sezgilerine de gereksinim duymaktadırlar. Etkin ve başarılı bir lider bilimsel bilgiyi, sezgi, algı ve duyarlılıkla harmanlayarak kullanabilen kişidir (Altay, 2006: 42). Ani kararların alınmasını gerektiren durumlar, insanların sezgilerini güçlendirmeleri ve öngörülü olmalarını gerektirmektedir. Bu konuda ise kadınlar oldukça avantajlıdır. Annelik, hemşirelik, bakıcılık gibi konularda kadınlar, toplum açısından doğal bir biçimde eğitilmektedirler. Bu durum ise kadınların sezgilerinin güçlenmesini sağlamaktadır (Powell, 2010: 46).

Sevgi, şefkat, hoşgörü ve fedakarlık gibi duygular, “*annelik*” kavramı ile bağdaştırılan özellikler arasındadır. Kadınlar bu duygulara erkeklere göre daha yoğun bir biçimde yaşamaktadırlar ve bu onların liderlik özelliklerine de yansımaktadır. Kadınlar, çevresi ile yakın ilişkilerde bulunabilme özellikleri kapsamında ekipleri ile ortak hedef

doğrultusunda organize eden ve yönlendiren bir güce sahiplerdir. Atıĝ “*organizasyon yeteneği, sezileri, ekip çalışmasını yönlendirebilmesi ve şefkatiyle sorunlara çözüm arıyor ve sorunların çözümünde sosyal boyutları da göz önünde bulunduruyor olması sebebiyle kadınların liderlik vasıflarının bir kısmına doğuştan sahip olduklarını*” ortaya koymaktadır (Atıĝ, 1993: 26).

Cinsiyetin liderliğe etkisi çeşitli çalışmalara konu edinmiştir. 1970 yılında ABD’de çalışanların “*genel olarak kadınları*”, “*genel olarak erkekleri*”, “*başarılı yöneticileri*” tarif etmeleri istenmiştir. “*Başarılı yöneticilere*” ait olarak görülen özelliklerin “*genel olarak erkeksi*” vasıflar olduğu görülmüştür. Kişilerin cinsiyet algının onların yöneticileri başarılı bir biçimde görüp görmeme durumuna etki ettiği görülmüş, liderliğe yakıştırılan özellikler tanımlanırken daha çok erkeksi özelliklerin seçildiği ifade edilmiştir (Vinnicombe ve Kakabadse, 1999: 12).

Kadın liderlerin astları ile yaşamış oldukları çatışmaları yönlendirememekte ve bu çatışmaları çözmede zorlanmaktadırlar. Kadınların dışa dönük, sosyal yönleri ve ilişkileri yüksek olması dolayısıyla çatışmanın temel sebebi ve kaynağı ile yüzleşmek istememektedirler. Kadın liderler, “*ikna edicilik, temsil, üretim odaklılık, grubu bir arada tutma ve üstlerini etkileme*” konularında erkeklerden daha yüksek performans göstermektedirler. Kadınlar erkeklere göre daha demokratik ve paylaşımcıdırlar. Erkek liderler ise daha çok kuralcı ve otokritiktirler.

Kadın liderler, iletişim ve insan etkileşimlerine daha fazla önem vermeleri nedeniyle yönetim perspektiflerinde erkeklerden büyük ölçüde farklıdır. Kadın liderler, erkeksi düşünceenin gerekmediği pozisyonlarda daha aktif ve başarılıdır. Erkek liderler eril tutum ve eylemlerde başarılı ve etkiliyken, kadın liderler eril düşünceenin gerektirmediği rollerde daha aktif ve başarılıdır (Eagly ve Johnson, 1990: 233).

İnsan etkileşimleri ve sosyal beceriler, kadın yöneticiler için doğuştan gelen yeteneklerdir. Erkek yöneticiler işle ilgili yeterliliklerde başarılıdır. Kadınlar yönetim açısından erkeklerden daha aşağı değildir (Kabacoff, 1998: 47). Liderliğin ilk aşamalarında kadın ve erkek arasında farklılıklar olmasına rağmen, bu farklılıklar bireyler zirveye ulaştığında ortadan kalkar (Bass, 1991: 46).

Kadınlara, toplumsal algının da etkisiyle, ev ve aile yüklerini kaldırabilmeleri için çocukluklarından itibaren yoğun bir şekilde örgütlenme becerileri öğretilmektedir. Kurumsal sektörde bu kapasite oldukça değerlidir (Gökalp, 2008: 19).

Akıl: Erkek ve kadın beyinleri arasında biyolojik farklılıklar olmakla birlikte, kadın ve erkek zeka seviyelerinde cinsiyete dayalı bir farklılık yoktur. Erkekler ve kadınlar ise çeşitli şekillerde akıl edinmişlerdir. Sözel alanlarda erkekler, sayısal alanlarda kadınlardan daha iyi performans göstermektedir (McCarthy, 2008: 36).

Değişime Uyum Sağlamak: Erkekler değişime kadınlardan daha kolay uyum sağlar (Bass, 1991: 13).

Kişilik, bir kişinin cinsiyetinden etkilenen bir özelliktir. Araştırmalara göre kadınlar erkeklere göre daha gelenekçi ve güvensizdir (Barutçugil, 2004: 46). Yönetici kadınlar ise diğer kadınlara göre kendine güvenen ve saygı duyulan güçlü kişiliklerdir (Baas, 1991: 15).

Dünyanın yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duyduğu yirmi birinci yüzyılda kadın liderlerin özel özelliklerinden öğrenilebilecekler şunlardır:

Kararda Birliktelik ve Katılımcılık: Kadın liderler, üst yönetime rapor veren karmaşık departmanlardaki çeşitli kaynaklardan bilgi toplamakla ilgilenirler.

Güç: Güç, kadın yöneticiler için bir baskı kaynağı olarak değil, birlikte çalışarak paylaşımaya dayalı bir güç kaynağı olarak görülmektedir.

Bilgi ve deneyim paylaşımı söz konusu olduğunda, kadınlar liderlerin çalışma ortamlarının en yaygın unsurudur. Bu özellikleri bir araya getirmeyi severler.

Kadın Liderliği ve Çatışma Yönetimi: Çatışma, kadın liderler tarafından bir çözüm unsuru olarak görülmekte ve kullanılmaktadır.

Destekleyici Çalışma Ortamı: Kadın liderlerin iş yerlerini, çalışanların birbirine yardım ettiği, karşılıklı güven, sevgi ve empatinin olduğu bir yer haline getirme olasılığı daha yüksektir (Yavuz, 2011: 65).

Tarih boyunca erkeğe ve kadına cinsiyet farklılıkları nedeniyle çeşitli görevler yüklenmiş, zaman geçtikçe eril ve dişil roller birbirinden ayrılmıştır. Kadınların fiziksel olarak zayıf görülmesine rağmen erkeklerin gücü çeşitli şekillerde kullandıkları gözlemlenmiştir (Grant, 1988: 21). Araştırmalara göre, kadın liderler demokratik bir iklim oluşturmada erkek liderlerden daha başarılıdır (Adair, 2005: 32). Çalışanlar, ebeveynlik özelliklerinden kaynaklanan doğuştan gelen becerilere sahip olduklarında daha mutlu olurlar (Ateş, 1997: 25). Kadınlar ayrıca, içsel düzenleme yetenekleri ve problem çözme yetenekleri nedeniyle işyeri ilişkilerinin daha sağlıklı ve daha dostane olmasını sağlamaktadır (Lunneborg, 1990: 55).

1.1.10.3. Kadın Liderlerde İlerleme Sorunları ve Cam Tavan Engeli

Karşılaştırılabilir nitelikleri ve doğası gereği “*Kraliçe Arı Sendromu*” ve “*Süper Kadın Sendromu*” gibi kadınların önündeki görünür ve görünmez engeller “*Cam Tavan Bariyeri*” kavramı kullanılarak incelenecektir. Erkeklerin kurumsal ortamda sürekli olarak hakim durumda olması, kadınların mesleklerinde ve mesleki alanlarında büyümelerini engelleyen unsurlardan biridir. Kadınların duygusallıklarının, rasyonel davranmamalarının, sınırlı yeteneğe sahip olmalarının ve çok boyutlu düşünmemelerinin yönetim ve liderlik üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir (Demirci, 1991: 16).

Cam tavan sadece kadınların kullandığı bir bariyerdir. Cam tavan, kadınların yönetsel niteliklerden yoksun olduğu inancının oluşturduğu bir engeldir (Dökmen, 2004: 46). Kadının aynı iş ve aynı vardiyada çalışan, aynı uzmanlık ve deneyime sahip bir erkekte daha fazla maaş alması engeldir. Cinsiyetinden dolayı ilerleyememesi cam tavan bariyeridir. Araştırmalara göre kadınlar özel sektörde ancak ara kademelere ilerleyebilmektedir (Çelik ve Özdevecioğlu, 2001: 490).

Kadınlar için “cam tavan” engelinin 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

1. Erkek liderler tarafından koyulan engeller. Kadınlar ile ilgili önyargılardır. Eril düşünce bu gücü elinde tutmak için yapmaktadır.
2. Kadınlar tarafından meydana getirilen engeller. Söz konusu engeller ise kendisini referans alma yanılgısı ve kraliçe arı sendromu olarak ifade edilebilmektedir.
3. Bireyin kendi kendisine koymuş olduğu engeller. Kadının yerini bulamayışı ile ilgili bir engeldir (Aycan, 2004: 56).

Kadın engelleri hususunda gerçekleştirilen araştırmalar “Cam tavan etkisi” engelinin çalışma ortamında bulunan kadınların önünde önemli ölçüde görünmeyen engeldir.

Kadının engelleri;

- a) Geleneksel bakış açısı, önyargılar
- b) Eğitime dayalı donanım eksikliği
- c) Çalışma ortamındaki rekabet engelleri
- d) Kaynak bulma- kaynağa ulaşabilme sıkıntısı, zorluğu
- e) Bürokrasinin sert yaklaşımı ve koyduğu engeller (Tan,1996: 45).

1.1.10.4. Cinsiyetten Kaynaklanan Engeller

Erkekler işlerine evli kadınlardan daha fazla odaklanırlar. Doğum yapan kadının doğumdan önce ve sonra da yaşadıkları sıkıntılar nedeni ile performans düşüklüğü gösterebileceği ifade edilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 87).

Toplum gerek erkeğe gerekse kadına biçtiği cinsiyet rolü kadın açısından en önemli soyut engellerdendir. Bu bağlamda her iş kadına yakıştırılmamaktadır (Örücü vd., 2007: 39). Ücreti ve getirisi yüksek gözde olan mesleklere erkekler yerleşmektedirler. Bu tür çatışmaya sebebiyet vermektedir. Liderlerden girişkenlik ve ataklık beklenirken, astlardan uyum istenmektedir. Ataklık ve cesaret erkeğe yakıştırılırken ast ve uyumlu olmak kadına daha çok yakıştırılmaktadır. Çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda kadın, duyguları tarafından etki altına alınan, itaatkar ve hayalperest olarak değerlendirilmektedir (Ryan ve Haslam, 2007: 555).

Taciz, yükselmeye engel olan unsurlardandır. Kadının üst kademelere yükselmesini engellemektedir. Kadının aile içerisinde rol ve sorumluluğu da kariyer engeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kadın açısından yönetimde ve kişiler arası ilişkilerde daha fazla risk almayı gerektirmektedir.

Kadınlar, toplumun geleneksel algısından kaynaklanan sürekli bir çatışma içerisinde. Kadının davranış kalıplarını belirleyen bu döngü her şekilde cinsiyetçi bir yaftalama içerisinde. “Feminen” davranış şeklini ifade eden kadınlar başarılı liderler olarak görülmemektedirler. Kadın kendi formunda yaklaşarak “maskülen” davranış kalıplarını benimsediğinde liderlik özelliklerine haiz olduğu söylenmektedir. Bu formlar ve kalıplar çıkarıldığında kadın, sosyal kuralları çiğnediği algısı olmaktadır. Meydana getirilen kadın kalıplarına uyulmadığında “cadısal özelliklerle” özdeşleştirme yapılmaktadır. Bütün bunlar cinsiyetçi anlayışın kutsal yargısıdır (Ryan ve Haslam, 2007: 557). Gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda kadınların üst düzey yönetimde olmamalarının sebepleri şu şekilde ifade edilebilmektedir:

1. Çocuk doğurmak ve bakmak kariyer açısından önemli bir engeldir.
2. Kadının aile ve iş hayatını dengelemeye çalışması üst kademelere ayıracak zamanı bulamaması kariyer engelidir.
3. Geleneksel olarak kadınların mühendislik becerilerinden yoksun olmaları üst yönetime gelmelerinde engeldir.
4. Çalışkan, zeki ve üretken kadınlar bağımsız çalışma isteğiyle işten ayrılmaya meyillilerdir.

5. Kadınlar geleneksel bir şekilde insan kaynakları kadrolarına kaymaktadırlar (Grint vd., 2011: 98).

Uzmanlaşmış işlerde çalışan kadınlar genellikle ev yardımı alırlar. Alışkanlık içinde hareket eden kişi, geçmişte bir bakıcı tarafından büyütülmüşse, kendi çocuğunu bakıcıya teslim etmekte sorun yaşamayacaktır. Daha önce bir bakıcı kavramıyla hiç karşılaşmadıysa, çocuğunu bir bakıcıya emanet etmekten rahatsız olacak ve kendini kötü hissedecektir. Bireyin cinsiyet baskısıdır (Kırel, 1998: 20).

1.1.10.5. Toplumsal Engeller

Simone de Beauvoir'in (1989: 46) "İnsan kadın doğmaz, kadın olur" ifadesinde biyolojik yönlerden arındırılmış felsefi yaklaşımı uzun süredir devam eden bir tartışmayı da beraberinde getirmiştir. "Erkek" ve "dişi" terimleri biyolojik taksonomide kullanılmaktadır. Bu, bedenin kültürel ikonlara dönüşmesidir. Bireyler ve toplum arasındaki bağ açıkça derindir. Beden hem kültürel bir taşıyıcı hem de kültürel bir aktarıcıdır. Toplumda çok yetenekli bir cinsiyet lider olarak seçildiğinde, yetenekli erkek lidere öncelik verildiği fark edilmiştir (Wilson, 1995: 22). Çalışma ortamı toplumda kadınla ilişkilendirilemezdi. Erkeklerin "işte" olması gerektiğine dair yaygın inancın aksine, kadınlar "evde ve aileleriyle birlikte" olmalıdır. Kadının kendine bakışı da yeni keşfettiği yönelimin bir sonucu olarak değişmiştir. Kadın, hayatının geri kalanında "ev hanımı" olarak anılacaktır.

1.1.10.6. Mesleki Ayrım

Temizlik işçileri, konfeksiyon işçileri ve atölye çalışanları ile hemşireler, hasta bakıcıları, özel ve kurumsal sekreterlikler, anaokulu ve ilkokul eğitimcileri, kadınların en fazla temsil edildiği meslekler arasında yer almaktadır. Erkekler bir anlamda prestiji yüksek iş ararlar ve toplumun kendilerine bahsettiği ayrıcalıklardan yararlanarak ücret öderler. Bir okulun öğretim elemanlarının çoğunluğu kadın iken, idaresi erkektir. Kadınların yürüttüğü erkek meslekleri erkeklere daha az çekici gelebilir. Kadınlar tarafından tutulan yüksek ücretli pozisyonların sayısının azaldığı keşfedilmiştir.

Kadınlar eğitime eşit erişime sahip olmalarına rağmen, çeşitli sosyoekonomik koşullar nedeniyle eğitimden eşit olarak yararlanamamaktadırlar. Kızların okulda erkeklere göre daha başarılı olmalarına rağmen yetenekleri ve potansiyelleri iş aramak için kullanılamaz (Akhun vd., 1999: 55).

Son yıllarda kadın ve erkek meslekleri arasında bir ayrım yapılmamıştır. Çünkü son yıllarda kadınlar kariyer yapma konusunda erkek egemen mesleklere yöneldiler.

Bunu düşünen kadınların sayısı hızla artmaktadır. Ailelerin kızlarını hayatın her alanında desteklemedeki rolü de bu konuda yardımcı olmaktadır.

1.1.10.7. Eğitimde Eşitsizlik

Kadının toplumdaki yerini ve konumunu belirlemede en önemli unsur eğitimidir. Kadınların eğitim düzeyi son 50 yılda artmasına rağmen, her zaman erkeklerin gerisinde kalmıştır. Fırsat eşitliği eğitimin temel bir dayanağı olsa da tüm cinsiyetlerin eşit olarak faydalanması imkansızdır. Türkiye’de içinden çıkılmaz bir eğitim sorunu var. Kadınların büyük çoğunluğu eğitim olanaklarından yararlanamamaktadır. Geleneksel dini inançlar ve ekonomik faktörlerin bir sonucu olarak, kadınların eğitimi olmaması ve genç yaşta evlenmelerinden kaynaklanmaktadır. Bölgesel düzeyde, kimlik krizi devam etmektedir. Doğu Anadolu’da 30 yaş ve üstü kadınların yüzde 40’ı Türkçe ’ye tam anlamıyla hakim değildir.

Bu mevkide imamlarla evli kadınların sayısı görece olarak önemlidir. Miras haklarından yararlanamadıkları için çocukları üzerinde hak iddia edemezler. Bölgedeki kadınların çoğunluğu kimlikleriyle mücadele etmektedir. Bölgedeki kadınların hukuken olmayan erkeğe bağımlılığı her anlamda kaçınılmazdır (Ertürk, 1990: 10).

