

Geliş Tarihi: 03.08. 2021

Kabul Tarihi 02.09.2021

ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN ALGISI: HAKKARİ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ¹

Hava YAŞBAY KOBAL *

Özet

Bu çalışmanın amacı, Hakkari Üniversitesi çalışanlarının cam tavan algılarının irdelenmesidir. Araştırmada cam tavana yönelik değerlendirmelerin kadın ve erkeklerde farklılık gösterip göstermediği sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda tanımsal nitelikte bir araştırma tasarımı uygulanmıştır. Veriler, nicel yöntemlerden çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu kapsamda 108 çalışandan elde edilen veriler, frekans dağılımları, açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve bağımsız gruplar t testi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, mesleki ayırım ve stereotipler, bireysel tercih ve algı ile çoklu rol üstlenme boyutlarında erkeklerin anlamlı düzeyde daha olumsuz değerlendirmeleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Kadın Çalışanlar, Üniversite Çalışanları.

GLASS CEILING PERCEPTION IN EMPLOYEES: THE CASE OF HAKKARİ UNIVERSITY

Abstract

The aim of this study is to examine the glass ceiling perception in employees at Hakkari University. In the study, we tried to find an answer to the question of whether glass ceiling evaluations differ in men and women. The data was gathered by online survey method from quantitative methods. In this context, the data obtained from 108 employees were analyzed using frequency distributions, exploratory factor analysis, reliability analysis, and independent samples t test. As a result of the research, it was found out that men have significantly more negative assessments in terms of professional distinction and stereotypes, individual preference and perception and multi-role dimensions.

Keywords: Glass Ceiling, Female Employees, University Employees.

¹ 24.05.2021 tarihinde Hakkari Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 7057 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

* Dr. Öğretim Üyesi, Hakkari Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Hakkari Türkiye. havayasbay@hakkari.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2589-785X

GİRİŞ

Kadınların iş gücüne artan oranda katılımı, yirminci yüzyılın son yarısında küresel iş gücü piyasasının en önemli özelliklerinden biri olmuştur. Ancak, alt ve orta düzey yönetim kademelerindeki kadınların oranı artmasına rağmen, üst yönetim kademelerindeki kadınların oranı düşük kalmıştır (Linehan ve Scullion, 2001, s. 392). Bu durumun bir nedeni olarak görülen “cam tavan” olgusu üç nedenden dolayı problemler yaratmakta ve daha fazla araştırma yapılmasını gerekli kılmaktadır. Birincisi, alt ve orta düzey yönetim pozisyonlarındaki kadın yöneticiler cinsiyet nedeniyle üst yönetime ulaşma fırsatının sınırlı olduğunu algıladıklarında, rekabet etme motivasyonları azalabilir. İkincisi ise, üst yönetim üyeleri arasındaki çeşitlilik eksikliğiyle ilgilidir. Fazla homojenlik kötü ve maliyetli kararlara yol açabilir. Son olarak, zorlu iş gücü piyasası şartlarında cinsiyet kaynaklı engeller ihtiyaç duyulan kaynakların ve yeteneklerin arzını daha da azaltabilmektedir (Dreher, 2003, s. 541-542). Toplumun kadına biçtiği cinsiyet rolleri nedeniyle kadınlar iş hayatında erkeklerin gerisinde kalabilmektedir. Çünkü toplumda erkeklere iktidar ve mücadeleyi içine alan roller verilirken kadınlara ev içi roller verilmiştir. Oysa ki iş yaşamında performans konusunda kadın ve erkek arasında ciddi bir fark olmadığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012:45). Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, çalışanlarda cam tavan algısının belirlenmesidir.

LİTERATÜR TARAMASI

Cam Tavan

"Cam tavan" kavramı ilk defa 1986'da Wall Street Journal'da Hymowitz ve Schellhardt'ın kadınlarla ilgili röportajında yer almıştır. Cam tavan, örgütlerde üst düzey pozisyonlarda yer almaya çalışan kadınların ve diğer azınlık grupların karşılaştığı görünmez engelleri ifade eden örgütsel ve algısal bir kavramdır (Cannings, 1988, s. 87; Knutson ve Schmidgall, 1999, s. 64; Jackson, 2001, s. 30; Lockwood, 2004, s. 1-2; Mathur-Helm, 2006, s. 311; Weyer, 2006, s. 442; Hu, 2008, s. 1). Cam tavan, iş ile ilgili becerilere, eğitime veya deneyime sahip olunmadığı için değil, sadece kadın olduklarından dolayı onları üst düzey işlerden uzak tutacak kadar güçlü görünen bir engeldir (Goodman, Fields ve Blum, 2003, s. 475-476).

