

## KADIN OLMA VE YÖNETİCİ OLMA ARASINDAKİ NEGATİF İLİŞKİ: TÜRKİYE'DE CAM TAVAN ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

Dr. Elif ÇİÇEKLİ

İstanbul Bilgi Üniversitesi, SBE, (elif\_cicekli@yahoo.com)

### ÖZET

*Kadınlar erkeklere kıyasla daha az oranda yönetici pozisyonlarına gelebilmektedir ve bu durum cam tavan kavramıyla açıklanmaktadır. Kadınların, daha az eğitilmiş olmaları; işten daha erken yaşta ayrılmaları dolayısıyla daha genç ve daha kıdemli olmaları; erkekler kadar uzun saatler çalışmamaları; terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma gibi fırsatları önemsememeleri sebebiyle yönetici olmadıkları iddia edilebilir. Bu çalışmanın amacı, nispeten kadınların ellerinde olan bu faktörler kontrol edildiğinde de cam tavanın varlığını sürdürüp sürdürmediğini ortaya çıkarmaktır. 472 beyaz-yakalı çalışandan toplanan verilerin çoklu hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına göre, tüm bu değişkenler kontrol değişkeni olarak kullanıldığında bile cam tavan varlığını sürdürmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Kadın Çalışanlar, Yönetici Olma, Cinsiyet.

## THE NEGATIVE RELATIONSHIP BETWEEN BEING FEMALE AND BEING A MANAGER: AN EMPIRICAL STUDY ON THE GLASS CEILING IN TURKEY

### ABSTRACT

*Women become managers less often than men do and this is explained with the concept of glass ceiling. One can claim that women cannot be managers because they are less educated than men are, leave their jobs at younger ages and have less tenure, do not work as long hours, and do not care as much about opportunities for promotion, development, responsibility and recognition from upper management as men do. The aim of this research is to find out whether the glass ceiling continues to exist even after controlling for these factors which are relatively in women's power. Based on data from 472 white-collar employees, the results of hierarchical multiple regression analyses show that the glass ceiling remains even after controlling for these variables.*

**Keywords:** Glass Ceiling, Female Employees, Being a Manager, Gender.

## 1. Giriş

Günümüzde artan küreselleşme ve rekabet dolayısıyla kurumların insan kaynakları da dâhil olmak üzere tüm kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Yetkin yöneticiler yetiştirmek için kurumlarda kadınlar dâhil tüm çalışanların yetenekleri geliştirilmeli ve bu yeteneklerden faydalanılmalıdır (Burke & Vinnicombe, 2005: 166). Ancak yapılan araştırmalar, yönetici pozisyonlarında erkeklere oranla çok daha az sayıda kadının bulunduğu göstermektedir (Kılıç & Kuzey, 2016: 442; Pai & Vaidya, 2009: 111; Wynarczyk, 2007: 948). Bu durum literatürde cam tavan kavramıyla açıklanmaktadır. Cam tavan, önyargılar sebebiyle oluşan (Wirth, 2001: 1) ve kadınların yönetim hiyerarşisinde yükselmelerini engelleyen bir bariyer olarak tanımlanmaktadır (Morrison & Von Glinow, 1990: 200).

Yönetici pozisyonlarında erkeklere oranla daha az sayıda kadının olmasının kadınların liderlik becerileri eksikliklerinden veya performanslarının düşük olmasından kaynaklandığı savunulamaz. Aksine, literatürde kadınların erkeklerden daha iyi liderlik özellikleri gösterdiklerini (Eagly vd., 2003: 569) ve kadın liderlerin kurumlarının finansal başarılarına pozitif katkılar sağladıklarını (Kılıç & Kuzey, 2016: 448) ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır.

Ancak, kadınların erkeklerden daha eğitimsiz olmaları (İstatistiklerle Kadın-2016, 2017: 3-4); daha genç (Burke vd., 2012: 29) ve dolayısıyla daha kıdemsiz olmaları; erkekler kadar uzun saatler çalışmamaları (Burke vd., 2012: 30); terfi etme (Cassirer & Reskin, 2000: 449), kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarını önemsememeleri sebebiyle erkekler kadar sık yönetici olmadıkları düşünülebilir. Bu faktörler, kadınların yönetici olmasını zorlaştıran önyargılarla kıyaslandığında nispeten kadınların ellerinde olan faktörlerdir. Kadınlar çaba göstererek ve çalışarak eğitim seviyelerini arttırabilir, erken yaşta işten ayrılmayarak yaş ve kıdem konularında erkekleri yakalayabilir, erkekler kadar uzun saatler çalışabilir, terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarına önem verebilirler. Kadınların maruz kaldıkları cam tavanla ilgili çok sayıda çalışma (Clevenger & Singh, 2013: 376; Dimovski, 2010: 307; Dinakaran, 2016: 18; Pai & Vaidya, 2009: 106; Wynarczyk, 2007: 942) vardır. Ancak eğitim, yaş, kıdem, haftada kaç saat çalışıldığı ile terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarının ne kadar önemsendiği gibi çok sayıda faktörün etkileri kontrol edildikten sonra da kadın olma ile yönetici olma arasında negatif bir ilişkinin olup olmadığı konusunda literatürde bir boşluk bulunmaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı:

