

# Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi

Taşkın KILIÇ\*  
Ahmet Burhan ÇAKICI\*\*

## ÖZ

Neredeyse bütün dünyada kadın ve erkekler iş hayatına katılım düzeyi bakımından eşit oranlara sahiptirler. Oysa yönetime katılım noktasında (alt, orta ve üst yönetim) kadınlar açısından temsil oranı erkeklere kıyasla son derece düşüktür. Bu araştırmanın amacı, Sağlık Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan kadın çalışanların "Cam Tavan algısının" karşılaştırmalı olarak ele alınmasıdır. Araştırmanın teorik kısmı ilgili yazın taramasından, uygulama kısmı ise 130 Sağlık, 130 Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere toplam 260 çalışana anket uygulanarak hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, LISREL ve SPSS programlarında analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda; hem Sağlık hem de Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarında orta düzeyde Cam Tavan algısı olduğu, Cam Tavan algısının "örgüt kültürü" boyutunun Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarını, Sağlık Bakanlığı çalışanlarına göre daha fazla etkilediği, bekar çalışanların evlilere göre "kişisel tercih algıları" konusunda yüksek düzeyde Cam Tavan algısı yaşadıkları, "stereotipler (kalıplaşmış yargılar)" konusunda ise düşük düzeyde olmakla birlikte, evlilerin bekarlardan daha çok algıya sahip olduğu, yaş ve iş deneyimi ilerledikçe "stereotipler" algısı pozitif yönde, "kişisel tercih algısının" ise negatif yönde değiştiği, eğitim durumuna göre ise Cam Tavan algısının değişmediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Kadın Yöneticiler, Öğrenilmiş Çaresizlik

## A Comparative Study on Glass Ceiling Perception of Female Employees in Health and Education Sector

### ABSTRACT

Women and men have equal proportions with respect to their levels of participating in business life almost in the entire world. On the other hand, women have a considerably lower rate of being presented in the management participation (lower, middle and senior management), compared to men. The objective of this study is to comparatively approach the "concept of glass ceiling" in female workers in the Ministry of Health and National Education. While the theoretical part of the study was prepared by reviewing the relevant literature, the application part was prepared by applying questionnaires to totally 260 workers (130 in the Ministry of Health, 130 in the Ministry of National Education). The results were obtained by analyzing the acquired data in the LISREL and SPSS softwares. As a result of the study, it was determined that the workers in both the Ministry of Health and National Education had moderate levels of Glass Ceiling perception, the Organization culture dimension of Glass Ceiling had a greater effect on the workers of the Ministry of National Education compared to the workers of the Ministry of Health, single workers experienced a higher level of Glass Ceiling perception regarding the "personal preference perceptions" compared to married workers whereas the married workers felt a greater perception regarding stereotypes compared to single workers, although at a lower rate, the increase of age and work experience had a positive effect on the perception of stereotypes and a negative effect on the personal preference perception, the educational status had no effect on the Glass Ceiling perception.

**Keywords:** Glass Ceiling, Women Managers, Learned Helplessness

\* Yrd. Doç. Dr. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü, taskinkilic79@hotmail.com

\*\* Yrd. Doç. Dr. Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Hizmet Bölümü, ahmetburhan2003@hotmail.com

## I. GİRİŞ

Günümüzde, yaşamın pek çok alanında kadın ve erkekler beceri, güç, dayanıklılık ve kültürel normlar çerçevesinde yaşam rollerini paylaşarak sürdürmektedirler. Örneğin, askerlik gibi yüksek düzeyde dayanıklılık ve güç gerektiren işlerde erkekler, hemşirelik gibi bakım gerektiren işlerde ise kadın çalışanlar çoğunluktadır. Diğer taraftan iş hayatının alt kademelerinde her geçen gün kadın çalışan oranı artmasına rağmen bu sonuç tepe yönetim noktalarına yansımamaktadır. ILO'nun 2015 kadın raporuna göre; kadınların yönetici oranı erkeklerin yönetici oranından fazla olan sadece üç ülke mevcut (Jamaika, %59,3, Kolombiya, %53,1 ve Saint Lucia, %52,3). Türkiye'de de durum dünya ölçeğine benzer şekildedir. Türkiye'de kadın yöneticilerin, toplam yöneticilere oranı kamu sektöründe %10,2, özel sektörde ise %12,2'dir (ILO Global Report 2015). Fortune 500 listesinde (Dünya'da en yüksek ciroya sahip ilk 500 şirket) yer alan işletmelerin yalnızca %4,8'i kadınlar tarafından yönetilmektedir (Fortune.com).

İş hayatının yönetim kademelerinde kadınların erkeklere nazaran arka planda kalması, 1980'li yıllardan itibaren hem devletler hem de bilimsel araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bu konuda raporlar ve araştırmalar yürütülmüştür. Kadınların yaşadığı bu dezavantajlı durum ilgili yazında "Cam Tavan" kavramı ile isimlendirilmiştir. *Amerikan Federal Cam Tavan Komisyonu*, bu kavramı; görünmez ve ulaşılmaz (tanımlanamayan) bazı etkenlerin kadınlar ve azınlıkların yeteneklerini kullanmasını etkileyerek, onların yöneticilik gibi üst basamaklara çıkmasına engel olan bir unsur olarak tanımlamıştır (Federal Glass Ceiling Commission 1995).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, kadınların üst yönetim noktalarına terfi edememe nedenini üç ana etken: *Biyolojik ve Genetik Faktörler, Sosyo-Psikolojik ve Kişisel Faktörler, Kültürel Faktörler* (Örgüt kültürü ve ulusal kültür) etrafında toplamışlardır. İlgili literatür incelendiğinde Sağlık ve Eğitim sektöründe Cam Tavan kavramı ile ilgili sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bu çalışmada, Türkiye'de ana hizmet sektörlerinden ikisi; Sağlık ve Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan (hemşire, memur, öğretmen vb.) kadın çalışanların Cam Tavan algısına maruz kalma düzeyleri, karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır. Bu sayede oransal olarak erkeklerden daha çok kadınların görev yaptığı her iki kurumda Cam Tavan algısının etkileri ortaya konulacaktır. Çünkü kadın çalışan sayısının fazla olmasına rağmen her iki kurumda da erkek yönetici oranı daha yüksektir. Bu bakımdan çalışma, alandaki bir boşluğu dolduracak niteliktedir.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Cam Tavan Kavramının Tarihsel Perspektifi ve Tanımı

Cam Tavan (CT) kavramı ilk olarak 1984 yılında *Working Woman Dergisi* editörü Gay Bryant tarafından telaffuz edilmiştir. Bryant; *kadınların iş hayatında belli bir noktaya kadar ulaşıp (orta düzey yöneticilik vb.) bu noktayı aşamamalarını*, "CT" kavramı ile ifade etmiştir. Ardından, aynı kavram 1986 yılında "Wall Street" dergisinde Hymowitz ve Schellhardt tarafından kullanılmıştır (Boyd 2008). Kavramın ortaya atılmasından beş yıl sonra, 1991'de Amerika İş Kurumunda "CT" ile ilgili bir komisyon teşkil edilmiştir (Report on The Glass Ceiling Initiative, U. S. Department of Labor, 1991). İlk yıllarda CT, daha çok kadınların kamu, özel ve kar amacı gütmeyen örgütlerde tepe/üst yönetim yahut yüksek düzeyde gelir elde edebilecekleri pozisyonlara çıkarken karşılaştıkları engelleri tarif (refere) ediyorken, günümüzde azınlıklar (siyahi ırk, göçmenler ve dezavantajlı gruplar) içinde kullanılmaya başlanmıştır (Woo 1994). Kavram ilk ortaya çıktığından bu yana, birçok araştırmacı tarafından, farklı ülkeler, sektörler, örneklemeler ve kavramlarla ilişkilendirilerek incelemelere tabi tutulmaktadır.

## 2.2. CT Kavramının Tanımı

*Amerikan Federal CT Komisyonu*, bu kavramı; görünmez ve ulaşılmaz (tanımlanamayan) bazı etkenlerin kadınlar ve azınlıkların yeteneklerini kullanmasını etkileyerek, onların yöneticilik gibi üst basamaklara çıkmasına engel olan bir unsur olarak tanımlamıştır (Federal Glass Ceiling Commission 1995). CT kavramı Wirth (2001) tarafından, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini etkileyen görünmez ve yapay engeller olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımda CT; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller olarak tanımlanmıştır (Aycan 2004). Tanımlardan hareketle; CT metaforu ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliği, soyutluğu ve net olarak tanımlanamamasıdır.

İlgili literatürde CT kavramı ile kadınların karşılaştığı engellerin belirsizliği tarif edilse de Türkiye’de yapılan bazı çalışmalarda (İlkaracan 1998; Ecevit, Kaptanoğlu 2014) iş hayatında kadınların arka planda kalmasında “toplumsal cinsiyet ayrımcılığının” önemli etkisi olduğu belirtilmektedir. Ataerkil ve cinsiyet ayrımcılığı olan toplumlarda kadınların hem ev işleri hem de iş hayatında üstlendikleri ikili rol sonucunda kadınların çoğunluğu zorunlu olarak iş yaşamını değil ev işlerini (bebek bakımı, yemek, temizlik vb.) yapmak durumunda kaldıkları görülmektedir. Diğer taraftan anne-baba ve eşler tarafından çalışmasına izin verilmeyen kadın oranı %50’nin üzerindedir (İlkaracan 1998). Bu belirtilen hususlar, kadınların hem iş hayatına girişlerini hem de yönetim noktalarına yükselmelerini etkilemektedir.