Linehan ve Scullion (2001, s. 302) çalışmalarında çeşitli sanayi ve hizmet sektörlerini temsil eden 50 üst düzey yabancı kadın yönetici ile görüşmüş; örgütsel destek eksikliği nedeniyle yabancı kadın yöneticilerin kariyerlerinde dezavantajlı olduğunu saptamışlardır. Mathur-Helm (2006, s. 311), Güney Afrika'nın dört büyük perakende bankasındaki cam tavan olgusunun gerçekliğini incelemiştir. Bu incelemede 40 kadın yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Sonuçlar, birçok kişi tarafından bir mit olarak kabul edilen cam tavanın gerçek olduğunu ve üst yönetim kademelerinde yer alan kadın sayısının az olduğunu göstermektedir. Hu ve Myeong-Su (2008, s. 1-2), yüksek vasıflı iş gücü piyasalarında cinsiyet eşitliğinin ücret ve temsil açısından zaman içinde iyileşip iyileşmediğini araştırmışlardır. Makalede, incelenen 14 yılda (1992-2005) cam tavanın zayıflaması konusunda derin bir şüphecilik ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşılması ve üst düzey yönetim kademelerinde cam tavanın kaldırılması konusunda çok yol kat edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Cam Tavan Engelleri

Cam tavanın kökünde, literatürde yaygın olarak belirtilen cinsiyet temelli engeller vardır ve bu engeller kadınların örgütlerde ilerlemesini etkileyebilir. Cam tavanı ortaya çıkaran engeller; bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak ayrıma tabi tutulmaktadır. Bir sonraki bölümde bu engellere yer verilmektedir.

Bireysel Kaynaklı Engeller

Çoklu Rol Üstlenme

“Çoklu rol üstlenme, kadının hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması” (Korkmaz, 2014, s. 10; Korkmaz, 2016, s. 106) anlamına gelmektedir. Bu

durum kadınlar üzerinde bir baskı yaratmakta; çalışmaya ayırabilecekleri zaman ve enerji miktarını etkilemektedir. Kadınlar ya “Süper Kadın Olma”yı seçip, ruhsal ve fiziksel problemler yaşamakta ya da evlenmeyi ertelemektedirler (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 5). Sonuç olarak, iş/yaşam dengesi zorlukları kadınların ilerlemesini etkileyerek cam tavana yol açabilmektedir (Lockwood, 2004, s. 3; Wang ve Cho, 2013, s. 43-50).

Bireysel Tercih ve Algı

Kendilerini iyi bir anne ve eş olarak konumlandıran kadınlar evdeki sorumluklarını da yerine getirebilmek amacıyla, seyahat etmek ya da uzun saatler çalışmak yerine yarı zamanlı veya esnek saatlerde çalışmayı tercih edebilirler (Robbins ve Judge, 2012: 45). Diğer taraftan kalıp yargılar nedeni ile de kadınlar, erkek gibi kadın olarak anılmak istemedikleri için yöneticilik görevini kendilerine uygun görmemektedirler. Dolayısıyla cam tavan engelini kadınlar kendi kendilerine yaratmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 6).

Örgütsel Kaynaklı Engeller

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; tutumlar, değerler, davranış normları ve beklentilerden oluşan bilişsel çerçeve, kolektif düşünme, alışkanlıklar, tutumlar, duygular ve davranış kalıpları, inanç ve değerlerden türetilmiş algı biçimi; bir örgüt tarafından sorunları çözmek için kabul edilebilir bir yol olarak benimsenen davranış modeli gibi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Mohelska ve Sokolova, 2015, s. 1012). Kadınların ilerlemesi iyice kökleşmiş örgüt kültürleri tarafından engellenebilir. Örneğin, şirket politikaları erkekleri kurumsal güç pozisyonlarında tutabilmektedirler (Lockwood, 2004, s. 2). Örgütler yetenekli kadınları ve azınlıkları elde etmekle ilgileniyorsa, kültürlerinde bir değişiklik yapmalıdırlar (Jackson, 2001, s. 31-33).

Örgüt Politikaları

Örgüt politikası, örgütlerde çalışanlara yol gösteren ve rehberlik eden ilkeler bütünüdür. Bu temel politikalardan birisi de örgütlerin kadın ve erkek çalışanlar için sundukları fırsat eşitliğine dair uygulamalarıdır. Kadınlar toplumsal ön yargılar sebebi ile işe seçilme aşamasında erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulabilmektedir. Ayrıca, örgütlerin performans değerlendirme ve ücret politikaları da kadınlar aleyhine eşitsiz uygulanabilmektedir. Bu tür uygulamaların her biri kadınlar için bir cam tavan engelidir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 6).

