



KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN ALGISININ CAM TAVANI AŞMA STRATEJİLERİNE ETKİSİ: BURSA ÖRNEĞİ

Ercan TAŞKIN, Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi İİBF

Ayfer ÇETİN, Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Mezunu

ÖZET: Kadınlar çalışma yaşamında sırf cinsiyetlerinden ve toplumun cinsiyetlerine yüklediği rol ve sorumluluklardan dolayı çeşitli tutum, davranış ve önyargılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınların çalışma yaşamında üst yönetim kademelerine yükselmelerinde cinsiyetlerinden dolayı karşılarına çıkan her türlü görünmez engel “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Kadın yöneticiler karşılarına çıkan cam tavan engeli karşısında bazen bunu aşmak için çeşitli stratejilere başvururken bazen de bunu kabullenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı cam tavan algısına neden olan unsurları ve bunları aşmaya yönelik stratejileri teorik bir çerçevede incelemek ve cam tavan algısına neden olan unsurların cam tavanı aşma stratejilerine olan etkilerini Bursa İli tekstil sektöründeki kadın yöneticilere yönelik bir anket çalışmasıyla analiz etmektir.

Anahtar Kelimeler: Kadın Yönetici, Terfi, Cam Tavan, Cam Tavan Algısı, Cam Tavanı Aşma Stratejileri

WOMEN MANAGERS GLASS CEILING EFFECT OF PERCEPTION STRATEGIES TO ADDRESS THE GLASS CEILING: EXAMPLE OF BURSA

ABSTRACT: Women working in the life of society just because gender and gender roles and the responsibilities imposed on a variety of attitudes, behaviors, and face prejudice. Ascend to the upper management levels in the lives of working women because of gender does not appear in all sorts of barriers they encounter "glass ceiling" is called. Women managers confront in the face of the glass ceiling barriers to overcome it, sometimes they are forced to admit that sometimes applying various strategies. The purpose of this study is shifting toward the glass ceiling and the elements of a theoretical framework to examine strategies to overcome them and the glass ceiling glass ceiling of the elements that cause perceptions of strategies to overcome the effects of Bursa Province in the textile industry is to analyze the work of a survey of women managers.

Keywords: Women's Administrator, Promotion, Glass Ceiling, The Perception of Glass Ceiling, Glass Ceiling Bypass Strategies

GİRİŞ

Kadınların çalışması, kadınlara ekonomik, sosyal ve toplumsal açıdan çeşitli katkılar sağlarken aynı zamanda çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Kadınlar iş-aile dengesi kurmada ev işleri ve çocuk bakımı gibi çeşitli sorumluluklarını yerine getirirken zaman kısıtı açısından sorunlar yaşamaktadırlar. Kadınlar aynı zamanda iş hayatının daha işe giriş sürecinden başlayarak, işe alınma, ücretlendirme, eğitim ve gelişim programlarına katılma ve terfi gibi birçok süreçte ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar.

Yukarıda da belirtildiği gibi kadınların iş yaşamında ayrımcılık yaşadığı süreçlerden birisi de terfi sürecinde karşılarına çıkmaktadır. Terfi sürecindeki ayrımcılığın sonucu olarak hem Dünya’da hem de Türkiye’de üst düzey kadın yönetici sayısı erkeklere oranla çok düşük seviyelerdedir. Kadınların sırf cinsiyetlerinden dolayı başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerinde karşılarına çıkan engeller “cam tavan” kavramı ile ifade edilmektedir. Kadınların böyle bir engelin varlığını algılamalarına neden olan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Kadınlar karşılarına çıkan bu engeller karşısında bireysel ya da örgütsel stratejileri kullanarak aşmaya çalışmaktadırlar.



Bu çalışmada cam tavan kavramı, cam tavan algısına neden olan unsurlar ve cam tavanı aşma stratejileri açıklanarak, literatüre uygun bir alt yapı kurulmaya çalışılmıştır. Uygulama bölümünde ise kadınların yoğun olarak çalıştığı Bursa'daki tekstil sektöründeki işletmelerde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve bunları aşma stratejileri analiz edilmiştir.

CAM TAVAN

“Cam tavan” kavramı, ilk kez 1986’da Hymovitz ve Schelhardt tarafından Wall Street Journal’ın ‘iş yaşamında kadın’ konulu bir haberinde kullanılmış ve şu şekilde tanımlanmıştır (Uzun, 2005:33):

Cam tavan; devlette, işletmelerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan kavramı ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir.