## 2.3. Dünya’da Kadın Yöneticilerin Durumu

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) Ocak 2015’te yayınladığı “İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporuna” göre (ILO Global Report 2015 ), kadınlar iş hayatının %40’ını teşkil ediyorlar. Aynı zamanda dünyadaki şirketlerin %30’una sahipler. Fakat sahip olunan şirketlerin ölçeğine bakıldığında kadınlar çoğunlukla küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelere sahiptirler. Dünya’da kadınların yöneticilik oranları ise şöyle; giriş bölümünde belirtildiği üzere, ILO’nun 2015 yılında 126 ülkede yaptığı araştırmaya göre; dünyada sadece üç ülkede kadın yönetici oranı erkeklerden fazladır. Bunlar; sırası ile Jamaika, %59,3, Kolombiya, %53,1 ve Saint Lucia, %52,3’tür. Bu üç ülkeyi, bütün yöneticilerinden yüzde 47,6’sının kadın olduğu Filipinler, yüzde 47,4 ile Panama ve yüzde 46 ile Belarus takip ediyor. Son sıradaki üç ülke ise Ürdün %5,1, Cezayir %4,9 ve Pakistan %3,0’dır. Aynı rapora göre; Türkiye’de üst (tepe) yönetici olan kadınların (CEO) oranı %2’dir. Türkiye bu oranla Avrupa Birliği ortalamasını yakalamış durumdadır. Ancak tüm kademe yöneticileri (alt- orta ve üst) dikkate alındığında %12,2’lik payla Türkiye, 126 ülke arasında 95. sırada yer almaktadır. Türkiye, bu kategoride İran (%14,6), Malezya (%21,5) ve Uganda (%20,2) gibi ülkelerin de gerisinde yer alıyor. Dünya genelinde ortalama (özel ve kamu sektörü) kadın yönetici (üst, orta ve alt düzey) oranı %24 olup, bu oran ile kadınlar erkeklerin gerisinde kalmaktadırlar (Ceylan 2014).

*İLO 2015 raporuna göre kadınlar dünyada, şu oranlara sahiptirler:* Yönetim pozisyonlarına ek olarak, kendi işyeri (girişimci) olan kadın oranı AB’de %33; Latin Amerika’da %40,4; Güney Asya’da %18,9; Doğu Asya ve Pasifik ülkelerinde %55,3; Ortadoğu ve Afrika’da %12; Türkiye’de %17, Dünya ortalaması ise %37’dir. 2013 yılında Avrupa’da 34 ülkede 716 özel şirketin karar mercilerinde (yönetim kurulları) yer alan kadın yönetici oranı %5’dir. 2010 yılında OECD ülkelerindeki en büyük şirketlerde kadın CEO (Chief Executive Officer/Üst düzey yönetici) oranı %5’den daha azdır. Türkiye’de CEO oranı %4,5, ABD’de ise %17’dir. 2014 yılı itibariyle parlamentoda yer alan (milletvekili) kadın temsil oranı bütün dünyada %21,9’dur. Diğer taraftan 271 farklı yönetim şekli bulunan dünya parlamentolarında (Başbakan, Başkan, Cumhurbaşkanı, Parti Başkanı, Kraliçe,

Senatör, Sözcü, Başkan Yardımcısı, Bakan vs.) yönetimde söz sahibi kadın oranı sadece %14'tür. Dünyada ilk 500 listesinde (Fortune 500/en yüksek ciroya sahip 500 şirket) yer alan işletmelerin yalnızca %4,8'i kadınlar tarafından yönetilmektedir (Fortune.com). Çin'de bu oran %5,6'dır (Forbes.com). Avusturya'da en büyük 200 şirket yöneticisinin sadece %3'ü kadındır (Girl.com.au).

#### 2.4. Türkiye'de Kadın Yöneticilerin Durumu

Türkiye'de kadın yöneticilerin güncel oranları aşağıda ele alınmıştır.

**Tablo 1. Türkiye'de Kadın Çalışan ve Yönetici Oranları**

Sektör/ (Kaynak)	Yıl	Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı (%)		Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (%)	
		Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Özel Sektör (2, 5)	2015	32,1	71,8	12,2	87,8
Kamu Sektörü (9, 8)	2015	35,2	64,8	10,4	89,6
Milli Eğit. Bak. (3)	2015	53,0	47,0	8,0	92,0
İl Millî Eğit. Müdürlüğü (3, 1)	2015	1,3	98,7	1,3	98,7
Gümüşhane İl Millî Eğitim Kurumları (10)	2015	-	-	11,0	89,0
Sağlık Bakanlığı Kamu Hastane Birlikleri (6, 11)	2015	55,0	45,0	23,9	76,1
Gümüşhane İli Sağlık Kurumları (10)	2015	-	-	18,0	82,0
Bankacılık (1)	2014	50,1	49,9	-	-
Avukatlık (1)	2014	38,0	62,0	-	-
Hakimlik- Savcılık	2015	25,2	74,8	-	-
Siyaset/Milletvekili (4)	1935 2015	4,6 18,0	95,4 82,0	-	-
Akademik (7)	2015	43,0	57,0	-	-
Polis (1)	2014	5,5	94,5	-	-
Tarım (2)	2015	47,1	52,9	-	-
Hakim (1)	2014	34,4	65,6	-	-
Müşteriler (1)	2014	0,0	100,0	0,0	100,0
Genel Müdür (1)	2014	3,8	96,2	3,8	96,2
Daire Başkanları (1)	2014	14,4	85,6	14,4	85,6
Büyükelçi (1)	2014	11,8	88,2	11,8	88,2
Kaymakam (1)	2014	2,5	97,5	2,5	97,5
Rektör (1)	2014	6,0	94,0	6,0	94
Belediye Başkanı (12)	2014	1,1	98,1	1,1	98,1

**Tablonun Kaynakları\*:** Tabloda 1'de yer alan bilgiler 12 farklı kaynaktan alınmıştır.

- \* (1) Arslan, G. E. (2014). Türkiye'de Çalışan Kadın Olmak ve Kadın Akademisyenler, Gazi Üniversitesi Öğretim Üyeleri Derneği Bülteni, Cilt:12, Sayı:1  
(2) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18640>  
(3) 1. <http://kamudan.com/iste-turkiyedeki-ogretmen-ve-ogrenci-sayilari-9620.html>  
2. <http://www.kamuajans.com/egitim-personeli/mebde-kadin-yonetici-sayisi-artirilmalidir-h442823.html>  
(4) 1. [http://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/06/150608\\_kadin\\_kader\\_gs2015](http://www.bbc.com/turkce/haberler/2015/06/150608_kadin_kader_gs2015)  
2. <http://arsiv.ntv.com.tr/news/393006.asp>  
(5) <http://www.memurlar.net/haber/503747/>  
(6) Kamu Hastane Birlikleri İstatistik Yıllığı 2014, <http://rapor.saglik.gov.tr/kitap/2014/#/59/zoomed>  
(7) <http://www.memurlar.net/haber/535354/>  
(8) Önder N.(2013) Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 1(1): 53.  
(9) Devlet Personel Başkanlığı, [ww.dpb.gov.tr/F/Root/.../kamu.../kamuPersonelCinsiyetmayis2015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/.../kamu.../kamuPersonelCinsiyetmayis2015.pdf)  
(10) Gümüşhane İli İl Millî Eğitim Müdürlüğü Personel Şube Müdürlüğü/ Gümüşhane İli Sağlık Müdürlüğü  
(11) <http://www.attyiz.biz.tr/haber/4192/saglik-bakanligi-teskilatinda-yoneticilerin-dagilimleri.html>  
(12) <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/26138818.asp>

Tablo 1’de görüldüğü üzere Türkiye’de kadın yönetici oranı, *özel sektörde* %12,2; *kamuda* ise %10,2 civarındadır. Aynı tabloya göre kadınlar istihdama, erkeklere yakın oranlarda katılmasına rağmen (hatta eğitim ve sağlık sektöründe erkeklere oranla kadın çalışan sayısı daha fazlayken) yönetim seviyelerinde aynı temsil oranı söz konusu değildir.

Yukarıdaki bilgilere ek olarak; aşağıda en yüksek oranda kadın istihdamı ve yöneticisi sağlayan ilk 10 sektör yer almaktadır.

**Tablo 2. Türkiye’de en yüksek kadın istihdamı ve yöneticisi sağlayan ilk 10 sektör**

Sıra No	Kadın İstihdamının Sektörlere Göre Dağılımı	%	Kadın Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı	%
1	Sigorta	55	Perakende	42
2	Holding merkezleri	43	İlaç ve sağlık bilimleri	41
3	Profesyonel hizmetler	38	Hızlı tüketim	39
4	Turizm	37	Sigorta	37
5	BT ve Telekom	34	BT ve telekomünikasyon	29
6	Ambalaj	32	Holding merkezleri	26
7	İlaç- ve Sağlık bilimleri	32	Kimya sanayi	26
8	Hızlı tüketim ürünleri	31	Lojistik	24
9	Perakende	30	Profesyonel hizmetler	23
10	Kimya sanayi	27	Ambalaj	21

**Kaynak:** www.towerswatson.com, Akt. [http://www.dha.com.tr/en-yuksek-kadin-istihdam-orani-55-ile-sigorta-sektorunde\\_887071.html](http://www.dha.com.tr/en-yuksek-kadin-istihdam-orani-55-ile-sigorta-sektorunde_887071.html)

Towers Watson şirketinin yaptığı araştırmanın, basın açıklamasına göre Türkiye’de en yüksek kadın istihdam oranı yüzde 55 ile sigorta sektöründe bulunuyor. Holdinglerin merkezlerinde görev yapan tüm çalışanları arasında kadınların oranı ise yüzde 43 seviyesinde bulunmaktadır. Aynı araştırmaya göre; Türkiye’de en çok kadın yöneticinin yer aldığı sektörlerin başında perakende ve ilaç sektörü gelmektedir (www.dha.com.tr).

## 2.5. Cam Tavan Kavramının Boyutları ve Nedenleri

İlgili literatür incelendiğinde CT’na neden olan faktörler farklı çalışmalarda farklı boyutlarda ele alınmıştır. Bu araştırmalar ortak bir zeminde birleştirildiğinde CT’na neden olan üç ana faktör ön plana çıkmaktadır (Hofstede 2001; Bolat ve diğerleri 2012; Cleveland et al. 2000; Bartol 2003; Weyer 2007; Örucü ve diğerleri 2007). Bunlar;

1. Biyolojik ve Genetik Faktörler (boy, güç, dayanıklılık, hormon yapısı ve doğurganlık vb.)
2. Sosyo-Psikolojik ve Kişisel Faktörler (öz-yeterlilik, rol model eksikliği, stereotipler (cinsiyet temelli kalıplaşmış önyargılar ve tutumlar) vb.)
3. Kültürel Faktörler (Cinsiyet eşitsizliğine dayanan toplum ve kurum kültürü- vb.)