- 1) Bahsi geçen bu değişkenler kontrol edildiğinde de cam tavanın varlığını sürdürüp sürdürmediğinin, yani kadın olma ve yönetici olma arasında negatif bir ilişki olup olmadığını ve
- 2) Bahsi geçen bu değişkenler içinde regresyon analizi sonucunda yönetici olmakla ilişkili olduğu bulunan değişkenlerde kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar olup olmadığının incelenmesidir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

Kurumların başarılı olmaları için kurumlarda insan kaynakları en etkili biçimde kullanılmalı ve yönetici pozisyonlarına en uygun kişiler getirilmelidir. Kadın çalışanların katılımlarının artması, kurumlara rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacak geniş bir kaynak

yelpazesi, fikirler, beceriler ve enerji sunar (Sahoo & Lenka, 2016: 311). Türkiye’de yapılan bir araştırmada, şirketlerin yönetim kurullarında kadın yöneticilerin bulunması ve şirketlerin finansal performansı (aktif karlılığı, öz kaynak karlılığı ve satış getirisi) arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Kılıç & Kuzey, 2016: 434). Kırk beş araştırmanın meta-analizini gerçekleştiren Eagly vd. (2003: 569), kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha fazla dönüştürücü liderlik özellikleri ve işlemsel liderliğin koşullu ödüllendirme özelliklerini gösterdiklerini; erkeklerin ise kadınlara oranla daha fazla işlemsel liderliğin istisnalarla yönetim özelliklerini gösterdiklerini bulmuştur. Kadınların daha iyi olduğu liderlik özellikleri etkin liderlikle pozitif ilişkiliyken, erkeklerin daha iyi olduğu liderlik özellikleri etkin liderlikle negatif ilişkili veya ilişkisiz bulunduğundan, Eagly vd., (2003: 569) kadınların erkeklerden daha iyi liderler olduğu iddiasının desteklendiğini belirtmiştir. Özetle, kadınların erkeklerden daha iyi liderler olduğunu (Eagly vd., 2003: 569) ve kadınların tepe yönetici olması ile şirketlerin finansal performansı arasında pozitif ilişki olduğunu (Kılıç & Kuzey, 2016: 434) gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Ancak, rol uyumu teorisine göre, kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri erkeklere göre daha zordur (Eagly & Karau, 2002: 573). Rol uyumu teorisine göre, insanlar belli bir grup hakkında basmakalıp düşüncelere sahipse ve bu düşünceler belli bir rolde başarılı olmak için gerekli olduğuna inanılan özelliklerle uyumsuzsa, o grubun üyelerinin o rolde başarılı olamayacağı ile ilgili bir önyargı oluşur. Kadınlara daha çok şefkat, yardımseverlik, kibarlık, kişilerarası ilişkilerde hassasiyet gibi toplumsal özellikler; erkeklere ise daha çok agresiflik, hırs, dominantlık, bağımsızlık, kendine güven, güçlülük gibi eylemsel özellikler atfedilmektedir (Eagly & Karau, 2002: 574). Liderlere atfedilen özellikler ise baskın olarak eylemsel yani erkeklere atfedilen özelliklerdir. Bir kadın, lider veya potansiyel lider olarak değerlendirildiğinde, kadınlara atfedilen toplumsal özellikler ve liderlere atfedilen eylemsel özellikler zihinde bir araya gelir, bu iki rolün özellikleri arasında bir uyumsuzluk olduğu algılanır ve bu uyumsuzluk kadınların lider pozisyonlarında başarılı olamayacağı önyargısına sebep olur (Eagly & Karau, 2002: 575). Yani, genel olarak dişi cinsiyet rolüne atfedilen özellikler ile liderlik rolüne atfedilen özelliklerin uyumsuzluğundan dolayı kadınların yönetici olmalarıyla ilgili önyargılar vardır (Eagly & Karau, 2002: 573). Liderlik becerisi, cinsiyet rollerinde klişe olarak daha çok erkeklere atfedilen bir beceri olduğundan, kadınların liderlik potansiyelleri erkeklere göre daha düşükmüş gibi değerlendirilmektedir (Eagly, 2003: 85). Bu önyargılar doğrultusunda, kadınlar zihinlerde üst düzey liderlik rollerinin gereksinimlerini karşılamama ve bireysel niteliklerine bakılmaksızın bu tür rollerden dışlanma eğilimindedir (Eagly, 2003: 82). Bu sebeple kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri erkeklere göre daha zordur (Eagly & Karau, 2002: 573). Yapılan araştırmalar da kadınların yönetici olmasıyla ilgili önyargılar olduğunu göstermektedir (Kiser, 2015: 605-606; Moldovan, 2015: 129).