Cinsiyet her toplumda kadının hak ve sorumluluklarını belirler. Kadınlar hayatlarının her alanında ölmeli ve erkeklere boyun eğmelidir. Kadın ve erkek arasındaki farklılıklar daha çok toplumun genç üyelerine öğretilmektedir. Kadınlar sosyal faaliyetlere katılmaya teşvik edilirken, erkek çocuklar düzenli olarak teknik faaliyetlere katılmaya teşvik edilmektedir. Düşük eğitim düzeyi, kadınların iş dünyasına zayıf katılımının hem nedeni hem de sonucudur (Kazgan, 1981: 136).

Eğitim düzeyi yüksek olan kadınlar daha üretken iş gücü sağlayabileceklerdir. Profesyonel bir yola karar vermekte veya bir yol oluşturmakta zorluk çekmeyeceksiniz. Meslek hayatında erkeklerle rekabet edebilecek ve erkekler kadar söz sahibi olabilecektir. Türkiye’de kadınların erkeklerle aynı eğitime erişim imkanlarına sahip olmadığı keşfedilmiştir (Ayaz, 1993: 41). Kadınlar genellikle düşük ücretli, sıkıcı işlerde çalışırken resmedilir. Kadınlar, eğitim fırsatlarından tam olarak yararlanamadıkları ve iş ve profesyonel ortamlar için gerekli bilgi ve becerileri edinemedikleri için yönetimde yeterince temsil edilmemektedir (Giddens, 2000: 66).

1.1.10.8. İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik

Doğru eğitim, deneyim ve donanıma sahip kadınların erkeklere göre üst yönetim kademelerine ulaşmak için mücadele ettikleri ve hedeflerine ulaşmak için önemli bir zaman ayırmaları gerektiği bilinmektedir. Kadınların ataerkil yapının toplumsal mesleki kategorizasyonunu benimsedikleri ve bunu yaparak ataerkil kültüre benimsedikleri erkek düşüncesini gelecek nesillere aktararak yaşattıkları ve yaşattıkları açıktır.

Kadınlar, liderlik ve yönetim işlerinin küçük bir yüzdesine sahiptir. Cinsiyet klişeleri, kadınların yönetim hakkındaki görüşlerini etkiler ve erkek yöneticilerin pozisyonlarını güçlendirir. Kadınlar işyerinde erkeklerle aynı fırsatlara sahip değiller. Erkeklerin kadınlara göre daha profesyonel seçeneklere sahip olduğu keşfedilmiştir (Brannon, 2002: 165).

Lider pozisyonundaki bir kadının fazladan çalışması, iş toplantılarına katılması ve sık seyahat etmesi gerekmesi, tipik ev hanımı ve annelik rolünü yerine getirmesini engellediği için özel hayatını da olumsuz etkilemektedir. Kadın, evinin yıkılmaması için çalışma ortamının “*aile bütçesine katkı*” olduğunu düşünmek istememektedir.

Kadınların zirveye ulaşmasını engelleyen bazı sorunlar şunlardır:

1) Çocuk sahibi olmak, onlara bakmak ve onları büyütmek kadının işini olumsuz etkiler.

2) Görünmez bir engel, kadınların mühendislik becerilerinden yoksun olmaları ve liderlik için uygun olmadıklarına dair toplumsal önyargıdır.

3) Bayan, kişisel ve profesyonel yaşamları arasında bir denge kurmaya çalışıyor. Kadın kendini tam zamanlı olarak kariyerine, eşine ve çocuklarına adayamayacağı için üst yönetim için gerekli olan zaman ayıramaz.

4) Kadınların duygusallığı, üst düzey yönetim yeteneklerine engeldir (Vinnicombe ve Colwill, 1995: 85).

1.1.10.9. Ücretlerde Eşitsizlik

Çalışan kadınların ücretleri, çalışan erkeklere göre daha düşüktür. Kadınlar aynı işi yapmalarına ve aynı kriterleri karşılamalarına rağmen ciddi bir gelir eşitsizliği ile karşı karşıya kalmaktadır. En gelişmişinden en az gelişmişine kadar her yerde, ücret eşitsizliği cinsiyetçi bir zihniyete dayanmaktadır (Giddens, 2000: 67).

1.1.10.10 Sendikal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Kadın işgücü açısından, toplumsal ve sendikal faaliyetlere katılım, erkeklere göre önemli ölçüde daha düşüktür. Diğer alanlarda olduğu gibi eril kültürde de “*sendikalaşma hakkı*”, sendikalaşmada kadın oranına göre daha düşüktür. Erkeklerin çalışması, siyaset gibi, sendikal örgütlenme olarak tanımlanır.

1.1.10.11. Cinsel Taciz

Gözlerden uzak topluluklardaki kadınlar cinsel ve duygusal istismara daha yatkındır. Ekonomik, psikolojik ve toplumsal faktörlerin tümü cinsel tacizde rol oynamaktadır. “Cinsel taciz” terimi literatüre ilk olarak 1970’lerde girmiştir. 1960’tan sonra kadınların iş hayatına girmesiyle ortaya çıkan bir sorundur. Cinsel taciz, kişinin onuruna bir hakarettir. Cinsiyete dayalı önyargılara yol açmaktadır. Kadınlar çeşitli sektörlerde cinsel tacize maruz kalmaktadır. Tacize uğrayanlar kovulma ihtimali ile karşı karşıyadır (Bakırcı, 2000: 35).

Türkiye’de işyerinde cinsel taciz ile ilgili doğrudan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu konuyla ilgili herhangi bir istatistik bulunmamaktadır. Sosyal inançlar ve idealler nedeniyle, istismara uğrayan kişinin mağduriyetin devam etmesi korkusu, istismarı ortaya çıkardığında ve ifşa ettiğinde gizlenir (Koray vd., 1999: 29). İstismarcının toplumdaki temel görevi, kadın figürünün iş yerindeki rolünü ve işlevini göz ardı ederek, toplumsal cinsiyete dayalı iktidarsızlığını, yetersizliklerini ve edilgenliğini öne çıkararak cinselliğini ilan etmek ve işini sekteye uğratmaktır. Amaç, cinsellik söz konusu olduğunda insanlar arasındaki güç gösterisini tasvir etmektir.

Başka bir deyişle, cinsel taciz, gücün ölmesinin ve güçlünün zayıflar üzerinde kontrol sahibi olmasının bir göstergesidir. Kadınlar, kurumsal ilerleme için gerekli olacak iletişim ve karar alma prosedürlerinde yeterince temsil edilmemektedir. Bu iletişim ağlarına resmi konumunun dışında sahip olduğu için eril düşünceye daha fazla güç vermektedir (Cleveland ve Kerst, 1993: 52).

Cinsel tacize uğrayan bayan, uzmanlık kazandığı departmanlara taşınmak zorunda kalmıştır. Cinsel taciz, bir kadının kariyeri ve ilerleme beklentileri üzerinde zararlı bir etkiye sahiptir.

1.1.10.12. Evliliğin Lider Kadının Üzerindeki Etkileri

Kadınların evliliğe ve çocuklara ayırdıkları zaman nedeniyle çalışma motivasyonları düşmekte, işlerine odaklanamamaktadırlar. Kariyerine yeterli zaman ayıramayan kadın, üst yönetim kademesine ulaşamayacaktır. Ev işi tamamen kadının omuzlarında. Erkeklerin sadece küçük bir yüzdesi ev işlerinde eşlerine yardım etmektedir (Griffin, 1993: 67). Kadının kendine vakit bulamaması onu düşmanca yapar, duygusal olarak gerginleşmesine ve yorgunluğuna neden olur. Ruh sağlığı kötüleşen bir bayanın iş yerinde iyi performans göstermesi beklenemez (Abadan-Unat, 1979: 18). İş stresine rağmen, evlilik ve iletişim sağlığının Türkiye’de kadınların çalıştığı ailelerde, kadınların çalışmadığı evlere göre daha iyi olduğuna inanılmaktadır. Çocuklar bu sargının hem olumlu hem de kötü özelliklerini yansıtırlar (İmamoğlu ve Yasak-Gültekin, 1993: 26).

Çalışmak, kadınlara maddi özgürlük ve özgüven sağlar. Profesyonel işletme sahipleri ve yüksek gelirli çalışan kadınların işlerinden aldıkları keyif ve iş tatmininden etkilenen iş ve aile yaşamlarını etkin bir şekilde koordine etme kapasitelerine dayanmaktadır. Kadınların ev içinde ve dışında çalışması zorunludur. “Çalışan kadın/ev hanımı” kadın, kadının iki yönlü doğası gereği sorunlu bölgelerle yıpranır. Rol çatışması çalışan kadınların motivasyonunu zedelemektedir (Koray, 2000: 18).

Türkiye’de işgücüne katılım oranının düşük olması, bağımsız kadın sayısının yetersiz olduğunu göstermektedir. Çalışan kadınlar ücretlerini kendi başlarına değerlendirememektedir. Kadın, kazancını kocasına bırakır, o da evi ayakta tutmak için harcamaktadır. Etkili olsa bile bu sargı kadınların bağımsızlığını kısıtlamaktadır.

1.2. Gençlik Lideri

Gençlik merkezlerinde görev alan gençlik liderleri, gençlik merkezlerinin faaliyetleri ve etkinlikleri çerçevesinde bu merkeze üye olan öğrencilerle ilgilenen ve sürekli iletişim halinde bulunan kişilerdir. Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından düzenlenmiş olan eğitimleri tam ve başarılı şekilde tamamlayarak bu unvanı alan kişilerden oluşan gençlik liderleri, gençlerin doğru şekilde yönlendirilmeleri ve bu gençler arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludurlar (Web_1).

Gençlik merkezleri ve il müdürlükleri tarafından gençlik liderlerine yönelik yıllık periyotlar dahilinde “yıllık performans değerlendirmesi” yapılmaktadır. Yapılan bu değerlendirme sonucuna göre Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından 70 puanın altında kalan liderlerin gençlik liderliği belgeleri iptal edilmektedir (Web_1).

1.2.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulması; Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak kararlaştırılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti tarihine bakıldığında 3530 sayılı kanunla ilk kez 29 Haziran 1938 tarihinde Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün kurulduğu görülmektedir (Örteş, 2010: 48).

Spor Bakanlığı adıyla ilk kez 1969 Türkiye genel seçimlerinden sonra kurulan bakanlığın başına 3 Kasım 1969 tarihinde İsmet Sezgin atanmıştır (Kul, 2011: 30). Kurulan bu bakanlığın adı 1972 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak değiştirilmiştir. Söz konusu bu bakanlığın adı 1983 Türkiye genel seçimlerinden sonra Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak tekrar değiştirilmiştir. Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak 1 Nisan 1989'dan itibaren faaliyetlerine devam eden kurum son olarak 2011 yılında Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı adını alarak yeniden kurulmuştur ve halen hizmet vermeye devam etmektedir.

Gençlik ve spor bakanlığına ait hizmet birimleri aşağıdaki başlık altında verilmiştir.

1.2.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Hizmet Birimleri

- Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü
- Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü
- Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü
- Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
- Personel Genel Müdürlüğü
- Rehberlik ve Denetim Başkanlığı
- Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Sosyal İlişkiler ve İletişim Dairesi Başkanlığı
- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği
- Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
- Özel Kalem Müdürlüğü

Sürekli Kurullar / Bağlı Kuruluşlar

Spor Toto Teşkilat Başkanlığı

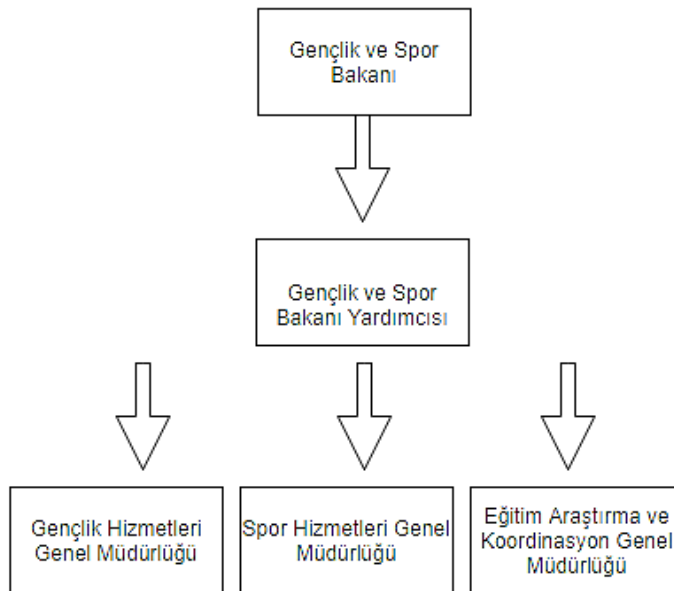
1.2.1.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Görev ve Sorumlulukları

Gençlik ve Spor Bakanlığına ait görev ve sorumluluklar şunlardır: (Web_1).

- Farklı gruplarlar içerisinde bulunan gençlerin ihtiyaçlarını dikkate alarak gençlerin kendilerinde olan yetenek ve potansiyellerini açığa çıkarabilmesi amacıyla fırsatlar oluşturmak.
- Gençlerin kişisel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlayacak politikaların düzenlenmesine yönelik gerekli çalışmalar yapmak.
- Sosyal hayatın her alanında yer alan konularda etkin katılımın sağlanması, karar alma ve uygulama için öneriler geliştirerek bu doğrultuda faaliyetler düzenlemek.
- Gençlikle ilgili konularda faaliyet içerisinde bulunan kurumların bu hizmetlerinde koordinasyon ve iş birliğini yönetmek.
- Gençli alanıyla alakalı rehberlik, bilgilendirme, danışmanlık hizmeti vermek.
- Gençliğe sunulan hizmetlerin ve gençlerin ihtiyaçlarının tespiti amacıyla gerekli inceleme ve araştırmaları yapmak aynı zamanda bu konudaki önerileri değerlendirmek.
- Gençlere yönelik oluşturulmuş proje ve etkinliklerdeki usul ve esasları belirlemek.
- Gençlere yönelik çalışma ve projeler hazırlamak, bu çalışma ve projeleri destekleyerek sonuç ve işleyişlerini denetlemek.
- Mevzuata uygun, plan ve program dahilinde spor faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak, denetlemek bunun yanı sıra sporun gelişmesine ve yaygınlaşmasına yönelik gerekli önlemleri almak.
- Spor alanı konusunda gerekli politikaların saptanması için çalışmalar yapmak.
- Uluslararası organizasyonlarla ilgili çalışmalar, teşkilatlanma, federasyonların bağımsızlığı, sponsorluk, eğitim, spor tesisleri, sporcu sağlığının korunması vb. konularda koordinasyonu sağlamak, değerlendirmeler yapmak ve denetlemek.
- Spor kuruluşlarının kurulması ve diğer konulara yönelik gerekli usul ve esasları tespit etmek.
- Başarı elde etmiş sporcuları ve gençlik spor kulüplerini desteklemek.
- Yurt hizmetlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemek, yurt yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu işletmeleri desteklemek.

- Öğrencilerin eğitimleri sırasında gerekli öğrenim kredileri, burs ve diğer yardımlar konusunda gerekli usul ve esasları düzenlemek.
- Bakanlığın hizmetlerine yönelik arazi ve arsa temini sağlamak, bu arazilere ihtiyaca uygun şekilde bina ve tesis yapmak.
- Bakanlık adına her türlü mali ve ekonomik faaliyetleri kontrol etmek, devretmek, devralmak, satın almak ve kiralamak gibi eylemleri yönetmek.
- Bakanlık olarak Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle veya kanun sebebiyle oluşan görevleri yerine getirmek.

1.2.1.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması



Şekil 1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Görev ve Yetkileri Dahilinde Teşkilat Şeması

1.2.1.4. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğüne yönelik yetki ve görevler şunlardır (Web_1):

- Gençlere yönelik her türlü istismar ve şiddeti önleyerek gençlere yönelik her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını sağlamak ve bu konuda öneriler oluşturmak.
- Gençlere yönelik yurt içi ve dışında ilgili toplantılara katılmak, kurs, seminer vb. etkinlikler düzenleyerek organizasyonlar kurmak ve bu organizasyonlardaki faaliyetleri desteklemek.
- Gençlik kamplarına hizmet veren gençlik merkezleri ve benzeri tesislerin kurulması ve işletilmesi ile ilgili gerekli prosedür ve ilkeleri düzenlemek, söz

konusu bu kurumların yaygınlaşması ve geliştirilmesi için faaliyetlerde bulunmak.

- Gençlerin sosyal hayatlarının geliştirilmesine yönelik öneriler geliştirmek.
- Gençlik kuruluşlarındaki kayıt, vize ve transferleri gerçekleştirmek.
- Gençlerin kötü alışkanlıklardan korunmasına yönelik her türlü tedbiri almak.
- Ulusal ve yerel düzeyde gençlerin faaliyetlerini organize etmek.
- Gençlik haftasına yönelik etkinlikler planlamak.
- Bakanlık tarafından verilmiş olan benzer görev ve sorumlulukları yerine getirmek.

1.2.1.5. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü

İlk olarak 14 Temmuz 1922 tarihinde 16 kulübün sporu disipline etmek amacıyla birleşerek “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nı” (TİCİ) kurmaları bu kuruluşun temellerini oluşturmaktadır. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nın ilk başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını ise Ali Seyfi ve Burhan Felek yapmıştır. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı sporda demokrasi yolunda önemli adımlar atmış ve Türkiye’nin ilk “çok sporlu spor örgütü” olarak tarihe geçmiştir. 1936 yılında Türk Spor Kurumu’nun kurulması ve sonrasında spor konseyinin önerisi üzerine devlet spor yönetimine ağırlığını koymuştur. Daha sonra 3530 sayılı yasayla 29 Haziran 1938 tarihinde Spor Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Bu genel müdürlüğe atanan ilk müdür eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner olmuştur. Bu bağlamda 3530 sayılı yasanın vermiş olduğu yetkiler doğrultusunda Türk sporu, Başbakanlığa bağlı bir “Devlet Kuruluşu” statüsüne yükselmiştir. 1942 yılına gelindiğinde 4235 sayılı yasayla birlikte kuruluş yasası değiştirilerek Milli Eğitim Bakanlığı’na ve daha sonra 1960 yılında tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır (Web_1).

