

Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma

Abdullah SOYSAL

Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü

Tuğba BAYNAL

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
baynaltugba@hotmail.com

Öz: Küresel arenada kadının çalışma yaşamındaki rolü artan bir seyir izlemektedir. Özellikle son yıllarda kadınlar ekonomik özgürlüklerini edinmek, aile yaşamına mali açıdan destek sağlamak ve sosyal hayatını geliştirmek gibi sebeplerle çalışma yaşamında daha etkin rol almaya başlamışlardır. Kadınlar çalışma yaşamında fayda edinmesine rağmen problemlerle de karşılaşmaktadır. Kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı bu problemler “cam tavan” olarak açıklanmaktadır. Cam tavan kavramı kadınların çalışma yaşamında bireysel, örgütsel veya toplumsal nedenlerle karşılarına çıkan saydam engellerden oluşmaktadır. Kadınlar bu engelleri aşabilmek için çeşitli stratejiler izlemektedir.

Bu çalışmanın amacı çok sayıda kadın çalışan barındıran sağlık sektöründe cam tavan kavramını incelemektir. Çalışmada cam tavan kavramı tanımlanmış, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları cam tavan engelleri ve bu engelleri aşma stratejileri aktarılmıştır. Çalışmanın kapsamını arttırmak için özel sağlık kurumlarında çalışan kadınlar üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Kadın Çalışanlar, Sağlık Kurumları, Cinsiyet Ayrımcılığı, Kariyer Engelleri

Glass Ceiling Syndrome in Health Institutions: A Review in Kayseri Private Health Institutions

Abstract: In global arena, women’s role in working life has followed an increasing trend. Especially in recent years, women have begun to take a more active role in working life in order to obtain economic freedom, financially support family life and improve social life. Although women get benefits from working life, they also face a lot of problems. The problems faced by women in working life is described as “glass ceiling”.

The concept of glass ceiling consists of transparent barriers which women encounter in working life for individual, organizational and communal reasons. To overcome these barriers, women follow various strategies.

The aim of this study was to examine the concept of glass ceiling in health sector employing a number of women employees. In this study, the concept of glass ceiling is described. The glass ceiling barriers faced by women in working life and the strategies to overcome these barriers are explained. In order to increase the scope of this study, the survey was conducted on women working in private health sectors.

Key Words: Glass Ceiling Syndrome, Female Workers, Health Institutions, Gender Discrimination, Career Barriers

GİRİŞ

Modern anlamda kadının çalışma hayatına girmesi ve ücretli işçi statüsünü almaya başlaması sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. İlerleyen süreçlerde yaşanan sosyo-ekonomik değişimler ve gelişmeler kadınların iş hayatında daha aktif yer almasına olanak sağlamıştır (Korkmaz, 2014:2). Kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi, kadının rolünün algılanmasındaki değişiklikler, kadına uygun iş kollarının çoğalması (hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik vb.), erkeğin gelirin yetersiz kalması, işgücüne katılımın kadınlar açısından ekonomik ve sosyal özgürlük olarak algılanması çalışan kadın sayısını artırmıştır (Akşit Aşık, 2014:85).

Dünya genelinde geçmişten günümüze geldikçe çalışma hayatına katılan kadın sayısında büyük oranda artış yaşanmasına rağmen, kadının çalışma hayatına girdikten sonra kariyer ilerlemesinde aynı oranda yükseliş gerçekleşmemiştir (Korkmaz, 2014:2). Kadınların kariyer gelişiminde yükselişin gerçekleşmemesi ise kadınların iş yaşamında karşılaştıkları problemlere bağlanmaktadır.

Kadınların iş yaşamında etkin rol almaya başlaması ile çeşitli problemlerde ortaya çıkmıştır. Bu problemler kadının kişisel durumları ve tercihlerinden kaynaklanacağı gibi kurum ya da toplum kaynaklı olarak da ortaya çıkmaktadır. Erkek egemen örgüt kültürlerinde liyakat ilkesi göze alınmaksızın yapılan işe alımlar ve terfiler kadının iş yaşamını oldukça olumsuz etkilemektedir. Ayrıca aile yaşamında erkeklere oranla daha fazla sorumluluğunun olması da kadının iş yaşamına odaklanamamasına neden olabilmektedir. Bu gibi problemler nedeniyle kadın çalışanların özlük hakları açısından aynı yeteneğe sahip erkek

meslektaşlarından daha fazla görünmeyen bariyerlerle karşılaşması cam tavan engellerini doğurmaktadır (Tikici vd.,2015:127).Bu engellerin artmasıyla kadınlar iş yaşamında kendilerini büyük bir sendromun içinde bulabilmektedirler.

Bu çalışma, Kayseri ilindeki özel sağlık kurumlarında çalışan kadın çalışanların cam tavan algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada cam tavan kavramı açıklanarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları cam tavan engelleri aktarılmıştır. Daha sonra da bu engellere sebep olan cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler derlenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Kayseri ilindeki özel sağlık kurumlarında çalışan kadınlar üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Anketler sonucu elde edilen bulgular analiz edilip yorumlanarak konunun somutlaştırılması sağlanmıştır.

LİTERATÜR

Cam Tavan Sendromu Kavramı

Cam tavan teriminin ilk kez 1979 yılında Hewlett-Packard'ın iki kadın yöneticisi Katherine Lawrence ve MarianneSchreiber tarafından kullanıldığı genel kabul görmektedir. Lawrence ve Schreiber; bu metaforu, kadınların kariyer sürecini betimlerken kullanmışlardır. Bunu takiben 1990'lı yıllarda ABD'de cam tavan kavramının ilk resmi tanımı "Nitelikli bireylerin yönetim seviyesi pozisyonlarına yükselmelerini önleyen tutumsal veya örgütsel önyargılardır." şeklinde olmuştur (Ünal,2015:14-15).

Bir diğer ifade ile cam tavan, kariyer sürecindeki ilerlemelerde cinsiyet ve ırksal bir ayrımı ifade eder (Cotter vd.,2001:661). Cam tavan öncelikle kadınların iş hayatında engellenmesi anlamına gelirken günümüzde kapsamı genişlemiş; engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da içine alır hale gelmiştir. Diğer bir deyişle cam tavan, kadınların ve azınlık gruplarının şirket veya kurum merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Ayrıca evli ve çocuklu kadınların iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için de kullanılmaktadır (Gül ve Oktay, 2009:426). Bu engellerin cam tavan olarak nitelendirilmesinin nedeni, karşılaşılan sorunların belirsiz olması ve tam olarak adlandırılmamasıdır (Uzun,2005:33).

OECD 2014 verilerine göre ülkemizde kadınların işgücüne katılma oranları %33,6'larda seyretmekte iken OECD ülkeleri ortalamasında bu oran %62,8'dir (OECD, 2014).Bu veriler doğrultusunda ülkemizde kadınların iş gücüne katılımlarının son yıllarda artış göstermesine rağmen halen OECD ülkelerinin oldukça gerisinde kaldığı açıktır. Bunun sebebinin kadınların iş yaşamında karşılaştıkları problemler olduğu tahmin edilmektedir. Her meslek grubu için farklı şekilde sirayet eden bu problemler kadınların iş yaşamına

katılmasını zorlaştırmaktadır. Nitekim iş yaşamına katılan kadınlar, statülerinin yükselmesindeki engellemeler nedeniyle demoralize olmakta ve bazı durumlarda çalışma hayatına son verebilmektedir. Ülkemizde çoğunlukla kadın çalışanların muzdarip olduğu bu engellerin geneli cam tavan olarak adlandırılmaktadır.

Kadınların İş Yaşamında Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri

Kadınlar iş yaşamında genel olarak hemşirelik, öğretmenlik gibi kadınsı mesleklere yoğunlaşmışlardır. Fakat kadınlar avukatlık, bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgisayar bilimleri, mühendislik gibi geleneksel olmayan alanlara doğru küçük adımlar atmaya devam etmişlerdir. Geleneksel olmayan işleri seçen kadınlar iş ortamında cinsel taciz, bayan rol model ve mentora ulaşmadaki sınırlılık, soyutlanmaya kadar ulaşan özel kısıtlılıklarla karşılaşabilmektedir (Dreher, 2003:1). Bu kısıtlılıklar literatürde “cam tavan” olarak nitelendirilmektedir. Alanla ilgili yapılan çalışmalarda bu kısıtlılıkların farklı boyutlarda sınıflandırıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç temel etrafında toplanmış ve bu yönde açıklamalarda bulunulmuştur.