Cam tavan bir bireyin üst yönetime ulaşmada yetersizliğine dayanan basit bir engel değildir. Aksine kadınları bir grup olarak, “kadın oldukları için” üst yönetime ulaşmada alıkoyan engellerdir.

Cam tavan, kadınların açık bir şekilde ortaya çıkmadığı, çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal olarak gözüken uygulamaların arkasına gizlendiği için bu engellerin varlığının tespiti zorlaşmaktadır. Tüm bu güçlükler rağmen, cam tavanın varlığını belirlemeye yönelik birçok araştırma bulunmaktadır.

A.B.D.’de yapılan bir çalışmada 1000 büyük işletme yöneticisinden %16,9’unun, yönetim kurulunda yer alanların ise %6,2’sinin kadın olduğu tespit edilmiştir. En büyük Amerikan işletmelerinde üst düzey pozisyonlarda bulunan kadın oranının da %3’ten az olduğu belirtilmiştir. Yine Türkiye’de bankacılık ve sigortacılık sektöründeki 64 işletme üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların %43’ünün, orta düzey yöneticilerin %26’sının, üst düzey yönetimde bulunanların ise sadece %3’ünün kadın olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde yapılan birçok araştırma sonucunda da kadınların üst yönetsel pozisyonlarda çok az temsil edildikleri görülmüş ve bu durum örgütlerde cam tavanın varlığını kanıtlayan bir bulgu olarak açıklanmıştır (Karaca, 2007:52).

KADIN YÖNETİCİLERİN CAM TAVAN ALGISINA NEDEN OLAN TEMEL UNSURLAR

Cam tavan olarak nitelendirilen ve kadın yöneticilerin tepe yönetim kademelerine ulaşmasını engelleyen cinsiyet temelli unsurlar bütüncü bakış açısıyla bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar olmak üzere üç temel başlık altında toplanmaktadır.

Bireysel Unsurlar

Cam tavan algısına neden olan bireysel unsurlar, kadın yöneticilerin iş ve aile rollerinin gereklerini yerine getirmek için “*Çoklu Rol Üstlenmesi*” ve yükselmesinin önündeki engellerin farkında olmasından ve yükselmesinin getireceği sorunları yaşamaktan kaçınmasını ifade eden “*Bireysel Tercih ve Algı*” dan oluşmaktadır.

Çoklu Rol Üstlenme: Evli kadın yalnızca işyerinde çalışmamakta bunun yanında evin ve çocukların bakımı görevini de üstlenmektedir. Evde anne ve eş rolünü üstlenen kadınlar bu sorumluluğa ek olarak, işyerinde yöneticilik gibi sorumluluk gerektiren işler yapmak durumunda kaldıklarında bu farklı ve yoğun çaba gerektiren rollerin başarı ile yerine getirilmesinde zorlanmaktadır. Annelik rolü yöneticilik görevi ile birleştiğinde, kadınlar çoğu zaman aile ve kariyer arasında bir seçim yapmak zorunda kalabilmektedir (Güldal, 2006:70). Kadın hem ailede yapılması gereken işleri yapmak, hem de günümüzde dayanılmaz boyutlara varan iş rekabetinde başarılı olmak zorundadır. İşte bu noktada bazı sorunların çıkması kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü hafta tatilini sürekli ev



işlerini yapmakla geçiren kadınların, dinlenerek zaman geçiren erkeğe nazaran hafta başında eşit şart ve moralde işe başlaması oldukça güçtür (Şahin, 2007:97).

Bireysel Tercih ve Algı: Kadınların üst düzeydeki yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen faktörlerden biri de kadınların bireysel tercih ve algıdır. Nitekim Tavrıs tarafından 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan “Yönetel Davranışlar Araştırması”nda, kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini, kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı % 48 olarak tespit edilmiştir (Karaca, 2007:55). Alışılmış kalıplar nedeniyle yöneticilik görevini kendilerine uygun görmeyen kadınlar, bu konumda “cinsel kişiliklerini” kaybedeceklerini, “erkek gibi kadın” olarak anılacaklarını düşünmektedirler. Bazı durumlarda da üstün başarılı bir kadının başarısının nedenleri konusunda olumsuz algılamaların olacağına inanmakta ve başarılı olmaktan kaçınılmaktadırlar (Karaca, 2007:56). Kız çocuklarının sosyalleşme sürecinde edindikleri cinsel kimlik ve roller de kadınların kendilerini emir veren yönetici konumunda görmelerine engel oluşturmaktadır. Ayrıca kadınların doğası gereği sahip oldukları annelik içgüdü, çocuğu ile yeterince ilgilenmektense kariyerini ihmal etme sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle seyahat etmeme, uzun saatler çalışmama vb. bireysel tercihler kariyer yapmalarını engellemektedir. Kadınların kariyer hedeflerine ulaşmada isteksiz olduklarına dair bir görüş de mevcuttur. Bu görüşe göre kadınlar istekli olsalar bile, karşılaştıkları engeller karşısında kolaylıkla vazgeçebilmektedirler. Çünkü hem o konumun getireceği çatışmalar, polemikler ve hırsı göze alamamakta, hem de aile yaşamının zarar görebileceği endişesine kapılabilmektedirler. Bunun yanı sıra çoğu zaman kadınların kendi bireysel yeteneklerini veya eğitimlerini o konuma uygun görmedikleri de olabilmektedir.