Kadınların önyargılar sebebiyle yönetici pozisyonlarına gelmelerinin erkeklere göre daha zor oluşu literatürde cam tavan kavramıyla açıklanmıştır. Önyargılar sebebiyle oluşan ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen bir bariyer olarak tanımlanan cam tavan kavramı, ilk kez 1970’lerde ABD’de kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001: 1). Cam tavan, cam gibi saydamdır ve kadınlar tepede ulaşabilecekleri pozisyonları görebilirler. Ancak saydam olması, bariyerin kadınların bu pozisyonlara ulaşmasını engelleyen bir tavan olduğu gerçeğini değiştirmez (Morrison & Von Glinow, 1990: 200). Cam tavan sonucunda üst düzey yönetici pozisyonları erkekler tarafından temsil edilmekte ve işgücü piyasasında dikey katmanlaşma oluşmaktadır (Özkaplan, 2013: 1). Her ne kadar kadınların

daha çok tepe yönetime ulaşmasına engel olarak görülse de, cam tavan farklı kurumlarda farklı yönetim seviyelerine ulaşmada engel teşkil edebilir (Large & Saunders, 1995: 21). Kadınlar tepe yönetim dışında daha alt yönetim seviyelerinde de cam tavanla karşılaşabilmektedir (Kuhlmann vd., 2017: 2).

1980'li yıllarda popüler olan cam tavan kavramı günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir. Türkiye'de kadın yöneticiler kariyerlerini olumsuz yönde etkileyen basmakalıp yargılara maruz kalmaktadır (Anafarta vd., 2008: 124; Burke vd., 2008: 278). Kılıç & Kuzey (2016: 442) hisseleri borsada işlem görece kadar kurumsallaşmış 149 Türk şirketinin yönetim kurullarında ortalama olarak sadece 0,81 adet kadın yönetici olduğunu ortaya koymuştur. Cam tavan Türkiye'ye özgü bir durum değildir. Farklı araştırmalarda Yunanistan (Efthymiou vd., 2012: 77), Hindistan (Dinakaran, 2016: 20), ABD (Clevenger & Singh, 2013: 393; Pai & Vaidya, 2009: 106), Kanada (Cukier vd., 2016), Brezilya (Lazzaretti vd., 2013: 94), İngiltere (Wynarczyk, 2007: 942), İrlanda (Cross & Linehan, 2006: 38), Singapur (Dimovski, 2010: 307), Avusturya, Finlandiya ve İsveç (Tienari vd., 2013: 43) gibi farklı ülkelerde de kadınların cam tavana maruz kaldıkları bulunmuştur.

Economist dergisi 29 OECD ülkesini, yükseköğrenim, işgücüne katılım, ücretlendirme, üst yönetimde temsil gibi farklı kriterlere göre değerlendirerek cam tavan endeksini oluşturmuştur. 2013 yılından beri hazırlanan ve kadınların çalışması için en iyi ve en kötü ülkeleri ortaya çıkardığı belirtilen endekste Türkiye, Güney Kore ve Japonya'dan sonra sondan üçüncü gelmektedir (Economist, 2017a). Tüm kriterler yerine sadece şirketlerde yönetim kurullarındaki veya tepe yönetimdeki kadınların oranları dikkate alındığında da Türkiye OECD ülkeleri içinde sondan üçüncüdür. Bu alanlarda en iyi olan ülkelerle karşılaştırıldığında, yönetim kurullarındaki kadın oranı İzlanda'da %44 iken Türkiye'de %10; tepe yönetimdeki kadınların oranı ABD'de %43,7 iken Türkiye'de %12,2'dir (Economist, 2017b).

Türkiye'de yapılan bazı çalışmalarda kadın çalışanların erkeklere göre daha genç oldukları, haftada ortalama daha az saat çalıştıkları (Burke vd., 2012: 29-30) ve daha eğitimsiz oldukları (İstatistiklerle Kadın, 2016, 2017: 3-4) bulunmuştur. Cassirer & Reskin (2000: 449) ise ABD'de yaptıkları araştırmalarında kadınların terfi fırsatlarını erkekler kadar önemsemediklerini bulmuştur. Ayrıca, bu konuda yapılmış bir çalışma olmamasına rağmen, kadınların terfi etme fırsatında (Cassirer & Reskin, 2000: 449) olduğu gibi, gelişim, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma gibi fırsatları da erkekler kadar önemsemedikleri düşünülebilir. Dolayısıyla, yapılan araştırmalar kadınların yönetici pozisyonlarına gelmede zorluklar yaşadığını gösterse de, Türkiye'de kadınların yönetici olamamalarının sebebinin, erkeklere oranla daha eğitimsiz olmaları; erkeklerden daha genç ve daha kıdemsiz olmaları; erkekler kadar uzun saatler çalışmamaları; terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma gibi fırsatları önemsememeleri olduğu düşünülebilir. Rol uyum teorisine göre ise liderlik becerisi cinsiyet rollerinde klişe olarak daha çok erkeklere atfedilen bir beceri olduğundan (Eagly, 2003: 85), kadınların işyerlerinde yönetici pozisyonlarına gelmelerinin erkeklere göre daha zor olmasının (Eagly & Karau, 2002: 573), yani cam tavanın sebebi kadınlara yönelik önyargılardır (Wirth, 2001: 1). Rol uyum teorisi temel alınarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Eğitim, yaş, kıdem, haftada kaç saat çalışıldığı ile terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarının ne kadar önemsendiği

değişkenlerinin etkileri kontrol edildikten sonra, kadın olma ile yönetici olma arasında negatif bir ilişki vardır.