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan engellerinin en önemlisi kadın çalışanların kendi önlerine koyduğu engellerdir. Kadın çalışanlar özellikle üzerlerine yüklenen ağır sorumluluklar ve karşılaştıkları engellemeler nedeniyle tepe pozisyonlarda çalışmak istememektedirler (Doğru,2010:83). Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller iki sınıfta incelenmektedir:(1)*Çoklu Rol Üstlenme*: Çoklu rol üstlenme kadınların çalışırken çalışan kadın, eş ve anne rolünü üstlenmesi ve bu üçlü rolün çerçevesinde yoğun bir yaşam temposunu sürdürmesidir (KSSGM, 2000). Türk toplumunda anne, eş ve çalışan kadın rollerini aynı anda yürüten kadınlar; hayatlarında zaman baskısına dayalı, çatışan rollerin yarattığı ve her rolün birbirinden farklı davranış istemesinden kaynaklanan birçok gerilim ile karşılaşır (Çetin, 2011:69). Kadın iş yaşamına yoğunlaştığında ailesi ile yeterince ilgilenemediğini düşünerek kendini suçlu hissedecektir. Öte yandan aile yaşamına yoğunlaştığında ise iş yaşamında birçok aksaklıklar meydana gelecek ve buda iş ortamında kadını cam tavan engeline maruz bırakacaktır. Bu çoklu rol ortamında kadın geleceği ile ilgili hedeflerinden feragat etmeye başlayabilir, hatta bir süre sonra çalışma yaşamından uzaklaşma

kararına bile varabilir. İş yaşamından kadını uzaklaştıran bu engeller cam tavanın cinsiyet temelli en ciddi boyutlarındadır. (2)*Kadınların Kişisel Tercih Algıları*: Bazı kadınların doğası ve yetiştiriliş tarzı gereği iş yaşamında yönetmekten ziyade yönetilmekten hoşlanması, yüksek mevkiler konusunda istekli olmaması, yüksek mevkilerde başarılı olamayacağından korkması, seyahat engelleri, uzun mesai saatlerine uyamama vb. sebeplerle iş yaşamından uzaklaşabilir. Bu da kadın çalışanların kendi önlerine koydukları en temel cam tavan engeli olarak düşünülmektedir.

Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Örgütsel faktörler, kadın çalışanların iş yaşamında ciddi sorunlar teşkil etmektedir. Kadın çalışanların bireysel unsurlara müdahale etmesi zaman zaman mümkün olsa bile, örgütsel faktörleri değiştirme ve etkileme olanağı çok düşüktür (Akşit Aşık, 2014:88). Kadınların iş yaşamında karşısına çıkan örgütsel engeller dört boyutta açıklanmıştır: (1) *Örgüt Kültürü*: Örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlanabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120). Kadınların kariyer imkânlarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt kültürüne göre de değişmektedir. Erkek egemen örgüt kültürleri kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir (Mizrahi ve Aracı, 2010:150). Erkek egemen örgüt kültürlerinde kadınların kendilerini kanıtlamalarına daha az fırsat verilmekte, kadın yöneticiler bazı görevlere uygun bulunmamaktadır. Bu durum sonucunda da kadınların yöneticilik kademelerine ulaşmalarında örgüt kültüründen doğan bir cam tavan durumu söz konusu olmaktadır (Öztürk, 2011:42).(2) *Örgüt Politikaları*: Örgüt politikaları da kadınların kariyer gelişimlerini doğrudan etkilemektedir. Bazı örgüt politikaları kadınların kariyer gelişimlerinde onlara fırsatlar sunarken, bazı örgüt politikaları engeller ortaya koymaktadır. Örgütlerde işe alınma, ücretlendirme, görevlendirme vb. konularda kadınlar erkeklere oranla daha fazla ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Öztürk,2011:43). Ayrıca kadın çalışanlar örgütteki performans değerleme, ücret politikalarında ve deneyim fırsatlarında da cam tavan engeline takılmaktadır.(3) *Biçimsel Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama*: Örgütlerde kurulan iletişim ağları sayesinde çalışanlar yönetimin karar ve uygulamalarından haberdar olabilirler. Ancak örgütlerde erkekler arasında kurulan iletişim köprüsüne kadınlar dahil edilmemekte hatta bu iletişim ağının dışında bırakılmaktadır (Akşit Aşık, 2014:89). Bu iletişim ağlarına katılamayan kadınlar bazı fırsatlardan haberdar olma, örgüt politikaları hakkında bilgi elde etme, başarı için önemli olan desteği, bilgiyi, gücü alma, diğer yöneticilerle ilişki kurma gibi konularda bir cam tavan engeli yaşamaktadırlar (Öztürk, 2011:46).(4) *Mentor Eksikliği*: Mentorluk, işin veya örgütün deneyimsiz bir üyesi(çırak) ile deneyimli bir üyesi(akıl hocası) arasındaki birebir ilişki olarak tanımlanır. Diğer

bir anlatımla üyelerin koçluk, destekleme, rehberlik vb. faaliyetler geliştirerek kişisel ya da profesyonel akıl hocalığı yapmasıdır (Mullen, 1998:319). Mentorluk çalışanlar için bu kadar önemli iken kadınlar bu konuda da cinsiyet ayrımcılığına maruz kalabilmektedirler. Mentorluk faaliyetinde bulunan kişiler kadınlara bu konuda yardım etmek istememektedir. Üst kademelerde kadın çalışan sayısının erkeklere göre çok az olması da kadın çalışanların rol model konusunda şanssız olmasına neden olmaktadır (Özünlü,2013:30).

Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Sosyalleşme sürecinde bireyin yaşadığı toplum,onun yerine getirmesi gereken görevleri benimsemesinde etkili olmaktadır.Kadınların yaşadığı toplumda kendilerine hangi mesleklerin uygun olduğunu belirleyen cinsiyetçi meslek ayrımı ve kendisine yönelik toplumsal önyargılar (stereotipler) onların yöneticilik mesleğinde yükselmeimkanlarının olup olmadığı ve de bu konuda kendi kararlarını verme süreçlerinde etkili olmaktadır (Çetin, 2011:85).Bu doğrultuda kadınların çalışma yaşamını etkileyen mesleki ayrımcılık ve stereotipler ile ilgili bilgiler verilmiştir.(1) *Mesleki Ayrımcılık*:Meslek seçiminde belirleyici olması gereken bireyin istek, yetenek ve becerileri iken, bu konuda gerek aileden gelen gerek toplumda var olan birtakım yerleşik kurallar kadın ve erkeğin kendi istekleri dışında mesleklere yönelmelerine neden olabilmektedir (Karaca, 2007:64).Zorlu ve önemli görevlerin kadınlara verilmemesi gibi uygulamalarda görülen ayrımcılık,haksız terfi ve adaletsiz ücret politikası kariyer gelişiminde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.Bu sonuçlarda kadınları iş hayatında cam tavan sendromuna maruz bırakabilmektedir. Araştırmalar bir erkekle aynı pozisyonda olan bir kadının daha çok çalışmasına ve işinde daha fedakar olmasına rağmen daha düşük ücret aldığını göstermektedir (Güner,2011:44).(2) *Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)*:Stereotip belirli bir grubun üyelerine ilişkin varsayımsal inançlar, eylemler, özellikler setidir ve grubun üyelerini tanımlamak için kullanılır (Karaca, 2007:65). Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları problemlerden biri, belki de en önemlisi toplumda var olan genelleme ve önyargılardır. Kadınlara yakıştırılan duygusallık, her zaman akılcı olamama, dar kapasiteli olup, çok yönlü düşünememe, insancılık, pasiflik vb. özelliklerin yöneticilikte olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi kadınların üst düzey görevler alabilmelerinde engel teşkil etmektedir (Bedük, 2005:113). Serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünememe, kararlarında örgütsel amaçları ön planda tutma, dolayısı ile örgütten insan, para ve hammadde giderlerini en verimli

şekilde mal ve hizmet çıktıklarına dönüştürme faaliyetlerini gerçekleştirebilme niteliğine sadece erkeklerin sahip olduğu önyargısı hala toplumlarda mevcuttur (Demirci Güler,2005:75). Kadınların duygusal olması onlara yüklenen bir önyargıdır. Bu da onları iş hayatında dışlamanın bir göstergesidir (Gülbay,2012:75). Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu inancı, erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu inancı, cinsiyet rolleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar, meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi (yöneticiler erkektir, sekreterler kadındır gibi) vb. sebeplerle kadınlar cam tavan engeli ile karşılaşmaktadır (KSSGM, 2000).

Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler

Kadının kariyer basamaklarında karşılaşmış olduğu cam tavan sendromunu önlemek için içinde bulunduğu örgütün ve kadın çalışanların ortak bilinçle hareket ederek stratejiler geliştirmeleri ve bu stratejilere uygun hareket etmeleri gerekmektedir (Mayuk,2013:62). Kadınların cam tavanı kırmak amacıyla izlenebilecek stratejiler şu şekilde sıralanabilir:(1) *Üniversite ve Mesleki Eğitim Stratejisi*: Kadının erkek egemen iş dünyasındakendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerininisürekli geliştirmesi gerekmektedir(Yoğun Erçen, 2008:33). (2) *Mentordan Yardım Alma Stratejisi*: Kadınların örgütsel anlamda karşılaşacakları güçlüklerle başa çıkabilmeleri için onlara tavsiyelerde bulunan rehber, koç görevi yapan bir mentordan yardım almaları cam tavanı kırabilmeleri için önemli bir stratejidir (Öztürk,2011:54).(3) *Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi*: İşletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirmek erkek egemen iş dünyasına kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu tip ilişkiler geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçiminin farkına varmaktadır ve bu farkındalık kadınların kariyer ilerletmelerinde önemli bir yere sahiptir (Yoğun Erçen,2008:39). (4) *Kariyer Geliştirme Programına Katılma Stratejisi*: Yönetici adayı kadınların kariyer geliştirme programına katılması hem onların kariyer yapmaya teşvik etmekte hem de onlara ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanmalarını sağlamakta ve böylece üst yönetim kademelerine yükselmelerinde fırsatlar verilerek, cam tavanın kırılmasında etkili olmaktadır (Taşkın ve Çetin,2012:25).(5) *Yüksek Performans Gösterme Stratejisi*: Kadınların yüksek performans ile kendilerini diğerlerine ispatlamaları olarak vurgulanmıştır (Yoğun Erçen, 2008:42).