Örgütsel Unsurlar

Kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmesini bireysel unsurların yanında örgütteki çeşitli unsurlar da etkilenmektedir. Bireysel unsurlara kadın yönetici yeri geldiğinde müdahale edebilirken, örgütsel unsurları etkileme şansı oldukça düşüktür. Bu unsurlar aşağıda başlıklar halinde incelenecektir.

Örgüt Kültürü: Kadınların çalışma yaşamına geç adım atmaları onların “erkek egemen örgüt kültürü içinde” kendilerine yer bulmalarını zorlaştırmıştır. Örgütte özellikle üst yönetim kademelerinde erkeklerin yoğun olarak bulunması, onların karar verici olarak etkilerini daha da arttırmaktadır. Bu durum ise kadın çalışanların tepe yönetime ulaşmasında engel teşkil edebilmektedir. Geleneksel erkek-egemen örgüt kültürlerinde kadın yöneticiler bazı işlere ve görevlere uygun bulunmamakta, kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında rahatsızlık yaşamaktadırlar. Yine bu kültürlerde olduklarından daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamalarına dahi fırsat verilmemektedir. Bu durum ise kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerini engelleyen cam tavanların oluşumunu tetiklemektedir (Karaca, 2007:59). Örgüt kültürü ve uygulamalarının kadınlar üzerinde olumsuz bir etkisi de daha işe alımda başlamaktadır. Kadınlar üst yönetime ilerleme fırsatı olmayan alanlarda (insan kaynakları gibi) işe başlatılmaktadırlar. Kadınları böyle alanlarda çalıştırmak, yeteneklerini ve üst yönetim tarafından görünürlüklerini engellemekte ve kariyer gelişimlerini zarara uğratmaktadır.

Örgüt Politikaları: Örgüt içinde üst düzeyde bulunan kişilerin, kadın çalışanların sosyal nedenlere bağlı olarak (anne olma, evli olma, biyolojik yetersizlikler, başaramamaya ilişkin inançlar vb.) ilerlemelerini istememelerinden dolayı, örgüt politikalarını da bu yönde oluşturmaya çalıştıkları ortaya konmuştur (Durmuş, 2001:81).

Örgüt İklimi: Örgütlerde destekleyici, yenilikçi ve bürokratik olmak üzere üç farklı örgüt iklimi bulunmaktadır. Bunlardan destekleyici iklimde; açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven söz konusu iken; yenilikçi iklimde ise; risk üstlenmek, sonuca odaklanmak, yaratıcılık, girişimciliği ve uyanıklığı teşvik etmek ön plandadır. Bürokratik iklimde ise, daha çok katı, hiyerarşik ve değişimi istemeyen bir yapı söz konusudur. Dolayısıyla çalışanların, çalıştıkları örgütte hangi iklim yapısının varolduğu kariyer hedeflerine ulaşmalarına önemli bir rol oynamaktadır. Destekleyici ve yenilikçi iklimler kadın yöneticilerin üst yönetim kademelerine yükselmelerine olanak tanırken, bürokratik iklimde örgütlerde genelde erkek egemen örgüt



kültürünün var olması nedeniyle üst yönetim kademelerinde erkekler kadınlara göre yüksek oranlarda yer almaktadırlar.