### 2.5.1. Biyolojik ve Genetik Faktörler

Kadın ve erkekler biyolojik ve genetik olarak (boy, güç, dayanıklılık, metabolizma, duygusal denge, hormon yapısı ve doğurganlık vb. özellikler) birbirinden farklı yaratılmışlardır. Örneğin, dünyadaki erkeklerin boy ve güç (kuvvet-dayanıklılık) ortalaması kadınların ortalamasından büyüktür (bazı kadınlar erkeklerden daha uzun ve güçlü olabilir ancak bu oran genel ortalamayı değiştirecek kadar değildir). Diğer taraftan kadınların el becerisi ve metabolizma hızları erkeklere göre daha iyidir (Hofstede 2001). Bu farklılıklar yüzlerce yıl öncesinden günümüze kadar kadın ve erkek arasında paylaşılan rollerin türünü

de değiştirmektedir. Şöyle ki, kadının biyolojik olarak yaptığı annelik rolü onun doğum öncesi ve doğum sonrası belirli bir süre evde kalmasını zorunlu kılmıştır. Kadınlar bu süreçte, evde bebek bakımı yanında temizlik ve yemek gibi ev işlerini de üstlenirken, erkekler dışarıda daha çok güç ve dayanıklılık gerektiren (köprü yapımı, tarla sürmek, odun kesmek, savaşa katılmak gibi) işlere yönelmişlerdir (Hofstede 2001). Bu roller ilkçağlardan bugüne kadar, kadın ve erkekler arasında, katlanarak ve birbirine aktararak gelmiştir. Tarihten günümüze kısır döngü halinde aktarılan bu roller, yaşamın içinde çoğunlukla kadın-erkek rol ve görev ayrımını doğurmuştur.

Diğer taraftan, erkekler hem fiziksel güç ve dayanıklılık gerektirmesi bakımından hem de duygusal ve psikolojik avantaj gereği iddialı ve ego gerektiren rolleri üstlenirken; kadınlar daha çok insan ilişkileri ve yardımlaşma gibi sosyal rollere odaklanmışlardır. Bin yıllardır icra edilen bu roller, kadın ve erkeklerin genetik sistemini de etkileyerek (erkekler güç ve dayanıklılık gerektiren işlerde çalıştıkça biyolojik değişim ve gelişim o yönde ilerlerken, kadınlar açısından da tam tersi durum olmuştur) günümüzdeki biyolojik farklılıklar ortaya çıkarmıştır (Cleveland et al. 2000; Lueptow et al. 2001).

Yukarıda kadın ve erkeklerin biyolojik ve genetik farklılıkları antropolojik ve sosyolojik açıdan ele alınmaya çalışılmıştır. *Bu bilgilerden hareketle şu çıkarım yapılabilir:* kadınlar erkeklere oranla biyolojik ve genetik yapıdan dolayı daha çok bebek bakımı, ev işleri ve güç gerektirmeyen işlere yönelmişlerdir. Erkekler ise daha çok biyolojik genetik yapıları gereği dışarıda yürütülen (inşaat, yönetim, askeri, girişimcilik vb.) iddialı işlere yönelmişlerdir. Bu yönelimler her iki grup için bazı sonuçlar oluşturmuştur. Uzun yıllar süren bu farklı yönelimler erkekleri *yönetim, mühendislik, askerlik* gibi dayanıklılık gerektiren ve dış alanda yapılan işlerde ön plana çıkarırken, kadınları *ev ve bakım işleri* (hemşirelik vb.), *sosyal işler* (sekreterlik vb.) ve *öğretmenlik* gibi güç gerektirmeyen ve yönetimden uzak alanlarda ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla erkekler küçük yaştan itibaren yönetim alanında deneyim ve başarı kazanıp o pozisyonlar için kendini hazırlama eğilimindeyken, kadınlar bu misyondan yoksun bir amaçla yaşamlarını inşa etmektedirler.

Sonuç olarak, biyolojik ve genetik farklılıklar kadınların yönetim pozisyonlarına yükselememesini açıklayacak bir etken olarak ilgili yazında ele alınmaktadır.

### 2.5.2. Sosyal Psikolojik ve Kişisel faktörler

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına çıkmasına engel olan diğer önemli bir faktör ise “Sosyal psikolojik ve kişisel” faktörler başlığı altında toplanmaktadır. Sosyal psikoloji; *bireylerin davranış, duygu ve düşüncelerinin başkalarının gerçek, hayal edilen veya ima edilen varlığından nasıl etkilendiğinin bilimsel yollarla araştırılmasıdır* (Allport 1954). Daha yalın bir ifade ile sosyal psikoloji toplumsal şartların insanlar üzerindeki etkisini araştıran bilim dalıdır (tr.wikipedia.org). Sosyal psikolojik etkenler; bireyin çevresinde yer alan sosyal ve ekonomik koşullar, birey ve grupların davranış kalıpları ve rol modellerle ilgili bir durumdur. Bu etkenlerden her biri kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmesinde göreceli ve durumsal olarak etkili olmaktadır. Bu etkiler aşağıda detaylandırılmıştır.

**a. Rol Model ve Mentor Eksikliği:** Rol model birey, davranışları ve başarıları başkaları tarafından örnek alınacak kimse anlamına gelmektedir. Mentor ise, bilgili, güvenilir danışman, öğretmen, etkileyici, öncü ve destekleyici anlamlarına gelmektedir (www.dictionary.com). Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramına göre; *bireyler bazı davranışları deneme yanılma yoluyla bazılarını ise rol modelleri aracılığıyla öğrenirler* (Bandura 1977). Bu kapsamda kadınlar iş hayatında üst yönetim pozisyonlarına ulaşmış ve başarılı olmuş hemcins modelleri görüp onların davranış ve strateji kalıplarını öğrenerek o noktalara ulaşmaya çalışırlar. Fakat sosyal hayatta bu tür örnekler çok azsa ya da hiç yoksa

kadınlar doğru rol model yahut danışacakları mentörlerin deneyimlerinden istifade edemeyeceklerdir. Bunun sonucunda kadınlar erkeklere nazaran bu önemli öğrenme ve referans alma kaynağından mahrum kalacaklardır. Bu yoksunluk onları erkek rakiplerinden bir adım geride bırakacaktır. Örneğin, Öztürk'ün (2011) 'Kadın Öğretim Elemanları üzerine yaptığı çalışma sonucuna ne göre; katılımcılar, mentorlük (koçluk, danışmanlık) hizmetinden yeteri kadar faydalanamamaktan ve kadınların üst yönetime gelmesinde yaşadıkları fırsat eksikliğinden yakınmaktadır (Öztürk 2011).

**b. Stereotipler:** Stereotip kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde kelime anlamı olarak, basmakalıp düşünce anlamına gelmektedir. Diğer bir kaynakta ise aynı kavram; ön yargılara göre hareket etmek, katı tutum sergilemek ve bilinçsizce tepki göstermek gibi anlamlara gelmektedir (en.wikipedia.org). Bu tür düşünce kalıpları birçok konuda (engelliler, azınlıklar vb.) olduğu gibi kadınlara karşı da oluşmuştur. Kadınların yöneticilik gibi üst stratejik ve iddialı işleri yapamayacağına dair var olan cinsiyet temelli yaklaşımlar stereotiplere örnek teşkil eder. Benzer şekilde kadınların erkeklere göre matematik başarısının düşük olduğu yargısı bilimsel bir çıkarımdan öte Stereotiplerden kaynaklanan bir durumdur. Örneğin, 2014 yılında Türkiye'de yapılan üniversiteye giriş sınavına; (LYS) 475 bin 187 erkek, 471 bin 65 kız aday girmiştir. Puan türlerine bakıldığında; Türkçe-Matematik, Matematik- Fen ve Türkçe-Sosyal puan türlerinin üçünde de kız adaylar, erkeklere oranla daha fazla ortalamaya sahip olmuştur (www.hurriyet.com.tr). Diğer taraftan yapılan bazı çalışmalarda erkeklerin, bazılarında kızların başarılı olduğu, bazı çalışmalarda ise her iki cinsiyet arasında bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır (Bronholt et al. 1994; Alkhateeb 2001; Ubuz 1999).

Erkek ve kadınların cinsiyet temelli olarak matematik gibi bazı derslerden başarılı yahut başarısız olması onlarda var olan zekâ vb. eksiklik ile ilgili değildir. Bu farklılığın sebepleri; matematiğe karşı olan tutum, matematikle ilgili meslek seçme beklentisi gibi kişisel, ailenin ve öğretmenin öğrenciden beklentisi, toplumun kadına biçtiği roller gibi sosyokültürel faktörlerle açıklanabilir (Ubuz 1999; Alkhateeb 2001; Duru 2002; Duru, Savaş 2005). Matematik örneğinde olduğu gibi, toplumun bazı kesimlerinde cinsiyete dayalı Stereotiplerden kaynaklanan kadınların yöneticilik, liderlik ve girişimcilik gibi iddialı işlerde başarılı olamayacağına dair kalıplaşmış düşünceler vardır (Breger 1992). Bu düşünceler doğal olarak hem iş hayatında yükselmeyi isteyen kadınların hem de onlara yönetim pozisyonlarında yer verecek konumda olan erkeklerin bakış açılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

**c. Öz-yeterlilik:** Öz-yeterlilik; "bireyin, olası durumları yönetmek için gerekli olan eylemleri belirlemesi ve yürütmesi için kendi kapasitesine olan inancıdır" (Bandura 1997). Bireyler doğduklarında öz-yeterlilik algıları olmadan doğarlar. Yaşam içerisindeki deneyimler onlara öz-yeterlilik kazandırır. Öz-yeterlilik algısı bireylerin bir eylemden önce onu yapıp yapamayacağına dair referans sağlar. Örneğin, yabancı dil öğrenimine başlayacak bir birey bu dili öğrenip öğrenemeyeceği konusunda bir algı geliştirir. Bu algı onun öz-yeterliliği ile ilgilidir. Eğer bu algı yüksekse, birey dil öğrenme konusunda girişimde bulunur. Aksine öz-yeterliliği düşükse; öğrenemeyeceğine dair inanç gelişir ve eyleme girişmez.