Ayrıca, hipotezin test edildiği çoklu regresyon analizi sonucunda yönetici olmakla ilişkili olduğu bulunan kontrol değişkenlerde kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar olup olmadığı araştırılacak ve yönetici olma ile ilgili kadınların erkeklerden geride olduğu alanların olup olmadığı incelenecektir.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Örneklem ve Anket Çalışması**

Anket çalışmasına katılımı arttırabilmek için olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanıldı. Kurumların üst düzey yöneticilerinden, kurumdaki beyaz yakalı çalışanlara çalışmayla ilgili yüz yüze açıklamalar yapmak ve anketleri dağıtıp geri toplamak için gerekli izinler alındı. Bu yöneticiler aracılığıyla kurulan bağlantılarla yeni kurumlara gidildi. Kurumlarda, çalışanlara araştırma hakkında bilgiler verildi, çalışmada bireysel cevaplarının paylaşılmayacağı ve ankette isimlerinin sorulmadığı anlatıldı. Ankete katılımı arttırmak amacıyla, kurumlar birkaç kez ziyaret edilerek, çalışanlara anketleri doldurmaları için hatırlatmalar yapıldı ve doldurulan anketler toplandı.

Değişkenlerle ilgili veriler bu çalışmada olduğu gibi tek kaynaktan yani çalışanlardan toplandığında ölçümde ortak yöntem sapması olabilir. Ortak yöntem sapmasının potansiyel nedenlerinden biri değişkenleri ölçen soruların belirsiz olmasıdır (Podsakoff vd., 2003: 883). Belirsizliği önlemek amacıyla, anketteki sorular öncelikle 14 beyaz-yakalı çalışana pilot çalışma olarak uygulandı. Katılımcılardan açık olmayan soruları belirtmeleri istendi ve elde edilen geri bildirim ile sorular yeniden düzenlendi. Daha sonra bu yenilenmiş anket 86 beyaz-yakalı çalışana uygulandı. Bu pilot çalışma sonrasında anketteki sorular daha da açık ve anlaşılır hale getirildi. Hiyerarşik çoklu regresyon ve t-testi analizlerinde bu iki pilot çalışmada toplanan veriler kullanılmadı.

Çalışma kapsamında, İstanbul ve Gebze’de özel sektörde faaliyet gösteren 78 şirkette çalışan toplam 665 beyaz-yakalı çalışanın 472’si (%71) anketleri doldurdu. Bu 78 şirketin %74’ü üretim, %21’i hizmet, %4’ü ihracat-ithalat ve %1’i ise perakendecilik sektöründe faaliyet göstermektedir.

#### **3.2. Ölçüm**

Çalışmada araştırılan değişkenler, aşağıda değişkenlerin isimlerinin yanlarında yazan sorularla ölçülmüştür.

Yönetici olma: “Çalıştığımız şirkette yönetici misiniz? a) Evet, b) Hayır.”

Yaş: “Kaç yaşındasınız? a) 18’den küçük, b) 18-29, c) 30-39, d) 40-49, e) 50-59, f) 60-69, g) 70 ve üstü.”

Eğitim seviyesi: “Lütfen eğitim durumunuzu en son mezun olduğunuz okul olarak belirtiniz: a) İlkokulu bitirmedim, b) İlkokul, c) Ortaokul, d) Lise, e) Ön lisans (2 yıllık), f) Lisans (4 yıllık), g) Yüksek lisans (Master), h) Doktora.”

Kıdem: “Şu an çalıştığınız şirkette kaç yıldır çalışmaktasınız? a) 0-1, b) 2-9, c) 10-19, d) 20-29, e) 30-39, f) 40-49, g) 50 ve üstü.”

Haftada kaç saat çalışıldığı: “Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?”

Cinsiyet: “Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz: a) Kadın, b) Erkek.”

Terfi, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarını önemseme: Cassirer & Reskin’in (2000: 447, 460) çalışanların terfi fırsatını ne kadar önemsediklerini ölçmek için kullandıkları tek maddelik “Sizin için terfi etme fırsatı ne kadar önemli?” sorusu, çalışmadaki tüm fırsatları kapsayacak biçimde adapte edilerek kullanıldı. Terfi, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarını önemseme değişkenleri sırasıyla şu sorularla ölçüldü: “Lütfen aşağıdakilerin işinizde sizin için ne kadar önemli olduğunu belirtiniz: 1) Terfi etme fırsatı, 2) Yeni şeyler öğrenme; bildiklerimi, yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirme fırsatı, 3) Yeni sorumluluklar alabilme fırsatı, 4) Üst yönetime görünürlük (kendimi gösterebilme), onlardan kişisel ilgi görme ve onlar tarafından tanınma fırsatı” (1=Hiç önemli değil, 2=Önemli değil, 3=Ne önemli, ne önemsiz, 4=Önemli, 5=Çok önemli).

## 4. Bulgular

### 4.1. Katılımcıların Özellikleri

Anketi dolduran 472 katılımcının %65’i erkeklerden ve %25’i yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş, eğitim, kıdem, iş tecrübesi bilgileri Tablo 1’de gösterilmektedir. Katılımcıların çoğunun (%45,2) yaşı 30’dan küçüktür ve çoğunluğu (%56,4) lise mezunudur. Üniversite (yani, ön lisans, lisans ve yüksek lisans) mezunu oranı %31,6’dır. Katılımcıların çoğunluğunun (%51,3) kıdemleri 2-9 yıl arasındadır.