Mentor Eksikliği

“Mentorluk; koçluk, destekleyicilik ve rehberlik aracılığıyla örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan, bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir”. (Lewis ve Fagenson, 1995, s. 46). Mentorluk ilişkisi kadın çalışanlar için erkek çalışanlardan daha gereklidir. Çünkü kadın yöneticiler, örgütlerde üst yönetim pozisyonlarına ilerlediklerinde karşılaştıkları engelleri aşmaları için erkeklerden daha fazla psikolojik desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Mentorluk ilişkisi sayesinde kadın yöneticilerin özgüvenleri artmakta ve kariyer gelişiminde karşılaştıkları engelleri aşmaları kolaylaşmaktadır. Fakat kadınlar mentorluk yapabilecek birini bulmakta zorlanabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 6). Bu durum da cam tavan sendromuna neden olan bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

İnformel Ağları Kullanamama

Kadınlar, erkeklerin örgütte iş ilişkileri geliştirmek için kullandıkları gayri resmi ağlara tam erişime sahip olmayabilir veya bunların "erkek etkinlikleri" olarak algılanması nedeniyle kadınlar dışlanabilmektedir (Lockwood, 2014, s. 3). İnformel ağların gerçek olmayan duygulara dayandığını düşünen kadınlar kendileri de bu ağların dışında kalmayı tercih edebilmektedirler (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 7). Örgütsel ağlara erişim eksikliği kadınlar için bir engel olarak görüldüğünden, birçok örgüt kadınlar için kurumsal ağları desteklemeye başlamıştır (Singh, Vinnicombe ve Kumra, 2006, s. 458) .

Toplumsal Kaynaklı Engeller

Mesleki Ayrım

Toplumsal birtakım ön yargılar nedeniyle meslekler cinsiyetlere göre ayrılmakta; bazı meslekler kadın, bazıları da erkek mesleği olarak görülmektedir. Örneğin; tamircilik, genel müdürlük, müfettişlik vb. işler erkek işleri olarak; hemşirelik, sekreterlik gibi işler ise kadın işleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu nedenle kadınlar, “erkek meslekleri olarak görülen işlerde” daha az yer alabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014, s. 7-8) .

Stereotipler (Ön yargılar)

Stereotipler (ön yargılar), algılayıcının bazı gruplar hakkındaki bilgi, inanç ve beklentilerini içeren bilişsel yapılardır. Kadınlar, kariyer ilerlemesinde bir dizi ön yargı ile karşılaşır. Cinsiyete yönelik stereotiplerde kadınlar erkeklerden daha pasif, uyumlu, duygusal, şefkatli ve bağımlı; erkekler ise daha hırslı, agresif, kendine güvenen, güçlü ve bağımsız bireyler olarak algılanmaktadır. Dahası, başarılı yöneticileri karakterize eden özellikler (örneğin; hırslı, yönlendirici) erkek nitelikleridir (Williams, Satterwhite ve Best, 1999, s. 513-514; Rudman ve Phelan, 2008, s. 62-64; Smith, Crittenden ve Caputi, 2012, s. 68). Kadınlar hakkında stereotipler kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, kadınların yöneticilik rolleri için uygun olabileceği düşüncesini de engellemektedir (Korkmaz, 2014, s. 10; Korkmaz, 2016, s. 107) . ABD’li CEO’ların %81’i cinsiyet ön yargıları nedeniyle kadınların şirketlerde en üst kademelere ulaşmalarının engellendiğini belirtmişlerdir (Kelly, Young ve Clark, 1993, s. 23-24). Kadınların aile sorumluluklarını yönetme biçimleri hakkındaki kalıcı ön yargılar, büyük şirketlerde üst düzey işlerin sadece yüzde 3 ila 5’inin kadınlar tarafından yapılmasının önemli bir nedenidir.

Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Yöntemler

Örgütlerde kadınların üst kademelere doğru ilerlemelerinde karşılaştıkları engellerin üstesinden gelinmesi ve cam tavanın kırılması için birtakım farklı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilere aşağıda yer verilmektedir.