Öz-yeterlilik ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen ilgili literatür incelendiğinde özellikle ilköğretim döneminde kız ve erkek öğrencilerin matematik başarı öz-yeterliliklerinin eşit olmasına rağmen; orta öğretimde erkeklerin öz-yeterlilik algılarının kızlara göre daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Wigfield et al. 1996). Buna ek olarak Lucas ve diğerleri (1997) yaptıkları çalışmada, kadınların insanlarla birlikte çalışılan işler konusunda yüksek düzeyde yeterliliğe sahip oldukları, erkeklerin ise teknik ve fiziksel işler konusunda kadınlara göre daha yeterli olduklarını tespit etmişlerdir. Izgar ve Dilmaç (2008)

yaptıkları çalışmada, erkek öğretmenlerin öz-yeterlilik algılarının kadın öğretmenlerden daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle doğrudan bu konuya dair Bolat ve diğerlerinin (2012) yaptığı çalışmada düşük öz-yeterliliğin kadınların kariyerlerini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bilgiler ışığında konuya bakıldığında hem eğitim sistemi hem de yaşam içerisinde kadın ve erkekler farklı alanlarda öz-yeterlilik kazanmaktadırlar. İlk çağlardan bu yana yöneticilik ve girişimcilik gibi meslekleri erkekler icra ettiği için bu alanda öz-yeterlilikleri kadınlara oranla öne çıkmaktadır. Çünkü kadınlar yaşam içerisinde farklı alanlarda öz-yeterlilik kazanmaktadırlar. Bu bağlamda, kadın ve erkeklerin öz-yeterlilik seviyesi birbirinden farklı olmakta ve bu durum kadınların yöneticilik ve liderlik gibi iddialı işlere girmelerinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Özetle; geçmiş deneyimlerinden yeterince öz-yeterlilik ve motivasyon elde edemeyen kadınlar, büyük organizasyonları yönetmek ve iddialı işlere girme konusunda yeterli özgüven ve cesareten yoksun oldukları için bu alanlara girememektedirler. Bu durum öz-yeterlilik algısının sonucunda ortaya çıkmaktadır.

**d. Kraliçe Arı Sendromu:** Kraliçe Arı Sendromu Metaforu; arı kolonisinin çalışma prensibinden esinlenerek geliştirilmiştir. Buna göre, arı kolonisinde (kovanda) tek bir kraliçe arı bulunur ve bu arı diğer kraliçeleri istemez. Benzer şekilde örgütlerde de yüksek bir pozisyona gelen kadınlar, kıskançlık vb. duygularla diğer hemcinsleriyle bilgi ve deneyimini paylaşmayarak ve onlara yardım etmeyerek tek ve güçlü kadın olma güdüsü ile hareket ederler (Klemesrud 1981). Staines ve diğerleri (1973), Kraliçe Arı Sendromunu şöyle tanımlamışlardır: Erkek egemen bir örgütte/çevrede kendi bireysel çabasıyla bir pozisyon ve yüksek statü elde eden kadın yönetici hemcinslerini rakip olarak görmekte ve onlara karşı negatif tutum ve ayrımcılık beslemektedir. Örucü ve diğerleri (2007) yaptıkları çalışmada kraliçe arı sendromunun kadınların kariyer gelişiminde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. ABD'nin New York eyaletinde Columbia Yönetim Okulunun 1500 işletmede 20 yıl boyunca kadın yöneticiler üzerine yürüttüğü araştırma sonucuna göre; kadın yöneticiler diğer alt kademelerdeki kadınları destekleme konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Knapton 2015).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, Kraliçe Arı Sendromunun kadın yöneticiler üzerine etkisi şu şekilde özetlenebilir: Zorlu engelleri tek başına aşıp üst noktalara çıkan kadın yönetici bu süreçte bir sendrom yahut davranış paterni geliştirerek, nasıl ki kendisi bu zorlu yolları geçmeyi başardysa diğer kadınlarında aynı çabayı göstererek bu yolları geçmesi gerektiğini düşünür. Bu düşünce ile birlikte hemcinslerine mentörlük yapma ve onlara yardımcı olma konusunda isteksiz davranır. Bir bakıma kadınlar kendi hemcinslerini engellemiş olurlar.

**e. Çoklu Rol Üstlenme:** Çoklu rol üstlenme; kadınların hem çalışan kadın hem de eş ve anne rolünü üstlenmesi ve bu üçlü rol çerçevesinde ağır ve yoğun bir yaşam temposunu sürdürmesidir (KSSGM 2000). Özellikle ataerkil toplum yapısına sahip ülkelerde, eş, çocuk, yaşlıların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması ve ev bakımından sorumlu olan kadınlar genellikle kariyerlerini yarıda bırakmak ya da fazla sorumluluk gerektirmeyen alt düzey kademelerde devam ettirmek zorunda kalmaktadırlar. Bir çeşit çoklu rol çıkmazında kalan ve kendilerini zaman ve psikolojik yetersizlik baskısı altında hissetmeye başlayan kadınlar kariyerlerini ilerletmek ya da sona erdirmek tercihi yapmaya zorlanırlar (Başaran Nuroğlu 2015). Bu tür Sosyal-kültürel durumlar, kadının yaşamdaki yerinin “evi”, birincil rolünün “kocasısı ve çocuklarının bakımı” olduğunu göstermekte ve genç nesilleri de bu şekilde yönlendirmektedir (Aslantepe 2006; Akt. Orta 2014). Çetin ve Atan (2012) İlköğretim Okulları Yöneticileri ile yaptıkları çalışmada çoklu rol üstlenmenin kadın yöneticilerin kariyerleri üzerinde etkili olduğu sonucunu tespit etmişlerdir.



Yukarıda ifade edilen bilgilerden hareketle çoklu rol üstlenmenin kadınların kariyerleri üzerine olan etkisi şu şekilde ifade edilebilir: Geleneksel olarak kadınların birinci görevinin iyi bir anne, iyi bir eş olduğu genel kabul gören bir düşüncedir. Bu noktada kadınlar yetiştirilirken kendi ebeveynlerinden ve çevrelerinde olan diğer bireylerden devamlı olarak iyi bir anne ve eş olma yönünde telkinler duyarlar. Bu yönlendirmelerin etkisi altında iş hayatına giren kadınlar, zaman ve enerjilerini işlerine verdiklerinde kendilerini evimi-eşimi-çocuğumu aksatıyorum düşüncesi ile huzursuz hissedip, bu duygularla enerji ve yatırımlarını iş hayatından ziyade ev hayatına yönlendirirler. Bu durum onların çoklu rol üstlenmesi sonucu ortaya çıkar. Yaşanan bu ikilem sonucunda kadınlar genellikle iş hayatında kariyer yapmak yerine, iyi bir eş ve anne olma yönünde tercih yapıp, iş hayatındaki kariyerlerini sınırlandırırılar.

**f. Diğer etkenler:** Yukarıda ele alınan etkenler dışında toplumdan topluma, çevreden çevreye değişebilecek bazı faktörlerde kadınların yükselmelerinde etkili olabilmektedir. Bunlar aşağıda ele alınmıştır.

*Eğitim Farklılığı:* Bazı aile-toplum ve ülkelerde kadın ve erkeklerin eğitim alabilecekleri kurumlar ve kontenjanlar birbirinden farklıdır. Örneğin, askeri okullar, erkek- kız liseleri, yurtları vb. yerlerde her iki grup içinde farklı kontenjanlar ayrılmaktadır. Özellikle eril toplumlarda erkelere tanınan eğitim fırsatları kızlara tanınmamaktadır. Diğer taraftan birçok etkenden dolayı (dini etkiler, gelenek ve görenek, küçük yaşta evlilik vb.) bazı aileler kız çocuklarının üst düzey eğitim almasını engellemektedirler. ILO (2015) raporuna göre neredeyse bütün ülkelerde erkekler kadınları eğitim konusunda geçmiştir. Örneğin, Doktora yapanların %55'i erkek, ayrıca araştırmacıların %75'i erkektir. Türkiye'de de durum benzerdir: 6 yaş ve yukarı nüfus içinde okuma-yazma bilmeyen kadın oranı %9,8 iken aynı oran erkeklerde %2,2'dir (Arslan 2014). Bütün bu eğitimde kadın aleyhine olan fırsat eşitsizliği kadınların iş hayatında yükselmelerine zemin hazırlamaktadır.

*Çevresel İmkânlar:* Bazı ülke ve bölgelerde kadınların kendilerini geliştirebilecekleri; kurslar, istihdam olanakları, sivil toplum örgütleri ve kadınlara destek olacak devlet imkânları yeterince gelişmemiştir. Bu ve benzeri faktörler nedeniyle kadınlar kendilerini geliştirebilecekleri imkânlardan yoksun kalmaktadırlar. Yine bazı toplumlarda aileler sermaye ve toprak paylaşımını sadece erkek çocuklar arasında yapmaktadırlar. Bu tür dezavantajlar, kadınları iş hayatında erkelerin gerisinde bırakmaktadır.

### 2.5.3. Kültür (Toplumsal-Örgütsel) Faktörü

Kadınların iş hayatında tepe yönetim noktalarına yükselememesinde etkili olan bir diğer önemli etken kültürdür (değerler, kahramanlar, semboller, ritüeller, inançlar vb.). İlgili yazında kültürel inanç ve değerlerin CT olgusunun öncüsü olduğu açık bir şekilde belirtilmektedir (Bolat ve diğerleri 2012). Kültür; ulusal (toplumsal) ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınmaktadır (Hofstede 2001). Hofstede'ye göre kültür; *bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini diğer grubun ya da kategorinin üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır* (Hofstede 2001). Hofstede, çalışmalarında 116.000 IBM çalışanının iş değerleri ve inançlarını incelemiş ve ulusal kültürü beş boyuta indirgemmiştir (İlk çalışma, 40 ülke 1967-1978 yılları arası / ikinci çalışma, 23 ülke 1985 yılı). Bu boyutlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Hofstede 1980):

- Erillik-Dişilik
- Güç Mesafesi
- Belirsizlikten Kaçınma
- Bireysellik-Kolektivcilik (Toplumsalcılık)

• Kısa-Uzun Dönem Yönelimi<sup>†</sup>

Bu boyutlardan, Cam Tavan kavramı ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle yalnızca Erillik-Dişillik boyutu ele alınacaktır.