Literatürde Cam Tavan İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Cam tavan kavramının tanımları 1990'lı yıllarda gündeme gelmesine rağmen konu ile ilgili akademik çalışmalar son yıllarda artış göstermiştir. Özellikle bankacılık, turizm, eğitim gibi alanlarda cam tavan ile ilgiliyapılan çalışmalar

akademik literatürün gündemindedir. Sağlık alanında cam tavan ile ilgili yapılan çalışmalar ise nispeten daha azdır. Cam tavan ile ilgili literatürde bulunan bazı çalışmalar kronolojik olarak aşağıda belirtilmiştir.

Örücü ve Kılıç (2007) cam tavan sendromu anketini Balıkesir’de farklı sektörlerde çalışan üst düzey yöneticiler üzerinde cam tavan engellerini tespit etmek amacıyla yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda katılımcıların %71’i kadınların ailevi sorumluluklarının fazla olmasının kariyer gelişimlerini etkilediği konusunda hemfikir olmuştur. Ayrıca Örücü ve Kılıç kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan kadın yöneticilerin hemcinslerinin yükselmelerini istememe şeklinde açıklanan engelin bulgularına da ulaşmışlardır. Aynı zamanda kadınların erkeklere göre daha duygusal olmaları sebebiyle üst düzey pozisyonlara gelememeleri görüşüne katılımcıların %60,5’i katılıyorum yanıtını verir iken; kadınların liderlik özelliklerinin sınırlı olması üst düzey pozisyonlara gelmelerine engeldir önermesine katılımcıların %59’u katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu doğrultuda üst düzey yöneticilik pozisyonunda çalışan kadınların özellikle çoklu rol üstlenmeleri sebebiyle cam tavan engellerine takıldıkları tespit edilmiştir.

Karaca (2007) ise çalışmasını Konya’da kamu bankaları ve özel bankalarda hizmet veren çalışanlar üzerine yapmıştır. Çalışmasını bankacılık sektöründe cam tavan engellerinin olup olmadığını, cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu ve bu konuda kadın ve erkek görüşleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapmıştır. Çalışmanın sonucunda kadınların erkek iş arkadaşları ile rahat iletişim kurabildiklerini (kadınlar \bar{x} : 2,71; erkekler \bar{x} : 2,73) tespit etmiştir. Katılımcıların mentorluk ile ilgili önermelerdekararsız kaldıklarını (kadınlar \bar{x} : 2,31; erkekler \bar{x} : 2,13) belirttikleri için bu konu ile ilgili kesin bir sonuca varılamamıştır. Ayrıca kadınların yöneticilik özelliklerine sahip oldukları (kadınlar \bar{x} : 3,42; erkekler \bar{x} : 2,42), hızlı ve mantıksal karar alıyor oldukları (kadınlar \bar{x} : 0,36; erkekler \bar{x} : 1,56) sonucuna varılırken, daha duygusal ve güçsüz olmaları ile ilgili olumsuz ön yargılara ulaşılmıştır. Bu bağlamda bankacılık sektöründe iletişim, örgüt kültürü, örgüt politikaları ile ilgili konularda cam tavan engellerine takılmadıkları sonucuna varılabilir.

Pichler, Simpson ve Stroh (2008)’un çalışmasında ise insan kaynaklarında cam tavan konusu işlenmiştir. Yönetimde kadınların temsili ile stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanların katılımı arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda insan kaynakları sektöründe çalışanların katılımını vurgulayan örgütlerde kalıplaşmış kadınsı yönetim yeteneklerinden dolayı kadınların daha düşük yönetim pozisyonlarında

yoğunlaştığı sonucuna varmışlardır. Bu durumda insan kaynakları sektöründe de kadınların cam tavan engelleri ile karşılaştıkları sonucuna varılabilir.

Irmak (2010)'ın çalışması Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan kadınlar üzerine yapılan bir çalışma olup, kadınların cam tavan algılarını ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda kadınlar ön yargılar ile ilgili ifadelere katılmıyorum (\bar{x} : 1,13) yanıtını vermişlerdir. Kadınların üst düzey yöneticilik yapamayacağına (\bar{x} : 0,68) dair görüşü ise katılımcılar kesinlikle reddetmişlerdir. Öte yandan kadınlar erkek iş arkadaşları ile iletişim konusunda (\bar{x} : 2,76) problemlerinin olmadıklarını dile getirmişlerdir. Irmak, çalışmanın sonunda kamu kuruluşlarının ve kadınların konu ile ilgili yapabileceklerine dair önerilerde bulunmuştur.

VladoDimovski, MihaŠkerlavaj, MandyMok Kim Man (2010)'un çalışması Singapur'da orta düzey yöneticilik yapan kadınlar üzerinde uygulanmıştır. Çalışma orta düzey yöneticilik statüsünde çalışan kadınların kariyerlerindeki ilerleme fırsatlarını nasıl algıladıklarını ve örgütlerin kadın çalışanların ilerlemelerini desteklemek için ne yaptıklarını araştırmaktadır. Bulgular Singapur'da orta düzey statüde yöneticilik yapan kadınların çalışma yaşamlarında yeterli örgütsel desteğe sahip olamama, örgütsel ağlara katılmama, mentordan faydalanamama, aile ve arkadaş etkisi gibi sebeplerin kadınların kariyer gelişimlerinde bir engel teşkil etmesi ve kadın yöneticilerin terfilerinin engellenmesi bakımından cam tavan engelleri ile karşılaştıkları sonucuna varılmıştır.

Doğru (2010)'nun çalışması da çalışmamız ile aynı sektörü paylaşmıştır fakat farklı amaçlar doğrultusunda gelişmiştir. Doğru'nun çalışmasının amacı Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan erkek çalışanların kadın çalışanlara karşı tutumunu, kadın çalışanların cam tavan algılarını ve cam tavan engellerinin iş tatminlerine olan etkisini ölçümlemek olmuştur (Doğru 2010: 88). Katılımcıların büyük çoğunluğu kadınların iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığına uğradıkları (\bar{x} : 3,35), yükselmek için eşlerin ve ailelerin desteklerinin önemli olduğu (\bar{x} : 3,78), kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlendiği (\bar{x} : 4,00), kadın ve erkek çalışanların kadın bir yöneticiyle çalışmak istemeyecekleri (\bar{x} : 2,94), yöneticiliğin genellikle erkeklere özgü bir görev olduğu (\bar{x} : 3,35) ve erkek egemen kültürün kadınların yükselmelerine engel olduğu (\bar{x} : 3,53) yönünde cevaplar alınmıştır. Bu durumda Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışanların cam tavan engelleri ile karşı karşıya oldukları söylenebilir.

Çetin (2011)'in Bursa'da tekstil sektöründe çalışan kadın yöneticiler üzerinde uyguladığı çalışmasında tekstil sektöründeki kadın yöneticilerin cam tavan engelleri ve bu engelleri aşma stratejileri aktarılmıştır. Çalışmanın sonucunda cam tavan engelleri ile cam tavanı aşma stratejileri arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda

katılımcıların yaş grupları (18-24 yaş; \bar{x} : 72,83), eğitim durumları (yüksek lisans; \bar{x} : 81,25) ve görev unvanlarına (müdür; \bar{x} : 70,25) göre cam tavanı aşma stratejilerinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin ve Atan (2012)'in çalışması İstanbul Anadolu Yakası'nda ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavan algılarının genel tarama modeli ile tespit edilmesine yöneliktir. Çalışma sonucunda cam tavan algısının en belirgin olduğu alt boyut 2,90 ortalama değerleri ile stereotipler olmuştur. Cam tavan ile ilgili en düşük algıları ise 1,74 ortalama değeri ile mentorluk boyutunda gözlemlenmiştir.

Gülbay (2012)'in çalışması ise bankacılık ve sağlık olmak üzere iki sektörün çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışma kadınların üst düzey pozisyona gelmelerindeki engelleri belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın sonucunda kadınların %76'sı (\bar{x} : 3,95) eğitim düzeylerinin buldukları pozisyonlara gelmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların en fazla reddettiği ifade ise kadınların üst düzey yönetime uygun olmadıklarını (\bar{x} : 1,92) belirten ifadedir. Bu durumda kadınların kendi önlerine cam tavan engeli koymadıkları söylenebilir.

Gönül (2013)'ün çalışması ise TBMM'de grup kurmuş dört siyasi partinin kadın üyeleri üzerinde cam tavan algısını ölçmek için yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda kadınların ciddi oranda karşı çıktıkları ifade, kadınların üst düzey pozisyona gelmelerinin uygun olmadığını belirtildiği ifadedir. Bu ifadeyi kadınların %83'ü kesinlikle reddetmiştir. Aynı zamanda kadınların %58'i iş yaşamında kendilerine rol model olarak alabilecekleri kişi sayısının azlığından yakınmışlardır.

Aksu, Çek ve Şenol (2013)'ün İzmir ili Buca ilçesinde ilköğretim okulu müdürleri ile görüşme şeklinde uyguladığı çalışma kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavanı ortaya çıkaran unsurlara ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Görüşme sonucunda dört kadın müdürün hemfikir olduğu, kadın müdürlere karşı toplumda önyargıların olduğuna dair önerme en fazla katılımı almıştır. Erkekler arasında en fazla katılımı sağlayan önerme ise ataerkil toplum yapımızın olmasının kadınların müdür olmalarını engellediği yönündedir.