Üniversite ve Mesleki Eğitim Stratejisi

Kadın çalışanın kariyerini ilerletmede başarılı olabilmek adına en önemli gerekliliği eğitim düzeyidir (Knutson ve Schmidgall, 1999, s. 70). Kadın çalışanlar üst yönetim kademelerine gelebilmek ve cam tavanı aşabilmek için öncelikle yeteri kadar eğitim almalıdırlar (Lewis ve Fagenson, 1995, s. 50). Diğer taraftan eğitim ve öğretimin tüm seviyelerinde cinsiyet eşitliğini aşılıyarak, erkek mesleği ön yargısına sahip mesleklerde kadınların da eğitim alabilmeleri desteklenmelidir (Wirth, 2001, s. 149).

Mentordan Yardım Alma

Mentorluk, deneyimli bir yöneticinin daha az deneyimli bir çalışanın hem kişisel hem de örgütün yararına kişisel gelişimini (Lewis ve Fagenson, 1995, s. 46) ve bireyin ilerlemesini arttırdığı gelişimsel bir ilişkidir (Fagenson, 1989, s. 309). Kadınlar, etkili mentorların uzun vadeli hedefleri belirlemeye yardımcı olduklarını, onları teşvik ettiklerini, ilham verdiklerini belirtmişlerdir (Lewis ve Fagenson, 1995, s. 47; Knutson ve Schmidgall, 1999, s. 65; Jackson, 2001, s. 33). Fagenson (1989, s. 309-316) mentorluk alan bireylerin almayanlara göre daha fazla memnuniyet, kariyer hareketliliği/fırsatı ve daha yüksek bir prim oranına sahip olduğunu belirtmiştir. Ragins vd. (1999, s. 28-32), erkeklerin, kadınların kariyer gelişimini bilinçli olarak engellediğini ve mentordan yardım alma eksikliğinin kadınların erkeğin gerisinde kalmasında etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Sosyal İlişki Geliştirme

İş yaşamına erkeğin egemen olduğu düşüncesinin hâkim olması nedeniyle kadınlar, iş yaşamına uyumlarının kolaylaşması için daha fazla sosyal ilişkiler geliştirmelidirler. Gelişen bu ilişkiler ile kadın yöneticiler, kariyerlerini daha kolay ilerletebilmektedirler (Korkmaz, 2014, s. 12; Korkmaz, 2016, s. 109).

Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma

Kadın yöneticilere resmi ve gayri resmi programlar aracılığıyla verilen eğitimler üst yönetim kademelerine ilerlemelerine yardımcı olmaktadır (Goodman, Fields ve Blum, 2003, s. 477; Lockwood, 2004, s. 9). Programlar genellikle liderlik, karar verme, değişim yönetimi,

örgütsel iletişim ve çatışma yönetimi gibi konuları içermektedir. Bu programlar, kadın yöneticilerin liderlik bilgi ve beceri seviyesini artırmakta; destek ve tartışma için etkili bir alan sağlamaktadır (Lewis ve Fagenson, 1995, s. 40-41).

Yüksek Performans Gösterme

Tüm yöneticiler için üstün performans beklenir, ancak kadınlar sürekli daha fazla çalışma, kendilerini kanıtama ihtiyacı hissetmektedir. Ragins ve diğerlerinin çalışmasındaki kadın yöneticilerin yüzde 99'u sürekli olarak performans beklentilerini aşmayı “kritik ve oldukça önemli” olarak belirtmiş ayrıca yeteneklerini tekrar tekrar kanıtlamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kadın yöneticiler, güvenilir olarak görülmedikleri için daha yüksek pozisyonlara geçtikçe kendilerini erkek meslektaşlarından daha fazla kanıtlamak ve güvenilirliklerini yeniden kazanmak durumunda kalmışlardır (Ragins, Townsend ve Mattis, 1998, s. 29; Jackson, 2001, s. 34).