**Erillik-Dişillik Boyutu (Toplumsal cinsiyet ayrımcılığı) ve Cam Tavan Algısına Etkisi:** Bu boyut, toplumdaki rollerin cinsiyet temelli dağıldığını ifade eder. Erillik özelliği yüksek örgütlerde, niteliği ve ücreti yüksek işte çalışan kadın sayısı azdır; Dişillik özelliği yüksek örgütlerde ise; niteliği ve ücreti yüksek işte çalışan kadın sayısı fazladır. Örneğin, eril toplumlarda erkekler bebek bakımı gibi işlerle ilgilenmezler; bu görev doğrudan kadınlardır. Benzer şekilde eril toplumlarda yöneticilik vb. işler çoğunlukla erkekler tarafından yürütülürken, kadınlar çoğunlukla ev işleri gibi sınırlı bir alanda kararlara katılırlar. Bu yönüyle eril toplumlarda cinsiyet ayrımı daha belirgindir. Eril toplumlarda, bilim ve iş dünyasında sadece erkekler yer alabilir mesajı veren ifadeler (iş adamı, bilim adamı vb.), günlük dilde kanıksanarak kullanılmaktadır. Dişil toplumlarda ise rollerin tanımı konusunda net bir ayrım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler (Hofstede 2001). Eril toplumlarda rekabet, kahramanlık, başarı ve “büyük iyidir” ön plandayken, dişil toplumlarda yardımlaşma, sosyal ilişkiler ve “küçük de iyidir” anlayışı hâkimdir. Eril toplumlara örnek olarak, Japonya, Almanya, ABD ve Avusturya; erilliğin düşük, dişillığın yüksek olduğu toplumlara Norveç, İsveç ve Hollanda örnek olarak verilebilir (Hofstede 1983). Kılıç’ın (2013) yaptığı çalışmada, Türkiye bu boyut için 100 puan üzerinden 60,4 puan alarak eril bir yapıda olduğunu göstermiştir.

Hem toplumsal hem de örgütsel kültür *Eril* bir yapıdaysa bu tür kültürlerde kadınlara terfi, yöneticilik vb. konularda öncelik verilmez. Çünkü bu tür toplumlarda erkek egemen bir kültür hâkimdir. Bu tür kültürlerde yetişen kadınlar doğal olarak erkeklerin egemenliğini değiştirememekte ve iş hayatında hep arka planda kalmaktadırlar. Buna bir çözüm geliştirmek isteyen bazı ülke ve işletme yönetimleri mecliste yahut yönetim kademelerinde kadın kotası (%20-30 vb.) uygulamasını hayata geçirmektedirler. Buna rağmen kadınların tepe yönetiminde temsil oranı erkeklere oranla yetersiz kalmaktadır.

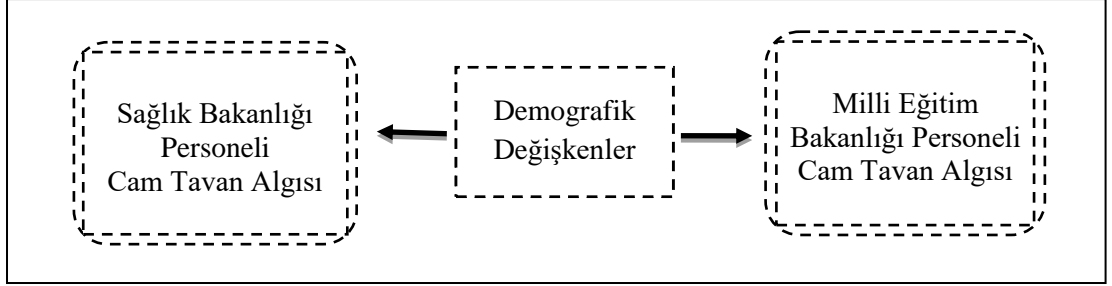
Diğer taraftan kadınların ev dışında çalışmalarının önündeki en belirgin engellerden biri cinsiyete dayalı iş bölümüdür. Toplumdaki ve aile içindeki konumları öncelikli olarak ‘eş’ ve ‘anne’ olarak belirlenen kadınların çoğu ev dışında çalışmaya başından yönlendirilmemekte, aileleri tarafından eğitim olanakları kısıtlanarak işgücü piyasasına girmeleri için gerekli nitelikleri edinme şansından yoksun bırakılmaktadırlar (İlkkaracan 1998). Buna ek olarak kadın ve erkek arasındaki mevcut güç ve statü dengesizliği sosyal kültürel yapı, sistem ve düzenlemeler üzerine de etki etmektedir (Bartol 2003). Bajdo ve Marcus (2001) iş yerinde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürü yapısının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına çıkmasında engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Yukarıda yer alan ilgili yazında CT engelleri sınıflandırılmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bilgilerin ışığında bu çalışmada kadın çalışanların algıladıkları CT engelleri Sağlık ve Milli Eğitim kurumlarında karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır. Bu sayede bir anlamda mevcut literatür farklı bir örneklem üzerinde sınanmış olacaktır. Bu kapsamda ilerleyen bölümden araştırmanın modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir.

<sup>†</sup> Bu boyut, 1985 yılında yapılan çalışma sonucunda eklenmiştir. Bu çalışmaya, ilk çalışmada yer alan 40 ülkeden bazıları katılmamış sadece 23 ülke yer almıştır. Türkiye de araştırmaya dâhil edilmeyen ülkelerden biridir (Hofstede 2001).

### III. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



**H1:** Çalışılan kuruma göre (Sağlık Bakanlığı- Milli Eğitim Bakanlığı) Cam Tavan algısı anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**H2:** Medeni duruma göre Cam Tavan algısı anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

**H3:** Çalışanların yaşları ile Cam Tavan algısı arasında ilişki vardır.

**H4:** Mesleki deneyime göre çalışanların Cam Tavan algısı anlamlı şekilde değişmektedir.

**H5:** Çalışanların eğitim seviyesine göre Cam Tavan algısı anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma örneklemini, Gümüşhane ilinde Sağlık Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı kurumlarında görev yapan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya Sağlık bakanlığında görevli 130 hemşire, ebe ve sağlık teknisyeni çalışan ve Milli Eğitim bakanlığında görevli 130 öğretmen, olmak üzere toplam 260 kadın çalışan katılmıştır. Örneklem basit rasgele örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Araştırma yüz yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, LISREL ve SPSS programında analizlere tabi tutulmuştur.

#### 3.3. Araştırmanın Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Karaca'nın (2007) geliştirdiği 38 ifade ve 7 alt boyuttan oluşan "Cam Tavan Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları şunlardır: Çoklu Rol Üstlenme, Kişisel Tercih Algıları (öz-yeterlilik vb.), Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları (Networklar), Mentorluk, Mesleki Ayrım, Stereotipler.

### IV. BULGULAR

Tablo 3, araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerini göstermektedir.

Araştırmaya 130 Sağlık, 130 Eğitim sektörü çalışanı olmak üzere toplam 260 kişi katılmıştır. Katılımcıların %84,6'sı en az 4 yıllık bir üniversite bitirmiştir. Araştırmaya katılanların %52,3'ü 1-5 yıl arası deneyime sahiptir. Katılımcıların %58,8'i bekâr, %65,4'ü 18-30 yaş aralığındadır.

**Tablo 3. Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı**

	n	%
<b>Yaş</b>		
18-30	170	65,4
31-40	56	21,5
41 ve üzeri	34	13,1
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	260	100,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Önlisans	40	15,4
Lisans ve Lisansüstü	220	84,6
<b>İş Deneyimi</b>		
0-5 yıl arası	136	52,3
6-10 yıl arası	56	21,5
11-15 yıl arası	27	10,4
16-20 yıl arası	41	15,8
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	107	41,2
Bekâr	153	58,8
<b>Kurum Türü</b>		
Sağlık Bakanlığı	130	50,0
Milli Eğitim bakanlığı	130	50,0
<b>Görev Ünvanı</b>		
Öğretmen	130	50,0
Yardımcı Sağlık Personeli (Hemşire-Ebe-Sağlık teknisyeni)	130	50,0
<b>Toplam</b>	<b>260</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırma ölçeğine, yapılan güvenilirlik analizi sonucu; Cronbach's Alpha katsayısı 0,733 olduğu tespit edilmiş olup, ölçeğin orta seviyede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

#### 4.2. Geçerlilik Analizi (Faktör Analizi)

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok boyutlu bir analizdir. Bu analiz, araştırmalarda yer alan kavramları ölçmek için geliştirilen araçların yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla kullanılır (Şimşek 2007; Büyüköztürk 2002). Faktör analizinin amacı dikkate alındığında, “açımlayıcı” (keşfedici) ve “doğrulamalı” olmak üzere iki temel yonteme ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya ya da kuram geliştirmeye yönelik bir işlem; doğrulamalı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir yapının uyumunu sınama söz konusudur (Kline 1994; Stewens 1996; Şimşek 2007). Bu bağlamda, bu araştırma ölçeğine doğrulamalı faktör analizi yöntemi kullanılacaktır. Çünkü aynı ölçek daha önce açımlayıcı faktör analizi ile Karaca (2007) tarafından geçerlenmiş ve kullanılmıştır.

Yazında doğrulamalı faktör analizinin “LISREL” ve “AMOS” gibi Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerine uygun istatistik programlarında yapılması gerektiği belirtilmektedir (Stapleton 1997). Bu kapsamda, daha önce Karaca (2007) tarafından geliştirilen 38 ifade ve 7 alt boyuttan oluşan Cam Tavan Ölçeği LISREL programı aracılığıyla doğrulamalı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda doğrulamalı faktör analizi aracılığıyla; kullanılacak

ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak ve en iyi uyum değerlerine ulaşmak için dört farklı faktör modeli test edilmiştir.