Amer Al- Manasra (2013)'ün çalışmasında Ürdün'de kadınların kariyer ilerlemesi üzerinde ailenin, toplumsal yargıların, erkek kültürünün, örgüt kültürü ve politikalarının simgelediği cam tavan engelini etkileri açıklanmıştır. Uygulama Ürdün'de orta düzey yöneticilik pozisyonunda çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda kadınların kariyer

ilerlemesinde ailelerin ve toplumsal yarguların etkisinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Bombuwela, De Alwis (2013)'ün çalışmasında Sri Lanka'da özel sektörde yöneticilik statüsünde çalışan kadınlar üzerinde cam tavanın etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma 150 kadın yönetici üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda Sri Lanka'da özel sektörde yöneticilik sektöründe çalışan kadınların %27,4'lk kısmında cam tavanın etkilerine ulaşılmıştır.

Kalkın, Erdem ve Tikici (2015)'nin çalışmasında cam tavan algısı örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilendirilerek; yüksek ğretim kurumlarında çalışan kadınların cam tavan algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Çalışmanın sonucunda cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlık kavramı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışmada hiçbir demografik değişkenin cam tavan engelleri ve örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilirken; eğitim değişkeninin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Eğitim seviyesinin artmasının örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik pozitif seyreden sonuçlar doğurduğu ortaya koyulmuştur.

nal (2015)'in çalışmasında cam tavan sendromu dönüşümcü liderlik ile ilişkilendirilerek uygulama çalışması bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan nitel çalışmanın sonucunda kadınların st düzey yöneticilik pozisyonlarına gelmede cam tavan engelleri ile karşılaştıklarını, bu engellerin genellikle bireysel faktörlerden kaynaklandığını ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan kadınların cam tavan engellerini aşabildikleri sonucuna varılmıştır.

ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Kayseri'de özel sağlık kurumlarında çalışan kadınların cam tavan algılarını ölçmek ve özel sağlık kurumlarında cam tavan engellerini belirlemektir. Bu araştırmanın problem cümlesi "zel sağlık kurumlarında çalışan kadınların st düzey pozisyonlara gelmelerindeki engeller nelerdir?" olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Kapsamı

2014 yılı Aralık ayında yapılan araştırmanın evrenini Kayseri'de bulunan 10 özel sağlık kurumunda çalışan kadın personel oluşturmaktadır. Araştırma bu evren üzerinden rastgele örneklem seçimi ile seçilen özel sağlık kurumlarında çalışan doktor, hemşire, yardımcı sağlık personeli (acil tıp teknisyeni,

paramedik, röntgen teknisyeni, laborant), idari personel ve diğer olarak nitelendirilen yardımcı personel olmak üzere toplam 100 kişiye yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin soruları aynı konuda daha önce hazırlanmış çalışmalardan derlenerek oluşturulmuştur. Ancak anket sorularının bazıları sağlık kurumlarına uyumlu olmadığı için aynen alınmayıp, sağlık kurumlarına uyarlanmıştır. Anketin derlenmesinde Irmak (2010)'ın, Öztürk (2011)'ün, Doğru (2010)'nun ve Karaca (2007)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır.

Çalışmada iki bölüm ve 31 sorudan oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, görev, çalışılan birim, deneyim) öğrenmeyi amaçlamayan 6 çoktan seçmeli soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcıların cam tavan algılarını ölçmeye yönelik 25 soru sorulmuştur. İkinci bölümde anket ölçeği olarak 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek kesinlikle katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, kesinlikle katılıyorum 5 şeklinde puan verilmiştir.

Anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamından SPSS 22.0 (Statistical Package For The Social Sciences) paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablolarla gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde verilerin dağılımı normal olmadığı için Non-Parametrik Testler kullanılmıştır. İki den fazla bağımsız grup için (yaş, çocuk sayısı, eğitim durumu, görev, çalışılan birim, deneyim) Kruskal-Wallis H testi, iki bağımsız grup için (medeni durum) Mann-Whitney U Testi'ne yer verilmiştir.

Anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Alpha Modeli Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Bu uygulamada güvenilirlik katsayısı 0,76 olarak bulunmuştur ve anket güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0.76	25

Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada toplam 7 hipotez test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde verilerin dağılımları normal olmadığı için Non-Parametrik Testler kullanılmıştır. İki deneyim, meslek, çalıştıkları birim) Kruskal-Wallis H testi, iki bağımsız grup için (yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyleri, mesleki deneyim, meslek, çalıştıkları birim) Mann-Whitney U Testi'ne yer verilmiştir. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup, $p \leq 0,05$ olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

- 1) H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermez.
 H_1 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- 2) H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermez.
 H_1 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir.
- 3) H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermez.
 H_1 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı farklılık gösterir.
- 4) H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermez.
 H_1 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir.
- 5) H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermez.
 H_1 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösterir.
- 6) H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermez.
 H_1 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterir.
- 7) H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları çalıştıkları birime göre anlamlı farklılık göstermez.
 H_1 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları çalıştıkları birime göre anlamlı farklılık gösterir.

BULGULAR

Bu bölümde anketlerden elde edilen verilerin SPSS 22,0 programı ile analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının seçilmiş bazı demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 2’de verilmektedir. Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların yarıya yakınının (%45) 26-35 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Bunu %37 ile 18-25 yaş grubu izlemektedir. 36-45 yaş grubunun oranı %16 iken, 46-55 yaşları arasında olanların oranı %2’dir. Yapılan araştırmaya katılanların %53’lük kısmı evlidir. Buna göre ankete katılan katılımcıların çoğunluğunu evli kadınların oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %49’unun çocuğu bulunmamakta, %22’sinin bir çocuğu, %21’nin ise iki çocuğu bulunmaktadır. En az paya sahip olan da %8 ile 3 ve üzeri çocuğa sahip olanlardır. Araştırmaya katılanlar arasında %30’luk dilimler ile lise ve lisans mezunları yer almaktadır. Bunları %23 ile ön lisans, %13 ile yüksek lisans, %3 ile doktora ve %1 ile ilköğretim takip etmektedir. Araştırmaya katılanla meslek grubu bakımından incelendiğinde çalışmaya katılanların büyük bir bölümünün(%26’sı) diğer olarak adlandırılan temizlik, yemek vb. elemanlardır. %25 ile hemşire katılımı onu takip etmektedir. Katılanların %22’si doktor ve hemşire dışındaki sağlık personelini kapsarken, %14 idari birimlerde görev alan personeli kapsamaktadır. En az paya sahip olan da %13’lük bir dilim ile doktorlardır. Araştırmaya katılanların %63’ü tıbbi birimlerde hizmet verirken, %24 diğer birimler, %13 idari birimlerde hizmet vermektedir. Araştırmaya katılanların %53’ü 1-5 yıl, %29’u 6-10 yıl, %12’si 11-15 yıl, %5’i 16-20 yıl, %1’i de 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

Tablo 2. Hastane Çalışanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Kategori	Alt Kategori	N	%
Medeni Durum	Bekar	47	47.0
	Evli	53	53.0
Yaş	18-25 yaş arası	37	37.0
	26-35 yaş arası	45	45.0
	36-45 yaş arası	16	16.0

	46-55 yaş arası	2	2.0
Meslek	Doktor	13	13.0
	Hemşire	25	25.0
	Sağlık Personeli	22	22.0
	İdari Personel	14	14.0
	Diğer	26	26.0
Eğitim	İlköğretim	1	1.0
	Lise	30	30.0
	Ön Lisans	23	23.0
	Lisans	30	30.0
	Yüksek Lisans	13	13.0
	Doktora	3	3.0
Deneyim	1-5 yıl arası	53	53.0
	6-10 yıl arası	29	29.0
	11-15 yıl arası	12	12.0
	16-20 yıl arası	5	5.0
	21 yıl ve üzeri	1	1.0
Çalışılan Birim	İdari Birimler	13	13.0
	Tıbbi Birimler	63	63.0
	Diğer	24	24.0
Çocuk Sayısı	Çocuğu yok	49	49.0
	1 çocuk	22	22.0
	2 çocuk	21	21.
	3 çocuk ve üzeri	8	8.0

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Demografik Özellikleri İle Karşılaştırılması

Bu bölümde katılımcıların demografik bilgileri ile cam tavan engelleri arasındaki ilişki kıyaslanmıştır ve hipotezler test edilmiştir.

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Yaş Grupları Bakımından Kıyaslanması

Bu bölümde kişilerin cam tavan engelleri algılarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu analiz için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonucunda $0.623 > 0.05$ olduğu için “ H_0 : Kişilerin cam tavan engelleri algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermez.” hipotezi kabul edilmiştir.

Çetin (2011)’in çalışmasında da yaş gruplarına göre kadın yöneticilerin cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çetin ve Atan (2012)’nin yaptığı çalışmada ise yaş faktörünün katılımcıların

cam tavan algılarında anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı etkinin 51 yaş ve üzerindeki gruptan kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 3: Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Yaş Grupları Bakımından Kıyaslanması

	Katılımcıların Yaş Grupları	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Asymp. Sig. (2-tailed)
Cam Tavan Algısı	18-25 yaş	37	49.96	1.762	0.623
	26-35 yaş	45	48.02		
	36-45 yaş	13	56.53		
	46-55 yaş	2	68.00		

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Medeni Durumları Bakımından Kıyaslanması

Bu bölümde kişilerin cam tavan engelleri algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu analizde Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Testin sonucunda “H₀: Kişilerin cam tavan engelleri algıları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermez.” (0.722>0.05) hipotezi kabul edilmiştir.