İlk kez bakanlık düzeyinde spor işlerinin ele alınması 1969 yılında 2. Demirel Hükümeti’nin kurulması ile gerçekleşmiştir. 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle 6 Şubat 1970 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın resmi olarak kurulmuştur. Bu tarihte birlikte Türk sporunda yeni bir sayfa açılmış oldu. Kurulan yeni bakanlığın başına ilk olarak İsmet Sezgin geçmiş ve Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı olmuştur (Web_1).

Ülkemizde ilk kez spor ve sporcunun Anayasa tarafından teminat altına alınması 7 Kasım 1982 tarihinde olmuştur. Bu tarihte ilk kez anayasada spora yer verilmiştir.

14 Aralık 1983 tarihinde 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer almaya başlamıştır. 3289 sayılı yasayla 1986 yılında Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ismi, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması sonucu 1989 yılında "Spor Genel Müdürlüğü" adını almıştır. Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluş yasasında yer alan 3289 ve 3703 sayılı yasalarla federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi kararlaştırılmıştır. Spor federasyonlarının demokratik bir yapıya kavuşturulması ve özerkleştirilmesi meseleleri Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki 3461 kanunla başlamıştır (Web_1).

Federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine yönelik yönetmeliğin çıkarılması 1993 yılında gerçekleşti. Bu yönetmelik uygulamaya konularak 5230 delegenin katılmasıyla 1993 yılında ilk seçimler yapılmıştır (Web_1).

6 Nisan 2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiyle 3 Haziran 2011 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması kararı alındı. Teşkilat yapısında Kanun Hükmünde Kararname ile değişiklik yapılması kararlaştırılan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanundaki "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir (Web_1).

Son olarak 10 Temmuz 2018 tarihinde 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile "Spor Genel Müdürlüğü" olan birimin adı "Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü" olarak değiştirildi ve bugünkü ismini almıştır (Web_1).

1.2.1.6. Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü'nün görev ve yetkileri şunlardır (Web_1):

- Gençlere yönelik eğitim hizmetlerini düzenlemek ve tesisleri iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmak.
- Gençlere danışmanlık ve rehberlik hizmetleri sunmak.
- Eğitim ve kültür alanında gençliğin gelişmesine katkı sağlayacak etkinlikler düzenlemek.
- Bakanlığın görev ve sorumlulukları ile ilgili yayınları düzenlemek, takip etmek.
- Yurt içinde ve yurt dışında bulunan Türk gençlerine yönelik araştırmalar yaparak hazırlanmış oldukları raporları ilgili kurum ve kuruluşlara iletmek.

- Gençlerin bilim, kültür ve sanat alanındaki ilgilerini artırmaya yönelik olarak düzenlenen faaliyetleri desteklemek ve çalışmalar yürütmek.
- Bakan tarafından verilen diğer tüm görevleri yerine getirmek.

1.2.2. Gençlik Merkezleri

Gençlik Merkezleri gençlerin boş zamanlarını sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerle geçirmelerini olanak sağlayan yerlerdir. Genç insanlara yardım, rehberlik ve desteklemeyi amaç edinen bu kurumlar aynı zamanda gençlerin ihtiyaçlarına odaklanarak yeni hizmet ve programlar geliştirmeye çalışmaktadır (Kul, 2011: 33).

Gençlik merkezlerinin amaçlarındaki ve faaliyetlerindeki çeşitliliğe dikkat edildiğinde, toplumun çok yönlü gelişimine ve bireylerin boş zamanlarını doğru şekilde değerlendirmesinde önemli görevler üstlendiği görülmektedir (Aycan, 2005: 4).

1.2.2.1. Gençlik Merkezlerinin Yapısal Durumu

Gençlik merkezleri; il müdürlüklerine göre, gençlerin aktif kolektif yurttaşlar olarak boş zamanlarında sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere katılımlarına olanak sağlayan, ilgi ve istekleri doğrultusunda değerlendirme yaparak kendilerine uygun alanlara yönelmesine aracılık eden kurumlardır. Aynı zamanda söz konusu gençlik merkezlerinin gençlerin kötü alışkanlıklardan korunmasına da büyük katkı sağladığı bilinmektedir (Sönmezoğlu vd., 2014: 225).

Gençlik merkezi bünyesinde başta Gençlik Merkezi Müdürü olmak üzere, Eğitim Uzmanı, Gençlik Lideri ve Gönüllü Gençlik Lideri unvanlarına sahip personeller bulunmaktadır. Bu personellerin yanı sıra ihtiyaç durumuna göre değişen sayılarda Memur, Uzman, Sportif Eğitim Uzmanı vb. unvanlarda personeller de görev almaktadır.

Gençlere yönelik olarak yapılan bir çalışmada gençlik merkezlerinin onlara ne anlam ifade ettiği araştırılmıştır. Sonuç olarak gençlik merkezinin gençlerde interaktif ortam ve sosyalleşme anlamına geldiği aynı zamanda iletişim, beraberlik ve paylaşım çağrışımlarını uyandırdığı görülmüştür. Yapılan bu araştırmanın sonucuna daha detaylı bakıldığında gençlik merkezleri, gençlerin %6,7 si için boş zamanı değerlendirme fırsatı anlamına gelirken kalan %93,3'lük kesim için gençlere sosyal aktivite sağlayan ortamlar olarak değerlendirmiştir. Aynı zamanda bu çalışmada öğrencilerin genel olarak %44'ünün bu merkezler için kültürel ve sosyal etkileşimli bir ortam tanımını yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2008: 74).

1.2.2.2. Gençlik Merkezlerinin Türkiye’deki Yapılanması

Ülkemizde bireyler açısından boş zamanın ne derece değerli olduğunun anlaşıldığı bir dönemle gençlik merkezlerinin yapılanması süreci başlamıştır. Bu bağlamda, “Gençlik ve Kültür Merkezleri” adlı programlar düzenlenmiş ve bu programların ilki Ankara’da 1969’da gerçekleştirilmiştir (Karabulut ve Pulur, 2011: 76).

Ülkemizde 2002 yılına gelindiğinde toplamda 74 Gençlik Merkezi kurulmuş, 2015 yılında bu sayı 206’ya yükselmiştir. Daha sonra 2018 yılında 278’e yükselen bu sayı 2020 Kasım ayı itibariyle 350’ye ulaşmıştır. Gençlik merkezi sayısındaki artışa paralel olarak gençlik merkezine üye sayısında da artış görülmüş, 2002 yılında 11.614 kişi olan üye sayısı 2020 Kasım ayı itibariyle 2 milyon 388 bin 731’e yükselmiştir ulaşmıştır (Web_2).

1.2.2.3. Gençlik Merkezlerinin Görev ve Sorumlulukları

Gençlik Merkezlerine ait görev ve sorumluluklar aşağıda verilmiştir (Web_6):

- Gençlerin boş zamanlarını iyi değerlendirmesi amacıyla ihtiyaç ve beklentileri göz önünde tutularak sanatsal, sportif ve bilimsel etkinlikler hazırlamak.
- Gençlerin fiziksel ve zihinsel gelişmelerini sağlayacak ortamı oluşturarak gençlerin zararlı alışkanlıklardan korunmasını sağlama.
- Eğitim vermek ve istihdam sağlamak amacıyla kurs, seminer ve girişimcilik programları hazırlamak.
- Sevgi ve saygı çerçevesinde gençlerin akranlarıyla beraber değerli zaman geçirmelerini sağlama.
- Aile sevgisi ve önemini aşılama.
- İçimizdeki farklılıkları özümseyerek söz konusu farklılıkların birlikte yaşamımıza ve ulusal bilincimize katkı sağladığının farkında olmak.
- Karar verme ve uygulama süreçleri konusunda bilgili olmak ve söz konusu süreçlerin etkin katılımını sağlama.
- İletişim ve bilgi teknolojileri konusunda erişimi sağlamak.

Tüm bunların yanı sıra Gençlik Merkezleri gençlerin zararlı alışkanlıklara başlamasını engellemek amacıyla çeşitli panel, sempozyum, yarışma, konferans ve diğer etkinliklerle gençlere konu hakkında gerekli bilgilendirmeleri yapmaktadır. Gençlik Merkezlerine daha fazla gencin üye olmasını sağlama ve bu merkezlerin işleyişlerini

artırma çabaları sonuç vermekte böylece gün geçtikçe bu merkezler daha aktif şekilde zamanın değerlendirildiği alanlar haline gelmektedir (Örteş, 2010: 48).

1.2.2.4. Gençlik Merkezlerine Üyelik Koşulları

Gençlerin Gençlik Merkezlerine üye olabilmesi için genel olarak üç şart söz konusudur (Yılmaz, 2014: 8):

- 12-24 yaş aralığında olmak,
- Doğum belgesi veya 2 adet vesikalık fotoğraf,
- Gençlik merkezinden temin edilen başvuru formunu doldurmak ve imzalamak.

Gençlik Merkezine üye olmanın genel şartları içerisinde 12-24 yaş aralığında bulunma yer almaktadır. Ancak Gençlik Merkezinin faaliyetlerine katılmak için istekli olunması durumunda yarışmalardan muaf olmak şartıyla bu yaş şartı aranmadan üyelik gerçekleştirilebilir. Fakat 26 yaş ve 7 yaşından küçük bireyler hiçbir şekilde kaydolamamaktadırlar. 18 yaşından küçük olan bireylerin ise kayıt sırasında anne veya babalarının yanlarında olmaları ve velilerin veli başvuru formlarını doldurmaları gerekmektedir. Üyelik sırasında bu gençlerden herhangi bir ücret talep edilmez ve üyelik sonrası gençlere fotoğraflı Gençlik Merkezi kimlik kartı verilir (Yılmaz, 2014: 8).

1.2.2.5. Gençlik Merkezleri Eğitim, Kültürel Etkinlikler

Sahada eğitilmiş olan tüm öğretmenler Gençlik Merkezlerinde, ücretsiz şekilde eğitim ve kültür etkinliklerini yürütmektedirler. Bu merkezlere üye olan gençlerin ilgi ve istekleri doğrultusunda yürütülen faaliyetler Tablo 2.'de verilmiştir. Söz konusu tüm bu etkinliklerin tanıtılması ve yayımlanması amacıyla filmler, gazeteler, sergiler, bültenler, broşürler ve CD'ler kullanılmaktadır. Etkinlik programlarına tüm bu aktivitelerdeki kapsayan konular dahil edilir ve yıl boyunca bu etkinlikler yürütülmektedir (Barata, 2015: 27).

Tablo 2. Gençlik Merkezleri Eğitim ve Kültürel Faaliyetleri

EĞİTİM VE KÜLTÜREL FAALİYETLER		
EĞİTİM KURSLARI	ÖĞRETİM	KİŞİSEL GELİŞİM KURSLARI
Almanca	Edebiyat	Değerler Eğitimi
Arapça	Fotoğrafçılık	Diksiyon
Autocad	Halk Dansları	Etkili İletişim
Coğrafya	Karikatür	Hızlı Okuma
Fizik	Müzik	Hitabet
Fransızca	Resim	İşaret Dili
Grafik	Sinema	Kariyer Planlaması
İngilizce	Şiir	Liderlik

Kimya	Tiyatro	Motivasyon
Matematik		Öfke Kontrolü
Okul Dersleri		Problem Çözme ve Karar verme
Osmanlıca		Proje Döngüsü
Photoshop		Stres ve Stresle Mücadele
Tarih		Takım Çalışması
Türkçe		Vücut Dili
Bilgisayar		Yaratıcı Drama
Web Tasarım		Zaman Yönetimi
EL SANATLARI	SPOR	
Ağaç Oymacılık	Aikido	
Ahşap Boyama	Badminton	
Çinicilik	Basketbol	
Ebru	Eskrim	
Filografi	Futbol	
Hüsn-ü Hat	Hentbol	
Kaligrafi	Masa Tenisi	
Kumaş Boyama	Tekvando	
Model Uçak	Tenis	
Origami	Voleybol	
Takı Tasarımı		
Tezhip		
Vitray		

1.2.2.6. Avrupa’da ve Dünya’da Gençlik Çalışmaları

Ülkemizle beraber dünyada ve Avrupa’daki gençlik çalışmalarını incelediğimizde Finlandiya’daki gençlik çalışmalarına yönelik olarak Finlandiya Gençlik Yasası’nın çıkarıldığını ve bu yasa doğrultusunda yapılan çalışmaların tanımlandığı görülmektedir. Bu bağlamda Finlandiya’da gençlik çalışmalarıyla gençliğe girecek olan ergenlerin yurttaşlık duygusuyla yetişmelerini sağlama, bu gençlere eşitlik duygusunu aşılama ve gençlik çalışmalarının teşvik edilmesini sağlama yer almaktadır (Osazee, 2015: 7).

Yine Avrupa içerisinde yer alan Slovenya’ya bakıldığında gençlik çalışmalarının yürütüldüğü “Slovenya Gençlik Bilgi ve Danışma Merkezi” isimli kuruluşun olduğu bilinmektedir (West, 2008: 2).

1.2.3. Lider ve Liderlik

Lider ve liderlik kavramları aynı kökten gelseler de aralarındaki anlam farkının farklılıkta olmak gerekmektedir. Lider kelimesi, bir grubun üyelerinin grup hedefine ulaşmalarında önderlik yapan kimse olarak ifade edilebilir. Liderlik ise kişinin çeşitli koşullar altında öncesinde belirlenmiş olan kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak

amacıyla yönetilen süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla liderlik kavramı bir süreci ifade etmekte ve başkalarının faaliyetlerini etkilemektedir (Yılmaz, 2014: 9; Koçel, 1995: 575).

Liderlik aynı zamanda profesyonel şekilde hareket etmeyi, karmaşık konuları basitleştirme ve insan ilişkileri konusunda yetenekli olmayı gerektirmektedir. Süreci yöneten bireyler bu esnada çevresine olumlu enerji vererek kendisini tamamen işine vermeyi başarmalıdır (Kaya, 2002: 17; Esentaş vd., 2017: 73).

1.2.3.1. Gençlik Lideri

Gençlik liderinin kısaca tanımını yapmak gerekirse Gençlik Merkezinde görev alan ve bu merkeze üye olan gençlerle sürekli iletişim halinde olan ve ilgilenen Gençlik Merkezi personelleri olarak ifade edilebilir.

Başka bir ifadeyle gençlik merkezindeki gençler arasında liderlik yapan, onları yönlendiren, gençlere yönelik etkinlik programları oluşturarak bu programların uygulanmasına yardımcı olan, Gençlik ve Spor Bakanlığının düzenlemiş olduğu söz konusu eğitimlere katılarak bu eğitimlerden başarıyla geçen ve sertifikalarını almış olan kişiler Gençlik Lideri unvanını almaktadırlar (Web_1).

Yıllık gerçekleştirilmek üzere gençlik merkezi ve il müdürlüğü tarafından gençlik liderlerine “yıllık performans değerlendirmesi” uygulanmaktadır. Bu değerlendirme ölçütüne göre 70 puanın altında kalan liderlerin gençlik liderliği sertifikaları Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğüne iptal edilmektedir.

1.2.3.2. Gönüllü Gençlik Lideri

Üniversitenin lisans bölümlerinde okuyanlar bireyler bakanlık veya gençlik merkezleri tarafından yürütülen her türlü gençlik ve spor etkinliklerine gönüllü olarak katılması, bakanlıkça verilen söz konusu eğitimleri başarıyla tamamlaması sonucunda gençlik lideri belgesi almaya hak kazanan bireyler gönüllü gençlik lideri olarak gençlik merkezlerinde görev alabilmektedirler (Web_1).

1.2.3.3. Kamp Lideri

Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından ortak şekilde yürütülen “Gönüllü Kamp Liderliği” eğitimini başarıyla bitiren ve yalnızca kamp dönemlerinde Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından görevlendirilen geçici personeller “Kamp Liderlerini” oluşturmaktadır (Web_3).

Kamp liderlerinin kamp sürecine katılan bireylerle sürekli iletişim halinde olmaları, bu bireylere tutum ve davranışları ile yol göstermeleri, her türlü davranış ve şekilleriyle onlara rol model olmaları gerekmektedir (Esentaş vd., 2016: 321).

Liderlerin yeterlilikleri göz önüne alınarak kamp liderleri için kendi içerisinde çeşitli sınıflandırmalara gidilmiştir. Bu kamp liderleri içerisinde yer alan grup liderleri, kamplara katılan gençlerin her türlü faaliyet ve ihtiyacında yanlarında olan ve program boyunca bu gençlerin idaresinden sorumlu olan liderleri oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra aktivite liderleri ise gençlerin kamp boyunca faydalandığı etkinlik ve aktiviteleri (okçuluk, paintball, el sanatları, müzik, tiyatro gibi) yaptıran ve bu faaliyetler konusunda yeterlilik belgesine sahip kişilerdir.