İlk olarak, CT ölçeğinin ilk geliştirildiği orijinal halindeki faktörler; Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları (Networklar), Mentorluk, Mesleki Ayrım ve Stereotipler olmak üzere 7 faktörlü model (Model 1) sınanmıştır. İkinci olarak faktörler arasındaki ilişkilerin sıfıra sabitlendiği null (ilişiksiz) model (Model 2) sınanmıştır. Üçüncü olarak, Model 1’de sınanıp yeterli uyum değerleri alamayan üç boyut (İnfomal İletişim Ağları (Networklar), Mentorluk, Mesleki Ayrım ) ve bazı ifadeler modelden çıkarılıp, kalan dört faktörlü model (Model 3) (Çoklu Rol Üstlenme, Kişisel Tercih algıları, Örgüt Kültürü, St: Stereotipler) sınanmıştır. Son olarak, bütün ifadelerin tek bir faktörde toplandığı tek faktörlü model (Model 4) sınanmıştır. Tek faktörlü modelin sınanmasının nedeni; birçok ölçeğin bir arada kullanıldığı durumlarda yanıtlayıcının hale etkisi<sup>‡</sup>, sosyal istenirlik<sup>§</sup> ya da cevapların tümüne evet ya da hayır deme eğilimi göstermesi gibi istenmeyen sonuçların ortaya çıkabilmesidir. Bu durumu saptamanın en iyi yolu, ankette bulunan bütün maddelerin tek bir faktör altında toplanıp toplanmadığının belirlenmesidir. Eğer bütün maddeler tek bir faktör altında toplanırsa ya da iyi uyum değerlerine sahipse, ölçeğin geçerliliği konusunda soru işaretleri oluşur. Bu nedenle çok sayıda maddenin yer aldığı ölçeklerin tek faktörde değil birden çok faktörde toplanması istenen bir durumdur (Podsakoff et al. 2003; Bolat 2011). Bu nedenle ankette yer alan bütün maddeler tek bir faktöre yüklenip, LISREL programı aracılığıyla analize tabi tutulmuş ve diğer modellerle karşılaştırılması yolu ile en iyi uyum değerine sahip faktör modeli elde edilmiştir. İlgili faktör modellerin karşılaştırmalı uyum değerleri Tablo 4’te, geçerli kabul edilen modelin LISREL grafik görünümü ise Grafik 1’de yer almaktadır.

**Tablo 4. Ölçeklerin Faktör Analizi Karşılaştırması (n=260, p<0,01)**

Model No - Adı	X <sup>2</sup>	SD	RMSEA	CFI	NFI
1   7 faktörlü model	6135,98	213	0,120	0,84	0,81
2   Null model	414,93	131	0,091	0,94	0,90
3   4 faktörlü model	272,16	125	0,067	0,94	0,90
4   Tek faktörlü model	1176,36	234	0,125	0,84	0,81

X<sup>2</sup>: Ki-kare, SD: Serbestlik Derecesi, RMSEA: (Root mean Square Error of Approximation/Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), CFI: Comparative Fit Index/ Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index/Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

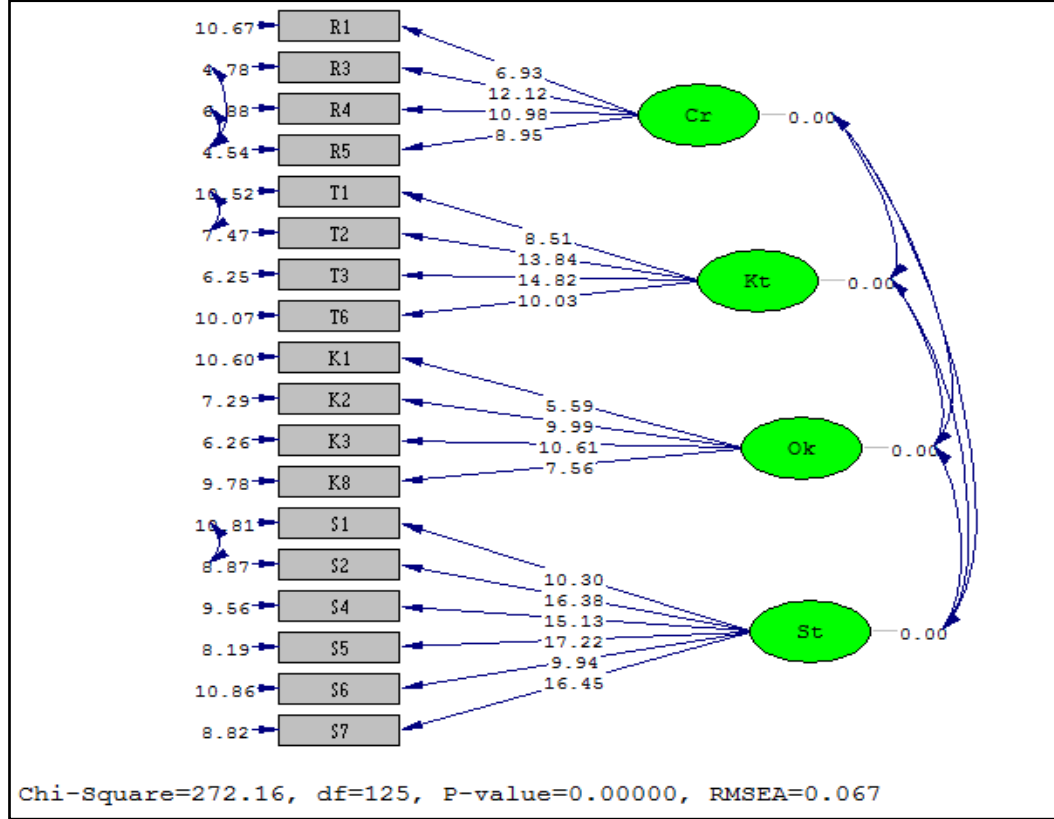
Tablo 4’te, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modellerin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Bu çizelgeye göre; 4 faktörlü modelin (Model 3), Null (ilişkisiz) model, yedi faktörlü model ve tek faktörlü model’e göre faktör yapısının en uygun uyumu gösteren model olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; bu çalışmada faktör yapısı olarak en iyi uyum değerlerini yansıtan “4 faktörlü model” tercih edilmiş ve araştırma analizleri (t testi, korelasyon vb.) bu faktörler aracılığıyla yapılmıştır. Tablo 4’te görüldüğü üzere; 4 faktörlü model, diğer modellere göre çalışmadaki faktörleri ve ilişki örüntülerini daha güçlü uyum değerleri ile açıklıyor olması nedeniyle seçilmiştir. YEM ile yapılan analizlerde öncelikle alternatif modeller sınanarak en iyi uyum değerinde sahip olan model ile ilişkiler

<sup>‡</sup> **Hale Etkisi:** Araştırmaya katılan kişinin, ön yargıları ile hareket edip, kendisine yüksek rol ve sosyal önem atfederek değerlendirmelerde bulunmasıdır (Sukamolson, 2008; wikipedia. org.).

<sup>§</sup> **Sosyal İstenirlik:** Bireyin gerçek duygularıyla değil, onay gördüğü duyguları ile cevap vermesidir (Anderson, 1981)

ve hipotezler test edilir (Şimşek 2007). (Kabul edilen 4 faktörlü modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırları aşağıda dipnot şeklinde aktarılmıştır\*\*)

**Şekil 1. Kabul Edilen 4 Faktörlü Model (model 3)<sup>††</sup>**



LISREL programı aracılığıyla yapılan Doğrulayıcı Faktör analizi sonucuna göre, Karaca (2007) tarafından 7 boyut olarak geliştirilen ölçek, bu araştırmada 4 boyut olarak geçerlenmiştir. Bu sonuca göre 3 boyut yeterli uyum iyiliği değeri alamamış olup kapsam dışı bırakılmıştır. Üç boyutun devre dışı kalmasının nedeni olarak; araştırmanın farklı örneklem üzerinde yapılıyor olması, ayrıca ölçeğin daha önce farklı sektör ve kültürlerde geçerliliğinin çok fazla yapılmadığı gösterilebilir. Bu durum bir anlamda bu araştırmanın sınırlılıklarından biridir.

\*\* **Ki-Kare ( $\chi^2$ ):** Ki-kare değeri alternatif modelleri karşılaştırmak için kullanılan bir ölçüttür. Bu değer serbestlik derecesi ile birlikte kullanılmaktadır. Buna göre; bir modeldeki Ki-kare değerinin serbestlik derecesine olan oranının düşük olması iyi bir uyuma; yüksek olması ise kötü bir uyuma sahip olduğunu gösterir. Ki-kare değeri ile ilgili kabul edilebilir sınırlar ise şöyledir: Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi sonucu; 3'ün altında kalması mükemmel uyum, 5'in altında kalması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Sümer, 2000; Şimşek, 2007). **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation/ Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü):** RMSEA değeri hem model uyumu hem de güven aralığı hakkında karar vermek için yazında çok sık kullanılan bir ölçüttür. Bu değer, hesaplanırken, modeldeki serbestlik derecesini dikkate almakta ve böylece model karmaşıklığından etkilenmemektedir. Yazında, RMSEA değerinin 0.080'nin altında olması; modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Şimşek 2007). **CFI (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI (Normed Fit Index/Normlaştırılmış Uyum İndeksi):** NFI ve CFI değerleri ise hem modelin karmaşıklığına hem de örneklem büyüklüğüne duyarısızlaştırılmış uyum iyiliği ölçütleridir. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırları 0.90'ın üzeridir (Kline 1994; Şimşek 2007)

†† **Cr:** Çoklu Rol Üstlenme, **Kt:** Kişisel Tercih algıları, **Ok:** Örgüt Kültürü, **St:** Stereotipler

### 4.3. Hipotez Testleri Sonuçları

**Tablo 5. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuç Tablosu (n=260)**

Değişkenler		Cam Tavan Algısı Boyutları (Sig. Değeri)			
		Çoklu Rol Üstlenme	Kişisel Tercih algıları	Örgüt Kültürü	Stereotipler
<b>H1</b>	Kurum Türü	0,441	0,339	<b>0,040*</b>	0,966
<b>H2</b>	Medeni Durum	0,397	<b>0,000*</b>	0,457	<b>0,014*</b>
<b>H3</b>	Yaş	0,378	<b>0,000*</b>	0,298	<b>0,000*</b>
<b>H4</b>	Mesleki Deneyim	0,839	<b>0,000*</b>	0,419	<b>0,005*</b>
<b>H5</b>	Eğitim	0,132	0,169	0,327	0,397