Cam Tavan Engellerinin Sonuçları

Cam tavan nedeniyle örgütlerde erkek meslektaşlarına terfi verildiğinde, bu adaletsiz muamele nitelikli kadınlar arasında işe gecikme, devamsızlık ve çalışma çabalarının azaltılması gibi eylemleri teşvik edebilmektedir (Luksyte ve Spitzmueller, 2011, s. 257-258). Ayrıca, kadının iş hayatına girmesi ile birlikte hem aile hem çalışma hayatına dair yapması gerekenlerin çoğalması nedeniyle, daha çok devamsızlık yapabilmektedir (Korkmaz, 2014, s. 10). Cam tavan, örgütlerdeki çalışanların iş tatminini de etkilemektedir. Örgütte yüksek seviyeli cam tavanla karşılaşan kadın çalışanlar, performanslarının karşılığını alamadıklarını düşünmekte ve iş tatminleri azalmaktadır (Khan, Rehman, ve Khyzer Bin Dos, 2012, s. 59). Diğer taraftan, örgütlerde süregelen erkek egemenliğinden kaynaklanan cam tavan problemi, kadın çalışanların işe yabancılaşmasına neden olabilmektedir (Morley, 1994, s. 198). Alt düzeydeki kadın yöneticiler cinsiyet nedeniyle üst yönetime ulaşma fırsatının sınırlı olduğunu algıladıklarında (Dreher, 2003, s. 542) ya da erkek meslektaşlarına yönelik terfi kararları verildiğinde rekabet etme isteklerini ve motivasyonlarını kaybedebilirler (Luksyte ve Spitzmueller, 2011, s. 258). Channar (2011, s. 177), sağlık kurumlarında cinsiyet ayrımcılığının örgütsel sonuçlarını araştırmıştır. Sonuçlar, cinsiyet ayrımcılığının çalışanların motivasyonunu, örgüte bağlılığını azalttığını; stres düzeyini artırdığını göstermektedir. Kadın çalışanların, cam tavan algısı performanslarını da düşürmektedir (Buckalew, Konstantinopoulos, Russell, ve El-Sherbini, 2012, s. 147).

YÖNTEM

Bu araştırma, çalışanlarda cam tavan algısının belirlenmesine yöneliktir. Araştırma Hakkari Üniversitesi örneğinde yürütülmüştür. Hakkari Üniversitesi'nin yeni kurulmuş ve nispeten dezavantajlı bölgede yer alan bir üniversite oluşu, araştırmayı önemli kılan bir unsurdur. Küresel pandemi koşulları nedeniyle yüz yüze anket toplamak mümkün olmadığından veriler, nicel bir yöntem olan, çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile 108 katılımcıdan elde edilen veriler SPSS 25 nicel analiz programında analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında test edilecek hipotezler şunlardır:

$H_{(0)}$: Kadın çalışanlara yönelik cam tavan algısı kadın ve erkek çalışanlarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

$H_{(1)}$: Kadın çalışanlara yönelik cam tavan algısı kadın ve erkek çalışanlarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

BULGULAR

Anketi cevaplayanların demografik profillerinin belirlenmesi amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 1. *Katılımcıların Demografik Özellikleri*

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	42	38,9
	Erkek	66	61,1
Medeni Durum	Evli	76	70,4
	Bekâr	32	29,6
Çocuk Sahibi Olma	Var	67	62
	Yok	41	38
Görev	Akademik	68	63
	İdari	40	37
Öğrenim Durumu	Lise	2	1,9
	Ön Lisans	7	6,5
	Lisans	32	29,6
	Yüksek Lisans	28	25,9
	Doktora	39	36,1
Gelir Durumu	0-2.000 TL	3	2,8
	2.001-4.000 TL	11	10,2
	4.001-6.000 TL	15	13,9
	6.001-8.000 TL	43	39,8
	8.001-10.000 TL	17	15,7
10.001 TL ve üzeri	19	17,6	

Tablo 1’de görüldüğü üzere anketi cevaplayanların %38,9’u kadın, %61,1’i erkek; %70,4’ü evli, %29,6’sı bekâr; %62’si çocuk sahibi, %38’i değil; %63’ü akademik personel, %37’si idari personel; %1,9’u lise mezunu, %6,5’i ön lisan mezunu, %29,6’sı lisans mezunu, %25,9’u yüksek lisans mezunu, %36,1’i doktora mezunu; %2,8’i aylık 0-2.000 TL, %10,2’si 2.001-4.000 TL, %13,9’u 4.001-6.000 TL, %39,8’i 6.001-8.000 TL, %15,7’si 8.001-10.000 TL ve %17,6’sı 10.001 TL ve üzeri gelir aralığına sahiptir.