Mentor eksikliği: Mentor örgütte deneyimli bir kişinin, kendisine göre daha deneyimsiz bir kişiye özel yaşamında, iş ve kariyeriyle ilgili tavsiyelerde bulunan ve rol modeli olabilen bir kişidir (Akdöl, 2009:65). Mentor ve rol modelin kariyer gelişimi için pek çok faydası bulunmaktadır. Mentor her şeyden önce bir yol göstericidir, kişiye kariyer gelişiminde destek olmakta, gerekli kaynaklara ve fırsatlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Kadın yöneticiler arasında yapılan bir çalışma, kariyer gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin %37'si için kritik öneme sahip ve %44'ü oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Akdöl, 2009:65). Erkek yöneticiler, üst yönetim seviyelerindeki erkek egemenliğini sağlamak ve imalar ve dedikodulardan çekindikleri için kadın çalışanlara mentorluk etmek istemektedirler. Ayrıca cam tavanın bir sonucu olarak üst yönetim seviyesindeki kadın yönetici sayısının azlığı kadın çalışanların kadın mentor bulmasını zorlaştırmaktadır.

Fırsat Eşitliğinin Olmaması: Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri işler, yönetim kademelerine yükselebilmek için gerekli deneyimi sağlamakla birlikte çalışanları motive etme ve kurumsal bağlılığını artırma gibi bir fonksiyon da görmektedir. Yöneticiler erkek çalışanlara bayan çalışanlarına oranla daha fazla kendilerini gösterebilecekleri işler vermekte, eğitim seminerlerinden daha çok erkek çalışanlarını faydalandırmaktadırlar (Güldal, 2006: 68-69).

İletişim Ağlarına Katılmama: Örgütlerde kurulan iletişim ağları sayesinde çalışanlar yönetimin çeşitli düzeylerini nelerin motive ettiğini kavramakta, hangi projelerin üst yönetimde ilgi gördüğünü, hangilerinin görmediğini öğrenmekte, hangi mevkilerin boş olduğunu ve potansiyel olarak bunlara kimlerin aday olduğunu duymaktadır. Erkeklerin kendileri arasında farklı iletişim tarzlarına sahip olması kadınları bu iletişim ağının dışında bırakmaktadır. Dolayısıyla kendilerini ve örgütü ilgilendiren bilgilerden haberdar olamamaktadırlar.

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerin en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler (Örücü ve diğ., 2007:119). Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişimin kurmanın zorluğu ve erkeklerin gücü elinde tutma isteğidir.” (Boydak Özcan, 2009:17). Ataerkil toplum yapısında erkekler koruma (kollama) içgüdüleriyle hareket ederek kadınların önünde kariyer engeli teşkil etmektedirler. Koruma, kadının birtakım mazeretlerle (ailesi çok önemli, çok iş vermeyelim gibi) kollanması şeklinde olur (Sezen, 2008:25). Fakat bu durumda kadına fazla iş vermeyerek, sorumluluklarını azaltarak, önemli projelerde görev vermeyerek, erkek yöneticiler kadın yöneticilerin üst yönetim tarafından farkındalıklarını azaltarak bir bakıma kadın yöneticilerin daha üst kademelere çıkmasını engellemiş olmaktadır.

Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Bu engellerden ilki, kadın yöneticilerin kendini referans alma yanılığısındır. Bazı kadın yöneticiler yükselmek için sergiledikleri kendi çabalarını referans alma yanılığısına kapılırlar. Bu yöneticilerin bilinçaltında “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir” düşüncesi vardır (Örücü ve diğ.,207:119). Bir diğer engel de literatürde kraliçe an sendromu olarak anılan “kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi” durumudur (Zel, 2002:41-42).

İş Hayatında Kadın Algısı: Birtakım çalışmalar, belirli pozisyonlardaki kadın ve erkeklerin yetenek açısından aralarında fark olmadığını ortaya koysa da, fark olduğu konusunda bir algı süregelmektedir. Bu önyargıların bir nedeni, statü özelliği olarak cinsiyetin etkisidir. Erkek cinsi daha yüksek değerlendirildiği içindir ki, yönetimde erkek davranışları daha yüksek değerlendirilmektedir (Uzun, 2005:36). Başarı gösteren kadın ve erkek yöneticilerin de çalışanlar tarafından farklı algılandıkları tespit edilmiştir. Özellikle kadın yöneticiler başarılı olduklarında “şanslı” “işin kolay olması” veya “çaba göstermiş” olarak algılanmaktadırlar. Başarı gösteren kadın yöneticilerin başarıları



tamamen kişisel gelişim ve özelliklerinden bağımsız dışsal nedenlere bağlı olarak algılanır. Oysa erkek yöneticilerin başarıları “yetenek” ve “zeka” gibi kişisel özelliklerle açıklanmaktadır (Durmuş, 2001:77-78).