Yönetici olma oranı erkeklerde %31,9, kadınlarda %13,7’dir. Erkeklerin %36,3’ü 18-29, %47,7’si 30-39 yaşları arasındayken, kadınlarda bu oranlar sırasıyla %59,7 ve %26,7’dir. Erkeklerin 27,1’i üniversite (%6,2 ön lisans, %18,2 lisans, %2,7 yüksek lisans) mezunuyken, kadınlarda bu oran 39,2’dir (%13,7 ön lisans, %22,4 lisans, %3,1 yüksek lisans). Özetle, ortalama olarak kadınlar erkeklerle göre daha genç ve daha eğitilidir ve erkeklerle oranla çok daha az kadın yönetici bulunmaktadır.

### 4.2. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve korelasyonları Tablo 2’de gösterilmektedir. Haftada kaç saat çalışıldığı dışında, yönetici olma ile tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler ( $p < 0,01$ ) bulunmaktadır. Bu korelasyonlar kadın olma değişkeninde negatif, diğer değişkenlerde pozitiftir. Ayrıca, kadın olma, yaş ve kıdem ( $p < 0,01$ ) ile negatif, eğitim seviyesi ( $p < 0,05$ ) ile pozitif korelasyona sahiptir.

### 4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla üç basamaklı hiyerarşik regresyon analizi kullanıldı. Denkleme ilk basamakta yaş, eğitim seviyesi, kıdem ve haftada kaç saat çalışıldığı değişkenleri (model 1), ikinci basamakta terfi, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarını önemseme değişkenleri (model 2) eklendi. Üçüncü basamakta cinsiyet değişkeni, yani kadın olma eklendi.

Çoklu doğrusal bağlantı ihtimalinin bertaraf edilebilmesi için, varyans artış faktörü (VIF) değerlerinin 10' u geçmemesi gerekir (Hair vd., 1998: 193). Regresyon analizi sonuçlarında en yüksek VIF değeri 3,370 olduğundan, çoklu doğrusal bağlantı problemi bulunmamaktadır. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3' te gösterilmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Yaş, Eğitim, Kıdem ve İş Tecrübesi Bilgileri**

Değişken	Değer	Katılımcı Sayısı	Katılımcı Oranı(%)
Yaş	30'dan küçük	213	45,2
	30-39	170	36,1
	40-49	65	13,8
	50 ve üstü	23	4,9
Eğitim Seviyesi	İlkokul	14	3,0
	Ortaokul	42	9,0
	Lise	264	56,4
	Önlisans	45	9,6
	Lisans	90	19,2
	Yüksek Lisans	13	2,8
Kıdem (yıl)	1 veya daha az	48	10,2
	2-9	241	51,3
	10-19	147	31,3
	20-29	16	3,4
	30 ve üstü	18	3,8
İş tecrübesi (yıl)	1 veya daha az	19	4,0
	2-9	200	42,5
	10-19	182	38,6
	20-29	39	8,3
	30 ve üstü	31	6,6

Tablo 2: Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Yönetici Olma	u.d.	u.d.	-									
2 Yaş	u.d.	u.d.	0,25**	-								
3 Eğitim seviyesi	u.d.	u.d.	0,26**	-0,04	-							
4 Kıdem	u.d.	u.d.	0,15**	0,67**	-0,24**	-						
5 Haftada kaç saat çalışıldığı	51,52	7,27	0,06	-0,07	-0,03	-0,10*	-					
6 Terfi fırsatını önemseme	3,29	1,11	0,24**	-0,06	0,41**	-0,14**	0,05	-				
7 Kendini geliştirme fırsatını önemseme	3,77	0,99	0,18**	-0,07	0,46**	-0,24**	-0,03	0,58**	-			
8 Sorumluluk alma fırsatını önemseme	3,68	0,96	0,21**	-0,05	0,42**	-0,14**	0,01	0,64**	0,80**	-		
9 Tanınma fırsatını önemseme	3,54	0,99	0,22**	0,02	0,24**	-0,07	0,03	0,58**	0,61**	0,65**	-	
10 Cinsiyet <sup>a</sup>	u.d.	u.d.	-0,20**	-0,23**	0,12*	-0,22**	-0,04	0,04	0,06	0,02	-0,01	-

\*0= erkek, 1=kadın

\*\*p &lt; 0,05; \*\*\*p &lt; 0,01.

u.d.= Süreksiz değişken veya aralıklı ölçüm sebebiyle uygulanabilir değil.



**Tablo 3: Yönetici Olma için Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları<sup>a</sup>**

Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Yaş	0,19**	0,19**	0,17**
Eğitim seviyesi	0,30***	0,23***	0,25***
Kıdem	0,11	0,11	0,09
Haftada kaç saat çalışıldığı	0,09*	0,08	0,07
Terfi fırsatını önemseme		0,12*	0,13*
Kendini geliştirme fırsatını önemseme		-0,04	-0,03
Sorumluluk alma fırsatını önemseme		0,02	0,01
Tanınma fırsatını önemseme		0,10	0,10
Cinsiyet <sup>b</sup>			-0,17***
$\Delta R^2$		0,03**	0,03***
R <sup>2</sup>	0,15***	0,18**	0,21***
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,14***	0,16**	0,19***
F değeri	19,10***	11,97***	12,66***

<sup>a</sup> Standartlaştırılmış regresyon katsayıları gösterilmektedir.