Cam tavan ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. Cam Tavan Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfade	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik Katsayısı
Mesleki Ayrım ve Stereotipler	CT34	0,854	23,968	0,924
	CT36	0,835		
	CT31	0,793		
	CT29	0,792		
	CT28	0,775		
	CT32	0,746		
	CT33	0,738		
	CT30	0,724		
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	CT8	0,649	12,762	0,841
	CT15	0,826		
	CT14	0,807		
	CT11	0,755		
Bireysel Tercih ve Algı	CT13	0,721	11,590	0,820
	CT17	0,695		
	CT5	0,863		
İnformal Ağları Kullanamama ve Mentor Eksikliği	CT6	0,812	9,516	0,709
	CT4	0,727		
	CT9	0,601		
	CT21	0,769		
Çoklu Rol Üstlenme	CT20	0,762	9,118	0,850
	CT25	0,686		
	CT24	0,614		
	CT3	0,874		
	CT2	0,793		
	CT1	0,736		

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: 0,836

Bartlett Küresellik Testi p Değeri: 0,000

Toplam Açıklanan Varyans: 66,955

Cam tavan ölçeğine uygulanan faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği katsayısı 0,836 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla veri, faktör analizine uygundur. Bartlett küresellik testi p değeri 0,000'dır. Faktör analizinde temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, cam tavan, bu çalışmada beş alt boyutta toplanmıştır. Bunlar; mesleki ayrım ve stereotipler, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, bireysel tercih ve algı, informal ağları kullanamama, mentor eksikliği ve çoklu rol üstlenme şeklindedir. Toplam varyansın %66,955'i bu beş alt boyut tarafından açıklanmaktadır. Tüm boyutların güvenilirlik katsayıları 0,70'in üzerindedir.

Kadınlara yönelik cam tavan algısının kadın ve erkek çalışanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan bağımsız gruplar t testi sonucu Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Kadın ve Erkek Çalışanlarda Kadınlara Yönelik Cam Tavan Algısının Farklılığına İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Mesleki Ayrım ve Stereotipler	Kadın	42	1,6138	0,49523	-6,083	0,000
	Erkek	66	2,4411	0,91396		
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	Kadın	42	2,8476	0,91471	1,859	0,066
	Erkek	66	2,5121	0,91425		
Bireysel Tercih ve Algı	Kadın	42	2,0000	0,83191	-2,918	0,004
	Erkek	66	2,4962	0,87979		
İnformal Ağları Kullanamama ve Mentor Eksikliği	Kadın	42	3,2262	0,71740	1,742	0,084
	Erkek	66	2,9470	0,86660		
Çoklu Üstlenme Rol	Kadın	42	2,2460	0,81337	-3,287	0,001
	Erkek	66	2,8889	1,21856		

Tablo 3’de görüleceği üzere, kadın ve erkek çalışanlarda kadınlara yönelik cam tavan algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Farklılığın olduğu her üç boyutta da kadınlara yönelik cam tavan algısına ilişkin ortalama değerleri erkeklerde daha yüksek tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumları Tablo 4’teki gibidir.

Tablo 4. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Reddedilme Durumları

Hipotez	Sonuç
H ₍₀₎ : Kadınlara yönelik cam tavan algısı kadın ve erkek çalışanlarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.	Ret
H ₍₁₎ : Kadınlara yönelik cam tavan algısı kadın ve erkek çalışanlarda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.	Kabul

SONUÇ

Ülkemizde cam tavan konusunda geçmişte yapılmış çalışmalar, konunun diğer fenomenlerle ilişkilerini irdelemekten ziyade, cam tavan algısının ne düzeyde olduğunu ölçmeye odaklanmışlardır. 2010 yılında yürüttükleri araştırmada Mızrahi ve Aracı (2010, s. 153) kadınlara yönelik tutumların cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008, s. 130) cam tavan algısının evlilerde bekârlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer bir araştırmada Ergeneli ve Akçamete (2004, s. 99), evli erkeklerde tutumların hem bekâr erkeklerden hem de tüm kadınlardan daha yüksek olduğunu tespit etmişler, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını vurgulamışlardır. Yıldız (2014, s.86), çeşitli meslek gruplarında üst düzey yöneticiler özelinde yürüttüğü araştırmasında kadın ve erkek üst düzey yönetici oranlarını incelemiş olup, kadın üst düzey yönetici sayısının belirgin biçimde düşük olduğunu tespit etmiştir.

Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin (2008, s. 124) literatür taraması niteliğindeki çalışmalarında sundukları öneriler kapsamında, kadınlara çalışma yaşamında erkeklerle eşit koşullar sunulması gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Buna göre, kadınların beklentisi pozitif ayrımcılık değil, eşitlik. Pozitif ayrımcılık işleri daha karmaşık hale getirebilir, oysa eşitlik kadınlara kendini gösterme olanağı sunacak, böylelikle kendilerini kötü hissetmelerinin önüne geçecektir. Benzer biçimde Aksu, Çek ve Şenol (2013, s. 158), konuya biraz daha farklı açıdan değinmiş, cam tavan sorununun temelinde toplum yapısı olduğunu ortaya koyarak bu durumun temel eğitimde kazandırılabilir düşüncesiyle aşılabileceğini belirtmişlerdir.