1.2.4. Gençlik Liderlerinin Görevleri ile Çalışma Usul ve Esasları

Gençlik Merkezlerinde görev alan gençlik liderlerinin görev ve sorumlulukları aşağıda verilmiştir (Web_1):

- Mevzuatın belirlemiş olduğu ilkelere uygun şekilde Gençlik Merkezi tarafından görevlendirildiği işlerini yerine getirmek.
- İlin özellikleri, gençlerin ilgi alanları ve istekleri göz önünde tutularak faaliyet programının taslağını hazırlamak ve gençlik merkezi personeline sunmak,
- Gençlik merkezlerinin yıllık faaliyet programları göz önünde tutularak, bakanlığın belirlemiş olduğu faaliyetlerin planlanması, uygulanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi.
- Gençlik merkezi içerisinde geziler, yarışmalar, etkinlikler düzenlenmesi ve bu etkinliklere gençlerle birlikte katılıma.
- Gençlerin etkinliklere olan katılımlarını ve çalışma disiplinlerini sağlamak
- Bakanlıkta görüşülen gençlere yönelik projelerin ön değerlendirmelerini yapmak ve bakanlıkça yapılacak bu projelerde görev almak.

1.2.5. Liderlikte yeni Yaklaşımlar

Liderlik konusundaki yeni yaklaşımlara bakıldığında bu yeni yaklaşımlarla liderlik konusunun birçok farklı sınıflara ayrıldığı görülmektedir. Bu liderlik yaklaşımları içerisinde dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, otokratik liderlik, etkileşimci liderlik olduğu görülmektedir. Tüm bu yaklaşımların yanında vizyoner liderlik, etik liderlik demokratik-katılımcı liderlik ve tam serbestiyetçi liderliğin de yer aldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır:

1.2.5.1. Etkileşimci Liderlik

İzleyicilerinin performanslarını geliştirmelerine yardımcı olma anlamına gelen bu etkileşimli liderlikte lider, izleyicilerin istek ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan, onları bu konuda teşvik eden ve hedeflerine ulaşmadaki yolu gösteren kişidir (Bateman, 2002; Özkara, 2011: 34).

Bireyin etkileşimci lider olabilmesi için örgütün amaç ve faaliyetlerini açık şekilde tayin edebilmesi, izleyicilerin hedeflerine ulaşabilmesi için onlara daima yol göstermesi, çalışanları ödüllendirme yöntemini kullanarak çalışma konusunda güdülemeyi bilmesi gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2010; Yeşilyurt, 2015: 7).

1.2.5.2. Dönüşümcü Liderlik

Örgüt üyelerine ait hipotezleri, temel tutumları bunların yanı sıra örgütün misyon, amaç ve stratejilerini değiştirme, dönüşümcü liderin özellikleri arasında yer almaktadır. Değişim, yenilikçilik ve girişimciliğin tam merkez noktası dönüşümcü liderin konumunu ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler; dönüşüme rehberlik ederek ihtiyaç olan yeniden planlamayı sağlarlar ve böylece örgütlerine yeni bir vizyon kazandırarak dönüşümü kurumsal bir hale getirirler (Dessler, 2004; Çelik ve Eryılmaz, 2006: 218).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel faaliyetlere önemli katkılar sunan bireylerin liderlik davranışına sahip kişiler olduğu görülmüştür (Erkuş ve Günlü, 2010: 190). İlişki biçimi ve durumsal koşullar, dönüşümcü liderin başarısında anahtar kavramlar olarak belirlenmiştir (Podsakoff vd., 1996: 267).

1.2.5.3. Vizyoner Liderlik

Bir lider olarak vizyoner liderlerin öncelikle günümüz yöneticileri olabilecekleri öngörülmesi ve bu bireylerin tehditleri fırsatlara çevirecek bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Bu yaklaşım sayesinde söz konusu bireyler başarıya giden yolda hızla ilerleyecek ve çalışanlarla birlikte yönetimde başarılı olmayı hedef haline getireceklerdir.

Geleceğe farklı bir bakış açısıyla bakmayı bilen vizyoner liderler; üstün bir analiz becerisine ve vizyona sahip bireylerdir. Aynı zamanda sahip oldukları bu vizyonu altındaki kişilere doğru şekilde aktarma yeteneğine sahiptirler (Durukan, 2006: 281).

1.2.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik yapısına sahip bireyler; ikna ve motivasyon düzeyi yüksek, cesaretli, özgüven sahibi, kurtarıcı, güçlü ve aynı zamanda kendi üzerinde hayran bırakan bir duruşa sahip kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 54; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Liderlik türleri içerisinde insanları en çok etkileyen liderlik türünü karizmatik liderlik oluşturmaktadır. Karizma kelimesinin kökenini incelemek gerekirse bu kelimenin Antik Yunan'dan geldiğini ve kelimeye anlam olarak bakıldığında “Kharisma” yani “ilahi lütuf” anlamı taşıdığı görülmektedir (Kurt ve Yiğit, 2017: 109).

Psikolojik anlamda kendisini iyi hissedenden karizmatik liderler, aynı zamanda izleyicilerine içerisinde buldukları bu olumlu ruh halini verebilmektedirler (Sertoğlu, 2010).

Çalışanları etkilemekte usta bir yapıya sahip olması nedeniyle kitle veya grupları peşinden sürüklemeye yeteneğine sahip bu bireyler çoğu zaman karar vermede tek söz sahibi olan kişilerdir. Çalışanlarla mesafesini korumaktadır ancak vermiş olduğu görevler her zaman yerine derhal getirilmektedir. Söz konusu karizmatik lider olan bireylerin toplumu etkileme güçleri oldukça yüksektir (Arslanoğlu, 2016; Şimşek ve Fidan, 2005).

1.2.5.5. Etik Liderlik

Dünyada ve ülkemizde toplumlar içerisinde her dönem maddi rüşvet ve keyfi davranışların olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra iş yerlerinde meydana gelen cinsel istismarlar olaylarının sürekli olarak medyalara yansıdığı görülmektedir. Tüm bu olumsuz davranışlardan toplumun arındırılması için toplum içerisinde etik liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuştur (Gedikoğlu, 2015: 192).

Dürüst, şefkatli, ilkeli ve dengeli kararlar verme özelliklerine sahip olan etik liderlerin bireylerle kurmuş oldukları iletişim ahlak konusu ön plandadır. Etik liderler ödül ve ceza yöntemlerini kullanarak ve etik davranış standartlarını belirleyerek bir davranış modeli geliştirmektedirler. Toplum açısından oldukça önemli bir rol oluşturan etik liderler aynı zamanda etik davranış için proaktif rol modelleri haline de gelmektedirler (Bobek vd., 2010: 92; Kesimli, 2013).

1.2.5.6. Otokratik Liderlik

Lider ve liderlik kavramlarının doğasında da yer alan ve çoğu zaman öncü figürü olan, otoriter, katı, açık nitelikleri kendisinde daha baskın bulunan bireyler otokratik liderleri oluşturmaktadır. Daha ılımlı lider modellerine günümüz modern dünyasında ihtiyaç duyuluyor olsa da sosyal anlamda en çok kabul edilen ve literatürde yaygın olarak adı geçen liderlik modeli otokratik liderliktir.

Gücü kendisinde merkezileştirmiş olan otokratik başka bir deyişle yetkici liderler, taleplerini yerine getiren çalışanları için ortamı en uygun hale getirmeye çalışır ve tüm yetki ve sorumlulukları üstlenirler. Yetkici lider özelliği taşıyan birey karar verirken

astlarına bu karar hakkında görüşlerini sormaz ve herhangi bir itiraz gelmesi durumunda bu itirazları değerlendirmeye almaz. Bu liderin vermiş olduğu söz konusu kararlara örgüt veya gruptaki bireyler uymak zorundadırlar. Örgüt veya grubundaki bireyleri bu şekilde yöneten yetkili lider, kendisinde bulunan güç ve mevkiyi kullanarak ödül ve cezalandırma yöntemlerini denemektedir. Tamamen “işe yönelik” tutum gösteren bu liderler için temel amaç her zaman örgütün verimliliğidir (Türkmen vd., 2013; Çiftçi, 2016: 25).

Otoriter liderler buldukları makam ve mevkiden kaynaklanan otorite ve prestiji kullanarak; göz korkutma ve tehdit sayesinde sonuca ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu tür bir liderlik modelini özümsemiş olan liderler için başkalarının görüş, his ve düşüncelerinin bir anlamı yoktur. Kendilerinden kaynaklanan bir başarısızlık durumunda ise astmatikte başarı bulmaya çalışmaktadırlar (Karaca, 2017: 28).

1.2.5.7. Demokratik Katılımcı Liderlik

Merkezi bir şekilde ve büyük bir sosyal grup olarak hareket eden demokratik-katılımcı liderlik modelinde demokratik niteliği ön planda olan bir lider söz konusu bu grubun başında yer almaktadır (Newstrom ve Keith, 1993: 227; Önen ve Kanayran, 2015: 46). Demokratik liderin başta olduğu bu organizasyon içerisinde tüm meslek grupları karar alma ve bu kararları uygulama süreci içerisinde yer alırlar.

Lider ve grup üyeleri arasında uyum ve mükemmelliği sağlama, demokratik liderin yer aldığı grup ve örgütler içerisinde daha mümkündür. Söz konusu liderler diğerlerinin duygu, düşünce, fikir, ihtiyaç, istek ve inançları konularına daha ilgilidirler ve liderlerin bu etkenleri değerlendirmeleri çalışanların daha istek ve özverili çalışmalarını sağlamaktadır (Eren, 2001; Çelik, 2016: 219).

1.2.6. Gençlik Kampları

Gençlerin farklı kültürel, sosyal ve sportif etkinlikler ile boş zamanlarını değerlendirme imkanı sağlamak amacıyla kurulmuş tesisler olan gençlik kampları, gençler için oldukça önemli merkezleri oluşturmaktadır (Coşkun, 2009: 23).

1.2.6.1. Deniz Kampları

Özellikle gençler içerisinde 12-15 yaş aralığına hizmet vermekte olan deniz kamplarında, kampın fiziki durumu ve imkanları göz önünde tutularak çeşitli kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler yürütülmektedir. Bu düzenlenmekte faaliyetler içerisinde: sosyal ve kültürel geziler, müzik, voleybol, basketbol, aqua park, yat gezisi, sokak

oyunları, yüzme, badminton, tiyatro, futbol, halkoyunları, el sanatları ve kişisel gelişim seminerleri yer almaktadır (İnce, 2017: 16).

1.2.6.2. MEB Kampları

Kış aylarında eğitim ve öğretim faaliyetleri devam ederken bir yandan da dört günlük programlar dahilinde MEB kampları yürütülmektedir. Söz konusu MEB kampları planlanırken iklim koşulları göz önünde bulundurulmaktadır.

1.2.6.3. Doğa Kampları

Gençlerin boş zamanlarını doğa ile geçirerek değerlendirmesine imkan sağlayan bu kamplarda doğada yapılabilecek her türlü voleybol, basketbol, matrak, mangala, Folklor, tiyatro, el sanatları, futbol, sokak oyunları, sosyal ve kültürel geziler, dağ bisikleti, oryantring, okçuluk, tırmanma duvarı, kano, paintball, dağ bisikleti, okçuluk, binicilik, sokak oyunları, mini golf, rafting ve kişisel gelişime yönelik seminerler gibi etkinlikler bu kamplarda düzenlenmektedir (İnce, 2017: 16).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeline ilişkin bilgiler, evren ve örneklem, veri toplama aracı, araştırmanın görüşme soruları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

T.C. gençlik ve spor bakanlığına bağlı kadın gençlik liderlerinin kariyer deneyimlerini belirlemek amacı ile gerçekleştirilen bu çalışma fenomenolojik (olgubilim) desen esas alınarak tasarlanmış olup, veriler nitel çalışma yöntemlerinden görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. fenomenolojik modeli, açık bir şekilde ifade edilmesi zor olan olguların bakış açısını, algısını, deneyimini ve duygularını bütünsel olarak ortaya çıkarmak ve kullanılabilmesi için veri toplama ve analiz sürecinde nitel bir yaklaşıma dayanmaktadır (Patton, 2002). Bu bağlamda fenomenolojik çalışmalar, belirli veya birden fazla olgunun çoklu veri toplama araçlarıyla (gözlem, görüşme ve doküman) ayrıntılı olarak incelendiği ve temaların oluşturulduğu yaklaşımdır. Bu modeli kullanan araştırmacılar genellikle belirli bir olguyu ortaya çıkarmayı ve tanımlamayı amaçlamaktadır (Christensen vd., 2011). Bu çalışmada veri toplama aracı olarak görüşme kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Kolay ulaşılabilir veya kullanışlı örnekleme, tamamen mevcut, hızlı ve ulaşılması kolay ögelere dayanır. Nitel çalışmalarda en sık kullanılan fakat kullanılması en az istenen stratejidir (Patton, 2005). Nitel araştırma yapan araştırmacıların çoğu durumda kullanacakları örneklem büyüklüğünün genelleme fırsatı vermeyeceğini öngördükleri ve nasıl seçildiklerine dikkat etmeden ulaşılması kolay ve çalışılması ucuz durumları tercih ettikleri bilinmektedir (Vogt vd., 2012). Kolaylık ve maliyet önemli olmakla birlikte, örneklenecek sınırlı sayıdaki durumdan en fazla bilginin nereden alınabileceğini stratejik olarak seçtikten sonra bunların dikkate alınması gerekir. Bu çalışmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler bireysel görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bir veri toplama aracı olarak görüşme, araştırmacı ile araştırmanın öznesi konumunda yer alan kişi arasında geçen kontrollü ve amaçlı sözel iletişim biçimidir.

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlamıştır. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntı vermesini sağlayabilmektedir.

2.3.1. Çalışmanın Planı ve Süreci

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu'ndan onay alındıktan sonra görüşme formu gönüllü katılımcılara rızaları ve onayları dahilinde ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmak suretiyle karşılıklı görüşme ve röportaj yoluyla uygulanmıştır. Çalışmanın amacı açıklandıktan sonra gönüllü olarak çalışmaya katılmayı kabul eden kadın gençlik liderlerine, süreç hakkında bilgilendirilmiş onam formu verilmiş ve katılımcılar görüşme formundaki sorulara cevap vermiştir. Görüşme formunun tamamlanma süresi ortalama 25 dakika sürmüştür.

2.4. Görüşme Soruları

Katılımcıların, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, çocuk durumu ve mesleki deneyimi sosyo-demografik sorular olarak sorulmuştur.

1. Kendinizden ve kariyerinizden kısaca bahsedebilir misiniz?
2. Bir kadın gençlik lideri olarak emekli olana kadar çalışma hakkında düşünceleriniz nelerdir?
3. Kariyer engeli size ne ifade etmektedir? Kariyerinizde ne tür engellerle karşılaşmaktasınız?
4. Kariyerinizde duraklama yaşadığınız bir dönem olduysa nedenleri nelerdir?
5. İşteki sorunların ya da engellerin evinize ve özel yaşantınıza ne gibi etkileri olmaktadır?
6. Kariyerinizde bir engele maruz kaldığınızda hissettiğiniz durumu açıklar mısınız?
7. Karşılaştığınız kariyerinize ilişkin engeller ile nasıl başa çıkıyorsunuz? Engelleri aşmak için neler yapıyorsunuz?
8. İşyerinizde cinsiyetçi yaklaşımlar konusunda düşünceleriniz nelerdir?
9. İş yaşamında karşılaştığınız engeller kişilik ve karakteristik özelliklerinize ne gibi etkiler bırakmaktadır?
10. Yöneticilerinizin kariyerinizdeki zorluklar ya da engeller karşısındaki tutumları nasıldır?

11. Kadın çalışanların engellere karşı başarılı olmasında ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?
12. Bir kadın gençlik lideri olarak iş hayatınızda karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
13. Sizin engel olarak gördüğünüz veya eklemek istediğiniz konular nelerdir?
14. Kariyerlerinde engele maruz kalan diğer liderlere önermek istediğiniz şeyler nelerdir?

2.5. Verilerin Analizi

Çalışmaya ilişkin elde edilen veriler analiz edilirken sorularda yer alan problemlerden hareket edilerek yapılmıştır. Bu bağlamda sorulara ilişkin cevapları karşılaştırılarak sunulmuş ve değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler çalışmanın ilk basamağını oluşturan literatür taramalarıyla ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışma grubundan elde edilen nitel verilerin kodlanmasında, nitel araştırmalarda kullanılan veri analizlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde amaç, “toplanan verileri açıklayabilmek için verileri derinlemesine analiz ederek fark edilemeyen kavramlara, ilişki ve temalara ulaşmaktır.” (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizinin ilk aşamasında görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, araştırma soruları ve kuramsal çerçeve dikkate alınarak birbiriyle ilişkili olan sözcükler ile kodlanmıştır. Sonraki aşamada, kodlar arasında anlamlı ilişkiler kurularak ortak yönler bulunmuş ve araştırmanın alt problemlerine göre kodlar kategorize edilmiştir. Analizde, elde edilen kategoriler ve kodlar, araştırmacının kendi görüş ve yorumlarına yer vermeden okuyucuların anlayabileceği bir şekilde tanımlanmış ve açıklanmıştır. Son aşamada ise, elde edilen verilere anlam kazandırmak amacıyla bulgular ile veriler arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmaya çalışılmış, bulgular yorumlanmış ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Kadın Gençlik Liderlerinin Demografik Bilgilerinin Sonuçları

Tablo 3. Kadın Gençlik Liderlerinin Yaşlarının Dağılımları

	N	Min-Max	Ort±SS
Yaş	6	28-39	34,17±3,656

Tablo 3’de gösterildiği üzere çalışmaya katılan kadın gençlik liderlerinin yaşları 28-39 arasında olmakta ve ortalama 34,17±3,656’dır.

Tablo 4. Kadın Gençlik Liderlerinin Eğitim Durumlarının Dağılımları

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Lisans Mezunu	6	100,0
Toplam	6	100,0

Tablo 4’de gösterildiği üzere çalışmaya katılan bütün kadın gençlik liderlerinin (n=6) eğitim durumları lisanstır.