<sup>b</sup> 0= erkek, 1=kadın.

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001.

Yaş, eğitim seviyesi, kıdem ve haftada kaç saat çalışıldığı değişkenleri yönetici olmadaki varyansın %15'ini (p<0,001) açıklamaktadır. İlk modele bakıldığında, yönetici olma, yaş ( $\beta=0,19$ , p<0,01), eğitim seviyesi ( $\beta=0,30$ , p<0,001) ve haftada kaç saat çalışıldığı ( $\beta=0,09$ , p<0,05) ile pozitif ilişkilidir. Ancak sonraki modellerde denkleme diğer değişkenler de eklendiğinde “haftada kaç saat çalışıldığı” değişkenine ait ilişki istatistiki olarak anlamını yitirmektedir. İkinci modelde, yönetici olmanın terfi fırsatını önemseme ( $\beta=0,12$ , p<0,05) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, yaşça büyük, eğitilmiş olma ve terfi fırsatını önemseme ile yönetici olma ilişkilidir.

Hipotez 1, eğitim, yaş, kıdem, haftada kaç saat çalışıldığı ile terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarının önemsenmesi değişkenlerinin etkileri kontrol edildikten sonra, kadın olma ile yönetici olma arasında negatif bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, üçüncü modelde tüm bu değişkenlerin etkileri kontrol edildikten sonra bile kadın olma ( $\beta=-0,17$ , p<0,001) ve yönetici olma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tüm diğer değişkenler kontrol edildikten sonra, cinsiyet istatistiki olarak anlamlı bir biçimde yönetici olma değişkeninde ekstra olarak %3'lük bir varyansı açıklamaktadır. Dolayısıyla, Hipotez 1 desteklenmektedir. Yani, yaş, eğitim seviyesi, kıdem, haftada kaç saat çalışıldığı ile terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarının ne kadar önemsendiği değişkenleri kontrol altına alındıktan sonra bile cam tavan varlığını sürdürmektedir ve kadın olma ile yönetici olma arasında negatif bir ilişki vardır.

Standardize edilmiş beta ağırlıkları incelendiğinde, yönetici olma ile en güçlü ilişkisi olan değişkenin eğitim seviyesi ( $\beta=0,25$ ,  $p<0,001$ ) olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinden sonra cinsiyet, yani kadın olma ( $\beta=-0,17$ ,  $p<0,001$ ), yaş ( $\beta=0,17$ ,  $p<0,01$ ) ve terfi fırsatını önemseme ( $\beta=0,13$ ,  $p<0,05$ ) değişkenleri gelmektedir.

#### 4.4. Bağımsız Örneklem T-Testlerinin Sonuçları

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarında yönetici olma ile ilişkili olduğu ortaya çıkan eğitim seviyesi, yaş, terfi fırsatını önemseme (Model 3) ve haftada kaç saat çalışıldığı (Model 1) konularında kadınların ve erkeklerin ortalamalarını kıyaslayıp aralarında anlamlı farklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için bağımsız örneklem t-testleri yapılmıştır. T-testlerinin sonuçları Tablo 4, 5, 6 ve 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Eğitim Durumuyla İlgili T-Testi Sonuçları**

	Ortalama <sup>a</sup>	Standart Sapma	t	p
Kadın	4,584	1,046	-2,502	0,013
Erkek	4,319	1,099		

a: En son mezun olduğu okul: 1=İlkokulu bitirmede, 2=İlkokul, 3=Ortaokul, 4= Lise, 5=Ön lisans (2 yıllık), 6= Lisans (4 yıllık), 7= Yüksek lisans (Master), 8= Doktora.

**Tablo 5: Yaşla İlgili T-Testi Sonuçları**

	Ortalama <sup>a</sup>	Standart Sapma	t	p
Kadın	3,35	0,977	4,970	0,000
Erkek	3,84	1,022		

a: 1=18’den küçük, 2=18-29, 3=30-39, 4= 40-49, 5=50-59, 6=60-69, 7=70 ve üstü.

**Tablo 6: Terfi Fırsatını Önemsemeyle İlgili T-Testi Sonuçları**

	Ortalama <sup>a</sup>	Standart Sapma	t	p
Kadın	3,356	1,030	-0,914	0,361
Erkek	3,257	1,145		

a: Terfi etme fırsatı ne kadar önemli: 1=Hiç önemli değil, 2=Önemli değil, 3=Ne önemli, ne önemsiz, 4=Önemli, 5=Çok önemli.