Toplumsal Unsurlar

Kadınların yaşadığı toplumda kendilerine uygun mesleklerin hangilerinin uygun olduğunu belirleyen cinsiyetçi “*Mesleki Ayrım*” ve kendisine yönelik “*Toplumsal Önyargılar (Stereotipler)*” onların yöneticilik mesleğinde yükselip yükselmeme imkanlarının olup olmadığında hem de bu konuda kendi kararını verme süreçlerinde etkili olmaktadır.

Mesleki Ayrım: Toplumda bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını cinsiyet rolleri belirlemektedir. Bazı meslekler kadın işi olarak tanımlanırken bazıları ise erkek işi olarak tanımlanmaktadır (Durgun Şahin, 2002:41). Bu tanımlamada meslekler cinsiyetlere göre yatay ve dikey olarak ayrıştırılmaktadır. Yatay mesleki ayırmda, mühendislik, yöneticilik, genel müdürlük gibi işler erkek işleri olarak sınıflandırılırken, hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik gibi işler kadınlar için uygun işler olarak kabul edilmektedir. Yatay mesleki ayırım bazen aynı işyerinde bile görülmektedir. Örneğin kadınlar insan kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi tepe yönetim kademeleri için ilerleme fırsatı olmayan pozisyonlarda çalıştırılmaktadır. Dikey mesleki ayırım ise aynı işyerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla hemen aynı niteliklere sahip kadın çalışanların farklı tutum, davranış ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Dikey mesleki ayırım, kadın çalışanların mesleklerinde ilerlemek konusunda erkeklere göre daha çok çalışmaları ve daha uzun süre beklemeleri sonucunu doğurmaktadır (Karaca, 2007:64-65).

Toplumsal Önyargılar (Stereotipler): Yöneticiliğin “güçlü” olmayı gerektirdiği ve kadınların “zayıf” olduğu inancı da hayli yaygındır. Ayrıca yöneticinin her zaman erkek olduğu varsayılarak, yıllarca aynı kurumda yöneticilik yapmış birçok kadın telefonla arayanların, mektup yollayanların, hatta birçok velinin “müdür bey” sözleriyle karşılaşmıştır (Şahin, 2007:99).

Kadın yönetici, diğer kadınları temsil ettiği ve başarısız olması durumunda diğer kadınlara da önyargıyla yaklaşılacak olması nedeniyle baskı yaşamaktadır. Attığı her adım erkekler tarafından kontrol edilmekte ve açık vermesi beklenmektedir. Yaptığı bir hatanın nedeni ise, kadın olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Toplumun, yalnız bir kadının iş seyahatlerine ve iş yemeklerine çıkmasını olumlu karşılamaması da kadın yönetici için başka bir zorluk olarak bilinmektedir (Pamukoğlu, 2004:100).

CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Cam tavanı aşmak için öncelikle kadınlar kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmek için bireysel olarak çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Öte yandan örgütler de kadınların özyeteneklerinden yararlanabilmek için onların üst yönetime yükselmesini istemekte ve kadınların yükselmesinin önündeki cam tavanı aşabilmek için örgütsel stratejiler kullanmaktadırlar.

Bireysel Stratejiler

Literatürde kadınların cam tavanı aşabilmek için yaygın olarak kullandıkları bireysel stratejiler aşağıda açıklanmıştır.

Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi: Ücreti daha iyi ve içeriği daha yüksek olan kariyer ilerlemeleri açısından daha iyi olabilecek işler için daha yüksek eğitim ve beceri gerekmektedir. Daha yüksek eğitim, kadının gelişiminde kariyer ilerletmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir (Sezen, 2008:33). Mesleki eğitim programları ise, yönetici adaylarının genel



yöneticilik becerilerini geliştirmeye ilişkin kuramsal ve uygulamalı dersleri içermektedir. Programların en belirgin avantajı, kadının eğitimden sonra parçası olacağı erkek egemen iş dünyası ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber geliştirmesi durumu, kadının iş hayatına girdiğinde uyumunu kolaylaştıracak önemli bir etkidir. Kadın henüz adaylık aşamasında, kendi ile bir erkek rakibinin farklılığını görebilmektedir. Programın başka bir avantajı ise, erkek yönetici adaylarının kadınlara yönelik potansiyel önyargılarının eğitim ortamlarında azalması ya da tamamen yok olmasıdır. (Yoğun Erçen 2008: 34)