Cam tavan konusunun bir üniversite özelinde ele alınması, üniversitelerin toplumsal yaşamı şekillendiren en önemli kurumlardan biri olması bakımından, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Tahtalıoğlu'nun çalışması, konuyu yükseköğretim kurumları bakımından ele alması sebebiyle, bu araştırmaya daha fazla ışık tutabilecek niteliktedir. 2016 yılı verilerine göre, Türkiye'de kadınlar akademik yaşamda %42'lik bir yer kaplamaktadırlar. Bu oran düşük olmamakla birlikte, daha detaylı bir inceleme yapıldığında araştırma görevliliğinden başlayarak profesör doktor ünvanına kadar olan süreçte kadın çalışan sayısının giderek düştüğü açıkça görülmektedir. Yanı sıra, üniversitelerde dekan yardımcısı, dekan ve rektörlük görevlerinde kadınların oranı oldukça düşük olup, bu oran görev ünvanı yükseldikçe de düşme eğilimindedir (Tahtalıoğlu, 2016, s. 101).

Bu çalışmada cam tavan boyutlarının aritmetik ortalama değerleri çok yüksek olmasa da, mesleki ayırım ve stereotipler, bireysel tercih ve algı ve çoklu rol üstlenme boyutlarında erkeklerin kadınlara ilişkin görüşlerinin bir nebze daha olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, özellikle erkek çalışanlara yönelik seminerler düzenlenerek günümüzde kadınların toplumsal yaşamdaki rollerinin ve çalışma yaşamındaki yerlerinin vurgulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A., Çek, F. ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı aşma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133-160.
- Anafarta, N., Salvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.
- Aydın Tükeltürk Ş. ve Şahin Perçin, N. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J. ve El-Sherbini, S. (2012). The future of female CEOs and their glass ceiling. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 145-153.
- Cannings, K. (1988). Managerial promotion: The effects of socialization, specialization, and gender. *ILR Review*, 42(1), 77-88.
- Channar, Z.A. (2011). Gender discrimination in workforce and its impact on the employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 5 (1), 177-191.
- Dreher, G.F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). Bankacılıkta cam tavan: kadın ve erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst yönetime yükseltilmelerine yönelik tutumları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-109.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career-job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behaviour*, 10, 309-320.
- Goodman, J.S., Fields, D., Blum, T. (2003). Cracks in the glass ceiling. *Group Organization Management*, 28(4), 475-501.
- Hu, T., Myeong-su, Y. (2008). Is the glass ceiling cracking? A simple test. *Iza Discussion Papers*, 3518, 1-20.
- Jackson, J.C. (2001). Women middle manager's perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
- Karcıoğlu, F., Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: "cam tavan sendromu" üzerine bir uygulama, *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4), 1-20.
- Kelly, E.P.; Young, O.A., Clarck, L.S. (1993) Sex stereotyping in the workplace: A manager's guide. *Business Horizons*, March-April: 23-29.
- Khan, M.M.; Rehman, Z., Khyzer Bin Dos, M. (2012). The glass ceiling vs employe performance impact on employee's satisfaction level in the organization. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(3), 59-75.
- Knutson, J. B., Scmidgall, S.R. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospital industry. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 64-75.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Asos Journal*, 5, 1-14.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu, *Alternatif Politika Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı*, 95-112.
- Lewis, A.E., Fagenson, E.A. (1995). Strategies for developing women managers; How they fulfill their objectives?. *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53.
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives, *SHRM Research*, 1-10.
- Linehan, M., Scullion, H. (2001) European female expatriate careers: Critical success factors, *Journal of European Industrial Training*, 25(8), 392-419.

Luksyte, A. ve Spitzmueller, C. (2011). Overqualified women: what can be done about this potentially bad situation?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 256–259.

Mathur-Helm, B. (2006). Women and the glass ceiling in South Africa banks: An illusion or reality?. *Women in Management Review*, 21(4), 311-326.

Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.

Mohelska, H. ve Sokolova, M. (2015). Organisational culture an leadership- joint vessels?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, 1011-1016.

Morley, L. (1994). Glass ceiling or iron cage: Women in UK academia, gender, work and organization, 1(4), 194-204.

Ragins, B. R., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEO's and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.

Robbins, S. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem). İstanbul: Nobel (Orijinal yayın tarihi,2011).

Rudman, L. A. ve Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61-79.