Tablo 5. Kadın Gençlik Liderlerinin Medeni Durumlarının Dağılımları

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Evli	4	66,6
Bekâr	2	33,3
Toplam	6	100,0

Tablo 5’te belirtildiği üzere kadın gençlik liderlerinin 4’ü (%66,6) evli, 2’si (%33,3) bekârdır. Çalışmanın çoğunluğunda evli bireyler bulunmaktadır

Tablo 6. Kadın Gençlik Liderlerinin Çocuk Durumlarının Dağılımları

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yok	3	50,0
1 çocuk	1	16,6
2 çocuk	2	33,3
Toplam	6	100,0

Tablo 6’da belirtildiği üzere kadın gençlik liderlerinin 3’ünün (%50,0) çocuğu bulunmamakta, 1’inin (%16,6) 1 çocuğu bulunmakta, 2’sinin (%33,3) 2 çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 7. Kadın Gençlik Liderlerinin Meslekteki Yıllarının Dağılımları

	N	Min-Max	Ort±SS
Meslekteki Yılları	6	2-14	8,17±3,920

Tablo 7’de gösterildiği üzere çalışmaya katılan kadın gençlik liderlerinin meslekteki yılları 2-14 arasında olmakta ve ortalama 8,17±3,920’dir.

3.2. Kadın Gençlik Liderlerinin Görüşme Formuna Verdikleri Cevaplar

3.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Kadın gençlik liderlerinden elde edilen veriler aracılığı ile gerçekleştirilmiş olan kodlar ve kategoriler ayrıştırılmış, temalar aşağıda verilmiştir. Mülakatlar ve çözümleri ile birlikte 4 tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar emekliliğe kadar gençlerle iletişim halinde olunamayacağı, gençlik lideri mesleğinin önünün gözükmemesi, emekliliğe kadar aynı enerji ve motivasyonun olamayacağı ve belirli bir yaştan sonra eğitmen konumunda bulunması başlıkları altında incelenmiştir.

Tablo 8. Kadın Gençlik Liderlerinin Emekli Olana Kadar Çalışma Hakkında Ne Düşündüklerine İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Emekliliğe kadar gençlerle iletişim halinde olunamayacağı	2	33,3
Gençlik lideri mesleğinin önünün gözükmemesi	2	33,3
Emekliliğe kadar aynı enerji ve motivasyonun olamayacağı	1	16,6
Belirli bir yaştan sonra eğitmen konumunda bulunması	1	16,6

Tablo 8’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin emekli olana kadar çalışma hakkında ne düşündüklerini göstermektedir. Bireylerin 2’si (%33,3) emekliliğe kadar gençlerle iletişim halinde olunamayacağını, 2’si (%33,3) gençlik lideri mesleğinin önünün gözükmemesini, 1’i (%16,6) emekliliğe kadar aynı enerji ve motivasyonun olmayacağını, 1’i (%16,6) ise belirli bir yaştan sonra eğitmen konumunda bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Çalışmaya katılan kadın gençlik liderlerinin 3’ü bu meslekte emekli olmak istemediklerini, 2’si ise bu meslekte emekli

olmak istediklerini belirtmişlerdir. Bazı kadın gençlik liderlerinin yanıtlarından örnekler şöyledir:

“Çalışma koşulları düzeltilirse tabi ki isterim. Çalışma koşulları şuan için net değil. Net olmadığı için tabi ki istemem. Her zaman sistem değişiyor ilk önce bize 35 yaş sınırı geldi daha sonra kaldırıldı daha sonra 39 a çıktı her an yönetmelik değişip karşımıza ne çıkacağını bilmiyoruz. Önümü göremiyorum önümü görebilsem evet emekli olmak isterim önümü göremediğim için. Mesleğimi seviyorum ama bana bir yıl sonra hangi maddenin eklenip hangi maddenin çıkarılacağını bilmiyorum. Oda insanı yoruyor. Kurallar net olmalı. Her maddenin değişmesi yoruyor” (Görüşme Kaydı: K3).

“Bir kadın gençlik liderini emekli olana kadar çalışmasının zor olabileceğini düşünüyorum. Gençlerle devamlı iletişim halinde olmaya gerektiren bir meslek bir yaştan sonra bunun hem kişi için hem karşıdaki genç için daha kısıtlı bir süreç olacağını düşünüyorum” (Görüşme Kaydı: K5).

3.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi kadın gençlik liderlerinin kariyer engeli ile ilgilidir. Bireylere, kariyer engelinin ne ifade ettiği ve kariyerlerinde ne tür engelle karşılaştıkları sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Kadın Gençlik Liderlerine Göre Kariyer Engelinin Ne İfade Ettiği ve Kariyerlerinde Ne Tür Engellerle Karşılaştıklarına İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Mesleklerinde yükselme durumlarının olmaması	3	37,5
Çalışma saatlerinin 7/24 olması	2	25,0
Zorunlu seyahat yapma durumlarının olması	2	25,0
Yöneticilerden kaynaklı engellerin olması	1	12,5

Tablo 9’da her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin kariyer engelinin ve ifade ettiği ve kariyerlerinde ne tür engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Bireylerin 3’ü (%37,5) mesleklerinde yükselme durumlarının olmamasını, 2’si (%25,0) çalışma saatlerinin 7/24 olması, 2’si (%25,0) seyahat yapma durumlarının olmasını, 1’i (%12,5) ise yöneticilerden kaynaklı engellerinin olduğunu ifade etmiştir. Çalışmaya katılan kadın gençlik liderlerinin çoğunun kariyerlerindeki engelin meslekte yükselmeme ve çalışma saatleri olduğunu

belirtmişlerdir. Kadın gençlik liderlerinin 7/24 çalışmalarından dolayı kendilerinin kişisel gelişim kurslarına ya da ilgi alanları için vakitleri olmadıklarını dile getirmişlerdir. Aşağıda kadın gençlik liderlerinin yanıtlarından örnekler verilmiştir:

“Kariyer engelinde eğitim anlamında diğer lider arkadaşlarında oldu formasyon eğitimleri aldığımız oldu yüksek lisans eğitimi aldığımız oldu. Bazen iş nedeni ya da yöneticilerden kaynaklı bazen gitmekte zorlandık ya da bir kursa gitmek istediğimizde çalışma koşullarımız 7/24 olduğundan bir kursa kayıt olamıyorum. Ben mesela İngilizce kursuna gitmek istiyorum şunu diyemiyorum 7 den sonra gidiyim desem bana şu garantisi yok bir hafta sonra 7 den sonra bana çalışacaksın ya da şu faaliyet var diyebilirler. Hani ben 7 den sonra herhangi bir kursa kayıt olamıyorum. Mesaimin kaçta biteceğini bilmiyorum, her an mesai saatlerimin değişeceğini garantisi yok. Hani ben bir kursa 4-5 bin lira para yatırıp paramın yanmasından korkuyorum. Aslında zaman var ama zaman diliminin ne zamanı bana ait onu bilmiyorum.” (Görüşme Kaydı: K3).

“Bulduğumuz meslek tanımında belli bir seviyeye gelmiş arkadaşlar olarak kıdem, görevde yükselme gibi hakkeş kazanımlarımızın bizlere sunulmaması gibi kariyer engelleri bulunmaktadır.” (Görüşme Kaydı: K6).

3.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi kadın gençlik liderlerinin duraklama dönemleri ile ilgilidir. Bireylere, kariyerlerinde duraklama yaşadıkları bir dönem olduysa nedenleri sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Kadın Gençlik Liderlerinin Duraklama Yaşadıkları Dönem Nedenlerine İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Çocuktan dolayı saat kıstası olması	3	50,0
Çalışma saatlerinden dolayı kendilerini geliştirememeleri	1	16,6
Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından kaynaklı duraklama yaşamaları	1	16,6
Mesleklerinde aynı statüde bulunmaları	1	16,6

Tablo 10’da her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin duraklama yaşadıkları dönem nedenlerini göstermektedir. Bireylerin 3’ü (%50,0) çocuklarından dolayı saat kıstasının olmasını, 1’i (%16,6) çalışma saatlerinden

dolayı kendilerini geliştirememeleri, 1'i (%16,6) yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından kaynaklı duraklama yaşadıklarını, 1'i (%16,6) ise mesleklerinde aynı statüde bulunmaları olduklarını dile getirmişlerdir. Aşağıda kadın gençlik liderlerinin yanıtlarından örnekler verilmiştir:

“Yarım gün yani çocuktan dolayı kısmi dönemde çalışmaya başlamıştım o dönemde tabii birçok faaliyetlere katılmadım ve çalışma saatimde belirli sınırlı olduğu için o dönemde duraklama yaşadığımı düşünüyorum ben.” (Görüşme Kaydı: K1).

“Zaman zaman hem yöneticiler de kaynaklı olsun veya çalışma ortamında çalışma arkadaşlarından kaynaklı olsun bazen duraklama yaşadığımız oluyor bu da bir duraklama dönemine girmene sebep oluyor.” (Görüşme Kaydı: K5).

3.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi kadın gençlik liderlerinin işteki sorunları ya da engelleri ile ilgilidir. Bireylere, işteki sorunların ya da engellerin evinize ve özel yaşantınıza ne gibi etkileri olduğu sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Kadın Gençlik Liderlerinin İşteki Sorunların Ya Da Engellerin Evlerine ve Özel Hayatlarına Ne Gibi Etkilerinin Olduğuna İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
İş yerindeki sorunların hane içerisine yansması	5	62,5
Evlerine ve özel hayatlarına zaman ayıramamaları	2	25,0
Sabır eşiğinin düşmesi	1	12,5

Tablo 11’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin işteki sorunların ya da engellerin evlerine ve özel hayatlarına ne gibi etkili olduğunu göstermektedir. Bireylerin 5’i (%62,5) iş yerindeki sorunların hane içerisine yansması, 2’si (%25,0) evlerine ve özel hayatlarına zaman ayıramamaları, 1’i (%12,5) sabır eşiğinin düşmesi olarak ifade etmektedir. Araştırmaya dâhil edilen kadın gençlik liderlerinin çoğunluğu işyerinde yaşadıkları olumsuz olayların evlerinde gerginliğe sebep olduğunu dile getirmişlerdir. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“Engelleri olmuştu evet. Çalışma saatlerimizin 7/24 olması bu bizim evime de yani yansıdı. Çünkü bazı dönemlerde mesela 5-6 gün evde olmuyorsunuz ama bu da özel hayatıma. Mesai kavramı diyebiliriz bunda genel olarak bizim işimizin mesai kavramı özel hayatı etkiledi.” (Görüşme Kaydı: K1).

“İş yerinde yaşadığım sıkıntılar ve gerginlikleri illaki eve ve diyaloglarıma yansıtıyorum. Moral ve motivasyon eksikliği evin atmosferini olumsuz olarak etkilemektedir.” (Görüşme Kaydı: K4).

3.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi kadın gençlik liderlerinin engele maruz kalmaları ile ilgilidir. Bireylere, kariyerlerinde bir engele maruz kaldıklarında hissettikleri durum sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Bir Engele Maruz Kaldıklarında Hissettikleri Durumlarına İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Haksızlığa uğranması	2	33,3
Yoğun stres	2	33,3
Mutsuz olmak	1	16,6
Motivasyon düşüklüğü	1	16,6

Tablo 12’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin kariyerlerinde bir engele maruz kaldıklarında hissettikleri durumları göstermektedir. Bireylerin 2’si (%33,3) haksızlığa uğranması, 2’si (%33,3) yoğun stres, 1’i (%16,6) mutsuz olmak, 1’i (%16,6) ise motivasyon düşüklüğü olduğunu dile getirmişlerdir. Aşağıda kadın gençlik liderlerinin yanıtlarından örnekler verilmiştir:

“Mutsuz oluyorsun. Sonuçta mutsuz olunca da bu otomatikman işe yansıyor iş verimin düşüyor. Mutsuz oluyorsun yüzün gülmüyor yüzün gülmeyince de enerjin düşük olmuyor. İş yapıyorsun en iyi şekilde yapıyorsun ama için mutsuzken yüzün gülmüyorken sahte bir gülücük oluyor yüzünde sadece.” (Görüşme Kaydı: K1).

“Tamamen motivasyon düşüklüğü ve Yapılan işin tekrar aynı istekle aynı zamanda çaba sarf edilerek yapamama ve vazgeçiş noktalarına sevk edilmek.” (Görüşme Kaydı: K6).

3.2.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi kadın gençlik liderlerinin engeller ile başa çıkmaları ile ilgilidir. Bireylere, karşılaştıkları kariyerlerine ilişkin engeller ile nasıl başa çıktıkları, engelleri aşmak için neler yaptıkları sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerine İlişkin Engellerle Nasıl Başa Çıktıklarına İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
İletişim kurarak	2	33,3
Yaptıkları işi severek	1	16,6
İhmal ederek	1	16,6
Tecrübeleri ile aşarak	1	16,6
Ellerinden geleni yaparak	1	16,6

Tablo 13’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin kariyerlerine ilişkin nasıl başa çıktıklarını göstermektedir. Bireylerin 2’si (%33,3) iletişim kurarak, 1’i (%16,6) yaptıkları işi severek, 1’i (%16,6) ihmal ederek, 1’i (%16,6) tecrübeleri ile aşarak, 1’i (%16,6) ise elinden geleni yaparak engelleri aşmaya çalışmaktadır. Çalışmaya katılan katılımcıların engeller ile başa çıkma stilleri farklıdır. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“Yani mutlaka bir tarafı ihmal etmiş oluyorum ihmal ederek başa çıkıyorum” (Görüşme Kaydı: K1).

“Kariyerimdeki engelleri ancak tecrübelerim ile aşmaya çalışıyorum” (Görüşme Kaydı: K1).

3.2.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi kadın gençlik liderlerinin cinsiyetçi yaklaşımlar ile ilgilidir. Bireylere, işyerlerinde cinsiyetçi yaklaşımlar konusunda düşünceleri sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 14’de gösterilmektedir.

Tablo 14. Kadın Gençlik Liderlerinin İşyerlerinde Cinsiyetçi Yaklaşımlar Konusunda Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyetçi yaklaşımın olmaması	4	66,6
Ağır işlerin kadın ve erkeklere eşit verilmesi	1	16,6
İş Tanımlarının erkek odaklı ilerlemesi	1	16,6

Tablo 14’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin işyerinde cinsiyetçi yaklaşımlar konusunda düşüncelerini göstermektedir.

Bireylerin 4'ü (%66,6) işyerlerinde cinsiyetçi yaklaşımın olmadığını, 1'i (%16,6) ağır işlerin kadın ve erkeklere eşit verildiğini, 1'i (%16,6) ise iş tanımlarının erkek odaklı ilerlediğini ifade etmektedir. Araştırmanın çoğunluğunda bireyler işyerlerinde cinsiyetçi bir yaklaşımın olmadığını belirtmiştir. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“İşinde herhangi bir cinsiyetçi yaklaşımın olduğunu düşünmüyorum. Böyle bir durumla da karşılaşmadım. Görmedim de.” (Görüşme Kaydı: K5).

“Maalesef burada bizim ayırım olmuyor. Her şekilde erkelerin yaptığı işi bayan arkadaşlarımızda yapıyor. Yük taşınacağı zaman bizde taşıyoruz. Gidilmeyecek ortamlara da girip çıkıyoruz o yüzden cinsiyetçi bir yaklaşım yaşamadım.” (Görüşme Kaydı: K2).

3.2.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi kadın gençlik liderlerinin karakteristik özellikleri ile ilgilidir. Bireylere, iş yaşamında karşılaştıkları engeller kişilik ve karakteristik özelliklerine ne gibi etkiler bıraktıkları sorulmuştur. Bu bakış açlarına ilişkin sonuçlar Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Yaşamında Karşılaştıkları Engeller Kişilik ve Karakteristik Özelliklerine Ne Gibi Etkiler Bıraktıklarına İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Mutsuz ve gergin olunması	2	33,3
Güçlü ve dik durma	2	33,3
Umursamazlık	1	16,6
Stres	1	16,6

Tablo 15'te her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin iş yaşamında karşılaştıkları engeller kişilik ve karakteristik özelliklerine ne gibi etkiler bıraktıklarını göstermektedir. Bireylerin 2'si (%33,3) mutsuz ve gergin olduklarını, 2'si (%33,3) daha fazla güçlü ve dik durmaları gerektiğini, 1'i (%16,6) umursamamaya başladıklarını, 1'i (%16,6) ise stres olduklarını belirtmiştir. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“Stres yapıyor mesela bende. Birde bazen mesela sineye çekiyorsun ve sessiz kalıyorsun. Huzursuz bir ortam.” (Görüşme Kaydı: K1).

“İş yerinde yaşadığım engeller kişiliğimi ve karakterimi herhangi bir olumsuz etki yaratmıyor aksine güçlü ve dik durmayı haksızlık karşısında savunma mekanizmasını aktif bir şekilde kullanmanızı sevk ediyor.” (Görüşme Kaydı: K4).

3.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi kadın gençlik liderlerinin yöneticilerinin tutumları ile ilgilidir. Bireylere, yöneticilerinin kariyerlerindeki zorluklar ya da engeller karşısındaki tutumları sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16. Yöneticilerinin Kariyerlerindeki Zorluklar ya da Engeller Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
İşleri zorlaştırmaları	3	50,0
Yöneticilerin mobing baskı uygulaması	2	33,3
Yardımcı olmamaları	1	16,6

Tablo 16'da her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin yöneticilerinin kariyerlerindeki zorluklar ya da engeller karşısındaki tutumlarını göstermektedir. Bireylerin 3'ü (%50,0) yöneticilerin işlerini zorlaştırmalarını, 2'si (%33,3) mobing baskı uygulamalarını, 1'i (%16,6) ise yardımcı olmamalarını ifade etmiştir. Araştırmanın çoğunluğunda yöneticiler bireylerin kariyerlerindeki zorluklar ya da engeller karşısında yardımcı olmamaktadır. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“Bazı durumlarda mesela tolere edebildiler bazı durumlarda ama yapmak zorundasın ya da bu senin işindir dendi yani. Çokta yardımcı olamadılar.” (Görüşme Kaydı: K1).