\*Sig. < 0,05 Hipotez kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler, Tablo 5’de görüldüğü üzere analizlere tabi tutulmuş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

**H1:** “Çalışılan kuruma göre (Sağlık Bakanlığı- Milli Eğitim Bakanlığı) Cam Tavan algısı anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” Hipotezi, “bağımsız örneklem t testi”ne tabi tutulmuş olup, cam tavan kavramının 4 boyutundan yalnızca “Örgüt Kültürü” boyutu her iki kurum karşılaştırıldığında bilimsel olarak (Sig.0,040) anlamlı, diğer üç boyut ise anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

**H2:** “Medeni duruma göre Cam Tavan algıları anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.” Hipotezi “bağımsız örneklem t testi ”ne tabi tutulmuş olup, Cam Tavan kavramının 4 boyutundan ikisi; kişisel tercih algıları,(t0,000); Stereotipler,(Sig.0,014), medeni duruma göre bilimsel olarak anlamlı, diğer iki boyut ise anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

**H3:** “Çalışanların yaşları ile Cam Tavan algısı arasında ilişki vardır.” Hipotezi korelasyon testine tabi tutulmuş olup, Cam Tavan kavramının 4 boyutundan; Kişisel Tercih algıları, (Sig.0,000) yaş değişkeni ile negatif, Stereotipler, (Sig.0,000) ise pozitif yönde ilişkili olduğu, diğer iki boyutun ise ilişkisiz olduğu tespit edilmiştir.

**H4:** “Mesleki deneyime göre çalışanların Cam Tavan algısı anlamlı şekilde değişmektedir.” Hipotezi korelasyon testine tabi tutulmuş olup, Cam Tavan kavramının 4 boyutundan; kişisel tercih algıları, (Sig.0,000) “mesleki deneyim” değişkeni ile negatif bir ilişki, “stereotipler”, (Sig.0,005) boyutu ise pozitif yönde ilişkili olduğu; diğer iki boyutun ise ilişkisiz olduğu tespit edilmiştir.

**H5:** “Çalışanların eğitim seviyesine göre cam tavan algısı anlamlı şekilde farklılaşmaktadır” Hipotezi t testine tabi tutulmuş olup, Cam Tavan kavramının 4 boyutundan hiç birisi eğitim değişkeni ile ilişkili olmadı (Sig.<0,05) tespit edilmiştir.

## V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında Gümüşhane ilinde Sağlık Bakanlığı’na bağlı kurumlarda görev yapan kadın çalışanlar ile Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurumlarda görev yapan kadınların CT algısı karşılaştırıldığında; Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının CT ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması (1-5 arası Likert ölçeğe) 3,045, Sağlık Bakanlığının ise 3,044 olup, her iki kurumda birbirine yakın ve orta düzeyde CT algısı yaşandığı görülmektedir. Bu sonuçlar zihinlerde olan CT algısının ölçüm sonuçlarıdır. Her iki kurumun mevcut yönetim kademelerine bakıldığında Gümüşhane Milli Eğitim Müdürlüğü’nde

bulunan yöneticilerin sadece %11'i, Sağlık Kurumlarında ise %18'i kadındır. Diğer taraftan CT kavramının 4 boyutundan yalnızca “örgüt kültürü” boyutunun çalışılan kuruma göre bilimsel olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu fark incelendiğinde Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının, (Ort.=3,284), Sağlık Bakanlığı çalışanlarına (Ort.=3,057) göre daha fazla düzeyde CT algısı yaşadıkları görülmektedir. Bu sonuç bize Milli Eğitim Bakanlığının, Sağlık Bakanlığına göre daha fazla eril kültür yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Benzer konuda Yılmaz'ın (2013) ‘Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları (İstanbul İli Örneği)’ araştırması sonuçlarına göre; eğitim yöneticilerinin cam tavan engeli orta düzeyde çıkmıştır. Aksu ve diğerlerinin (2013) yılında okul müdürleri üzerinde yaptığı araştırmada katılımcıların yarısı örgüt kültürünün yönetim kademelerinde yükselmelerinde engellemeler oluşturduğunu algılamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumuna göre CT algısının farklılaşp farklılaşmadığı sorgulandı. Yapılan analiz sonucuna göre; CT kavramının 4 boyutundan ikisi, “kişisel tercih algıları ve stereotipler”, Medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu sonuca göre, “kişisel tercih algılarında (öz-yeterlilik vb.)” bekar çalışanlar (Ort.=4,06), evli çalışanlara (Ort.=3,62) göre daha fazla CT algısına sahiptirler. Bu durumun nedeni olarak; bekâr çalışanların eş desteğinden yoksun olmaları ve aile düzenini tamamlamış olmaları gösterilebilir. Geleneksel aile yapısında evlenmemiş kadın; baba, abi ve aile büyükleri tarafından kültürel ve dini nedenlerle engellendiği toplumumuzda sıklıkla görülen bir durumdur. Bu boyut açısından bakıldığında sadece bekâr çalışanların değil, evli çalışanların da yüksek düzeyde CT algısı hissettikleri görülmektedir.

Diğer taraftan, *medeni durum* değişkeni ile *stereotipler* boyutu ilişkilendirildiğinde bu boyut açısından her iki grubun (bekar-evli) düşük düzeyde CT algısı yaşadığı, her iki grup karşılaştırıldığında evli çalışanların (Ort.=2,51), bekarlara göre (Ort.=2,20) daha fazla stereotipler konusunda duyarlı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak evli çalışanların anne ve eş rollerini üstlenirken bekârlara oranla daha fazla sorumluluk ve kalıplaşmış beklenti ve yargılarla karşılaştıkları söylenebilir.

Araştırmaya kapsamında kadın çalışanların *yaşları* ile *CT algısı* ilişkilendirildiğinde, CT kavramının “kişisel tercih algıları” boyutu ile “yaş” arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu, genç çalışanlar bu boyut konusunda daha çok CT algısı (öz-yeterlilik vb.) yaşarken, yaş ilerledikçe CT algısı azalmaktadır. Bunun nedeni olarak ilerleyen yaşla birlikte özgüven ve deneyimin artması gösterilebilir. CT kavramının bir başka boyutu olan “Stereotipler” ise yaş değişkeni ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yaş arttıkça kalıplaşmış düşüncelerden etkilenme oranı da artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında genç çalışanlar Stereotiplerden daha az etkilenmektedirler.

Araştırmaya kapsamında kadın çalışanların *mesleki deneyimleri* ile *CT algısı* ilişkilendirildiğinde yaş deneyiminde olduğu gibi iş deneyimi arttıkça, “kişisel tercih algıları” azalmaktadır (öz-yeterlilik vb.). CT kavramının bir başka boyutu olan “stereotipler” konusunda ise iş deneyimi değişkeni arttıkça “stereotipler” algısı da pozitif yönde artmaktadır.

Araştırma kapsamında çalışanların eğitim seviyesine göre, CT algısının değişip değişmediği sorgulanmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, CT kavramının 4 boyutundan hiç birisi Eğitim değişkeni ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Benzer konuda Milli Eğitim çalışanları üzerine araştırma yapan (Yılmaz 2013)'ün çalışmasında da mezuniyet derecesinin eğitim yöneticilerinin CT'na ilişkin algısını etkileyecek bir faktör olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan hem Sağlık Bakanlığı hem de Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının hepsi üniversite (önlisans ve lisans) mezunu olarak görev yapmaktadırlar. Bu nedenle bu araştırmada ilköğretim, lise gibi diğer eğitim seviyeleri yer almamıştır. Bir



bakıma örneklemin eğitim düzeyi birbirine çok yakındır. Diğer bir anlatımla çok katmanlı bir derecelendirme yapılamamıştır. Bu nedenle eğitim seviyesi açısından CT algısı farklılaşmamaktadır.

Sonuç olarak; cinsiyet temelli (Eril-Dışıl) örgüt kültürünün CT algısı üzerinde etkili olduğu, bu boyut konusunda Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının Sağlık Bakanlığına göre daha fazla CT'na maruz kaldığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç bizlere, eğer örgütlerde cinsiyet temelli rol dağılımı ve uygulamalar olduğu takdirde kadın çalışanlar yönetim basamaklarına geçmekte CT engeli yaşadığını göstermektedir. Bu engeli aşmanın en önemli adımı örgütleri, hem uygulamalar hem de yasal düzenlemeler noktasından tam bir eşitlik temelinde yönetmek ve tasarlamak gerekmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre; bekâr çalışanların evlilere göre “kişisel tercih algıları” konusunda yüksek düzeyde CT algısına sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç bize tartışma bölümünde belirtildiği üzere; bekâr çalışanların eş desteğinden yoksun olmasından kaynaklanmasını işaret edebilir. Stereotipler (Cinsiyet temelli kalıplaşmış yargılar) konusunda ise düşük düzeyde olmakla birlikte evlilerin bekârlardan daha çok CT algısına sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.

Yaş ve iş deneyimi ilerledikçe Stereotipler algısı pozitif yönde, kişisel tercih algısı ise negatif yönde değiştiği, Eğitim durumuna göre CT algısının değişmediği, “çoklu rol üstlenme” boyutunun CT algısına etkili olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Uygulamacılara Öneriler:** Kadın çalışan ve yönetici adaylarına yöneticilik, liderlik, özgüven gibi eğitimler verilmelidir. Ayrıca yönetim becerilerini geliştirebilecekleri atölye çalışmaları yapılmalıdır. Erkek yöneticilere yakın oranlara ulaşana kadar kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık yapılmalıdır. Eril ve cinsiyet ayrımcılığı kültürünün hâkim olduğu kurumlarda, bu eşitsizlikleri gidermeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır (eşitlikçi semboller ve eşit görev ve performans kriterleri vb.). Bu tür kurumlarda hâkim olan erkek egemen kültür kadın çalışanları da kapsayacak şekilde eşit ve ideal bir seviyeye çekilmelidir. Bunlara ek olarak kadınların eğitim ve iş hayatına girebilmeleri için hükümetlerin politika ve projeler geliştirmeleri gerekir. Ayrıca, cinsiyet temelli var olan bütün kültürel, ailevi, dilsel ve davranışsal problemler milli bir politika geliştirilerek ortadan kaldırılmalıdır.