Cam tavan kavramını tekstil sektöründe uygulayan Çetin (2011)’in araştırmasında da aynı sonuç elde edilmiştir. Çetin ve Atan (2012)’nin ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticileri üzerine yaptığı çalışmada medeni durumun cam tavan algısı üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Farklılığı yaratan bekâr yöneticilerin evli yöneticilere kıyasla daha fazla kariyer engeli ile karşılaştığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4: Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Medeni Durum Bakımından Kıyaslanması

	Katılımcıların Medeni Durumları	N	Sıra Ortalamaları	Mann-Whitney U Değeri	Asymp. Sig. (2-tailed)
Cam Tavan Algısı	Bekar	47	51.60	1194.0	0.722
	Evli	53	49.53		

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Çocuk Sayısı Bakımından Kıyaslanması

Bu bölümde katılımcıların cam tavan engelleri algılarının sahip oldukları çocuk sayısına göre durumu Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Kruskal-Wallis H testi sonucunda; “H₀: Kişilerin cam tavan engelleri algıları sahip oldukları çocuk sayısına göre anlamlı farklılık göstermez.” (0.12 > 0.05) hipotezi kabul edilmiştir. Fakat Çetin (2011)’in çalışmasında çocuk sayılarına göre kadın yöneticilerin cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunduğu ve bu farkın daha çok üç çocuğu olan kadın yöneticiler ve çocuğu olmayanlardan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Çocuk Sayıları Bakımından Kıyaslanması

	Katılımcıların Çocuk Sayıları	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Asymp. Sig. (2-tailed)
<i>Cam Tavan Algısı</i>	Çocuğu yok	49	50.55	5.841	0.12
	1 çocuk	22	39.20		
	2 çocuk	21	59.45		
	3 ve üzeri çocuk	8	57.75		

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Eğitim Durumları Bakımından Kıyaslanması

Bu bölümde kişilerin cam tavan engelleri algılarının eğitim düzeylerine göre değişip değişmediği Kruskal-Wallis H testi ile test edilmiştir. Kruskal-Wallis H testi sonucunda; “H₁: Kişilerin cam tavan engelleri algıları eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir.” (0.01 < 0.05) önermesi kabul edilmiştir. Bu anlamlı etkinin lisans (sıra ortalaması=60.08) ve yüksek lisans (sıra ortalaması=74.31) mezunu katılımcılardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Çetin ve Atan (2012)’nin çalışması da bu çalışmayı kısmen destekler niteliktedir. Çetin ve Atan’ın çalışmasında anlamlı farklılığı oluşturan grup sadece yüksek lisans mezunu katılımcılardır. Öte yandan Çetin (2011)’in çalışmasının sonucunda katılımcıların eğitim durumunun cam tavan algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Eğitim Durumları Bakımından Kıyaslanması

	Katılımcıların Eğitim Durumları	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Asymp. Sig. (2-
--	---------------------------------	---	-----------------	---------	-----------------

					tailed)
Çoklu Rol Üstlenme	İlköğretim	1	26.50	20.084	0.01*
	Lise	30	38.75		
	Ön Lisans	23	41.09		
	Lisans	30	60.08		
	Yüksek Lisans	13	74.31		
	Doktora	3	49.17		

*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'e eşit veya küçük olduğunu gösterir.

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Deneyimleri Bakımından Kıyaslanması

Bu bölümde katılımcıların cam tavan engelleri algılarının mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Kruskal-Wallis H testi sonucunda; "H₀: Kişilerin cam tavan engelleri algıları mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılık göstermez." (0.069>0.05) hipotezi kabul edilmiştir. Çetin (2011)'in çalışması da bizim sonucumuzu desteklemektedir.

Tablo 7: Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Deneyimleri Bakımından Kıyaslanması

	Katılımcıların Deneyimleri	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	53	47.58	8.712	0.069
	6-10 yıl	29	45.09		
	11-15 yıl	12	68.71		
	16-20 yıl	5	70.50		
	21-40 yıl	1	44.00		

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Meslekleri Bakımından Kıyaslanması

Bu bölümde kişilerin cam tavan engelleri algılarının mesleklerine göre durumu Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Kruskal-Wallis H testi sonucunda; “H₁: Kişilerin cam tavan engelleri algıları mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterir.” (0.001<0.05) hipotezi kabul edilmiştir. Bu anlamlı etkinin doktorlardan (sıra ortalaması=70.42) kaynaklandığı tespit edilmiştir. Çetin (2011)’in çalışmasında ise tekstil sektöründe çalışanların mesleklerinin cam tavan algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Tablo 8: Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Meslekleri Bakımından Kıyaslanması

	Katılımcıların Meslekleri	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Asymp. Sig. (2-tailed)
Cam Tavan Algısı	Doktor	13	70.42	17.613	0.001*
	Hemşire	25	50.38		
	Sağlık Personeli	22	51.77		
	İdari Personel	14	62.18		
	Diğer	26	33.29		

*Asymp. Sig. Değerinin 0.05’e eşit veya küçük olduğunu gösterir.

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Çalıştıkları Birim Bakımından Kıyaslanması

Bu bölümde kişilerin cam tavan engelleri algılarının çalıştıkları birime göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Kruskal-Wallis H testi sonucunda; “H₁: Kişilerin cam tavan engelleri algıları çalıştıkları birime göre anlamlı farklılık gösterir.”(0.01<0.05) hipotezi kabul edilmiştir. Bu anlamlı etkinin idari birimlerde (sıra ortalaması=59.35) çalışan katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Algılarının Çalıştıkları Birim Bakımından Kıyaslanması

	Katılımcıların Çalıştıkları Birim	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Asymp. Sig. (2-tailed)
Çoklu Rol Üstlenme	İdari Birimler	13	59.35	13.451	0.01*
	Tıbbi Birimler	63	55.84		
	Diğer Birimler	24	31.69		

*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'e eşit veya küçük olduğunu gösterir.

Araştırma Boyutlarının İncelenmesi

Bu bölümde çalışmada kullanılan 25 ifadeden oluşan algı ölçeği, teori kısmına paralel bir şekilde yedi alt boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında faktör analizi yapılmamış olup, teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır.

Çoklu Rol Üstlenmeden Kaynaklanan Engeller

Bu bölümde araştırmanın yedi boyutunda ilki olan yedi önermeyi içeren çoklu rol üstlenmeden kaynaklanan engellerin frekans, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'da görüldüğü üzere çoklu rol üstlenmeye ilişkin sorulan; "Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum.", "Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakarlıkyapmam gerekiyor.", "Kadınların eşleri tarafından desteklenmemeleri pozisyonlarının yükselmesini olumsuz yönde etkilemektedir.", "Kadınların iş hayatına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini engellemektedir.", "Kadın iş hayatında başarılı olabilmek için diğer sorumluluklardan taviz vermesi gerekir." ifadelerine katılımcıların ağırlıklı olarak katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermiştir. "Benim için birinci öncelik kariyerimdir.", "Evliliğin kariyerimi aksattığını/aksatacağını düşünüyorum.", ifadelerine ise katılımcıların ağırlıklı olarak katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını vermiştir.

Katılımcıların %67'sinin olumlu yanıt verdiği en fazla katılımın olduğu önerme (\bar{x} : 3,47) "Kadınların iş hayatına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini engellemektedir." önermesi olmuştur. Öte yandan katılımcıların %47'sinin reddettikleri önerme (\bar{x} : 2,88) "Evliliğin kariyerimi aksattığını/aksatacağını düşünüyorum." önermesi olmuştur. Bu bağlamda kadınlar evliliğin kariyer gelişiminde çok büyük bir engel teşkil etmediğini düşünürken, annelik görevi için işe ara vermeleri kariyer gelişimlerini oldukça etkilemekte olduğunu belirtmiştir.

Çalışmamızda "Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum." önermesine katılımcıların %51'i (\bar{x} : 3,18) katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtlarını verirken, Gülbay (2012)'in çalışmasında %59'luk dilimi (\bar{x} : 2,59) katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını vererek çalışmamızın aksi yönde bir sonuç elde

etmişlerdir.Çalışmamızda“Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan fedakarlık ediyorum.” önermesine katılımcıların %58’i (\bar{x} : 3,29)katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtını verir iken Gülbay’ın çalışmasında ise katılımcıların %49’unun (\bar{x} : 3,18) bizim çalışmamız ile aynı doğrultuda cevaplar verdiği tespit edilmiştir.

Cam tavan üzerinde köklü çalışmalardan biri olan Karaca (2007)’nın çalışmasında erkekler ve kadınlar üzerinde ayrı ayrı uygulanan anketler sonucu “Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.” önermesine kadınlar katılmıyorum (\bar{x} : 1,20) yanıtını verirken erkekler kararsızım (\bar{x} : 2,00) yanıtını vermiştir. Çalışmamıza katılan kadınlarda Karaca’nın çalışmasının sonuçlarını destekler nitelikte 2,88 ortalama ile evliliğin kariyer hayatını aksatması ile ilgili olan önermeyi reddetmişlerdir. Bu bağlamda yapılan çalışmaların genelinde kadınların cam tavan engelini evliliğin değil; iş hayatında evli kadınlara karşı olan tutumların meydana getirdiğini düşündükleri tahmin edilmektedir.