“Yöneticilerin bazı konularda önüne engel çıkarması işini zorlaştırması bazı konularda direktmesi zaman sorun yaşadığınız durumlar tabi. Buda çalışma hayatını etkileyen bence nedenlerin ilk sıralarında yer alıyor. Bazı durumlarda sana karşı olan tavırları, tutumları, hareketleri senin işin yapmanı engel oluyor seni geriye düşürüyor, geriye çekiyor. Hani bunları yaşadığımız zamanlar tabi ki oluyor.” (Görüşme Kaydı: K5).

3.2.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın onuncu alt problemi kadın çalışanların ne tür özelliklere sahip olmaları ile ilgilidir. Bireylere, engellere karşı başarılı olmasında ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşündükleri sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17. Kadın Çalışanların Engellere Karşı Başarılı Olmasında Ne Tür Özelliklere Sahip Olmaları Gerektiğini Düşünmelerine İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Özgüvenli olmaları	2	33,3
Tecrübe, beceri ve bilgi	2	33,3
Cesaretli ve kararlı olmaları	1	16,6
Çözümcü yaklaşım	1	16,6

Tablo 17’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile kadın gençlik liderlerinin engellere karşı başarılı olmasında ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Bireylerin 2’si (%33,3) özgüvenli olmalarını, 2’si (%33,3) tecrübe, beceri ve bilgili olmaları, 1’i (%16,6) cesaretli ve kararlı olmalarını, 1’i (%16,6) çözümcü yaklaşımda olmalarını belirtmiştir. Aşağıda kadın gençlik liderlerinin yanıtlarından örnekler verilmiştir:

“Özgüven biraz daha artık yani özgüvenimizin yüksek olması gerekiyor ki bu kadar söylenen sözler veya yaptırılan işler karşısında daha dayanıklı durabilmek için ayaklarımızın gerçekten yere basması gerekiyor zorluklara karşı.” (Görüşme Kaydı: K2).

“Kadın çalışanların engellere karşı başarılı olması için tecrübe ve bilgi ve beceri kazanması gerekmektedir.” (Görüşme Kaydı: K4).

3.2.11. On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on birinci alt problemi kadın gençlik liderlerinin karşılaştıkları zorluklar ile ilgilidir. Bireylere, bir kadın gençlik lideri olarak iş hayatında karşılaştıkları zorluklar sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 18. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Hayatlarında Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sürekli ve uzun süren seyahatler	3	37,5
İş saatlerin 7/24 olması	3	37,5
Saha çalışmalarının zorlukları	2	25,0

Tablo 18’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile bir kadın gençlik lideri olarak iş hayatında karşılaştıkları zorlukları göstermektedir. Bireylerin 3’ü (%37,5)

sürekli ve uzun süren seyahatler, 3'ü (%37,5) iş saatlerinin 7/24 olması, 2'si (%25,0) ise saha çalışmalarının zorluklarını dile getirmiştir. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“Çalışma ortamımız bizlerin gençlik spor bakanlığının gençlik kampları ve gezileri, seyahatleri yaz dönemi boyunca devam ediyor. Bu kamplarda bayan erkek bütün lider arkadaşlarımız görev alıyor yani götürürüz her hafta haftada 2 defa kampa çıktığımız oluyor kamplara götürdüğümüz. Kamplarımızda yakın mesafede de değil uzak mesafelerde oluyor neredeyse haftanın 2 gününü alıyor bazen bir gün gittiğiniz gezi 2-3 gününü alıyor. Tabi bu seyahatler bizi bayan olarak ailemizle aramızda bir sıkıntı oluşturuyor. Hem uzun olması gidiyorsunuz tekrar 5 gün sonra tekrar geriye almaya gidiyorsunuz. Yani yaz dönemimizde bu şekilde kamplarla geçirdiğim için çok yoğun ailenize zaman ayıramıyorsunuz. Tam çocuklar okul tatili size daha çok ihtiyacı var ama biz onların yanında bu sefer olamıyoruz.” (Görüşme Kaydı: K2).

“Çalışma saatleri, saha çalışmalarında yaşanan bazı zorluklar.” (Görüşme Kaydı: K6).

3.2.12. On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on ikinci alt problemi kadın gençlik liderlerinin eklemek istedikleri konular ile ilgilidir. Bireylere, engel olarak gördükleri veya eklemek istedikleri konuların neler olduğu sorulmuştur. Bu bakış açılarına ilişkin sonuçlar Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Kadın Gençlik Liderlerinin Engel Olarak Gördükleri Veya Eklemek İstedikleri Konulara İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yok	3	50,0
Çalışma Saatleri	2	33,3
Faaliyetlerin işleyiş olarak standarda bağlanması	1	16,6

Tablo 19'da her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile bir kadın gençlik liderinin engel olarak gördükleri veya eklemek istedikleri konuları göstermektedir. Bireylerin 2'si (%33,3) çalışma saatlerini engel olarak görmekte, 1'i (%16,6) faaliyetlerin işleyiş olarak standarda bağlanmasını belirtmektedir. Araştırmanın çoğunluğunda kadın gençlik liderleri çalışma saatlerinin engel olduğunu ifade etmektedirler. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“Benim için engel olarak mesai kavramı.” (Görüşme Kaydı: K1).

“Herhangi bir şey yok.” (Görüşme Kaydı: K3).

3.2.13. On Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on üçüncü alt problemi kadın gençlik liderlerin önerileri ile ilgilidir. Bireylere, kariyerlerinde engele maruz kalan diğer liderlere önermek istedikleri şeyler sorulmuştur. Bu bakış açlarına ilişkin sonuçlar Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Engele Maruz Kalan Diğer Liderlere Önermek İstedikleri Şeylere İlişkin Bulgular

Tema	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yok	3	50,0
Birbirlerine destek olmaları	1	16,6
Başka kuruma geçmeleri	1	16,6
Çalışma alanının güven ortamına dönüştürülmesi	1	16,6

Tablo 20’de her bir cevap kategorisinin frekans ve yüzdeleri ile bir kadın gençlik liderinin engele maruz kalan diğer liderlere önermek istedikleri şeyler göstermektedir. Bireylerin 1’i (%16,6) birbirlerine destek olmalarını, 1’i (%16,6) başka kuruma geçmelerini, 1’i (%16,6) ise çalışma alanlarının güven ortamına dönüştürülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bireylerin 3’ü (%50,0) ise engele maruz kalan diğer liderlere önermek istedikleri bir şeyin olmadığını dile getirmişlerdir. Bazı yanıt örnekleri aşağıdaki gibidir:

“Yok” (Görüşme Kaydı: K5).

“Aslında hepimiz birbirimize destek olursak ben bu işlerin daha kolay çözüleceğini düşünüyorum. Herkes de şu düşünce var bana dokunmayan yılan bin yıl yaşlasın mantığından çıkmamız gerekiyor. Bugün bana yapılan haksızlık yarın bir başkasına yapılabilir. Birazcık empati kurabilmeliyiz bir gün bana da yapılabilir düşüncesi ile bakmamız gerekiyor maalesef bu bizde yok nasıl olsa bana ucu dokunmuyor deyip sessiz kalmayı görmezden gelmeyi duymamayı tercih ediyoruz.” (Görüşme Kaydı: K3).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma

Halen görev yapmakta olan kadın gençlik liderleri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen nitel veriler özetlenerek birlikte değerlendirilmiş ve ilgili literatür ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

4.1.1. Kadın Gençlik Liderlerinin Emekli Olana Kadar Çalışma Hakkında Ne Düşündüklerine İlişkin Yorumlar

Yapılan bu çalışmada kadın gençlik liderlerinin çoğu emekli olana kadar çalışmanın uygun olmadığını ifade etmişlerdir. Köse ve Uzun (2017) kadın yöneticilerin sorunlarını ve eğilimlerini incelemeyi hedefleyen çalışmasında kadın yöneticilerin kısa vadede emekli olmayı düşünmediğini ayrıca emekli olana yönetici olarak işlerine devam edeceklerini gözlemlemiştir. Konuya daha geniş bir çerçeveden bakan Murat (2007), kadınlarda yıllar itibariyle sürekli azalan işgücüne katılma oranının düşüklüğünün arka planın da erken emeklilik olduğunu belirtmiştir.

4.1.2. Kadın Gençlik Liderlerine Göre Kariyer Engelinin Ne İfade Ettiği ve Kariyerlerinde Ne Tür Engellerle Karşılaştıklarına İlişkin Yorumlar

Çalışmaya katılan kadın gençlik liderlerinin kariyerlerinde karşılaştıkları engeller sırasıyla mesleklerinde yükselme durumlarının olmaması, çalışma saatlerinin 7/24 olması, zorunlu seyahat durumlarının olması ve yöneticilerden kaynaklı engellerin olduğunu belirtmişlerdir. Kadının hem ailesi hem de işi için yerine getirmek zorunda olduğu görevlerin fazlalığı kadınların kariyerlerinin önünde bir engel olarak görülmektedir (Köstek, 2007). Gönen vd. (2004) yaptıkları çalışmada kadınların ev işlerinin büyük çoğunluğunu üstlenmiş olmalarının kariyer engelleri algılarını artırdığını belirtmişlerdir.

4.1.3. Kadın Gençlik Liderlerinin Duraklama Yaşadıkları Dönem Nedenlerine İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin duraklama yaşadıkları dönemler genellikle doğum ve çocuktan kaynaklı olduğu gözlenmiştir. Canbaz vd. (2005) kadınların doğum öncesi ve sonrası çalışma koşullarını inceledikleri çalışmalarında katılımcıların %81.5'inin izin kullanması katılımcıların bu süre boyunca işlerine ara verdikleri anlamına gelmektedir.

4.1.4. Kadın Gençlik Liderlerinin İşteki Sorunların Ya Da Engellerin Evlerine ve Özel Hayatlarına Ne Gibi Etkilerinin Olduğuna İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin işteki sorunların ya da engellerin evlerine ve özel hayatlarına yansımaktadır. Babaoğlan (2011) birkaç kadın çalışanlardan biri olmanın zorluklarını incelediği çalışmasında kadın çalışanların görevleri doğasından kaynaklanan stresin aile ilişkilerine yansıdığını gözlemlemiştir.

4.1.5. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Bir Engele Maruz Kaldıklarında Hissettikleri Durumlarına İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin kariyerlerinde bir engele maruz kaldıklarında yoğun stres, mutsuzluk ve motivasyon düşüklüğü hissetmektedirler. Erol-Korkmaz (2014) çalışmasında çalışanların, üst yöneticiler tarafından haksız davranışlara maruz kaldıklarında kızgınlık hissettiğini belirtmiştir. Gurnier (1992) kadınların kariyerlerinde ilerleme hevesini kıran ve erkekleri kariyerlerinde ilerlemeye teşvik eden, basmakalıp yargılarla sınırlı olan iletişim ağlarının varlığından bahsetmektedir. Birçok çalışma, kadınların örgüt içinde ve dışında bir iletişim ağı eksikliği hissettiğini de göstermiştir (Cai ve Kleiner, 1999)

4.1.6. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerine İlişkin Engellerle Nasıl Başa Çıktıklarına İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin kariyerlerine ilişkin engellerle sırasıyla iletişim kurarak, yaptıkları işi severek, ihmal ederek, tecrübeleri ile aşarak ve ellerinden geleni yaparak başa çıkmaktadırlar. Uçar ve Güven (2020) yaptıkları çalışmalarında katılımcıların engellerle başa çıkma stratejilerini engellere kayıtlı kalma, iletişim, çevre desteği ve mücadele etmek olarak ifade etmişlerdir.

4.1.7. Kadın Gençlik Liderlerinin İşyerlerinde Cinsiyetçi Yaklaşımlar Konusunda Düşüncelerine İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin işyerlerinde cinsiyetçi yaklaşımlar konusundaki düşünceleri çoğunlukla cinsiyetçi yaklaşımın olmamasıdır. Diker, Taşpınar ve Soylu (2017) cinsiyetçilik düzeylerini incelediği çalışmalarında kadına karşı tutum ile düşmanca cinsiyetçilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlemlemiştir. Karataş (2013) İşgücü piyasasında toplumsal cinsiyet rollerinin devamı olan cinsiyetçi yaklaşımların gölgesinde kadınlar kariyer fırsatlarından uzak durmaktadır. Kadınların işgücü piyasasında cinsiyetçi kariyer farklılaşmasını yaşamalarının başlıca nedenleri toplumsal önyargılar, kadınların toplumsal rolleri ve fırsat eşitsizliği olarak özetlenebilir.

Charles ve Davies (2000) yaptıkları araştırmalarında yöneticilerin kadın çalışanlara erkeklerden daha az destek verdiğini ve bu konuda ayrımcılık yapıldığını ifade etmişlerdir. İnandı vd. (2009) yaptıkları çalışmalarda kadın bireylerin yöneticilerinden daha az destek gördükleri ve yöneticilerin kadın bireyleri geliştirmek için herhangi bir girişimde bulunmadıkları gözlemlenmiştir. Klişeleşmiş önyargılar, kadın bireylerin kariyerlerinin önünde bir engeldir (İnandı vd. 2009). Usluer (2000) araştırmasında örgütlerde “ataerkil değerlerin” içselleştirildiğini belirterek, özellikle erkek yöneticilere daha fazla destek verildiğini tespit etmiştir. Erkek yöneticilerin önyargılarına maruz kalmamaları nedeniyle kariyer hedefleri daha yüksek olabilirken, kadın yöneticilere yönelik önyargılar kadın öğretmenlerin kariyer hedeflerine engel teşkil etmektedir (Usluer, 2000). Türker (2007), araştırmasında cinsel kimlikler nedeniyle önyargıların oluştuğunu tespit etmiştir. Kadın yöneticilere yönelik önyargıların erkeklere yönelik önyargılardan çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum kadın yöneticilerin kariyerlerinde en önemli etkenlerden birinin önyargılar olduğunu göstermektedir (Türker, 2007).

4.1.8. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Yaşamında Karşılaştıkları Engeller Kişilik ve Karakteristik Özelliklerine Ne Gibi Etkiler Bıraktıklarına İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin iş yaşamında karşılaştıkları engeller kişilik ve karakteristik özelliklerini mutsuz, gergin, umursamaz stresli, bazılarını ise güçlü ve dik durma etkileri bırakmıştır. Fettahlıoğlu (2008) yaptığı çalışmasında iş yerinde uygulanan mobbingin bireylerin karakteristik özelliklerine göre sonuçlarının değişkenlik gösterebileceğini gözlemlemiştir.

4.1.9. Yöneticilerinin Kariyerlerindeki Zorluklar Ya Da Engeller Karşısındaki Tutumlarına İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin yöneticilerin kariyerlerinde zorluklar ya da engeller karşısındaki tutumlarını işleri zorlaştırmaları, baskı uygulamaları ve yardımcı olmamaları olarak ifade etmişlerdir. Necanlı (2017) yöneticilerin liderlik özelliklerinin okul iklimine etkilerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında yöneticilerin ortamın huzuru için birincil öneme sahip olduğu; mobbing uygulayan yöneticilerin mesleki ve kişisel açıklarından dolayı baskı uyguladığı; bunun sonucunda maddi ve manevi kayıpların yaşandığını belirtmiştir.

4.1.10. Kadın Çalışanların Engellere Karşı Başarılı Olmasında Ne Tür Özelliklere Sahip Olmaları Gerektiğini Düşünmelerine İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin engellere karşı başarılı olmasında özgüvenli olmalarını, tecrübe, beceri ve bilgili olmalarını, cesaretli ve kararlı olmalarını, çözümcü yaklaşım özelliklerine sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

4.1.11. Kadın Gençlik Liderlerinin İş Hayatlarında Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin iş hayatlarında karşılaştıkları zorluklar sürekli ve uzun süren seyahatler, iş saatlerinin 7/24 olması ve saha çalışmalarının zorluklarıdır. Acuner (2019) kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunları incelemek amacı ile yaptığı çalışmada kadın çalışanların çoğunlukla evdeki sorumluluklar ve iş hayatının birlikte yürütülmesinin stres ve yorgunluğa sebep olmasını, erkek çalışanlarca küçümsenme, ciddiye alınmama, çocuklara yeterli zaman ayıramamaları, sahada çalışmanın getirdiği güvenlik sorunları vb. sorunlarla karşı karşıya geldiklerini belirtmişlerdir.

4.1.12. Kadın Gençlik Liderlerinin Engel Olarak Gördükleri Veya Eklemek İstedikleri Konulara İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin engel olarak gördükleri ve eklemek istedikleri konular çalışma saatleridir. Başka bir çalışmada, bazı çalışan kadınlar, kadın olmalarından dolayı yöneticilerin olumsuz tutumu ve davranışlarıyla karşılaştıkları, aynı işi yapmalarına rağmen erkek çalışanlarla eşit haklara sahip olamamaları, evli olanların doğum, emzirme, hamilelik, çocuk bakımı vb. gibi durumlarda izin taleplerinde yöneticilerin olumsuz tutumlarla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir (Akalan, 2013). Karaca (2007)'ya göre yaptığı çalışmada kadının aile hayatını ön planda tutması onu iş hayatında ikinci sınıf çalışan konumuna düşürürken, iş hayatına ağırlık vermesi, kendisinin de benimsediği geleneksel kutsal görevi olan "iyi annelik" ve "iyi anne" olma görevinden taviz vermesine neden olmaktadır. Kadın bireylerin aileleri ve işle ilgili sorumlulukları kapsamındaki çoklu rol üstlenme durumlarının kariyerlerini negatif yönde etkilediğini ifade etmiştir (Gönen vd., 2004).