Singh, V., Vinnicombe, S. ve Kumra, A, S. (2006). Women in formal corporate networks: An organisational citizenship perspective, *Women in Management Review*, 21(6), 458-482.

Smith, P., Crittenden, N. ve Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: Development of the career pathways survey, *Gender in Management*, 27(2), 68-80.

Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunun kadınlar üzerindeki etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.

Wang, W. ve Cho, T. (2013). Work-family conflict influences on female’s career development through career expectation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1, 43-50.

Weyer, B. (2006). Do multi–source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 21(6), 441–457.

Williams, J. E., Satterwhite, R. C. ve Best, D. L. (1999). Pancultural gender stereotypes revisited: The five factor model. *Sex Roles*, 40(7/8), 513-525.

Wirth, L. (2001). Breaking through the glass ceiling women in management. *International Labor Organization*, Geneva.

Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-90.

EXTENDED SUMMARY

The increasing participation of women in the labor force has been one of the most important features of the global labor market in the last half of the twentieth century. However, while the proportion of women in lower and middle-level management positions has increased, the proportion of women reaching senior management positions has remained low. The “glass ceiling” phenomenon, which is seen as a cause of this condition, creates problems for three reasons and necessitates further research. First, because female managers in lower and middle-level management positions perceive that the opportunity to reach senior management is limited due to gender, their motivation to compete may decrease. The second concerns the lack of diversity among senior management members. Excess homogeneity can lead to bad and costly decisions. Finally, in challenging labor market conditions, gender barriers can further reduce the supply of needed resources and capabilities.

The concept of a “glass ceiling” first appeared in an interview with Hymowitz and Schellhardt in the Wall Street Journal about women in 1986. Glass ceiling is an organizational or perceptual concept that refers to the invisible barriers faced by women and other minority groups trying to hold senior positions in organizations. The glass ceiling is a barrier that seems strong enough to keep women out of top jobs, not because they have no job-related skills, education or experience, but simply because they are women.

Barriers that create the glass ceiling include: multiple roles, individual preferences and perceptions, organizational culture, organizational policies, lack of mentors, inability to use informal networks, professional discrimination, stereotypes. Methods for overcoming the glass ceiling can be listed as follows: University and vocational education strategy, getting help from a mentor, developing social relationships, participating in career development programs, performing high.

Because of the glass ceiling, when male colleagues are promoted in organizations, this unfair treatment can encourage actions among qualified women such as delay in work, absenteeism, and reduced work efforts. In addition, due to the proliferation of what a woman should do in both family and working life with her entry into work life, she can do more absenteeism. The glass ceiling also affects the job satisfaction of employees in organizations. Female employees who encounter a high-level glass ceiling in the organization feel that their performance does not pay off, and their job satisfaction decreases.

How employees perceive the reputation of the organization affects the perceptions of other individuals as well. Being part of a respected organization promotes human behavior and increases employee motivation. Social identity theory explains that people use their social identity to boost their self-confidence. These theories help to have an idea of how employees resort to word-of-mouth marketing and understand its implications. On a practical level, a good understanding of word-of-mouth marketing can offer basic recommendations on how organizations can effectively manage this important source of recruitment. The actions of employees are important in managing the reputation of the organization they represent, as they communicate with customers, potential customers, potential applicants, suppliers and competitors. So employees can be responsible for preventing both loss of reputation and reputation. When an employee expresses an opinion about the organization in a public place, it has the potential to affect the organization's reputation.

The consideration of the glass ceiling issue in a university private reveals the importance of the study in terms of the fact that universities are one of the most important institutions that shape social life. Tahtalıoğlu's work can shed more light on this research, as it addresses the issue from the point of view of higher education institutions. According to 2016 data, women occupy a 42% place in academic life in Turkey. Although this rate is not low, it is clear that the number of female employees gradually decreases in the process, starting from the research position to the title of Professor Doctor, when a more detailed examination is carried out. In

addition, the proportion of women in Vice-Dean, Dean and Rector positions in universities is quite low, and this ratio tends to fall as the title of the post increases.

Based on this, the purpose of this research is to determine the perception of glass ceiling in Hakkari University employees. In this context, the data obtained from 108 participants were analyzed with the SPSS 25 quantitative analysis program. Although the arithmetic mean values of glass ceiling sizes were not very high in this study, it was found that men's views on women were slightly more negative in the dimensions of professional discrimination and stereotypes, individual preferences and perception, and multiple role-playing. In this direction, seminars must be organized especially for male employees, highlighting the role of women in social life and their place in working life today.