

# Kadınların Kariyer Yönetiminde Hassas Taban Teorisi: Kastamonu İlinde Bir Uygulama

Buket Canal\*

## ÖZET

Son zamanlarda yapılan incelemelere bakıldığında kadınların iş hayatına giderek artan oranda dahil oldukları görülmektedir. Ancak bu katılım alt düzeylerde fazla, üst düzeylerde daha düşük olmaktadır. Buna yol açan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olan cam tavan sendromu, kadınların kariyer süreçlerinde yaşayabildikleri zorlukları tanımlamak amacıyla geliştirilmiştir. Burada ele alınacak olan Hassas Taban Teorisi, kadınların doğuştan gelen annelik güdüsüne bağlı olarak ailesine olan yoğun duygularından dolayı eve karşı hissettiği sorumluluklarına daha çok zaman ayırarak çalışmak isteyeceği yönetim görevlerine daha mesafeli yaklaşması şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yeni bir kavram olan, Hassas Taban Teorisinin, kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle yönetim görevi konusunda istekli olmadıklarını öne süren medeni durum, çocuk sahibi olma, çocukların yaşları ve çalışılan sektör gibi değişkenlerin bu duruma katkısını ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, Kastamonu'da kamu ve özel sektörde çalışan kadınlar üzerinde yüz yüze anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler için SPSS 23 programı kullanılmıştır. Çalışmada faktör analizi ve t Testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, çalışılan kamu ve özel sektör açısından ve çocukların yaşları bakımından Hassas Taban Teorisi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Medeni durum, çocuk sahibi olma durumu Hassas Taban Teorisi arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Hassas Taban Teorisi, kadın kariyeri

## The Theory Of Women's Sensitive Base In Career Management: An Application In Kastamonu

Today, changes in social order, globalization, changes in technological and economic developments have changed people's living conditions. This leads to the existence of female employees in the workforce. Thus, participation of women in business life is also increasing.

Recent studies have shown that women are increasingly involved in business life. However, this participation is low at lower levels and lower at higher levels. There are several factors that lead to this. One of these factors, the glass roof syndrome, has

---

\* Kastamonu Üniversitesi SBE Doktora Öğrencisi, buket.dsn3@gmail.com

been developed to describe the difficulties women experience in their careers. The Sensitive Base Theory, which is to be addressed here, is defined as a closer approach to the management duties that women will want to work by dedicating more time to their responsibilities towards the home because of their intense feelings towards the family, depending on the innate maternal consent.

The aim of this study is to demonstrate the contribution of variables such as marital status, children's ownership, children's ages and the employed sector, which suggests that a new concept, the Sensitive Base Theory, is not willing to be a manager of the women due to family responsibilities. In the scope of the study, face-to-face questionnaires were collected on women working in public and private sectors in Kastamonu. SPSS 23 program was used for the obtained data. Factor analysis and t Test were used in the study. According to the analysis results, there was no significant difference between the public and private sectors and the age of the children. The marital status was found to be a significant difference between children's ownership and Sensitive Base Theory.

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Sensitive Base Theory, female career

**JEL Code:** M1, M12

## **I. Teorik Çerçeve**

Giderek artan bilgi çağında kadınların iş yaşamında söz sahibi olmaları oldukça önemli hal almıştır. Kadınların çalışma hayatına katılımlarıyla ve çeşitli kademelerde görev almaya başlamasıyla birlikte çeşitli engeller de karşısına çıkmaya başlamıştır. Çalışma hayatında kadınların sayısının artmasına karşılık üst düzey pozisyonlara yükselmemelerini açıklayan birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri olan “Cam Tavan” engelidir. Bu çerçevede Cam Tavan Sendromu geliştirilmiştir.

Cam Tavan Sendromu, kadınların çalışma hayatında yükselmelerinde, üst düzey kademelere başvururken karşılaştıkları bir takım görünmez engellerin var olmasıdır. Cinsiyet ayrımı, ücret eşitsizliği, mobbing gibi etkenlere maruz kalarak kariyerlerinde yükselmelerinin engellemesi şeklinde söylenebilir (Erçen, 2008: 18-20).

Kadınlar erkeklere göre iş yaşantısında karşılaştıkları olaylara karşı daha duygusal tavır sergileyen bir yapıya sahiptir. Kadınların kariyerlerine, annelik duygusunun ağır basması ve çocuklarına daha çok zaman ayırmak gibi faktörlerden dolayı ara vermeleri ya da bu sebeplerden ötürü kariyerlerini bırakmaları söz konusu olabilmektedir. Bu durum bazen kadının kendi isteğiyle bazen de kendisi dışında Türk toplumunda eşinin ya da ailesinin isteğiyle olabilmektedir (Ozan, 2009: 18).

Kadınların çalışma hayatlarında terfi durumlarda karşılaştıkları görünmeyen engeller olarak karşımıza “Cam Tavan Sendromu” çıkmaktadır. Bu engeller görünmez engeller, bariyerler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu engeller cinsiyet ve ırk ayrımından dolayı kadınların alt kademelerde görevlendirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Cam Tavan Sendromu kavramından yola çıkılarak ortaya atılan yeni bir kavram olan “Hassas Taban Teorisi”nde, kadınların kariyer konusunda istekli olup olmadıkları önemli bir husus olmaktadır (Küçük, 2018: 75).

Kadınların evine, çocuklarına ve ailesine karşı yaklaşımı hassas yönünü ortaya koymaktadır. Türk kültür yapısına bağlı olarak kadınların bilinçli olarak ta eviyle ilgili sorumluluklarını kariyerine tercih edebilmeleri söz konusu olabilmektedir. Genel itibarıyla, “Cam Tavan Sendromu’na” tümüyle karşı çıkmamakla birlikte, kadınların sahip oldukları fizyolojik, kültürel ve psikolojik gerekçelerden dolayı yönetim kadrolarında var olma konusunda erkekler kadar gönüllü olmayacakları ifade edilmektedir. Buradan hareketle, “Hassas Taban Teorisi”, kadınların annelik duygusuna bağlı olarak ailesine duyduğu yoğun sevgisinden ve evine karşı hissettiği hassasiyetinden dolayı bilinçli olarak daha az zaman harcayacağı işleri tercih ederek yönetim görevlerinde istekli olmamalarını ve yönetim görevlerine mesafeli yaklaşmasını ifade etmektedir (Küçük, 2018: 75).

Buradan yola çıkılarak erkeklere oranla kadınların duygusallıklarının daha ağır basması ve his dünyalarının daha hassas olmasından dolayı “Hassas Taban Teorisi” araştırılması gereken konulardan biri haline gelmiştir.

Burada, çalışma hayatında yer alan kadınlar üzerinde oluşabilecek kariyer engelleri ile demografik değişkenler arasında fark var mıdır? probleminde yola çıkılarak bazı sorulara cevap aranacaktır.

## **II. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi**

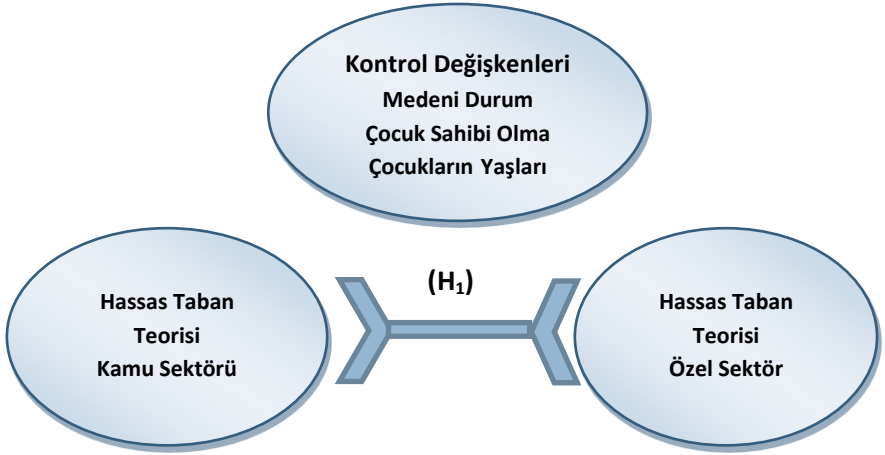
Araştırmanın amacı, yeni bir kavram olan Hassas Taban Teorisi’ni özel ve kamu kesiminde çalışan kadınlar üzerinde karşılaştırmalı olarak test etmektir. Bu temel amaç çerçevesinde, Hassas Taban Teorisi’nin çalışan kadınlara ait kontrol değişkenleri bakımından (medeni durum, çocuğu olan ya da olmayan, çocukları 8 yaşından küçük ve 16 yaşından büyük olan ve çalışılan sektör) aralarında istatistiksel anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenecektir.

Araştırma ana kümesini Kastamonu’ da faaliyet gösteren yargısal yöntemle belirlenmiş Küçük (2018) kamu kuruluşu ve özel eğitim kuruluşları oluşturmaktadır. Bu kuruluşlarda faal durumda 80 kadın çalışan bulunmaktadır. Kamuda sosyal hizmet sektörü ve özel de eğitim kuruluşları tercih edilmiştir. Bunların tamamıyla görüşülerek bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmada; Küçük (2018), Hassas Taban Teorisi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert ( 1-tamamen katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum) şeklindedir. Araştırma kapsamında 80 kadın çalışan üzerinden yüz yüze anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 23 programında değerlendirilmiştir.

### III. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Şekil 1.'de görüldüğü üzere Hassas Taban Teorisinin çalışan kadınların kariyerindeki durumu, demografik değişkenler açısından ele alınacaktır.



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma konusunda literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Küçük (2018), kadınların yönetici olma eğilimi için yapmış olduğu çalışmada ölçekte yer alan çoğu ifadelerin katılımcılar tarafından çoğunlukla kabul edildiği belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırma hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H<sub>1</sub>: Çalışan kadınların yönetici olma istek düzeyleri ile çalışılan sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Çalışma kapsamında ayrıca; çalışan kadınların yönetici olma istek düzeyleri ile medeni durum, çocuk sahibi olma/olmama ile çocukların yaşlarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenecektir.

#### IV. Araştırmanın Bulguları

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

**Tablo 1.** Anketi Cevaplayan Kadın Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Medeni Durum</b>			<b>Çocukların Yaşı</b>		
Evli	46	57,5	Yaşları 8 den küçük	31	70,5
Bekâr	34	42,5	Yaşları 16 dan büyük	13	29,5
<b>Çocuk Sahibi Olma Durumu</b>			<b>Çalışılan Sektör</b>		
Var	37	46,3	Kamu	59	73,8
Yok	43	53,7	Özel	21	26,2

n= 80

Tablo 1. incelendiğinde kadın çalışanların demografik özellikleri ile ilgili olarak, ankete katılan çalışan kadınların % 57,5'inin evli, % 42,5'inin bekâr olduğu görülmüştür. Sahip olunan çocuk oranlarına bakıldığında, % 46,3 nün çocuğunun olduğu, % 53,7'inin çocuğunun olmadığı görülmüştür. Çocukların yaşları bakımından bakıldığında, yaşları 8 den küçük olanların oranının % 70,5, yaşları 16 dan büyük olanların % 29,5 olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan sektör bakımından ise, kamu sektöründe çalışan kadınların oranının % 73,8 olduğu, özel sektörde çalışan kadınların oranının % 26,2 olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.** Kadınların Yönetici Olma İstek Eğilimi Bulguları

Kadınların Yönetici Olma Eğilimi Faktörleri	Faktör Yükü	Öz değer	Varyans Açıklama Oranı (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	KMO değeri
1. Fakülte bitirmesine rağmen bir işte çalışmayı eviyle ilgilenen kadınlar erkeklerden daha çoktur.	,806	3,223	67,949	,746	3,92	,686
2. Belli bir uzmanlığı, sertifika ve yetkinliği olmasına rağmen bir işte çalışmayı eviyle ilgilenen kadınlar erkeklerden daha çoktur.	,792				3,75	
3. Çalışabilir işi olmasına rağmen bir işte çalışmayı eviyle ilgilenen kadınlar erkeklerden daha çoktur.	,750				3,43	
4. Evle ilgili sorumlulukları nedeniyle kadınlar erkeklere göre part time çalışmaya daha isteklidir	,636				3,56	
5. Kadınlar erkeklere göre daha erken emekli olmaya isteklidir.	,910				3,75	
6. Kadınlar erkeklere göre evde zaman geçirmeye isteklidir.	,906				3,47	
7. Kadınlar erkeklere göre çocuklarıyla birlikte zaman geçirmeye isteklidir.	,782				4,37	
8. Yöneticiliğin yoğun mesai gerektirmesi nedeniyle kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir.	,850				2,82	
9. Yönetici olarak alacağı kararlardan duygusal anlamda daha fazla etkileneceği için kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir.	,740				2,53	
10. Yöneticiler seyahat ve toplantılar nedeniyle ev dışında daha fazla zaman geçireceklerinden kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir.	,869				3,02	
11. Evli, çocuklu kadınlar, bekâr veya çocuksuz kadınlara göre yönetici olmaya daha az istekli olabilir.	,507				3,32	

Tablo 2. de görüldüğü üzere Cronbach alfa katsayısı 0,746 olarak bulunmuştur. Bu değer 0, 70 den yüksek olduğu için kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Kaiser - Meyer Olkin (KMO) değeri 0,686 bulunmuştur. Bu değer 0.5' in üstünde olduğu için örneklemin yeterli olduğunu ve araştırma verilerinden anlamlı faktörlere ulaşılabileceğini göstermektedir. Bütün ifadelerin faktör yüklerinin 0,5'in üstü olduğu ve öz değerlerinin 1' den büyük olması ifadelerin analizde kullanmak için uygun olduğu tespit edilmiştir (Küçük, 2016: 229-232). Varyans açıklama oranı ise 67,949'dır.

Araştırmanın sonuçlarına göre ankette yer alan ifadelerin çoğunun önem düzeyleri 3,30-5,00 aralığında olduğundan, katılımcılar tarafından ölçekte yer alan ifadelerin çoğunlukla kabul edildiği söylenebilir. Ayrıca "Yönetici olarak alacağı kararlardan duygusal anlamda daha fazla etkileneceği için kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir." (2,53), "Yöneticiliğin yoğun mesai gerektirmesi nedeniyle kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir." (2,82), "Yöneticiler seyahat ve toplantılar nedeniyle ev dışında daha fazla zaman geçireceklerinden kadınlar erkeklere göre yönetici olmaya daha az isteklidir." (3,02) ifadelerin önem düzeylerinin ise orta düzeyde önemli olduğu görülmüştür.

#### 4. 2. Farklılık Analizi Sonuçları

Kadın çalışanların yönetici olma istek düzeylerinin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla "Independent samples t-testi" uygulanmıştır.

**Tablo 3.** Çalışan Kadınların Yönetici Olma İstek Düzeylerinin Çalışılan Sektör Değişkenine Göre Independent Samples t Testi Sonuçları

Demografik Özellik	Bağımlı Değişken	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	t değeri	Sig.
Çalışılan Sektör	Yönetici Olma İstek Düzeyi	Kamu Sektörü	3,43	0,572	-,488	0,627*
		Özel Sektör	3,51	0,765	-,426	

\* $p < 0,05$ ; (1=Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum)

Tablo da görüldüğü üzere; ankete cevap veren kadın çalışanların çalışılan sektör durumuna göre yönetici olma istek düzeyleri ( $p= 0,627 > 0.05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı, kamu ve özel sektörde çalışan kadınların Hassas Taban Teorisini destekleyecek şekilde sonuçların bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgular sonucunda  $H_1$  Hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Çalışan Kadınların Yönetici Olma İstek Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Independent Samples t Testi Sonuçları

Demografik Özellik	Bağımlı Değişken	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	t değeri	Sig.
Medeni durum	Yönetici Olma İstek Düzeyi	Evli	3,58	0,899	2,176	<b>0,033*</b>
		Bekâr	3,28	0,104	2,176	

\* $p<0,05$ ;

Tablo da görüldüğü üzere; ankete cevap veren kadın çalışanların medeni durumu açısından yönetici olma istek düzeyleri ( $p= 0,033<0.05$ ) arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır.

**Tablo 5.** Çalışan Kadınların Yönetici Olma İstek Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Independent Samples t Testi Sonuçları

Demografik Özellik	Bağımlı Değişken	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	t değeri	Sig.
Çocuk Sahibi Olma	Yönetici Olma İstek Düzeyi	Var	3,60	0,642	2,012	<b>0,048*</b>
		Yok	3,32	0,585	1,995	

\* $p<0,05$ ;

Tablo da görüldüğü üzere; ankete cevap veren kadın çalışanların çocuk sahibi olma durumu açısından yönetici olma istek düzeyleri ( $p= 0,048<0.05$ ) arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır.



**Tablo 6.** Çalışan Kadınların Yönetici Olma İstek Düzeylerinin Çocukların Yaşları Değişkenine Göre Independent Samples t Testi Sonuçları

Demografik Özellik	Bağımlı Değişken	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	t değeri	Sig.
Çocuk Yaşları	Yönetici Olma İstek Düzeyi	8 yaşından küçük	3,64	0,658	1,106	<b>0,275*</b>
		16 yaşından büyük	3,41	0,462	1,276	

\* $p < 0,05$ ;

Tablo da görüldüğü üzere; ankete cevap veren kadın çalışanların çocukların yaşları durumu açısından yönetici olma istek düzeyleri ( $p = 0,275 > 0.05$ ) arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

## V. Tartışma

Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar sıkça karşılırlarına çıkmaktadır. Bunlardan biri olan cam tavan sendromu ve Hassas Taban Teorisi çalışan kadınların örgütlerin üst kademelerinde yönetim kadrolarında karşılaştıkları engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Cinsiyet esaslı olan bu engeller toplumda verilen rollerden ortaya çıkmaktadır. Kadınların cinsiyet temelli davranış tarzları, ücretlendirme, kadınların gelişmesini engelleyen örgüt iklimi, örgütteki informal iletişim ağlarının erkeklerin terfisi ve gelişimi için daha uygun olmasından dolayı kadınların bunun dışında tutulmaları engeller olarak gösterilmektedir. Ülkemizde kadınların çoğu cinsiyete dayalı olan engellerle karşılaşmaktadır. Temelinde bu engellerin ortadan kaldırılması, toplumda kadınların değerinin anlaşılması iş hayatında cesaretlendirici örgüt iklimin desteklenmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu doğrultuda ekonomide sağlanan iyileşmelere ve istihdamı artıran tedbirlere ek olarak kadınların işgücünün iş hayatında etkinliğinin geliştirilmesi planlanabilir (Öğüt, 2006: 74-75).

Çalışmada çalışan kadınların yönetici olma istek düzeylerinin ortalamalarının genel itibariyle orta ve yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; Küçük (2018), Kadınların Kariyer Yönetiminde Hassas Taban Teorisi: Bir Araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Çalışmada kadınların yönetici olma isteklilikleri genel olarak orta ve üzeri biçiminde tespit edilmiştir.

Çalışmada evli olan kadın çalışanların yönetici olma istek düzeylerinin aritmetik ortalaması bekâr olan çalışan kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç literatürdeki Karcioğlu ve Leblebici (2014), Erzurum’da kamu ve özel banka yöneticileri üzerinde yaptığı kadın yöneticilerin iyi bir anne iyi bir eş ve başarılı yönetici olabilecekleri sonucuna ulaştığı çalışmayla benzerlik göstermektedir.

Çalışmada yer alan faktörlerden kadınların fakülte bitirmesine ve belli bir uzmanlığı, sertifika ve yetkinliği olmasına rağmen bir işte çalışmayıp evde bulunmalarının faktör yükünün yüksek oluşu, kadınların terfi ve eşit haklara dair görüşleriyle açıklanabilir. Bu sonuç literatürde Bombuwela ve De Alwis (2013) tarafından yapılan araştırmada yönetimde terfi kararlarının adaletli olunmasının gerekli olduğu belirtilmiş ve kadın ve erkeklere eşit şekilde hakların sunulması, bilgi ve tecrübeye dayalı olarak kadın ve erkeklere eşit terfi ve maaş verilmesinin daha iyi olacağı değerlendirilmiştir (Bombuwela ve Alwis:2013: 17).

## **VI. Sonuç Ve Öneriler**

Son dönemlerde kadınların çalışma hayatında var olmaları ağırlık kazanmıştır. Kadınların kendilerini geliştirerek iş hayatına başlamaları, ekonomik, sosyal nedenlerden artan çalışma isteği gibi etkenlerden dolayı kadınların başarılı bir şekilde çalışmaya başlamasını sağlamaktadır. Fakat artan çalışan kadın sayısına ve kadınların iş hayatına yoğun olarak katılmasına karşın, üst düzey kademeler arasında istenilen hedefe ulaşılamamaktadır. Bunun sebebi olarak ta bazı nedenler gösterilmektedir. Bunların başında Cam Tavan Sendromu ve yeni bir teori olan Hassas Taban Teorisi gösterilmektedir. Cam Tavan Sendromu, kadınların çalışma hayatlarında ilerlemelerini engelleyen ve kesin olarak gözle görülmeyen engellerdir. Çalışmada ele alınan Hassas Taban Teorisi ise, eve bağlılıkları, duygusal ve kadın olmalarından ötürü yönetim görevlerinde gönüllü olmamalarıdır.

Modern iş hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar araştırma konusu olarak giderek önem kazanmıştır. Bu amaç doğrultusunda bu çalışma, Hassas Taban Teorisinin, Kastamonu ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle yönetim görevi konusunda istekli olmadıklarını öne süren medeni durum, çocuk sahibi olma, çocukların yaşları ve çalışılan sektör gibi değişkenlerin bu duruma katkısını ortaya koymaktadır. Yapılan t Testi analiz sonuçlarına göre Hassas Taban Teorisi ile demografik değişkenler arasında anlamlı fark olup olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre değişkenlerden sektör bakımından ve çocukların yaşları bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Ayrıca değişkenlerden medeni durum

ve çocuk sahibi olma durumu açısından aralarında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu tür çalışmaların farklı sektörlerde yapılmasının kadın çalışanlar açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları çerçevesinde bazı öneriler ortaya konabilir. Bunlar:

- ❖ Çalışan kadınlara kariyer geliştirme danışmanlığı sağlanmalıdır.
- ❖ Kadınlar da yönetimin değerli üyesi kabul edilerek gereksinimleri dinlenmelidir.
- ❖ Kadınların sahip oldukları duygusal zekâlarından yararlanmak amacıyla gönüllü ve kademelere uygun olan kişilerin yönetim pozisyonlarında görev almalarına destek verilmelidir.
- ❖ Çocuklu kadınlar için çalışma saatlerinde esnek davranılmalıdır.
- ❖ Part time çalışma artırılmalıdır.
- ❖ Çalışan kadınların çocuklarının ilgilenildiği kuruluşlar çoğaltılmalıdır.

Araştırmanın kısıtı, sadece Kastamonu' da faaliyet gösteren kuruluşlarla sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla araştırma sonuçları sadece Kastamonu ölçeğinde geçerlidir. Bu çalışmanın sonuçları ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici olabilir. Araştırma konusu ile ilgili farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde yapılabilir. Bu anlamda yapılan bu çalışmanın; kadın çalışanların yönetici olma düzeylerinin, yeni ve farklı alanlarda incelemeler yapmak isteyenlere ve araştırmacılara yol gösterici olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Aksu, A., Çek, F., Şenol, B. (2013). "Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 25, ss. 133 -160
- Anderson, D. R., "The Importance of Mentoring Programs to Women's Career Advancement in Biotechnology", *Journal of Career Development*, 32(1), 2005.
- Bombuwela P. M., De Alwis A. Chamaru, (2013). "Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka" *Journal of Competitiveness* Vol. 5, Issue 2, ss. 3-19.
- Karcioğlu, F., ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), ss. 1-20.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademlerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 5, ss. 1-14.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Küçük, Orhan (2017). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O., Küçük, N., Dilek, S. & Hacısalihoglu, G. H. (2018). Kadınların Kariyer Yönetiminde Hassas Taban Teorisi: Bir Araştırma, *Uluslararası Kadın Araştırmalarında Yeni Ufuklar Konferansı (IWSC)*", Sakarya Üniversitesi, 8-9 Mayıs, s. 75.
- Ozan, Boydak, M. (2009). Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: *Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 15-33.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı: 1. ss. 72-76.
- Yoğun, E. (2008). "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.