4.1.13. Kadın Gençlik Liderlerinin Kariyerlerinde Engele Maruz Kalan Diğer Liderlere Önermek İstedikleri Şeylere İlişkin Yorumlar

Kadın gençlik liderlerinin kariyerlerinde engele maruz kalan diğer liderlere önermek istedikleri birbirlerine destek olmaları, başka kurumlara geçmelerini ve çalışma alanının güven ortamına dönüştürülmesini önermektedirler.

4.2. Sonuç

Eğitim sadece planlı olarak yapılan faaliyetleri kapsamaz. Eğitim aynı zamanda hayatın sürekli olarak içerisinde yer alan bir döngü hali anlamına gelmektedir (Özdemir ve Erol, 2015: 229). Bu sebeple son zamanlarda devlet politikaları özellikle gençlerin boş zamanlarının sürekli bir eğitim ile doldurulması gerektiği düşüncesiyle hareket etmektedir. Buna yönelik olarak gerçekleştirilen devlet faaliyetleri içerisinde Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezleri sayısında artış yer almaktadır. Söz konusu Gençlik Merkezlerinde vakit geçirerek kişisel gelişimlerine katkıda bulunan gençler çağın zararlı alışkanlıklarından da dolaylı olarak korunmaktadırlar. Günümüz gençlerinin yarınların ışığı olduklarının bilinciyle hareket ederek söz konusu gençleri en iyi şekilde yetiştirmek bir devlet politikası halini alması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan Gençlik Merkezi faaliyetlerinin daha sistemli bir şekilde ilerlemesi, gençlerin bu faaliyetlere etkin katılımının sağlanması ve gençler ile yönetim arasında iletişim kopukluğunun giderilmesi adına bu merkezlerde gençlik liderleri önemli görevler üstlenmektedirler.

Gençlerin bu merkezlerde etkin şekilde yer almaları ve bu merkezlerde düzenlenen söz konusu etkinliklere daha verimli şekilde katılarak sağlıklı, sosyal ve yetenekli Gençlerin yetişmesinde gençlik liderlerine önemli sorumluluklar düşmektedir (Demirci, 2019: 34; Öртеş, 2010: 24). Gençlik liderlerinin bu sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirerek gençlere üst düzey katkı sağlaması için kendilerini geliştirmesinin gerektiği muhakkaktır.

Kariyer tüm meslek gruplarında olduğu gibi gençlik liderleri için de önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Günümüzde kariyer kavramı hem bireyler hem de örgütler açısından değerlendirildiğinde vazgeçilmez bir unsuru oluşturmaktadır (Karaca, 2007: 15). Söz konusu kariyer kavramının odak noktasını insan oluşturmaktadır. Bu nedenle fiziksel ve duygusal açıdan ihtiyaçlarını karşılamış olan birey kendini gerçekleştirme duygusuna erişecek ve bu doğrultuda kariyerinde ilerlemek isteyecektir (Kozak, 2001: 17).

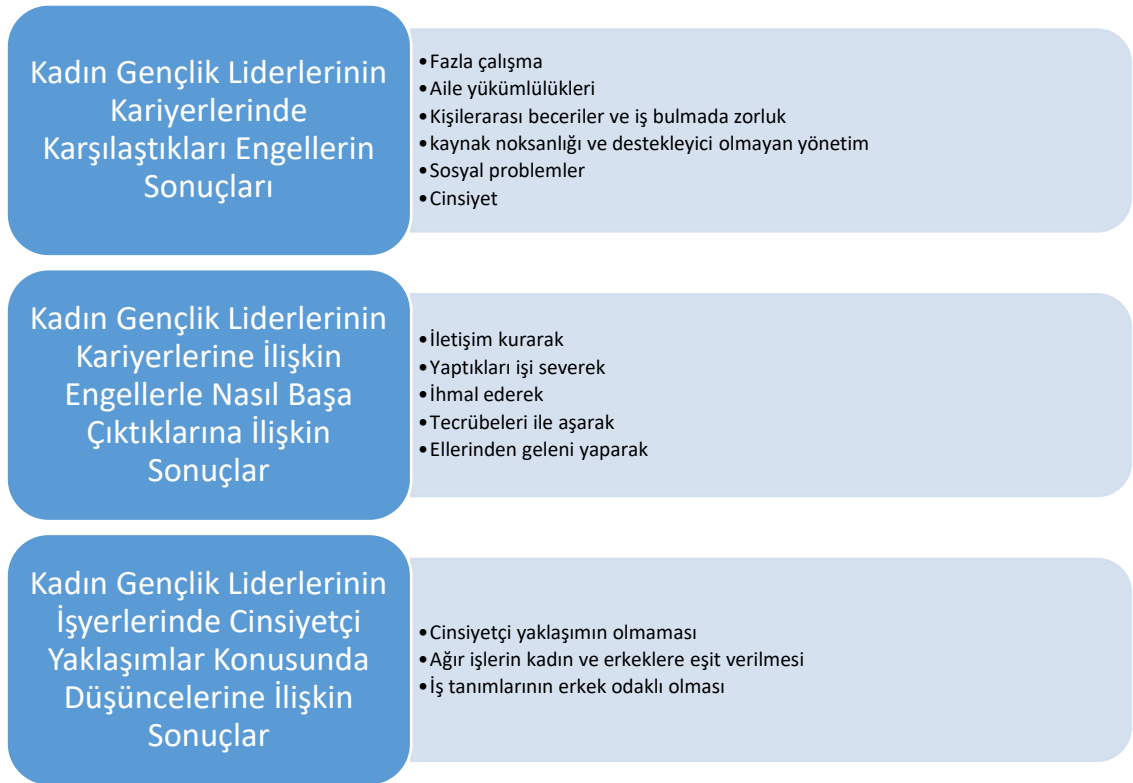
Gençlik liderlerinin kariyer noktasında ilerlemelerine fırsat sağlayacak mesleki nitelikler arasında liderlik özelliklerinin güçlü olmasının yer alıyor olması olağandır.

Bu çalışmada 6 kadın gençlik lideri değerlendirilmiştir. Çalışmaya katılan kadın gençlik liderlerinin yaş dağılımları 28-39 arasındadır. Çalışmaya katılan tüm kadın gençlik liderleri lisans mezunudur. Kadın gençlik liderlerinin 4'ü (%66,6) evli, 2'si (%33,3) bekârdır. Kadın gençlik liderlerinin 3'ünün çocuğu bulunmamakta, 1'inin 1 çocuğu bulunmakta, 2'sinin 2 çocuğu bulunmaktadır. Kadın gençlik liderlerinin meslekteki çalışma yılları 2-14 arasındadır.

Araştırmaya katılan kadın gençlik liderlerinin çoğu emekli olana kadar çalışmanın uygun olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun nedeninin ise ilerleyen yaşlarda çocuklarla aralarındaki kuşak farkının ortaya çıkabileceğindedir. Kadın gençlik liderlerinin kariyerlerinde yaşadıkları duraklama dönemleri genellikle doğum ve doğum sonrasıdır. Kadın gençlik liderleri iş kaynaklı sorunlar sebebiyle özel yaşantılarına ve ailelerine çok fazla vakit ayıramadıkları ve karşılaşılan sorunlardan dolayı evdeki atmosferlerinin de olumsuz etkilendiğini ifade etmiştir.

Kadın gençlik liderlerinin çoğu iş saatlerinin 7/24 olmasından dolayı eşlerine, çocuklarına ve özel hayatlarına yeterli ilgiyi gösteremediklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde kariyerlerindeki engellerin uzun süren iş seyahatleri ve mevki atlayamamak olduğunu dile getirmişlerdir.

Sonuç olarak tüm veriler değerlendirildiğinde araştırma sorularına ilişkin verilen yanıtlar doğrultusunda kadın gençlik liderlerinin kariyer engeli yaşadıkları ortaya konulmuştur.



Şekil 2. Çalışmada kadın gençlik liderlerinin kariyerlerinde karşılaştıkları engeller, engellerle nasıl başa çıktıkları ve cinsiyetçi yaklaşımlar konusunda düşüncelerine ilişkin sonuçlar

4.3. Öneriler

Alana yönelik öneriler;

- Kadın gençlik liderleri hakkında literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu konudaki çalışmaların sayısı artırılabilir.
- Kadın gençlik liderlerinin çalışma saatlerinin yoğunluğu azaltılabilir.
- Kadın gençlik liderlerinin kariyer engellerine yönelik düzenlemeler yapılabilir.
- Dağılıma bakıldığında erkek liderlerin kadın gençlik liderlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kadın gençlik liderlerinin erkek liderlere göre daha fazla desteklenmesi sağlanabilir.
- Kariyerlerini engelleyen durumlara yönelik çeşitli eğitimler hazırlanabilir ve gençlik liderlerine aktarılabilir.
- Kariyer engelleri ve mobing yaşamaları dolayısıyla içerisinde oldukları huzursuz ortamın azaltılması açısından sosyal destekler veya streslerini azaltabilecekleri aktiviteler yapılabilir.

Araştırma alanına yönelik öneriler;

- Çalışmanın örneklem grubunun sayısı arttırılabilir.
- Araştırmanın farklı örneklem gruplarıyla yapılması, araştırmadan elde edilen modelin farklı örneklerle karşılaştırılıp doğruluğunun test edilmesi sağlanabilir ve bu sayede diğer örneklerde değişkenler arasındaki ilişkilerin nasıl farklılaştığı gözlemlenebilir.
- Bu çalışmada nitel çalışma yöntem kullanılmıştır. Nicel çalışma yöntemi kullanılabilir.
- Bu çalışmada Ege bölgesinde bir il ele alınmıştır fakat daha fazla örnek olması adına farklı illerde de çalışmalar sürdürülebilir.

KAYNAKÇA

- Abadan Unat, N. (1979). “*Toplumsal Değişme ve Türk Kadını (1926-1976)*.” Türk Toplumunda Kadın içinde, derleyen Nermin Abadan Unat, 15-43. Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği
- Acuner, Ş. A. (2019). Kadın Çalışanların Kariyer Geliştirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (23), 35-52.
- Adair, J. (2005); “*Kışkırtıcı Liderlik*”-Inspiring Leadership. Çev., Pelin Ozaner, Alteo Yayıncılık, Ankara.
- Aka, S. (2015). *Yer Seçimi Problemlerine Bulanık Hedef Programlama Yaklaşımı: Atık Kutularının Yerleşimi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akalan, H. (2013). *Kadın Çalışanların Sorunları ve Çözüm Önerileri Sakarya’da Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Akçay, C. (1994). *Çanakkale İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Emekliliğe Hazırlık Eğitimine İhtiyaçları*, (Doktora Tezi) A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akhun, İ., K., Senemoğlu, N. (1999); “*İşgücü Yetiştirme Kurslarının Kadın İstihdamına Katkısı*”, Başbakanlık KSSGM Yayınları, Ankara.
- Aksoy, M. (2008). *Hayat Boyu Öğrenme ve Kariyer Rehberliği İlkelerinin İstihdam Edilebilirliği Etkileri Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Alaçam, B. (2014). *Akademisyen Hemşirelerin Kariyer Engelleri*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SAGBİL.
- Aldemir, M. C., Ataol, A., Budak-Solakoğlu, G. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Arslanoğlu Ş. (2016). *Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Atıg, G. (1993); “*Yönetici Kadınlar*”, Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.
- Ayaz, N. (1993); “*Türkiye’de Çalışan Kadınların Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme*”, (Tekstil İşkolundan Örnekler),” *D.E.U. İ. İ.B.F. Dergisi*, 8/1.
- Aybatlı, A. (2008). *Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aycan, A. (2005). *Gençlik Merkezlerinde Örgütsel Etkinlik ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi* (Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aycan, Z. (2004); “Üç Boyutlu Cam Tavan”, Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor? www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809?
- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aykaç M. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Babaoğlu, E. (2011). Birkaç kadın denetçiden biri olmanın zorlukları. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(4), 121-144.
- Bakan İ., Büyükbeşe T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*; 12 (19): 73-84.
- Barata, B. (2015). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine Bağlı Gençlik Merkezlerinin 15-29 Yaş Arasındaki Gençler Tarafından Bilinirlik Düzeyi*. (Yüksek Lisans Tezi) Elâzığ; Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bass, M. (1991): “*Stogdill’s Handbook of Leadership*”, A Survey of Theory and Research, N.Y.: The Free Press,
- Bateman T. S., (2002). *Management: Competing In The New Era*, Mcgraw-Hill Irwin, Boston.
- Bauman, Z. (2017). *Akışkan Modernite*, Çeviren: Sinan Okan Çavuş, İstanbul: Can Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, H. (2017). Yükseköğretim Kurumlarında Spor Eğitimi Veren Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi. (Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Bobek, D. D., Hageman, A. M., Radtke, R. R. (2010). The ethical environment of tax professionals: Partner and non-partner perceptions and experiences. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 637-654.

- Brannon, L. (2002); *Gender: Psychological Perspectives*, (3. ed.). Boston: Allyn ve Bacon.
- Briner, P. (1998); “*Sevecen Liderlik*”, Executive Excellence, June.
- Brinkman, S. (2020). *Kişisel Gelişim Çılgınlığında Kendimiz Kalabilmek*, Çeviri: Mercan Yurdakuler, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Büyükyaprak, F. (2015). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinde Cam Tavan Sendromu: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. (Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çaı, Y., Kleiner, H.B. (1999) Sex Discrimination in Hiring: The Glass Ceiling, *Equal Opportunities International*, 18(2/3/4), 51-55.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canbaz, S., Sünter, A. T., Süren, C., Pekşen, Y. (2005). Kadın sağlık çalışanlarının doğurganlık özellikleri, gebelik ve doğum sonu dönemdeki çalışma koşulları. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 6(2), 39-44.
- Carrico, C., Matusovich, H. M., Paretti, M. C. (2019). A Qualitative Analysis Of Career Choice Pathways Of College-Oriented Rural Central Appalachian High School Students. *Journal Of Career Development*, 46(2), 94-111.
- Chan, D. W. (2000). Assessing Leadership Among Chinese Secondary Students In Hong Kong: *The Use Of The Roets Rating Scale For Leadership*. *Gifted Child Quarterly*; 44(2), 115-122.
- Charles, N., Aull Davies, C. (2000). Cultural stereotypes and the gendering of senior management. *The Sociological Review*, 48(4), 544-567.
- Cleveland, J. N., Kerst, M. E. (1993). Sexual harassment and perceptions of power: An under-articulated relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 42(1), 49-67.
- Coşkuner Z, (2009). *Türkiye’de Bulunan Gençlik Kamplarının Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi), Elâzığ: Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80 (2), 29-36.
- Çalık, T., Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi
- Çalışkan, A. (2012). Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Çayır Necanlı, Ç. (2017). *Eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul iklimine etkileri* (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik H., (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, C., Özdevecioğlu, M. (2001); “*Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma*”, 1. Orta Anadolu Kongresi (Nevşehir).
- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3).
- Çelik, S., Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çiftçi İ. (2016). *Elâzığ İlindeki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çiftçi, E.Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Kariyer Aşamaları ile Tercih Ettikleri Liderlik Model Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Dalton, D. R. ve Kesner, I. F. (1993). *Cracks in the Glass Ceiling: The silent Competence of Women*. Business Horizons, March-April, 1-5.
- Davenbort D. (2003). Career Maps Keep Employees On The Right Course, <https://www.bizjournals.com/phoenix/stories/2003/12/29/smallb2.html/>
- Demirci, A. B. (2019). *Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı gençlik merkezi hizmetlerinin algısı: Kocaeli ve Sakarya örneği* (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demirci, G. F. (1991); “Eğitimde Kadın”, *Amme İdaresi Dergisi*, 24 (3).
- Dessler C. (2004). *Management: Principles And Practices For Tomorrow’S Leaders*. Upper Saddle Riwer, New Jersey: Prentice Hall.
- Diker, O., Taşpınar, O., Soylu, Y. (2017). İstanbul/Beyoğlu-Taksim bölgesindeki 4-5 yıldızlı otel mutfak personelinin çelişki duygulu cinsiyetiçilik düzeyleri ile kadın çalışanlara yönelik tutumları ilişkisinin incelenmesi. *Journal of Life Economics*, 4(4), 125-142.
- Dilekçi, Ü., Sezgin Nartgün, Ş. (2020). Öğretmenlerin öznel kariyer başarılarına ilişkin algıları: bir karma yöntem çalışması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 680-704.
- Dökmen Z. (2004). *Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2): 27-286.