**Tablo 7: Haftada Kaç Saat Çalışıldığıyla İlgili T-Testi Sonuçları**

	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kadın	51,143	6,873	0,885	0,377
Erkek	51,776	7,531		

Levene testlerinde tüm p değerleri 0.05'in üzerinde olduğu için grupların varyanslarının homojen olduğu kabul edilmiştir. Tablo 4'te gösterildiği üzere, kadınların eğitim seviyeleri erkeklere göre anlamlı derecede ( $p=0,013$ ) daha yüksektir. Tablo 5'te görülebileceği gibi erkekler kadınlardan anlamlı derecede ( $p=0.000$ ) daha yaşlıdır. Tablo 6 ve 7'de gösterildiği üzere kadınlar ve erkekler arasında terfi fırsatını önemseme ( $p=0,361$ ) veya haftada kaç saat çalışıldığı ( $p=0,377$ ) konularında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Özetle, hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarında, yönetici olma ile pozitif ilişkili olduğu görülen terfi fırsatını önemseme ve haftada kaç saat çalışıldığı değişkenlerinde kadınlar ve erkekler arasında bir fark yoktur. Yönetici olma ile pozitif yönde ilişkili diğer iki değişken olan eğitim durumu ve yaş ele alındığında ise kadınlar erkeklerden daha eğitimliyken, erkekler kadınlardan daha yaşlıdır.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Günümüzde kurumlarda yetkin yöneticiler yetiştirmek için kadınlar dâhil tüm çalışanların yetenekleri geliştirilmeli ve bu yeteneklerden faydalanılmalıdır (Burke & Vinnicombe, 2005: 166). Ancak yapılan araştırmalar, kurumlarda erkeklere oranla çok daha az sayıda kadın yöneticinin bulunduğunu göstermektedir (Kılıç & Kuzey, 2016: 442; Pai & Vaidya, 2009: 111; Wynarczyk, 2007: 948).

Bu araştırmada, rol uyum teorisi temel alınarak, eğitim, yaş, kıdem, haftada kaç saat çalışıldığı ile terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarının ne kadar önemsendiği gibi nispeten kadınların ellerinde olan faktörler kontrol edildikten sonra bile kadın olma ile yönetici olma arasında negatif bir ilişki olduğu, yani cam tavanın varlığını sürdürdüğü hipotezi öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmek için 472 beyaz-yakalı çalışandan anket çalışmasıyla toplanan verilere hiyerarşik çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmanın sadece Türkiye'de yürütülmüş olması sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Ancak, elde edilen araştırma sonuçlarının başka ülkelerde yürütülecek araştırmalara yol gösterebilecek nitelikte değerli bilgiler içerdiği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim seviyesi, yaş, kıdem, haftada kaç saat çalışıldığı ile terfi etme, kendini geliştirme, sorumluluk alma ve üst yönetim tarafından tanınma fırsatlarının ne kadar önemsendiği değişkenleri kontrol değişkenleri olarak tutulduğunda bile kadın olma ile yönetici olma arasında negatif bir ilişki vardır. Yani, kadınların nispeten ellerinde olan bu faktörler kontrol edildiğinde bile cam tavan varlığını sürdürmektedir.

Araştırma bulgularına göre yönetici olma ile en güçlü şekilde ilişkili olan faktörler sırasıyla eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş ve terfi fırsatının önemsenmesidir. Eğitimli, yaşça büyük ve terfi fırsatlarını önemseyen bir erkek olma ile yönetici olma güçlü bir şekilde ilişkilidir. Kadın olmanın negatif etkisi, eğitimin pozitif etkisinden daha az, ancak yaşın veya terfi fırsatını önemsemenin pozitif etkisinden daha büyüktür.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, yönetici olma ile ilişkili olduğu bulunan eğitim seviyesi, yaş, terfi fırsatını önemseme (Model 3) ve haftada kaç saat çalışıldığı (Model 1) konularında, kadınlar ve erkekler arasında anlamlı farklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için bağımsız örneklem t-testleri yapılmıştır. T-testlerinin sonuçlarına göre terfi fırsatını

önemseme ve haftada kaç saat çalışıldığı konularında kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yönetici olma ile pozitif yönde ilişkili olan eğitim durumu ve yaş ele alındığında ise kadınların erkeklerden daha eğitilmiş ve erkeklerin kadınlardan daha yaşlı olduğu bulunmuştur. Özetle, cinsiyet dışında yöneticilikle ilişkili olan dört değişkende kadınlar ve erkekler ayrı ayrı incelendiğinde, erkeklerin yaş dışında kadınlardan daha iyi oldukları bir konu yoktur. Yönetici olma ile en güçlü ilişkiye sahip olduğu görülen eğitim seviyesi konusunda ise kadınlar erkeklerden daha iyi durumdadır.

Hiyerarşik regresyon analizi ve bağımsız örneklem t-testleri sonuçları, kadınların yönetici olmalarıyla ilgili önyargıları vurgulayan rol uyum teorisiyle (Eagly & Karau, 2002: 573) ve cam tavanın oluşma sebebi olarak önyargıları temel alan Wirth'in (2001:1) cam tavan tanımıyla uyumludur. Birçok değişken kontrol değişken olarak tutulduğunda bile kadın olma ile yönetici olma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Kadınların erkeklerden daha kötü liderler olduğunu veya kadın yöneticilerin kurumlarının performanslarını kötü yönde etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmamaktadır. Tam tersine, kadınlar erkeklerden daha iyi liderlik özellikleri göstermekte (Eagly vd., 2003: 569) ve yönetimde söz sahibi olduklarında kurumlarının finansal başarılarına pozitif etki etmektedirler (Kılıç & Kuzey, 2016: 448). Tüm bunlara rağmen, eğitim seviyesi, haftada ne kadar çalışıldığı, terfi etme fırsatının ne kadar önemsendiği gibi birçok değişken kontrol edildikten sonra bile, kadınların yönetici pozisyonlarında daha az oranda bulunmaları, kurumlarda yönetim seviyesinde kadın işgücü kaynağının yeterince etkin kullanılmadığının bir göstergesidir.