Çoklu Rol Üstlenmeden Kaynaklanan Engeller	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Ailemle yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum.	11	11	33	33	5	5	29	29	22	22	3.18	1.39
Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakarlık yapmam gerekiyor.	9	9	31	31	2	2	38	38	20	20	3.29	1.34
Benim için birinci öncelik kariyerimdir.	23	23	36	36	18	18	18	18	5	5	2.46	1.18
Evliliğin kariyerimi aksattığını/aksatacağını düşünüyorum.	17	17	30	30	12	12	30	30	11	11	2.88	1.31
Kadın iş hayatında başarılı olabilmek için diğer sorumluluklardan taviz vermesi gerekir.	7	7	24	24	10	10	38	38	21	21	3.42	1.26
Kadınların eşleri tarafından desteklenmemeleri pozisyonlarının yükselmesini	10	10	22	22	4	4	40	40	24	24	3.46	1.34

olumsuz yönde etkilemektedir.													
Kadınların iş hayatına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini engellemektedir.	12	12	10	10	11	11	53	53	14	14	3.47	1.21	

Tablo 10. Çoklu Rol Üstlenme Engellerinin Boyutları

Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamamaktan Kaynaklanan Engeller

Bu bölümde araştırmanın yedi boyutundan üçüncüsü olan iki önermeyi içeren resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaktan kaynaklanan engeller frekans, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’de görüldüğü üzere kadınlara resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaya ilişkin sorulan; “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verirken; “Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdikleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların %62’si (\bar{x} : 3,40) “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.” önermesini kabul etmişlerdir. Fakat “Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.” önermesinde birbirine yakın oranlarda katılım tespit edilmesine rağmen en belirgin sonuç katılımcıların %44’ünün (\bar{x} : 2,88) önermeyi reddetmesidir.

Öte yandan Gülbay (2012)’in çalışmasında “Kadınlar informal iletişim ağlarına girmekte problem yaşarlar.” önermesine katılımcıların %54’ü (\bar{x} : 2,60) katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Karaca (2007)’nin çalışmasında “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.” önermesine kadınlar ve erkekler hem fikir bir kararla katılıyorum görüşünü bildirmişlerdir. Buna göre kadınlar çalışma ortamlarında üstleri ve iş arkadaşları ile iletişim konusunda çok fazla cam tavan engeline takılmadıkları söylenebilir. Sadece erkek baskın iletişim ortamlarında böyle bir engelle karşılaştıkları tahmin edilmektedir.

Mentor Eksikliğinden Kaynaklanan Engeller

Bu bölümde araştırmanın yedi boyutunda dördüncüsü olan bir önermeyi içeren mentor eksikliğinden kaynaklanan engeller frekans, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’de görüldüğü üzere kadınların iş yaşamında örnek alabileceği mentorların olmamasına ilişkin sorulan; “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.” ifadesini katılımcıların %73’ü (\bar{x} : 3,67) kabul etmişlerdir.

Çalışmamızda %73 oranında kabul edilen mentorluk ile ilgili önermeye, Gülbay (2012)’in çalışmasında da çalışmamızı destekler nitelikte katılımcıların %58’i (\bar{x} : 3,36) katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Örtücü ve diğerlerinin (2007) çalışmasında “Dünyada başarılı kadın modellerin sayısının az olması onların iş yaşamında üst kademe görevlere gelememelerinin nedenlerindedir” önermesine araştırmaya katılanların %43’ü katılmıyorum yönünde görüş belirterek bizim sonucumuza tezat oluşturan bir sonuç elde

etmişlerdir. Bu tezatlığın Örucü ve diğerlerinin çalışmasının sonucunda görülen kraliçe arı sendromu olarak adlandırılan kadın yöneticilerin birbirlerini kıskanmalarından kaynaklandığı ve bu doğrultuda kendisinin üst pozisyonunda olan mentorlar görmek istemediğı sonucunu çıkarabiliriz.

Kadınların Kişisel Tercih Algularından Kaynaklanan Engeller

Bu bölümde araştırmanın yedi boyutunda ikincisi olan üç önermeyi içeren kadınların kişisel tercih algularından kaynaklanan engellerin frekans, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’de görüldüğü üzere kadınların kişisel tercih algularına ilişkin sorulan; “İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım.”, “Kadınlar yönetici olma konusunda istekli değillerdir.” ifadelerine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdikleri gözlemlenmiştir. “Başarılı olmak için gerekli yeteneğe sahibim.” ifadesine ise katılımcıların büyük çoğunluğun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların %88’i (\bar{x} : 4,06) “Başarılı olmak için gerekli yeteneğe sahibim.” önermesini kabul etmişlerdir. Aynı zamanda katılımcıların yine büyük bir çoğunluğu olan %79’luk kısımda (\bar{x} : 1,99) “İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım.” önermesini reddetmişlerdir.

Karaca (2007)’nin hem kadınlar hem erkekler üzerinde uyguladığı çalışmasında “Kadınlar terfi etme ve daha yüksekpozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.” önermesine kadınlar kesinlikle katılmıyorum (\bar{x} : 0,78) erkekler ise katılmıyorum (\bar{x} : 1,47) yanıtını vermişlerdir. Çalışmamızda ise katılımcıların %70’i (\bar{x} : 2,73) aynı önermeyi reddederek aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmamızın sonucu ile örtüşen Karaca’nın çalışması da göz önüne alındığında kadınlar yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteklidirler ve yüksek pozisyonlara gelebilecek yeteneğe sahip olduklarını düşünmektedirler.

Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	7	7	18	18	13	13	52	52	10	10	3.40	1.11
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar.	6	6	38	38	24	24	26	26	6	6	2.88	1.06
Mentor (Danışman) Eksikliği												
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	9	9	7	7	11	11	54	54	19	19	3.67	1.14
Kadınların Kişisel Tercih Algıları												
İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım.	39	39	40	40	7	7	11	11	3	3	1.99	1.09
Başarılı olmak için gerekli yeteneğe sahibim.	7	7	3	3	2	2	53	53	35	35	4.06	1.06
Kadınlar yönetici olma	31	31	39	39	8	8	20	20	2	2	2.23	1.15

konusunda istekli değillerdir.													
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tablo 11. Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılmama, Mentor Eksikliği, Kadınların Kişisel Tercih Algıları Engellerinin Boyutları

Örgüt Kültürü ve Politikalarından Kaynaklanan Engeller

Bu bölümde araştırmanın yedi boyutunda beşincisi olan beş önermeyi içeren örgüt kültürü ve politikalarından kaynaklanan engellerin frekans, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’de görüldüğü üzere kadınlara örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin sorulan; “Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için erkeklerden daha çok çalışmak zorundadır.”, “Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.”, “Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır.”, “Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.” ifadelerine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği gözlemlenmiştir. “Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabını verdiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların %72’si (\bar{x} : 3,55) “Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.” önermesini kabul etmişlerdir. Öte yandan katılımcıların %78’i (\bar{x} : 2,23) ortalama ile “Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.” önermesini reddetmişlerdir.

Çalışmamızda “Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.” önermesini katılımcıların %56’sı (\bar{x} : 3,32) kabul eder iken; bankacılık sektöründe erkekler ve kadınlar üzerinde uygulanan Karaca (2007)’nin çalışmasında aynı önerme kadınlar (\bar{x} : 0,80) ve erkekler (\bar{x} : 1,25) tarafından hemfikir bir şekilde reddedilmiştir. Gülbay (2012)’in yaptığı çalışmada ise “Kriz döneminde yönetici pozisyonundan biri işten çıkarılacaksa bu genelde kadın yöneticilerden biri olur.” önermesine katılımcıların %45’i (\bar{x} : 2,79) katılmıyorum kesinlikle katılmıyorum yanıtlarını vererek çalışmamızın aksine bir sonuç elde edilmiştir. Çalışmamızda “Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için erkeklerden daha çok çalışmak zorundadır.” önermesine katılımcıların %59’u (\bar{x} : 3,14), Gülbay’ın çalışmasında ise aynı önermeye katılımcıların %69’u (\bar{x} : 3,74) katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabını vererek çalışmamızı destekler nitelikte sonuçlar elde etmiştir.

Stereotiplerden Kaynaklanan Engeller

Bu bölümde araştırmanın yedi boyutundan altıncısı olan üç önermeyi içeren stereotiplerden kaynaklanan engellerin frekans, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’de görüldüğü üzere kadınlara toplumdaki stereotipler hakkında sorulan; “Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.”, “Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.”, “Kadınlar iş hayatının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.” ifadelerine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabını verdiği

gözlemlenmiştir. Çalışmada en fazla reddedilen önerme katılımcıların neredeyse tamamını kapsayan %94'ünün reddettiği (\bar{x} : 1,57) “Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.” önermesi olmuştur.

Çalışmamızda %94'lük (\bar{x} : 1,57) bir katılım oranı ile reddedilen “Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.” önermesi Gülbay (2012)'in çalışmasında ise katılımcıların %48'i (\bar{x} : 2,74) tarafından reddedilerek aynı doğrultuda sonuca ulaşılmıştır. Aynı önerme Karaca'nın hem kadınlar (\bar{x} : 1,56) hem de erkekler (\bar{x} : 0,36) üzerine uyguladığı çalışmada reddedilmiştir. Yine Gülbay'ın çalışmasında %58'i (\bar{x} : 2,62) tarafından reddedilen “Kadınların daha duygusal olması üst düzey yöneticilikte başarılı olmalarını engeller.” önermesi çalışmamızda %82 (\bar{x} : 1,81) katılım oranı ile reddedilerek birbirini destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Öte yandan Örucü ve diğerlerinin (2007) yaptığı çalışmada yöneltilen aynı önermeye katılımcıların %60'ı katılıyor cevabını vererek çalışmamızın aksine bir sonuç elde etmiştir.

Tablo 12. Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları ve Stereotip Engellerinin Boyutları

Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için erkeklerden daha çok çalışmak zorundadır.	19	19	16	16	6	6	50	50	9	9	3.14	1.33
Kadımlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.	17	17	61	61	9	9	8	8	5	5	2.23	0.99
Üst düzey yöneticilikler kadımlardan çok erkeklere verilmektedir.	8	8	14	14	6	6	59	59	13	13	3.55	1.13
Kadımlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır.	10	10	22	22	8	8	48	48	12	12	3.30	1.23
Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.	10	10	18	18	16	16	42	42	14	14	3.32	1.21
Stereotipler (Kalıplaşmış Önyargılar)												
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	55	55	39	39	1	1	4	4	1	1	1.57	0.80
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal	51	51	31	31	7	7	8	8	3	3	1.81	1.07

olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.												
Kadınlar iş hayatının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	50	50	36	36	4	4	8	8	2	2	1.76	0.99

Mesleki Ayrımcılıktan Kaynaklanan Engeller

Bu bölümde araştırmanın yedi boyutundan sonuncusu olan dört önermeyi içeren mesleki ayrımcılıktan kaynaklanan engellerin frekans, standart sapma ve ortalama değerleri Tablo 13’de verilmiştir. Tablo 13’de görüldüğü üzere kadınlara mesleki ayrımcılık hakkında sorulan; “Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedirler.”, “Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir.”, “Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha çok çalışmam gerekiyor.”, “Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha uzun süre beklemem gerekiyor.” ifadelerine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılıyor ve kesinlikle katılıyor cevaplarını verdiği gözlemlenmiştir. Katılımcıların %79’u (\bar{x} : 3,67) “Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir.” önermesine en fazla katılımı göstermişlerdir.

Çalışmamızda %79’luk (\bar{x} : 3,67) kısım tarafından kabul edilen “İşletmedeki görev dağılımları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” önermesi Gülbay (2012)’in çalışmasında katılımcıların %49’u (\bar{x} : 3,33) katılıyor ve kesinlikle katılıyor cevaplarını vererek çalışmamızı destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmamızda %61’lik (\bar{x} : 3,49) kısım tarafından kabul edilen “Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.” önermesi Karaca (2007)’nin çalışmasında kadınlar (\bar{x} : 2,51) ve erkekler (\bar{x} : 2,75) katılıyor yanıtını vermişlerdir. Yine Karaca’nın çalışmasında “Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.” önermesinde ise kadınlar katılıyor (\bar{x} : 2,78) cevabını verirken erkekler katılmıyorum (\bar{x} : 1,15) yanıtını vererek birbirleriyle tamamen tezat sonuçlara ulaşırlar iken, çalışmamızda “Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaktadır.” önermesini katılımcıların %62’si (\bar{x} : 3,21), “Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha uzun süre beklemektedir.” önermesine ise %58’i (\bar{x} : 3,10) kabul ederek Karaca’nın çalışmasının kadın katılımcıları ile benzer sonuçlara elde edilmiştir.

Tablo 13. Mesleki Ayrımcılık Engellerinin Boyutları

Mesleki Ayrımcılık	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedirler.	7	7	25	25	7	7	34	34	27	27	3.49	1.31
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir.	8	8	7	7	6	6	68	68	11	11	3.67	1.04
Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha çok çalışmam gerekiyor.	19	19	14	14	5	5	51	51	11	11	3.21	1.35
Mesleğimde ilerlemek için erkeklere göre daha uzun süre beklemem gerekiyor.	19	19	21	21	2	2	47	47	11	11	3.10	1.37

SONUÇ

Kadının işçi statüsü ile iş yaşamında ücret karşılığı çalışmaya başlaması Sanayi Devrimi'ne dayanmaktadır. İşçilik ile meslek hayatı başlayan kadın günümüzde değişen yaşam koşulları, ekonomik geçim kaygısı, sosyalleşme isteği gibi sebeplerle iş yaşamında çok büyük gelişmeler kaydetmeye devam etmektedir. Eğitim olanaklarının artmasıyla birlikte alanında bilgisi ve deneyimi yüksek kadın çalışanlar da artmaktadır. Son yıllarda kadınlar lise ve üniversite eğitimi ile kalmayıp yüksek lisans, doktora gibi uzmanlık alanını genişleten eğitimler ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitim ve seminerlere de katılmaktadırlar. Kadın çalışanlar her ne kadar kendilerini geliştirseler de meslek hayatlarında problemlerle karşılaşmaktadırlar. Özellikle işe alımda, terfi konusunda ve emeğinin karşılığı olan ücret konusunda çeşitli engeller karşılaşmaktadırlar. Bu engeller cam tavan engelleri şeklinde adlandırılır.

Bu çalışmada cam tavan engellerinin ortaya çıkış sebeplerini yedi boyutta incelemiştir. Bu boyutlar;

- ↳ Kadınların ev ve iş yaşamında birçok görevi üstlenmesini konu alan çoklu rol üstlenme,
- ↳ Kadınların kendilerini daha yüksek pozisyonlarda görmemeleri veya istememelerini konu alan kadınların kişisel tercih algıları,
- ↳ Kadınların çalıştığı kurumdaki kaynaklanan engelleri konu alan örgüt kültürü ve örgüt politikası,
- ↳ Kadınların özellikle erkek çalışma arkadaşları ile iletişimini konu alan resmi olmayan iletişim ağlarına katılmama,
- ↳ Kadınların danışabileceği kişilerin olmamasını konu alan mentor eksikliği,
- ↳ İş yaşamında bazı işleri kadınların yapamayacağını, bundan dolayı erkekle kadın arasında farklılıkların olduğu yargısını konu alan mesleki ayrımcılık,
- ↳ Toplumda kadınlarla alakalı kalıplaşmış önyargıları konu alan stereotipler şeklindedir.

Bu yedi boyutu inceleyecek olan sorular Kayseri'de özel hastaneler üzerinde uygulanmıştır. Uygulamaya göre yedi boyuttan şu sonuçlar elde edilmiştir:

- ✓ *Çoklu Rol Üstlenme Boyutu:* Cam tavan engellerinin çoklu rol üstlenme boyutunda katılımcıların büyük çoğunluğu aile ve çalışma yaşamları arasındaki dengeyi kurduklarını dolayısıyla ailevi meseleleri yüzünden işlerini aksatmadıklarını ve cam tavan engelleri ile karşılaşmadıklarını dile getirmişlerdir. Çalışma sonucundaki katılımcıların %67'sinin destekler nitelikte yanıt verdiği en fazla katılımın olduğu önerme (ort.: 3,47) "Kadınların iş hayatına zaman zaman ara vermeleri (doğum gibi) yükselmelerini engellemektedir." önermesi olmuştur. Bu durumda

doğum sürecinde izin haklarını kullanan kadın çalışanların, iş yaşamına döndüğünde karşılaştıkları problemler ve üst yönetimin doğum izinleri hakkında olumsuz yargılarından kaynaklanan problemler neticesinde kadınların annelik görevini üstlenmek için meslek hayatlarına ara vermelerinin kariyer gelişimlerinde cam tavan engellerine sebep olduğu söylenebilir. Öte yandan katılımcıların %47'sinin reddettikleri önerme (ort.: 2,88) “Evliliğin kariyerimi aksattığını/aksatacağını düşünüyorum.” önermesi olmuştur. Bu durumda katılımcılar evliliğin kariyerlerini doğrudan etkilemediğini fakat evlilik ile ortaya çıkan sebepler (doğum vb.) ve artan sorumluluklar nedeniyle cam tavan engelleri ile karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

- ✓ *Kişisel Tercih Algıları Boyutu*: Cam tavan engellerinin kişisel tercih algıları boyutunda katılımcıların iş yaşamında başarılı olmak için gerekli yeteneklere sahip olduklarını, mesleklerinde yükselmeyi hedeflediklerini dile getirmişlerdir. Çalışmada katılımcılar tarafından en fazla katılım sağlanan önerme katılımcıların %88'inin desteklediği (ort.:4,06) “Başarılı olmak için gerekli yeteneğe sahibim.” önermesi olmuştur. Aynı zamanda katılımcıların yine büyük bir çoğunluğu olan %79'luk kısımda (ort.:1,99) “İş hayatımda yönetmekten çok yönetilmekten hoşlanırım.” önermesini reddetmişlerdir. Bu durumda kadınlar mesleklerinde yükselmeye isteklidirler ve kendilerine başarabilecekleri konusunda güvenmektedirler. Yani katılımcılar kişisel tercih algıları boyutu açısından cam tavan engelleriyle karşılaşmamaktadır.
- ✓ *Örgüt Kültürü ve Politikası Boyutu*: Cam tavan engellerinin örgüt kültürü ve politikası boyutunda kadınların ciddi anlamda cam tavan engelleri ile karşılaştıkları tespit edilmiştir. Kadınlar üst düzey pozisyonlara ulaşma, iş eğitimlerine katılma gibi konularda erkek meslektaşlarından şanssız olduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcıların %72'si (ort.: 3,55) “Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.” önermesini kabul etmişlerdir. Öte yandan katılımcıların %78'i (ort.: 2,23) ortalama ile “Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.” önermesini reddetmişlerdir. Bu durumda kadınlar çalıştıkları örgütlerde kendilerine terfi konusunda erkeklere oranla daha az fırsat tanındığına ve kriz anında iş kaybı yaşadıklarına değinmişlerdir. Yani katılımcılar örgüt kültürü ve politikaları açısından cam tavan engelleri ile karşılaşmaktadır.
- ✓ *Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama*: Cam tavan engellerinin iletişim ağları boyutunda katılımcıların %62'si (ort.:3,40) “Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.” önermesini kabul etmişlerdir. Aynı zamanda “Kadınlar erkek baskın iletişim

ağlarına girmekte zorlanmaktadırlar.” önermesinde birbirine yakın oranlarda katılım tespit edilmesine rağmen en belirgin sonuç katılımcıların %44’ünün (ort.:2,88) önermeyi reddetmesidir. Bu durumda katılımcıların çalıştıkları kurumlarda iletişim ile ilgili çok fazla cam tavan engeline takılmadıkları söylenebilir.

- ✓ *MentorEksikliği*:Cam tavan engellerinin mentor eksikliği boyutunda katılımcılar “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.” ifadesini katılımcıların %73’ü (ort.: 3,67) kabul etmişlerdir. Bu durumda kadınlar iş hayatında kendilerine yol gösterebilecek danışmanların eksikliğini hissetmektedir. Bu da onlara cam tavan engeli oluşturmaktadır.
- ✓ *Mesleki Ayrımcılık*:Cam tavan engellerinin mesleki ayrımcılık boyutunda da katılımcıların ciddi anlamda cam tavan engeli ile karşılaştığı tespit edilmiştir. Toplumsal ve örgütsel yargılardan kaynaklanan mesleki ayrımcılıktan kadınlar muzdarip olduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcıların %79’u (ort.: 3,67) “Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir.” önermesine en fazla katılımı göstermişlerdir. Bu durumda kadınlar iş yaşamında ve toplumda bir ayrımcılık olduğunu düşünmektedirler. Erkekler ile kadınlar arasında ayrımcılık olduğunu düşünen kadınlar bu boyutta da cam tavan engeli ile karşılaşmışlardır.
- ✓ *Stereotipler*:Cam tavan engellerinin streotipler boyutunda katılımcılar toplumda kadınların gerek duygusal gerek mesleki yetenekleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılarını reddetmişlerdir. Çalışmada en fazla reddedilen önerme katılımcıların neredeyse tamamını kapsayan %94’ünün reddettiği (ort.: 1,57) “Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.” önermesi olmuştur. Bu boyutta da katılımcıların kadınların iş yaşamı ile ilgili oluşan kalıplaşmış ön yargılara katılmadıklarını, kendilerine güvenerek cam tavan engellerini kırdıklarını belirtmişlerdir.

Yedi boyutun incelenmesi ile ortaya çıkan yargılar kadınların bireysel faktörlerle ilgili olan iletişim, ön yargılar, kişisel tercih algıları gibi konularda cam tavan engelleri ile karşılaşsa dahi aşabilme potansiyeline sahip olduğunu gösterirken, toplumsal veya örgütsel faktörlerle ilgili olan stereotipler, mesleki ayrımcılık, mentor eksikliği, örgüt kültürleri ve politikaları gibi konularda ciddi bir cam tavan engeline takıldıklarını göstermektedir.

Cam tavan algısının demografik bilgilere göre kıyaslanması sonucunda ise katılımcıların medeni durum, yaş, çocuk sayısı ve deneyimlerinin cam tavan algısı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı kanısında varılmıştır. Öte yandan katılımcıların eğitim, çalıştıkları birim ve mesleklerinin cam tavan algılarını etkilediği tespit edilmiştir. Eğitim durumu açısından cam tavan algısını etkileyen ilk grup yüksek lisans (sıra ortalaması=74.31) mezunu olan kişiler

oluşturmaktadır. Bunu takip eden ise lisans (sıra ortalaması=60.08) mezunu kişilerdir. Bu durumda eğitim durumu yükseldikçe kurum içerisindeki sorunların daha çabuk fark edildiğini ve dolayısıyla cam tavan algısının arttığını söyleyebiliriz. Çalışmamızda doktora eğitim grubunda bulunan kişilerde olmasına rağmen sayı olarak az olmaları sebebiyle evreni yeterli derecede temsil etmediği düşünölmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları birim açısından cam tavan algılarına bakıldığında ise idari birimde (sıra ortalaması=59.35) alışanların cam tavan algılarının yüksek olduğu göröölür. İdari birimleri takip eden oran ise tıbbi birimlere (sıra ortalaması=55.84) aittir. Meslek grubu açısından cam tavan algısı incelendiğinde ise doktorların (sıra ortalaması=70.42) cam tavan algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Doktorları takip eden grup ise (sıra ortalaması=62.18) idari personel olmuştur.

Cam tavan algısını etkileyen üç demografik değişkene bakıldığında eğitim durumunun cam tavan algısını arttırdığını söyleyebiliriz. Üç demografik değişkende de yüksek eğitim grubundan mezun olanlar ya da yüksek bir konumda çalışanların kurum içerisindeki sorunları daha fazla algılayabildikleri dolayısıyla cam tavan engellerini de fark edebildikleri söylenebilir. Bu durumda bir diğer çıkarım ise daha düşük eğitim grubuna dahil olan veya alt statülerde çalışan kişilerin ya kurum içerisindeki engelleri sorun olarak görmedikleri ya da dile getirmeye çekindikleri tahmin edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu**, Ali – Çek, Fatma – Şenol, Bahar (2013),“Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25, 133-160.
- Akşit Aşık**, Nuran (2014),“Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme”, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi,3(9), 84-103.
- Bedük**, Aykut (2005),“Türkiye’de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği”,Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(12), 106-117.
- P.M. Bombuwela** - Chamaru A. De Alwis (2013), “Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka”, Journal of Competitiveness, 5(2), 3-19.
- Cotter**, David – Hermsen, Joan – Ovardia, Seth – Vanneman , Reeve(2001),“The Glass Ceiling Effect”,The University Of North Carolina Press Social Forces, 80(2), 655-682.
- Çetin**, Ayfer (2011),“Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Demirci** Güler, Filiz (2005),“Eğitimde Kadın”, Amme İdaresi Dergisi, 24(3), 63-80.
- Doğru**, Alev (2010),“Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Dreher**, George (2003),“Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top”, Human Relations, 56(5), 541-562.
- Gönül**, Ayşe Füsün (2013),“Kadınların Siyasi Kariyerlerinde Cam Tavan Etkisi”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gül**, Hasan – Oktay, Ercan (2009),“Türkiye Ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18, 421-436.
- Gülbay**, Melike (2012), “Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Güner**, Ebru (2011), “Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İrmak**, Reyhan (2010), “Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İşcan**, Faruk ve Timuroğlu, Kürşat (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” Journal of Economics and Administrative Sciences 21(1), 120-135.
- Kalkın**, Gökdeniz – Erdem, Haluk – Tikici, Mehmet (2015), “Cam Tavan Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Yükseköğrenim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, Asos Journal of Academic Social Science 7(13), 125-144.
- Karaca**, Ayşe (2007), “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Korkmaz**, Hatun (2014), “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu”, Asos Journal of Academic Social Science 2(5), 1-14.
- KSSGM** (Kadının Statü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü) (2000), Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Manasra**, Amer Al (2013), “What Are the "Glass Ceiling" Barriers Effects on Women Career Progress in Jordan?”, International Journal of Business and Management, 8(6), 40-46.
- Mayuk**, Arife (2013), “Çalışma Yaşamında Kadın Ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul Örneği”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Mizrahi**, Rozi ve Aracı, Hakan (2010), “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 149-156.
- Mullen**, Ellen (1998), “Vocational and Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both”, Human Resources Development Quarterly, 9(4), 319-331.
- OECD**, (2014), 2014 OECD İstatistikleri.
- Örücü**, Edip - Kılıç, Recep - Kılıç, Taşkın (2007), “Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmesindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 117-135.

Öztürk, Aslı (2011), “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özünlü, Dilek (2013), “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Pichler, Shaun - Simpson, Patrica – Stroh, Linda (2008), “TheGlassCeilingIn Human Resources”, Human Resource Management, 47(3), 463-479.

Taşkın, Ercan ve Çetin, Münevver (2012), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 35, 123-136.

Uzun, Gizem (2005), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Ünal, Aslıhan (2015), “Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma”, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Düzce.

VladoDimovski - MihaŠkerlavaj - MandyMok Kim Man (2010), “Is There a ‘GlassCeiling’ forFemaleManagers in SingaporeOrganizations?”, Management , 5 (4), 307–329.

Yoğun Erçen, Ayşe Esmeray (2008), “Kadınların Cam Tavani Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.