- Eagly, A. H. ve Johnson, B. T. (1990); “*Gender And Leadership Style*”: A metaanalysis, *Psychological Bulletin*, 108.
- Erdoğmuş, N. (2003). *Kariyer Geliştirme*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A., Akçamete, C. (2004); “Bankacılıkta Cam Tavan”: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2).
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Erol-Korkmaz, H. T. (2014). Çalışanların günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişki: Genel örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 17(33), 77-87.
- Ertürk, Y. (1990). “*Doğu Anadolu’da Modernleşme ve Kırsal Kadın*”, Kadın Bakış Açısından 1980’ler Türkiye’sinde Kadınlar, (der. şirin Tekeli), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Eryılmaz, A., Kara, A. (2017). Comparison Of Teachers And Pre-Service Teachers With Respect To Personality Traits And Career Adaptability. *International Journal Of Instruction*. 10(1), 85-100.
- Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel kariyer planlama sürecinde insan kaynakları yönetiminin etkinliği*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eryiğit, N. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik*, Beta Basım Yayım.
- Esentaş M. Doğan PK, şahin M. (2016). Gençlik Kampı Kadın Lider Adaylarının Özgüven Düzeyleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*: 25(1): 315,328.
- Esentaş, M., Özbey, S., Güzel, P. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı kamp uygulamalarının gençlik kampı liderlerine göre değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(2), 73-78.
- Fettahlıoğlu, O. (2008). *Örgütlerde Psikolojik şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. 1.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gökalp, İ.E. (2008); “*Türkiye’de Kadın Girişimciler Ve Kadın Yöneticiler*”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Gönen E., Hablemitoğlu Ş., Özmete E. (2004) *Akademisyen kadınlar*. İstanbul, Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Görmüş, M., ve Aydın, E. (2020). Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 8(21), 23-46.
- Grint, K., Jackson B., Collins David L., Bryman A. (2011). *The Sage Handbook of Leadership*. London: SAGE Publications Ltd., 1-12.
- Gündüz, Y. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 133-149.
- Hermanowicz, J. C., Clayton, K. A. (2018). Contemporary academic publishing: democratization and differentiation in careers. *The Journal of Higher Education*, 89(6), 865-891.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing And Evaluating Career Success. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 26(2), 113-136. DOI: 10.1080/00221546.2018.1441109
- Hoffman, S., Everett, S. L. (2005). *Women and the Economy: Family, Work and Pay*, New York, Pearson Addison Wesley.
- Hofman, P. (2017). *Yeni Bir Başlangıç: Emeklilik*, 1. Baskı, Çeviri: Zeynep Önen, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Hooley, T., Rice, S. (2018). Ensuring Quality İn Career Guidance: A Critical Review. *British Journal Of Guidance & Counselling*. DOI: 10.1080/03069885.2018.1480012.
- Hoy W. K., Miskel C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*, Ankara Nobel Yayınları.
- Işık, M., Bahat, İ. (2019). Farklı Kariyer Evrelerindeki Öğretmenlerin Sürekli Öğrenen Okul Oluşturmaya İlişkin Zihni Modelleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 555-580.
- İmamoğlu, E.O., Yasak-Gültekin, Y. (1993) Önerilen Dengelenmiş Toplumsal Birey Modeli Işığında Üniversite Gençliğinin Sorunları: 1982-1992 Döneminde Yayınlanan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme, Yorum ve Öneriler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 8(30), 27-41
- İnandı, Y., Gılıç, F. (2020). Öğretmenlerin Kariyer Engelleri Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 15-31.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., Atik, Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- İnce U, (2017). *Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Gençlik Kamplarında Görev Yapan Kamp Liderlerinin, Kamplardan Beklenti ve Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Jackson, C. J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16 (1), 30-41.
- Jackson, D., Tomlinson, M. (2019). Career Values And Proactive Career Behaviour Among Contemporary Higher Education Students, *Journal Of Education And Work*, DOI: 10.1080/13639080.2019.1679730.
- Jackson, D., Wilton, N. (2017). Career Choice Status Among Undergraduates And The Influence Of Career Management Competencies And Perceived Employability. *Journal Of Education And Work*, 30(5), 552-569.
- Kabacoff, R.I. (1998). "Gender Differences in Organizational Leadership": A Large Sample Study, Management Research Group, USA, , www.mrg.com
- Kakıcı, H., Emeç, H., Senay, Ü. (2004). Türkiye'de Çalışan Kadınların Çocuk Bakım Tercihleri, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (5), 28-34.
- Karabulut O. E. ve Pulur A. (2011). Gençlik Merkezine Üye Gençlerin Temsilcilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılması. *Sporometre, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IX (2), 71-80.
- Karaca Çakınberk, A. (2011). *İş'te Kadın Olmak*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karaca ÖF. (2017). *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karataş, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması: Muğla İli Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-16.
- Kasatura İ. (1998). *Gençlik ve Bağımlılık*. Evrim Yayınevi, İstanbul, 27.
- Katrinli, A. E. (1993); "Yönetici Kadınlar, Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu", İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul.
- Kaya Ç. (2002) *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Yayınları, 17.
- Kaya, G., (2008). *Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Demografik Faktörler*, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.
- Kaygın, E., Zengin, Y. (2019). Toplumsal Cinsiyet Rol Algıları ve Kariyer Seçimi İlişkisi: Kafkas Üniversitesinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8(3), 139-155.

- Kazgan, G. (1981). *Labour force participation, occupational distribution, educational attainment and the socio-economic status of women in the Turkish economy*. In *Women in Turkish society* (pp. 131-159). Brill.
- Kesimli İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2: 1.
- Kırel, Ç. (1998). “Kariyer Yönetiminde Toplumsallaşmanın Önemi”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Knuston, B. J., Schmidgall, R. S. (1999). *Dimension of the glass ceiling in the hospitality industry*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, December 114-125.
- Kocacık, F., Gökaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 43-56.
- Koch, M., Park, S., Zahra, S. A. (2021). Career patterns in self-employment and career success. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 105998.
- Koçel T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koray, M. (1993). “Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri”, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası, İstanbul: BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları: 23.
- Koray, M. (2000). *Sosyal Politika*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Koray, M., Demirbilek S., Demirbilek Tunç (1999), *Gıda İşkollarında Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Kök, S. B., Halis M. (2007). *Kariyer Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Orion Kitabevi.
- Köse A., Uzun M. (2017). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Sorunlar ve eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1058-1083.
- Köstek, H. (2007). Resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, kadın öğretmenlerin kariyer engelleri.
- Kul L. (2011). *Gençlik Spor İl Müdürlüklerine Bağlı Gençlik Merkezlerindeki Görsel Sanat Eğitimi Çalışmalarının Tespiti (Trabzon İli Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurt, S., Yiğit, V. (2017). Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(3).
- Lunneborg, P. W. (1990); “*Women Changing Work*”, Bergin&Garvey Publishers, New York.

- McCarthy, A. A. (2008); "Male Versus Female Intelligence": Does Gender Matter, www.community.healthgate.com
- McElroy, J. C., Rodriguez, J. M., Griffin, G. C., Morrow, P. C., Wilson, M. G. (1993). Career stage, time spent on the road, and truckload driver attitudes. *Transportation Journal*, 5-14.
- Murat, S. (2007). *Dünden Bugüne İstanbul'un İşgücü ve İstihdam Yapısı*, İto Yay. İstanbul.
- Nacar, E., Kak Y. (2019). Elâzığ İlindeki Farklı Spor Branşlardaki Profesyonel Takımlarda Görev Yapan Antrenörlerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi, *Spor Eğitim Dergisi*, 3 (2), 1-10.
- Newstrom J. W., Keith D. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9. Edition, Newyork: Mcgraw Hill Inc.; 227.
- Noe, R. A., Greenberger, D. B., Wang, S. (2002). Mentoring: What We Know And Where We Might Go. In *Research In Personnel And Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Nomer, B. (2002). *Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Odabaşı, S. (2011). *Kariyer Yönetimi*, İstanbul: Kum Saati Yayıncılık
- Oğuz, G. Y. (2002). *Toplumsal Yaşamda Kadın*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Osazee N, (2015). Looking Into How Effective Web-Based Youth Centers Are In Promoting Equality And Participation Using E-House As A Case Stud" *Metropolia University Of Applied Sciences*.
- Önen M. S. ve Kanayran H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Dergisi*; 5(10):46.
- Örteş, G. (2010). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine Bağlı Gençlik Merkezlerinin 15-26 Yaş Arasındaki Gençler Tarafından Bilinirlik Düzeyi* (Kocaeli İli Uygulaması) (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, :46-52.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007); "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller": Balıkesir İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 /2.
- Özdemir, T. Y., & Erol, A. G. Y. C. (2015). Pedagojik Formasyon Eğitimi Alan Öğretmen Adaylarının Okul, Öğretmenlik Ve Öğrenci Kavramlarına İlişkin Algıları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4).

- Özkara Z. U. (2011). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özsarı, A., ve Yıldız, K. (2020). Gençlik kampı liderlerinin takım çalışmasına yatkınlıklarının incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 25(3), 187-197.
- Özyürek, R. (2013). *Kariyer ve Psikolojik Danışmanlığın Kuramları*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., Linnehan, F. (2000). Time, person-career fit, and the boundaryless career. *Trends in organizational behavior*, 7, 63-78.
- Podsakoff, PM., Scott BM., William H. B. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22(2), 259-298.
- Polat E., Aycan A., Üzüm H. (2013). “Gençlik Merkezlerinde Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği Geçerlik Güvenirlilik Çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 2013; 24(1): 25-36.
- Porter, A. M. (2019). Physics Phds Ten Years Later: Success Factors And Barriers In Career Paths. Results From The Phd Plus 10 Study. AIP Statistical Research Center.
- Powell, G. N. (2010); *Women and Men in Management*, SAGE Publications Inc.
- Pun, R., Kubo, H. (2017). Beyond Career Collection Development: Academic Libraries Collaborating With Career Center For Student Success. *Public Services Quarterly*, 13(2), 134-138.
- Rosaldo, M. Z. (1973). Women, Culture, and Society: A Theoretical Overview. Women, Culture and Society İçinde (ss.25-37) Stanford, Univ. Of California Press.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. (2007). “The Glass Cliff: Exploring The Dynamics Surrounding The Appointment Of Women To Precarious Leadership Positions”, *Academy of Management Review*, 32(2).
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sara, Z. (2018). A Teaching Career: Mobility And Stagnation, *Athens Journal Of Education*, 5 (2), 145-160.
- Schwartz, B. M., Gregg, V. R., Mckee, M. (2018). Conversations About Careers: Engaging Students In And Out Of The Classroom. *Teaching Of Psychology*, 45(1), 50-59.
- Sennet, R. (2002). *Karakter Aşınması*, Çeviren: Barış Yıldırım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları

- Sennet, R. (2009). *Yeni Kapitalizm Kültürü*, Çeviren: Aylin Onacak, İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. Etap Yayıncılık, İstanbul.
- Sicimoğlu, H. (1993). “Geleceğin Kadını, Kadınlar – Liderlik – Yöneticilik Sempozyumu”, İstanbul.
- Sotirin, P., Goltz, S. M. (2019). Academic Dual Career As A Lifeworld Orientation: A Phenomenological Inquiry. *The Review Of Higher Education*, 42(3), 1207-1232.
- Soysal, A. (2013). *Kariyer Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Der. İsmail Bakan, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sönmezoğlu U, Polat E, Aycan, A. (2014). Youth Center Members And According To Some Variables Levels Of Leisure Satisfaction” *International Journal Of Science Culture And Sport*: 219-229.
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach To Career Development. *Journal Of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Şahin, E. K. (2008). *Sürdürülebilir Kalkınma İçin Model Olarak Mardin Gençlik Merkezi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. (1998). *Şerif, Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akatay, A. (2007). *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Eğitim Yayınevi, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, N., Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Basım Yayın. 1.Baskı.
- Tan, M. (1996). Eğitim Yönetiminde Kadın Azınlık, *Amme İdaresi Dergisi*, 4(29).
- Taşcıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Tolukan, E., Şahin, M. Y., Ayyıldız, E., Uğurlu, A. (2017). Gençlik Liderlerinin İzlenim Yönetimi Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 41-56.
- Toprak, A. (2006); “İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi. SBE.

- Türker, F. (2007). Örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimi üzerindeki etkisi (Trabzon ilinde kamu sektörü örneği (Doctoral dissertation, Karadeniz Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Türkmen Ş., Çiftçi M., Çalışkan Ö., Türkmen Ö., (2013). *Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık*. 2. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Uçar, M., Güven, S. (2021). *Kariyer Engeli Olarak Cam Tavanın Okullarda Personel Güçlendirmeye Etkisi*.
- Usluer, L. (2000). Kadın öğretmenlerin yönetici konumlara yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşlerinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri* (Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Vinnicombe, S., Colwill, N. L. (1995); “*The Essence Of Women In Management*”, Pearson PTR.
- Vinnicombe, S., Kakabadse, A. (1999); “*The Debate: Do Men And Women Have Different Leadership Styles*”, Management Focus, 12.
- Vural, M., Sağlam, N. (2019). Bankacılık Sektöründe Kariyer Yönetimi, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14 (55), 231-242.
- West, M. (2008). *Caritas Austria: Evidence Narrative Worksheet*. Northwestern University press.
- Wilson, F. M. (1995); “*Organizational Behaviour and Gender*”, McGraw- Hill Book Company, England.
- Wright, O. E., Baxter, J. (2000). Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics. *Gender & Society*, 14 (6), 814-821.
- Yaşar, O. M., Sunay, H. (2020). Career Decidedness Of College Students, *OPUS International Journal Of Society Researches*, 15 (23), 1614-1624.
- Yavuz, N. (2011). “*Eğitim Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Rol Çatışması*” (Kocaeli İli Örnekleme): Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*, Hayat Yayınları, İstanbul
- Yeşilyurt R. (2015). *Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz M. (2014). *Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yılmaz, A. G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnternet Kaynakları

Web_1. (2021). [Https://Gsb.Gov.Tr/Anasayfa.Html](https://Gsb.Gov.Tr/Anasayfa.Html)

Web_2. (2021). [Https://Bidb.Gsb.Gov.Tr/Sayfalar/3212/3209/Karar-Destek-Sube-Mudurlugu.AspX](https://Bidb.Gsb.Gov.Tr/Sayfalar/3212/3209/Karar-Destek-Sube-Mudurlugu.AspX)

Web_3. (2021). [Https://Genclikkamplari.Gsb.Gov.Tr/](https://Genclikkamplari.Gsb.Gov.Tr/)

Web_4. (2021). [Https://Www.Yok.Gov.Tr/](https://Www.Yok.Gov.Tr/)

Web_5. (2021). [Https://Sozluk.Gov.Tr/](https://Sozluk.Gov.Tr/)

Web_6. (2021). [Http://Www.Kamu-İs.Org.Tr/Pdf/616.Pdf](http://Www.Kamu-İs.Org.Tr/Pdf/616.Pdf) (Erişim Tarihi: 21.05.2021).

Web_6. (2021). [Https://Egenc.Gsb.Gov.T](https://Egenc.Gsb.Gov.T)

EKLER

GÖRÜŞME FORMU

Tarih ve Saat (başlangıç ve bitiş):.....

Görüşmeci:.....

Merhaba, ben Cihan ATABEY. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapmaktayım.

T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığında Gençlik Lideri olarak çalışan kadın Gençlik Liderlerin kariyer engellerine yönelik bir araştırma yapıyorum. Bu konuda Denizli ilindeki kadın Gençlik Liderleri ile görüşmeler yapıyorum. Bu çalışmada amacım Kadın Gençlik Liderlerinin mesleklerinde ve kariyerlerinde yaşadıkları engelleri derinlemesine araştırarak ortaya çıkarmaktır. Bu konuda sizin görüşlerinizin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yaptığım bu çalışmada kurumunuz ve mesleğiniz gereği bana cevap verebilecek en uygun kişi olduğunuzu düşünüyorum. Vereceğiniz bilgiler ışığında oluşturacağım çalışmam ile ortaya çıkacak sonuçların kadın gençlik liderlerinin kariyerler süreçlerinde karşılaştıkları engellerin farkındalığı ile toplumda oluşacak olumlu etkinin ortaya konulmasına çalışılacaktır. Yapacağımız çalışmanın ülke genelinde ki diğer kadın gençlik liderleri üzerinde de olumlu bir yaklaşım oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu görüşme süresince söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacaktır. Araştırma haricinde asla kullanılmayacaktır.

İzin verirseniz görüşmemizi ses kaydına almak istiyorum. Sizce bir sakıncası var mı?

Başlamadan önce bu söylediklerim ile ilgili söylemek istediğiniz veya sormak istediğiniz bir şey var mı?

Görüşmemizin yaklaşık yarım saat süreceğini düşünüyorum. İzin verirseniz başlayalım.

Araştırmacı

Danışman Öğr. Üyesi

Cihan ATABEY

Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1.Yaşınız?
- 2.Eğitim durumunuz?
- 3.Medeni durumunuz?
- 4.Çocuğunuz var mı? Varsa kaç tane?
- 5.Meslekte kaçınıcı yılınız?

GÖRÜŞME SORULARI

- 1.Kendinizden ve kariyerinizden kısaca bahseder misiniz?
- 2.Bir kadın Gençlik Lideri olarak emekli olana kadar çalışma hakkında düşünceleriniz nelerdir?
- 3.Kariyer engeli size ne ifade etmektedir? Kariyerinizde ne tür engellerle karşılaşmaktasınız?
- 4.Kariyerinizde duraklama yaşadığınız bir dönem olduysa nedenleri nelerdir?
- 5.İşteki sorunların ya da engellerin evinize ve özel yaşantınıza ne gibi etkileri olmaktadır?
- 6.Kariyerinizde bir engele maruz kaldığınızda hissettiğiniz durumu açıklar mısınız?
- 7.Karşılaştığınız kariyerinize ilişkin engeller ile nasıl başa çıkıyorsunuz ve engelleri aşmak için neler yapıyorsunuz?
- 8.İş yerinizde cinsiyetçi yaklaşımlar konusunda düşünceleriniz nelerdir?
- 9.İş yaşamında karşılaştığınız engeller kişilik ve karakteristik özelliklerinize ne gibi etkiler bırakmaktadır.
10. Yöneticilerinizin kariyerinizdeki zorluklar ya da engeller karşısındaki tutumları nasıldır?
- 11.Kadın çalışanların engellere karşı başarılı olmasında ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?
12. Bir Kadın Gençlik lideri olarak iş hayatınızda karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
13. Sizin engel olarak gördüğünüz veya eklemek istediğiniz konular nelerdir?
14. Kariyerlerinde engele maruz kalan diğer liderlere önermek istediğiniz şeyler nelerdir?

Araştırmacı

Cihan ATABEY

Danışman Öğr. Üyesi

Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU