

## Kadın Çalışanların Önündeki Engel: Cam Tavan Sendromu

### The Obstacles in Front of Women Employees: Glass Ceiling Obstacles

Mustafa Kemal Kördeve<sup>1</sup>

#### Extended Abstract

##### Introduction

Women employees are more involved than in the past in working life. However, this rate is not at the desired level. Notwithstanding, the proportion of women employees is increasing because of the desire of women to take a more active role in working life, contribute to family budget (Öğüt, 2006) and increase in rate of woman literacy. Although women take a lot role in the working life, they can not be take in senior management (Bingöl ant others, 2011). There are many reasons for this, such as gender discrimination, prejudice against women, patriarchal society. These concepts are called glass ceiling.

Glass ceiling obstacles which have placed between women employees and senior management, unseen and uninhabitable (Aksu and others, 2013). The obstacles in front of women managers have been begun to examined and discussed with the concept of glass ceiling. Gender discrimination, glass ceiling, career platform prevents the individual from reaching own goal (Kozakand Dalkıranoglu, 2013).

Although women can take an active role and rise to managerial positions in working life, Women are not required to be managers (Çetin and Altan, 2012). Male managers are more than female managers in various

---

<sup>1</sup> Dr., İstanbul Gedik Üniversitesi, [kordevemustafa@gmail.com](mailto:kordevemustafa@gmail.com)

Bu makale iThenticate programı ile taranmıştır.

Makale Gönderim Tarihi: 02/01/2017- Kabul Tarihi: 24/01/2017

occupational groups. For instance, there is not much difference between working men and women in primary Education. However The men managers are more than women managers (Inandi and others, 2009).

### **Methods**

This study was done on women and men participants working in different fields. The research is a quantitative research which done on public and private employees. Independent variable have been determined the main factors affecting the working life of women employees and between the groups were tried to be measured similarities and differences by researcher.

Survey application which consist of two section has been made in the research. In the first part, demographic variables of the participants are determined. In the second part, asked about glass ceiling barriers. It was used that the scale developed by Örucü and his friends in the Research. 110 women and 47 men workers had participated in this study. The survey results were entered and run using the software package of SPSS 22.0.

### **Findings**

Three sub-factors were discovered result of factor analysis. These factors were named feeling syndrome, family syndrome and role model syndrome by researcher. The relationship, between the obtained factors with gender and marital status variables, was examined in the research. According to the result of research, there is a significant relationship between gender and feelings syndrome ( $F=74,916$  and  $p=,000$ ). The gender variable has the same directional linear effect on feeling syndrome and role model syndrome (significant at the 0.05 level,  $p=,000$ ).

### **Conclusion**

53 men and 107 women participated in the survey. 37 of the men and 27 of the women participants are managers. 86.6% of the participants believe that having family responsibilities of women is an obstacle to being a manager. 10% of the participants don't believe that. Women have viewed business and home conflict, in front of senior management position it as a major obstacle (Vianen and Fischer, 2002). 63% of the participants women defined women as a barrier to being a manager.

## Kadın Çalışanların Önündeki Engel: Cam Tavan Sendromu

### Öz

Kadın çalışanlar, çalışma hayatında geçmişe oranla daha fazla yer almaya başlamışlardır. Ancak kadın çalışanlar yönetim kadrosunda yeteri kadar yer alamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerden birisi de cam tavan engelleridir. Bu nedenle bu çalışmada cam tavan engellerin neler olduğu ve çözüm önerileri araştırılmıştır.

Araştırmada iki bölümden oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Birinci bölümde katılımcılara ait demografik değişkenler yer almaktadır. İkinci bölümde ise cam tavan engellerine yönelik sorular sorulmuştur. Araştırmada daha önce Örucü ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışmaya 110 kadın çalışan ve 47 erkek çalışan katılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 paket programına girilerek çalıştırılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucu üç alt faktör elde edilmiştir. Araştırmacı tarafından bu alt faktörlere duygu sendromu, aile sendromu ve rol model sendromu adı verilmiştir. Elde edilen faktörlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre Cinsiyet ile duygu sendromu arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $F= 74,916$  ve  $p=,000$ ). Cinsiyet faktörünün, duygu sendromu ve rol model sendromu üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde ( $p=,000$ ) aynı yönlü doğrusal bir etkisi vardır.

**Anahtar sözcükler:** cam tavan, kadın yöneticiler, çalışma hayatı

### Obstacles that Women's Advancement to Senior Management: Glass Ceiling Syndrome

#### Abstract

Women workers have begun to take up more get space in working life than in the past. However women workers can't take part to management staff enough. One of these reasons is glass ceiling barriers. Therefore, the study has been researched what the glass ceiling barriers and suggest solutions.

Survey application which consist of two section has been made in the research. In the first part, demographic variables of the participants are determined. In the second part, asked about glass ceiling barriers. It was

used that the scale developed by Örucü and his friends in the Research. 110 women and 47 men workers had participated in this study. The survey results were entered and runusing the software package of SPSS 22.0.

Three sub-factors were discovered result of factor analysis. These factors were named feeling syndrome, family syndrome and role model syndrome by researcher. The relationship, between the obtained factors with gender and marital status variables, was examined in the research. According to the result of resarch, there is a significant relationship between gender and feelings syndrome ( $F=74,916$  and  $p=,000$ ). The gender variable has the same directional linear effect on feeling syndrome and role model syndrome (significant at the 0.05 level,  $p=,000$ ).

**Keywords:** Glass ceiling, woman managers, working life

### Giriş

Günümüz çalışma hayatında kadın çalışanlar geçmişe oranla daha fazla yer almaya başlamıştır. Ancak bu oran yine de istenilen seviyede değildir. Bununla beraber artık, kadınların çalışma hayatında daha aktif rol almak istemeleri, aile bütçesine katkı yapmak istemesi (Öğüt, 2006), kadın okur-yazar oranının artması gibi nedenlerle kadın çalışanların sayısı artmaktadır. Kadınlar çalışma hayatında daha çok rol almalarına rağmen istenilen düzeyde üst yönetimde yer alamamaktadırlar (Bingöl ve diğerleri, 2011). Bunun cinsiyet ayrımı, kadınlara karşı ön yargı, ataerkil bir toplum anlayışı gibi pek çok nedeni vardır. Günümüzde bu kavramlara cam tavan denilmektedir. Cam tavan; kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engellerdir (Aksu ve diğerleri, 2013). Cam tavan kavramı ile kadın yöneticilerin önündeki engeller daha çok irdelenmeye ve göz önüne serilmeye başlanmıştır.

Cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan, kariyer platosu gibi kavramlar bireyin hedeflerine ulaşmasını engelleyen bariyerlerdir (Kozak ve Dalkıranoglu, 2013)

Kadınların iş hayatında aktif roller almalarına, yönetici konumuna daha çok yükselebilmelerine rağmen, kadının yönetimde yer almasına bazı çevrelerce

soğuk bakılmakta; hatta yöneticilikten ziyade yöneticinin yanında bulunması, ikinci planda yer alması görüşü de ağır basmaktadır (Çetin ve Atan, 2012). Çeşitli meslek gruplarında yönetici gruplarında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin ilköğretimde çalışan kadın erkek sayıları çok farklılık göstermezken; yöneticilik konumunda erkeklerin çokluğu dikkat çekmektedir (İnanlı ve diğerleri, 2009).

### Kadınların Çalışma Hayatında Olumsuz Etkilendiği Faktörler

Kadınların çalışma hayatında katılımını engelleyen bazı problemler eğitim, medeni durum, yasal düzenlemeler ve (Bozkaya, 2013, s.75), cinsel tacizdir. TÜİK verilerine göre ülkemizde 15 yaş üstü kadınların iş gücüne katılmama dağılımları ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 1.** İşgücüne Dahil Olmayan Kadınların Yıllara Göre İşgücüne Dahil Olmama Nedenleri

Yıllar	İş gücüne dahil olmayan	İş bulma ümidi olmayanlar (İş Aramayıp Hazır Olanlar)	Diğer	Mevsimlik çalışanlar	Ev işleriyle meşgul	Eğitim/ Öğretim	Emekli	Çalışamaz halde	diğer
2004	18 624	104	438	270	13 042	1 417	565	1 803	984
2005	18 936	194	651	310	12 703	1 472	584	1 966	1 056
2006	19 164	261	758	259	12 409	1 553	651	2 096	1 179
2007	19 464	229	706	207	12 124	1 598	695	2 029	1 875
2008	19 526	241	778	243	12 186	1 670	682	2 144	1 582
2009	19 466	310	854	67	12 101	1 832	763	2 143	1 397
2010	19 357	300	835	49	11 914	1 912	730	2 156	1 461
2011	19 414	271	821	50	11 872	2 043	772	2 174	1 410
2012	19 581	212	840	51	11 992	2 153	836	2 182	1 316
2013	19 523	237	956	37	11 463	2 221	831	2 360	1 419
2014	20 004	248	938	39	11 856	2 394	865	2 296	1 368

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları

Kadınların iş gücüne katılımı hem ülkemizde hem tüm dünyada bir problem teşkil etmektedir. OECD verilerine göre çalışma yaşındaki kadınların iş gücüne katılımı aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 2.** OECD Çalışma Çağındaki Nüfusun Toplam Nüfusa Göre İstihdam Oranı

Ülke	Ort.	Erkek	Kadın
İzlanda	84,7	87,1	82,3
İsviçre	80,2	84,4	76
İsveç	75,5	77	74
Norveç	74,8	76,5	73
Yeni Zellanda	74,3	79,6	69,2
Hollanda	74,2	79	69,2
Almanya	74	78,3	69,9
Danimarka	73,5	76,6	70,3
Japonya	73,3	81,9	64,6
Birleşik Krallık	72,7	77,6	68
Kanada	72,5	75,6	69,4
Avustralya	72,2	77,5	66,8
Estonya	71,9	75,3	68,5
Avusturya	71,1	75,2	67,1
Çek Cumhuriyeti	70,2	77,9	62,4
G7	69,1	74,9	63,4
Amerika Birleşik Devletleri	68,7	74,2	63,4
Finlandiya	68,5	69,3	67,7
İsrail	68,3	72,1	64,6
Kolombiya	67,6	79,9	55,9
Lüksemburg	66,2	71,3	60,8
Kore	65,7	75,7	55,7
Avrupa Birliği (28 ülke)	65,6	70,8	60,4
Slovenya	65,2	69,2	61
Euro Bölgesi (19 ülke)	64,5	69,6	59,4
Macaristan	64	70,3	57,8
Portekiz	63,9	66,9	61,1
Fransa	63,8	67,1	60,6
İrlanda	63,3	68,7	57,9
Polonya	62,9	69,3	56,6
Slovak Cumhuriyeti	62,7	69,4	55,9
Şili	62,4	73	51,9
Belçika	61,8	65,5	58
Meksika	60,7	78,3	44,7
İspanya	57,8	62,9	52,7
İtalya	56,3	65,5	47,2
Yunanistan	50,8	59,3	42,5
Türkiye	50,1	69,8	30,4

Letonya	68,1	69,9	66,4	Güney Afrika	43,7	49,9	37,7
OECD Ortalama					66,2	74,1	58,5

<https://data.oecd.org>

Tabloda görüldüğü üzere İzlanda, İsviçre ve İsveç gibi ülkelerde kadın ve erkek çalışan nüfus oranları birbirine yakındır. İtalya, Yunanistan, Güney Afrika gibi ülkelerde ve ülkemizde ise kadın çalışan oranı erkek çalışan oranına göre daha düşüktür.

Kadınların çalışma hayatında erkeklere göre daha düşük oranlarda bulunmaları yönetici olarak da erkeklere oranla daha az yer almalarını etkilemiştir. Bu etki özel sektöre de benzer şekilde yansımıştır. Ülkemizde özel sektörde işveren olarak yer alan kadın sayısı ile erkek işverenler arasında ciddi farklar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.** Cinsiyete Göre İşveren Olarak Çalışanların Dağılımı (15+ Yaş)

Yıl	Erkek	Kadın	Toplam
2010	93,1	6,9	100
2011	93	7	100
2012	92,5	7,5	100
2013	92	8	100
2014	92	8	100

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

İşveren olarak çalışanların yıllara göre dağılımına göre erkek iş verenler ile kadın iş verenler arasında çok fazla fark vardır. İşverenlerin yaklaşık %93'ü erkeklerden oluşmaktayken sadece %7'si kadınlardan oluşmaktadır.

Kamuda yöneticilik yapan kadın oranları ile yöneticilik yapan erkekler arasında da ciddi farklar vardır. 2013 yılında kamuda görevli yönetici kadın oranı %9,3 iken, 2014 yılında bu oran çok değişmeyerek %9,4'te kalmıştır.

### Cam Tavan

İlk defa 1984'te üst yönetimdeki cinsiyet eşitsizliğini ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkan cam tavan (Bruckmüller ve diğerleri, 2014), kadınların

üst yönetimde bulunmalarında önlerindeki görünmeyen engelleri ifade etmektedir. Diğer bir tanıma göre cam tavan, kadın çalışanların örgütte üst yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen, ancak herhangi bir şekilde görünür olmayan yapay engellerdir (Özyer ve Azizoğlu, 2014, s.96).

Cam tavan sadece kadınların önündeki engelleri ifade etmemektedir. Cam tavan hem kadınların hem de azınlıkların niteliklerine bakılmaksızın üst yönetime gelmelerinde önündeki engelleri ifade etmektedir (Özkan ve Özkan, 2010, s.94).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir (Örücü ve diğerleri., 2007, s.118).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere örgütlerde özellikle de kadınların önünde engel teşkil eden birçok etken vardır. Görünmeyen ve literatürde cam tavan olarak isimlendirilen bu engellerin birçok çeşidi vardır. Bu engeller bazen aileden kaynaklandığı gibi bazen iş yerindeki erkek çalışanlardan bazen de kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu araştırmada cam tavan engelini oluşturduğu düşünülen etkenler incelenmeye çalışılmıştır.

#### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırma çalışma hayatında yer alan kadınların üst düzey yönetici olmalarına engel teşkil eden nedenleri araştırmak ve çözüm önerileri üretmek için yapılmıştır. Araştırmada erkek katılımcılara da yer verilmiş böylece erkek ve kadın katılımcıların bakış açıları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmada kadınların üst yönetime gelmelerine etki eden başlıca faktörler bağımsız değişken olarak belirlenerek, gruplar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ölçülmeye çalışılmıştır.

#### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma farklı alanlarda çalışan kadın ve erkek katılımcılar üzerinde yapılmıştır. Araştırma kamu sektörü ve özel sektörde çalışanların kadın çalışanlara bakış açılarını değerlendirmek üzere yapılan nicel bir araştırmadır. Kadın çalışanların çalışma hayatına etki eden başlıca faktörler bağımsız değişken olarak belirlenerek, gruplar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ölçülmeye çalışılmıştır.



İki bölümden oluşan araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada, Özücü ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek soruları internet ortamına aktararak, mail yoluyla katılımcılara iletilmiş ve katılımcıların daha hızlı dönüş yapması sağlanmaya çalışılmıştır. Yedi sorudan oluşan birinci bölümde demografik faktörler ve çalışma hayatına ilişkin sorular sorulmuştur. On iki sorudan oluşan ve 5'li Likert ölçeklendirmesi kullanılan ikinci bölümde ise kadın çalışanlara yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcılara "Size göre aşağıdaki seçeneklerden hangileri ; "Kadınların iş yaşamında Üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir?" denilerek, katılımcıların cevaplarını 'Kesinlikle Katılıyorum (5)' seçeneğinden 'Hiç Katılmıyorum (1)' seçeneğine doğru vermeleri istenmiştir. Anketler, "SPSS Statistics 22.0" programında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma kadınların üst yönetime gelmelerini engelleyen faktörleri değerlendirmek için yapılan nicel bir araştırmadır. Kadınların üst yönetime gelmelerine etki eden değişkenler bağımsız değişken olarak değerlendirilerek gruplar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmış olup, veri toplama işlemi 2016 yılı kasım ayında gerçekleştirilmiştir.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma aşamasında zaman kısıtlılığının olması ve internet ortamında yapılması nedeniyle katılım 157 kişiyle sınırlı kalmıştır.

#### **Araştırmanın evren ve örnekleme**

Araştırma evreni İstanbul ilinde kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılım zorunlu olmayıp toplam 157 kişi katılmıştır. Araştırmada 104 kadın ve 53 erkek olmak üzere toplam 157 kişinin anketi değerlendirilmiştir (n=157). Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcılara Ait Demografik Değişkenler

Faktörler	Kategoriler	Frekans	Yüzde
Yaş	18-27	46	29,3
	28-37	45	28,7

	38-47	34	21,7
	48-57	17	10,8
	58 ve üzeri	15	9,6
Cinsiyet	Erkek	53	33,8
	Kadın	104	66,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	8	5,1
	Ortaöğretim	23	14,6
	Önlisans	23	14,6
	Lisans	79	50,3
	Yüksek lisans ve üzeri	24	15,3
Medeni Durum	Evli	97	61,8
	Bekar	60	38,2
Aylık Gelir	1300-1950	44	28,0
	1951-2600	21	13,4
	2601-3250	39	24,8
	3251-3900	33	21,0
	3901 ve üzeri	20	12,7
İş Yerindeki pozisyon	İşveren	8	5,1
	Üst düzey yönetici	5	3,2
	Orta düzey yönetici	41	26,1
	Alt kademe yönetici	18	11,5
	Çalışan	85	54,1
Çalıştığınız Sektör	Kamu	50	31,8
	Özel	95	60,5
	Kendi işim	12	7,6
	Toplam	157	100,0

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait demografik değişkenlere yönelik yedi soru sorulmuştur. İkinci bölümde 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan ve kadın çalışanların önündeki engellere yönelik 12 soru sorulmuştur. Elde edilen veriler SPSS 22.0 programına girilerek çalıştırılmıştır.

Analizler, % 5 anlamlılık düzeyi (p) ve %95 güven aralığı düzeyine göre açıklanmıştır.

Literatüre göre “Oldukça güvenilir (cronbach alpha ,628)” bulunan ölçeği oluşturan soruların, yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkarabilecek nitelikte, birbirleriyle ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olduğunu göstermektedir. Araştırma, ilgilenilen sorunları büyük oranda yansıtmaktadır.

**Tablo 5. Soru Bölümleri ve Değişken Türleri**

Soru Bölümleri	Değişken Türü	Soru Sayısı	Ölçek
Kişisel ve İş Hayatı Bilgileri	Bağımsız	7	Nominal-Ordinal
Kadın Çalışanların Önündeki Engeller Ölçeği	Bağımlı	12	5’li Likert

#### Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=,821>,60$ ) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %60,310 olan üç faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre kadın çalışanların üst yönetime gelmeleri önündeki engellere yönelik tutum ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 6. Cinsiyete Göre Eğitim Durumu**

		Eğitim durumu					Toplam
		İlköğretim	Ortaöğretim	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans ve üzeri	
Cinsiyet	Erkek Sayı	0	2	8	33	10	53
	Kadın Sayı	8	21	15	46	14	104

Toplam	Sayı	8	23	23	79	24	157
--------	------	---	----	----	----	----	-----

Cinsiyete göre eğitim durumu dağılımı incelendiğinde, erkeklerde ilköğretim mezunu olan sayı sıfır (0) iken, kadınlarda sekiz (8) kişi olması kadınların eğitim imkanlarının daha kısıtlı olduğunu ifade etmemektedir. Ayrıca kadınlarda lisans ve yüksek lisans sayısının daha fazla olması eğitim imkanı sağlarsa kadınların eğitim alanında daha başarılı olduğunu akla getirmektedir.

**Tablo 7.** Cinsiyete Göre İş Yerindeki Pozisyon Durumu

Cinsiyet	İş yerindeki pozisyon					Toplam
	İşveren	Üst düzey yönetici	Orta düzey yönetici	Alt kademe yönetici	Çalışan	
Erkek	1	3	24	10	15	53
Kadın	7	2	17	8	70	104
Toplam	8	5	41	18	85	157

Kadın katılımcıların daha fazla olmasına rağmen alt-orta-üst düzey yöneticilerde daha az sayıda olması ve çalışan sayısının daha fazla olması kadınların yönetim kadrosunda yeteri kadar yer alamadığını göstermektedir.

**Tablo 8.** Cinsiyete Göre Aylık Gelir Durumu

Cinsiyet	Aylık gelir					Toplam
	1300-1950	1951-2600	2601-3250	3251-3900	3901 ve üzeri	
Erkek	3	3	14	19	14	53
Kadın	41	18	25	14	6	104
Toplam	44	21	39	33	20	157

Aylık gelirler incelendiğinde kadın çalışanların daha çok 3250 TL ve altı aldıkları; erkek çalışanların ise daha çok 3250 TL ve üzeri aldıkları görülmektedir. Bu tablo iş yerindeki pozisyon tablosu ile de örtüşmektedir. Diğer bir ifadeyle kadın çalışanlar ücretlendirmede erkek çalışanlara göre daha düşük ücret almaktadırlar.

### Bulgular

12 sorudan oluşan ikinci bölümdeki ölçeğe ait sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu oluşan faktör yapısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Faktör Yüğü Tablosu

Faktör Adı		Faktör Yüğü		
		1	2	3
Duygu Sendromu	Soru 5- Kadınların bir kriz anında soğukkanlı olamamaları	,859		
	Soru 8- Kadınlar yaratılış gereğı kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamaları iş yaşamına odaklanmalarını azaltır.	,858		
	Soru1- Kadınların Erkeklerle oranla daha fazla duygusal bir yapıya sahip olmaları	,825		
	Soru 10- Kadınların Yöneticilik ve Liderlik özelliklerinin sınırlı olması	,823		
	Soru 12- Kadınların birbirlerini çekememeleri	,703		
	Soru 2- Kadınların üstlendikleri bir çok ailevi sorumluluklarının olması	,589		
Aile Sendromu	Soru 11- Eslerin ya da Aile büyüklerinin kadınların çalışmasına izin vermemesi		,836	
	Soru 4- Erkek egemen bir toplumda yaşamamız		,627	
	Soru 9- Kadınların yükselmelerine erkeklerin engel oluşturması		,604	
Rol Model Sendromu	Soru 7- Kadınların erkekler kadar yöneticiliğı istememeleri			,827
	Soru 6- Dünyada başarılı kadın modellerin sayısının az olması			,687
	Soru 3- Ülkemizdeki kadın okur yazar oranının düşük olması			,565

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Birinci faktörde yer alan değişkenler 'Duygu Sendromu' olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktörde yer alan değişkenler 'Aile Sendromu' ve üçüncü faktörde yer alan değişkenler ise 'Rol Model Sendromu' olarak isimlendirilmiştir.

Elde edilen faktörler arasındaki ilişkiler cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre korelasyon tablosunda gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Korelasyon Tablosu

		Cinsiyet	Medeni durum	Duygu Sendromu	Aile Sendromu	Rol Model Sendromu
Cinsiyet	Pearson Correlation	1	,118	-,602**	,098	,435**
	Sig. (2-tailed)		,141	,000	,221	,000
	N	157	157	157	157	157
Medeni durum	Pearson Correlation	,118	1	-,183*	,012	,022
	Sig. (2-tailed)	,141		,022	,886	,781
	N	157	157	157	157	157
Duygu Sendromu	Pearson Correlation	-,602**	-,183*	1	-,111	-,127
	Sig. (2-tailed)	,000	,022		,168	,114
	N	157	157	157	157	157
Aile Sendromu	Pearson Correlation	,098	,012	-,111	1	,152
	Sig. (2-tailed)	,221	,886	,168		,058
	N	157	157	157	157	157
Rol Model Sendromu	Pearson Correlation	,435**	,022	-,127	,152	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,781	,114	,058	
	N	157	157	157	157	157

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

\* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Elde edilen faktörler ile cinsiyet ve medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiler, %1 düzeyinde anlamlılığa göre iki yıldız ile işaretlidirler. Buna göre, cinsiyet ile duygusal sendrom arasında -,671 düzeyinde orta, negatif yönlü anlamlı ilişki gözlemlenmiştir. Cinsiyet ve rol model sendromu arasında ,435 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Cinsiyet ile aile sendromu arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Medeni durum ile duygu sendromu arasında ise %5 düzeyinde anlamlılığa göre -,183 düzeyinde negatif yönlü bir ilişkiye rastlanılmış olup, medeni durum ile diğer faktörler arasında herhangi bir ilişki gözlemlenmemiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen ve duygu sendromu, aile sendromu ve rol model sendromu arasında da herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Cinsiyet ile duygu sendromu ve rol model sendromu aralarındaki ilişki çoklu regresyon modeli ile test edilmiştir.

### Hipotezler

H1: Kadınların üst düzey yönetici olmasında cinsiyet değişkeni ile duygu sendromu arasında ilişki vardır.

H2: Kadınların üst düzey yönetici olmasında cinsiyet ile rol model sendromu arasında ilişki vardır.

BULGULAR		REGRESYON (a, b)		SONUÇ
HİPOTEZLER	KORELASYON			
			R = 0,702 R <sup>2</sup> = 0,493 F = 74,916 (p=0,000) Sabit = 1,662	
H1: Kadınların üst düzey yönetici olmasında cinsiyet değişkeni ile duygu sendromu arasında ilişki vardır. (Cinsiyet/Duygu Sendromu)	r= -,602** p=0,000	İlişki anlamlı	B= -,263 β= -,555 t= -9,603 (p= ,000)	Yordamada anlamlı KABUL EDİLDİ
H2: Kadınların üst düzey yönetici olmasında cinsiyet ile rol model sendromu arasında ilişki vardır. (Cinsiyet/Rol Model Sendromu)	r= ,435** p=,000	İlişki anlamlı	B=,173 β=0,365 t=6,311 (p=0,000)	Yordamada anlamlı KABUL EDİLDİ
a. Bağımlı Değişken: 1-Cinsiyet b. Bağımsız Değişkenler (Constant), 1-Duygu Sendromu, 2- Rol Model Sendromu				

Cinsiyet ile alt faktörlerden duygu sendromu arasında %70,2 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmaktadır (F= 74,916 ve p=,000). Cinsiyet faktörünün, duygu sendromu ve rol model sendromu üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde (p=,000) aynı yönlü doğrusal bir etkisi vardır. Beta katsayıları karşılaştırıldığında cinsiyet faktörü duygu sendromunu -,555 düzeyinde, rol model sendromunu ,365 düzeyinde etkilemektedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada 53 erkek katılımcınının 37'si (%70) yönetim kadrosunda yer alırken, 104 kadın katılımcınının 27'si (%26) yönetim kadrosunda yer almaktadır. Erkeklerin yönetimde daha çok yer alması kadınların yönetim kadrosuna yükselmesinde engel teşkil etmektedir. Öğüt (2006) yaptığı çalışmada benzer bir sonuç elde etmiştir. Buna göre, Türkiye'de kadınların

genel olarak büyük ölçüde cinsiyet temelli engellerle karşılaştığı ve hem kadın çalışanın sayı olarak azlığı hem de erkeklerin yönetimde daha çok yer aldığını bu nedenle kadın yöneticilerin önünde engel teşkil ettiği sonucuna varmıştır (Öğüt, 2006).

Katılımcıların %86,6'sı kadınların aile içi sorumluluklarının olmasının yönetici olmalarında engel teşkil ettiğine inanmaktadırlar. %10,2'si ise bu görüşe katılmamaktadırlar. Aksu ve arkadaşları (2013) yaptığı araştırmada benzer sonuca ulaşmışlar, aile içi sorumluluklarının kadınların yönetici olmalarının önünde engel oluşturduğu ifade etmişlerdir (Aksu ve diğerleri, 2013). Vianen ve Fischer'in yaptığı araştırmaya göre de kadınlar, iş ve ev çatışmasını, üst düzey yönetim pozisyonunun önünde önemli bir engel olarak görmektedirler (Vianen ve Fischer, 2002). Kadın yöneticiler bazen ailesi ve işi arasında kalabilmektedirler (Özyer ve Azizoğlu, 2014). Bu da kariyerlerinde yükselmelerini olumsuz etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle kadınlarda aile ve çocuk yetiştirme sorumlulukları çalışma hayatlarında olumsuz etkilemektedir (Sertkaya ve diğerleri, 2013)

Katılımcıların %71,3'ü erkek egemen bir toplumda yaşamamızın kadınların önünde engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle cinsiyet ayrımcılığı kadınların yönetici olmalarının önünde engel oluşturmaktır. İnandı ve arkadaşları (2009) yaptıkları araştırmaya göre toplumsal cinsiyet kalıp yargıların kadınların kariyer yapmaları önünde daha fazla engel taşıdığını ifade etmektedirler. Başak yaptığı çalışmada (2009) toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yanında ayrımcılığın da etkili olduğunu söylemiştir. Yapılan başka bir araştırmada ise kadın çalışanlara yönelik tutumun yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği sonucuna varmış ancak eğitim, yaş ve medeni durumun ise etkilemediği sonucuna varmışlardır (Mizrahi ve Aracı, 2010). 51 kadın ve 56 erkek üzerinde yapılan başka bir araştırmaya göre ise cinsiyete göre farklılık bulamamakla beraber, kadınların erkeklere göre daha az yetkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (Lyness and Thompson, 1997). Ülkemizde sadece küçük bir grup eğitimli kadın beyaz yakalı olarak çalışmaktadır (Öztan ve Doğan, 2015). Bu anlamda cinsiyetler arasında uçurum oluşmuştur. Powell ve Butterfield, Birleşmiş Milletler Federal hükümeti, kıdemli yönetici hizmeti biriminde, hipotezlerin aksine, alınan kararlarda doğrudan veya dolaylı olarak kadınların daha etkili rol aldığını söylemiştir (Powell ve Butterfield, 1994).

Araştırmaya katılanların %63'si kadınların birbirilerini çekememesini kadınların yönetici olmalarındaki engel olarak tanımlamışlardır. %27,ü ise



bu görüşe katılmamıştır. Örucü ve arkadaşları da yaptıkları araştırmada literatürde kraliçe arı sendromu denilen durumun, diğer bir deyişle kadınların birbirini çekememelerini kadınların üst yönetime gelememelerinin nedeni olduğunu savunmuştur (Örucü ve diğerleri, 2007 s.132). Bingöl ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin kadın çalışanlara ait tutumlarının erkek yöneticilere göre daha olumsuz olduğu sonucuna varmışlardır.

Katılımcıların %70,2'si aileden kaynaklanan nedenlerden dolayı kadınların yönetici olamadıkları görüşüne katılmışlardır. Yapılan başka bir araştırmada da benzer sonuç elde edilmiş, aileden kaynaklı olumsuz durumların, kadınların kariyer yapmaları önünde engel olarak gördükleri ifade edilmiştir (İnandı ve Tunç, 2012).

Cam tavan engelinden dolayı kadınlar iş hayatında çoğu sektörde yönetimin %5'ini oluşturmaktadır ve bu engel kadınların iş hayatına daha çok girmesiyle kalkacaktır (Bass ve Avolio, 1994).

Kadın çalışanlara ülkemizde kendisi ile aynı meslek sahibi, aynı deneyim ve birikime sahip, aynı kıdemdeki karşı cinsine oranla daha az ücret ödenmektedir (Soysal, 2010). Bu durum Avrupa ile de benzerlik göstermektedir. On bir Avrupa ülkesinde kadınlara erkeklere oranla aynı özelliklere sahip olmasına rağmen daha az ücret ödendiği gözlemlenmiştir (Arulampalam ve arkadaşları, 2007). Bu durum araştırma sonucuyla da örtüşmektedir. Araştırmada çalışanların aylık gelirler incelendiğinde kadın çalışanların daha çok 3250 TL ve altı ücret aldıkları; erkek çalışanların ise daha çok 3250 TL ve üzeri ücret aldıkları görülmektedir.

Kadınlar pozitif ayrıcalık da istememekte bunun farklı sosyolojik problemlere yol açacağına inanmakta ve bunun yerine eşitlik istemektedirler (Tükeltürk ve Perçin, 2008). Diğer bir ifadeyle kadınların çalışma hayatına kazandırılması için farklı ayrıcalıklar tanımak yerine eşitlik prensibiyle hareket edilmesi daha tutarlı ve yerinde olacaktır.

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ülkemizin geleneksel, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısı ile yakından ilgilidir (Besler ve Oruç, 2010). Bu nedenle kadınların çalışma hayatına kazandırılması sağlanırken toplumsal yapıya da dikkat edilmesi önerilmektedir.

Kadınların çalışma hayatına katılımını artırılması için daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir. Özellikle de kadın çalışanların çalışma hayatında

yüksek oranda yer aldığı ülkelerdeki örnek uygulamaların değerlendirilmesi önerilmektedir.

Kadınların ailevi sorumlulukları daha çok üstlenmesi nedeniyle bu sorumluluklarını yerine getirirken çalışma hayatına da devam edebilecekleri çalışma sistemleri geliştirilmelidir.

Çalışma hayatında yer alan kadınların özellikle de eğitilmiş ve evli kadınların çalışma hayatında tutunabilme nedenlerinin akademik olarak araştırılması ve çalışma hayatında yer alamayan kadınlara yayılmasını sağlamak için çalışmalar yapılmalıdır.

### **Kaynaklar**

Aksu, A., Çek, F., Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri.

Arulampalam, W., Booth, A. L., Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *Industrial & Labor Relations Review*, 60(2), 163-186.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.

Başak, S. (2012). Cam tavanlar. *KÖK Araştırmalar KÖK Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 119-132.

Besler, S., Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 17-38.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2011, 115-132

Bozkaya, G. (2013). Kadınların işgücüne katılımını belirleyen faktörler: türkiye üzerine bir analiz. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 69-89.

- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232.
- Çetin, M., Atan, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin "cam tavan" a ilişkin algılarının incelenmesi.
- İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- İnandı, Y., Tunç, B. (2012). Kadın öğretmenlerin kariyer engelleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 203-222.
- Kozak, M. A., Dalkıranoglu, T. (2013). Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(1), 41-52.
- Lyness, K. S., and Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of applied psychology*, 82(3), 359.
- Mizrahi, R., Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. 56-78
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İİ BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özkan, G. S., Özkan, B. (2010). Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 91-104.
- Öztaş, E., Doğan, S. N. (2015). Akademik Cinsiyet: Yıldız Teknik Üniversitesi Örneği Üzerinde Üniversite ve Toplumsal Cinsiyet. *Çalışma ve Toplum*, 5, 3, 191-222.

Özyer, K., Azizoğlu, Ö. (2014). İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.

Powell, G. N., Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.

Sertkaya, O., Onay, M., & Ekmekçi, R. (2013). Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(4), 1-13.

Soysal, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller Ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 83-114.

Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.

Vianen, A. E., Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 315-337.