**Araştırmacılara Öneriler:** Bu araştırma sonucunda mevcut ölçekler baz alınarak, Cam Tavan algısını ölçebilen, kültürlerarası geçerlenmiş bir ölçeğe ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan kadın yöneticiler üzerine yapılacak çalışmalar multidisipliner (sosyoloji, antropoloji, örgütsel psikoloji vb.) bir bakış açısıyla ele alınmalı, konu hem farklı sektör ve kurumlarda hem de erkek örneklemler ile karşılaştırmalı olarak incelenerek bütünsel olarak ele alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

1. Aksu A., Çek F. ve Şenol B. (2013) Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejilerine İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 25: 133-160.
2. Allport G. W. (1954) The Historical Background of Modern Social Psychology. In G. Lindzey (ed.) **Handbook of Social Psychology**, pp: 3-56. Addison-Wesley, MA.
3. Alkhateeb H. (2001) Gender Differences in Mathematics Achievement Among High School Students in the United Arab Emirates (1991-2000). **School Science and Mathematics** 101(1): 5-9.

4. Arslan G. E. (2014) Türkiye’de Çalışan Kadın Olmak ve Kadın Akademisyenler. **Gazi Üniversitesi Öğretim Üyeleri Derneği Bülteni** 12(1): 36-40.
5. Aslantepe G. (2006) **Kadın Eğitimi ve Sosyal Dışlanma**. Kadın İstihdam Zirvesi, TİSK, İstanbul.
6. Aycan Z. (2004) Invited Address. Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor? (Three Dimensional Glass Ceiling: Who Puts Barriers to Women and Why?) Presented at **the 2nd Summit of Women Managers in Turkey**, Istanbul.
7. Bajdo L. M. and Marcus W. D. (2001) Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organization: A Cross-Cultural Examination. **Sex Roles** 45(5-6): 399-414.
8. Bandura A. (1997) **Self-Efficacy: The Exercise of Control**. Freeman, New York.
9. Bartol K. K. (2003) Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels. **The Journal of Leadership and Organizational Studies** 9(3): 8-19.
10. Başaran N. ve Nuroğlu E. (2015) İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi. **Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi** 1: 149-181.
11. Bolat T., Bolat O. and Kılıç T. (2011) Career Self-Efficacy and Glass Ceiling Moderating Effect of Work-Related Masculinity Values. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJRB)** 2(10): 57-68.
12. Boyd K. S. (2008) Glass Ceiling. In E. Cashmore (ed.) **Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society**, pp: 549-52. Sage, New York.
13. Breger M. J. (1992) The Department of Labor’s Glass Ceiling Initiative: A New Approach to an Old Problem. **Labor Law Journal** 43(7): 421.
14. Bronholt L. J., Goodnow J. and Convey G. H. (1994) Influences of Gender Stereotypes on Adolescents Perception of Their Own Achievement. **America Educational Research** 31(3): 675-692.
15. Ceylan İ. (2014) Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı Geriledi. <http://www.kariyer.net/ik-blog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/> Erişim tarihi: 06.09.2015.
16. Cleveland J. N., Stockdale M. and Murphy K. R. (2000) **Women and Men in Organizations: Sex and Gender Issues at Work**. Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey.
17. Çetin M. ve Atan E. (2012) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi. **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi** 35: 123-136.
18. Duru A. (2002) Van İlindeki Lise Birinci Sınıflarda Cinsiyet Farklılığının Matematik Başarısı Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Van.

19. Duru A. ve Savaş E. (2005) Matematik Öğretiminde Cinsiyet Farklılığı. **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi** 7(1): 35-46.
20. Ecevit Y. ve Yüksel-Kaptanoğlu İ. (2014) **Kadın Girişimciler Araştırması**. [http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/diger/us201\\_garanti\\_kadin\\_girisimciler\\_rapor\\_20150625.pdf](http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/diger/us201_garanti_kadin_girisimciler_rapor_20150625.pdf)
21. Federal Glass Ceiling Commission (1995) **Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital U.S. Glass Ceiling Commission Publications Key Workplace Documents**. Cornell University ILR School Digital Commons, New York.
22. Forbes.com (2012) **Lessons For Executive Women From Chinese Boardrooms**. <http://www.forbes.com/sites/forbeswomanfiles/2012/10/09/lessons-for-executive-women-from-chinese-boardrooms/#13751a0a1830>.
23. Fortune.com (2013) **CWDI Report: Women Board Directors of Fortune Global 200 and Beyond**. [http://www.globewomen.org/CWDI/2013\\_cwdi\\_report.html](http://www.globewomen.org/CWDI/2013_cwdi_report.html).
24. Girl.com.au (2014) **Women are CEOs of Six ASX 200 Companies**. GasNet Australia Group, Harvey Norman Holding, Macquarie Airports, Macquarie Countrywide Trust, St George Bank and Telecom Corporation of New Zealand.
25. Hofstede G. (1980) **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Sage Publications, Beverly Hills, California.
26. Hofstede, G. (1980) **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Sage Publications, Beverly Hills, California.
27. Hofstede G. (2001) **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. Sage Publications, California.
28. Hofstede G. (2001) **Cultures Consequences**. Sage Publication, Beverly Hills, California.
29. İlkaracan İ. (1998) **75 Yılda Kadınlar ve Erkekler**. Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
30. ILO Global Report (2015) **Women in Business and Management: Gaining Momentum**. International Labour Office, Geneva.
31. Izgar H. ve Dilmaç B. (2008) Yönetici Adayı Öğretmenlerin Öz-Yeterlilik Alguları Ve Epistemolojik İnançların İncelenmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 20: 437-446.
32. Karaca A. (2007) Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, Konya.
33. Kılıç T. (2013) Bireysel ve Kolektif Yeterlilik Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi, Sağlık Sektörü Uygulaması. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi**, Balıkesir.

34. Klemesrud J. (1981) **Women in Medicine Find a Need for Support**. <http://www.nytimes.com/1981/04/13/style/women-in-medicine-find-a-need-for-support.html?sec=health> Erişim Tarihi: 05.09.2015.
35. Kline P. (1994) **An Easy Guide to Factor Analysis**. Routledge, New York.
36. Knapton S. (2015) **Queen Bee Syndrome is a Myth, Women Do Help Each Other Rise to Top**. <http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/11657832/Queen-Bee-syndrome-is-a-myth-women-do-help-each-other-rise-to-top.html> Erişim Tarihi: 05.09.2015.
37. KSSGM (2000) **Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları**. Genel Müdürlük Yayınları, Ankara.
38. Lueptow L. B., Garovich-Szabo L. and Lueptow M. B. (2001) Social Change and the Persistence of Sex Typing (1974-1997). **Social Forces** 80(1): 1-35.
39. Lucas J. L., Wanberg C. R. and Zytowski D. G. (1997) Development of A Career Task Self-Efficacy Scale. **Journal of Vocational Behavior** 50(3): 432-459.
40. Orta L. (2014) Women and Football in Turkey. **International Journal of Humanities and Social Science** 7(1): 85-93.
41. Örucü E., Kılıç R. ve Kılıç T. (2007) Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst düzey Yönetici Pozisyonlarına Yükselmelerindeki Engeller; Balıkesir İli örneği. **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi** 14(2): 117-135.
42. Öztürk A. (2011) Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği. **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.
43. Podsakoff P. M., Mackenzie S. B., Podsakoff N. P. and Lee J. Y. (2003) Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology** 88(5): 879-903.
44. U. S. Department of Labor (1991) **Report on the Glass Ceiling Initiative**. [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key\\_workplace](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=key_workplace)
45. Ubuz B. (1999) 10.ve 11. Sınıf Öğrencilerinin Temel Geometri Konularındaki Hataları ve Kavram Yanılgıları. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 17(17): 95-104.
46. Stapleton C. D. (1997) Basic Concepts and Procedures of Confirmatory Factor Analysis. Paper Presented at **The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association**, Austin.
47. Staines G., Tavis C. and Jayaratne T. E. (1973) **The Queen Bee Syndrome**. In C. Tavis., **Del Mar (Eds), The Female Experience**. CRM Books, California.
48. Stewens J. (1996) **Applied Multivariate Statistics For The Social Science**. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

49. Şimşek Ö. F. (2007) **Yapısal Eşitlik Modellemesi Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**. Ekinoks Yayınları, Ankara.
50. Türk Dil Kurumu.[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56083285147af8.99427243](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56083285147af8.99427243)
51. Wirth L. (2001) **Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management**. International Labour Office, Geneva.
52. Woo D. (1994) **The Glass Ceiling and Asian Americans**. [http://www.researchgate.net/publication/37154938\\_The\\_Glass\\_Ceiling\\_and\\_Asian\\_Americans](http://www.researchgate.net/publication/37154938_The_Glass_Ceiling_and_Asian_Americans) Erişim Tarihi:27.09.2015.
53. Weyer B. (2007) Twenty Years Later: Explaining the Persistence of the Glass Ceiling for Women Leaders. **Women in Management Review** 22(6): 482-496.
54. Wigfield A., Eccles J. S. and Pintrich P. (1996) Development Between The Ages of 11 and 25. In D. Berliner, R. Calfee (eds.) **Handbook Of Educational Psychology**. Macmillan, New York.
55. Yılmaz T. (2013) Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği. **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
56. <http://dictionary.reference.com/browse/mentor?s=t>
57. <https://en.wikipedia.org/wiki/Stereotype>
58. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal\\_psikoloji](https://tr.wikipedia.org/wiki/Sosyal_psikoloji)
59. <http://www.hurriyet.com.tr/egitim/26701338.asp>
60. <http://www.hurriyet.com.tr/ik/28387591.asp>
61. www. www.towerswatson.com, akt. [http://www.dha.com.tr/en-yuksek-kadin-istihdam-orani-55-ile-sigorta-sektorunde\\_887071.html](http://www.dha.com.tr/en-yuksek-kadin-istihdam-orani-55-ile-sigorta-sektorunde_887071.html)