Kadınların yükselişini yapay olarak kısıtlamak kurumların artık karşılayamayacağı bir lüktür (Burke & Vinnicombe, 2005: 166). Kadın çalışanların katılımının artması, kurumların rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacak geniş bir kaynak yelpazesi, fikirler, beceriler ve enerji sunar (Sahoo & Lenka, 2016: 311). Bu sebeple, kurumlarda kadın yönetici oranları ciddiyetle takip edilmeli ve oranların düşük olduğu durumlarda, eğitim geliştirme ve yönetici pozisyonlarına terfi uygulamaları gözden geçirilerek, yetkin yöneticiler yetiştirmek için kadın çalışan kaynağının etkin bir biçimde kullanılması yolunda gerekli adımlar atılmalıdır.

## Kaynakça

- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Perception of glass ceiling of female managers in the hospitality enterprises: A survey in the city of Antalya. *Akdeniz University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 8(15), 111-137.
- Burke, R. & Vinnicombe, S. (2005). Advancing women's careers. *Career Development International*, 10(3), 165-167.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2008). Still a man's world: Implications for managerial and professional women in a Turkish bank. *Gender in Management: An International Journal*, 23(4), 278-290.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Singh, P., Alayoglu, N., & Koyuncu, K. (2012). Gender differences in work experiences and work outcomes among Turkish managers and professionals: Continuing signs of progress? *Gender in Management: An International Journal*, 27(1), 23-35.
- Cassirer, N. & Reskin, B. (2000). High hopes: Organizational position, employment experiences, and women's and men's promotion aspirations. *Work and Occupations*, 27(4), 438-464.

- Clevenger, L. & Singh, N. (2013). Exploring barriers that lead to the glass ceiling effect for women in the U.S. hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 376-399.
- Cross, C. & Linehan, M. (2006). Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: Empirical evidence from Ireland. *Women in Management Review*, 21(1), 28-39.
- Cukier, W., Jackson, S., Elmi, M. A., Roach, E., & Cyr, D. (2016). Representing women? Leadership roles and women in Canadian broadcast news. *Gender in Management: An International Journal*, 31(5/6), 374-395.
- Dimovski, V. & Man, M. M. K. (2010). Is there a 'glass ceiling' for female managers in Singapore organizations? *Management*, 5(4), 307-329.
- Dinakaran, U. (2016). Assessing the existence of the glass ceiling that effects women's career growth in the Indian hospitality industry. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(5), 18-23.
- Eagly, A. H. (2003). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. In D. V. Knippenberg, M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations* (pp. 79-93). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Economist (2017a). *The best and worst places to be a working woman: The Economist's glass-ceiling index measures gender equality in the labour market*. Erişim Tarihi: 11.4.2017, <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2017/03/daily-chart-0>
- Economist (2017b). *The glass-ceiling index*. Erişim Tarihi: 11.4.2017, [http://infographics.economist.com/2016/glass\\_ceiling/index.html?n=21694011](http://infographics.economist.com/2016/glass_ceiling/index.html?n=21694011)
- Efthymiou, I., Vitsilakis, C., & Gakis, D. (2012). Horizontal and vertical gender segregation in the ICT sector: A Greek case study. *Journal of Critical Studies in Business & Society*, 3(1): 77-111.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. 5. Baskı, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Int.
- Kılıç, M. & Kuzey, V. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: Evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7), 434-455.
- Kiser, A. I. T. (2015). Workplace and leadership perceptions between men and women. *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 598-612.
- Kuhlmann, E., Ovseiko, P. V., Kurmeyer, C., Gutiérrez-Lobos, K., Steinböck, S., Von Knorring, M., Buchan, A. M., & Brommels, M. (2017). Closing the gender leadership gap: A multi-centre cross-country comparison of women in management and leadership in academic health centres in the European Union. *Human Resources for Health*, 15(2). Erişim Tarihi: 07.04.2017, <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-016-0175-y>
- Large, M. & Saunders, M. N. K. (1995). A decision-making model for analysing how the glass ceiling is maintained: Unblocking equal promotion opportunities. *International Journal of Career Management*, 7(2), 21-28.
- Lazzaretti, K., Godoi, C. K., Camilo, S. P. O., & Marcon, R. (2013). Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 94-110.

- Moldovan, O. (2015). Attitudes regarding female business leaders in Romania: Explaining the glass ceiling. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 8(2), 129-134.
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Özkaplan, N. (2013). Kadın akademisyenler: Cam tavanlar hala çok kalın. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 1-23.
- Pai, K. & Vaidya, S. (2009). Glass ceiling: Role of women in the corporate world. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2), 106-113.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Sahoo, D. K. & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: Opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 311-319.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2017). İstatistiklerle kadın, 2016, Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, Sayı: 24643. Erişim Tarihi: 31.03.2017, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24643>
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Organization.
- Wynarczyk, P. (2007). Addressing the “gender gap” in the managerial labour market: The case of scientific small and medium-sized enterprises (SMEs) in the North East of England. *Management Research News*, 30(12), 942- 954.