Mentordan Yardım Alma Stratejisi: Kadınlar etkin bir mentorla çalıştıklarında öncelikle uzun dönem amaçlarını tanımlamada ve bunlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede yardım almaktadırlar. Etkili bir mentor ayrıca yol gösterdiği kadına kariyer gelişiminde güçlü bir kişisel ilgi göstererek onu cesaretlendirebilmekte, bir rol model olarak ona ilham verebilmektedir. Tüm bunların ötesinde etkili bir mentorun en büyük faydası, kadınlara yeteneklerini sergileyerek kendilerini gösterebilecekleri özel fırsatlar yaratabilmesidir. Bazı araştırmacılar bir mentorla çalışanların daha fazla yükseldiklerini, daha fazla kariyer hareketliliğine sahip olduklarını ve mentoru olmayanlara göre daha hızlı geliştiklerini belirtmektedirler. Ayrıca mentorla çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Akdöl, 2009:77).

Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi: Örgüt içerisinde sosyal ilişki geliştirmek erkek egemen iş dünyasındaki kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal ilişkiler geliştirebilen kadınlar, iş dünyasında kabul gören davranış ve üslupların farkına varmakta ve bu farkındalıkları sayesinde kariyer gelişimlerinde önemli aşamalar kaydedebilmektedirler.

Yüksek Performans Gösterme Stratejisi: Kadınların cam tavan engelini aşmak için en sık kullandıkları stratejidir ve genel olarak; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenek geliştirmek üzere üç temel husustan oluşmaktadır. Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir strateji olduğu, Lockwood'un (2004) çalışmasında da belirtilmiştir. Ayrıca Lockwood (2004), kadınların mevcut işlerini terk etme nedenlerinden birisi olarak kadının sahip olduğu becerileri kullanabileceği, daha iyi performans sergileyebileceği bir iş bulma arayışına işaret etmiştir. Ayrıca kadınlar örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek görevlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim için bir alıştırma görevi görme hem yetenekleri sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Kadınların çalıştıkları örgütlerde farklı bölümlerde çalışarak deneyim kazanmaları da üst yönetime yükselmelerini avantaj sağlayabilmektedir.

Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi: Kadın yöneticiler iş ve ailesi arasındaki çatışmayı en aza indirmek, iş ve ailedeki verimliliğini arttırmak ve bu yolla üst yönetime yükselmeye karşılarına çıkan cam tavan engelini aşmada kişisel yaşamlarından feragat edebilmektedir. Bu stratejide kadın yönetici 4 tür yola başvurmaktadır. 1- Kadın yönetici aile kurmayı reddedip, kendini kariyerine adanmıştır. 2-Az çocuk sahibi olmakta ve sosyal ilişkilerini kısıtlamaktadır. 3-Önce çocuklarını büyütmede sonra iş hayatına girmektedir. 4-Çocuk ve aile sorumluluklarını yerine getirirken eş, aile fertleri ya profesyonel yardımcılarından destek almaktadır.

Örgütsel Stratejiler

Erkek egemen örgüt kültürü içinde cinsiyete dayalı ayrımcılığı önleyebilmek için “ **Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirmek**”, kadınların iş-yaşam dengesi mücadelelerinde onlara yardımcı olmak amacıyla “**Esnek Çalışma ile Aile Dostu İşyeri Uygulamaları**”, yükselme potansiyeli olan kadınların tespit edilerek, onların gelişimi için “**Kariyer Geliştirme Programları Düzenlenmek**”, sahip oldukları temel hakları kullanabilmeleri için “**Sosyal Haklardan Yararlandırmak**” ve kadınların yükselme fırsatlarını artırmada kullanılacak “**Pozitif Ayrımcılık**” dikkat çeken örgütsel stratejilerdir.



Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi: Kadın yöneticilerin ilerlemelerine uygun bir örgüt kültürünün varlığı cam tavanı aşmada etkili olacaktır. Bu nedenle örgütler kadın yöneticilerin üst yönetim seviyelerinde ilerlemelerinde karşılarına çıkan cam tavan engelini aşmalarına yardımcı olmak için örgüt kültürlerinde değişimler yaşmalıdır. Fakat örgütler genellikle örgüt kültürünü değiştirmek yerine organizasyonlarındaki eğitimlerle, kadınların erkek kültürüne uyum sağlamasını amaçlamaktadırlar.

Aile Dostu İşyeri ve Esneklik: Kadınların çalışması örgütlerin yüksek potansiyele sahip kadınları belirlemek ve onlara yardım etmek için iş ve aile rollerini uyumlaştırıcı politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu soruna yönelik birçok ülkede, işyerinde gündüz çocuk bakım merkezlerinin (kreşlerin) kurulması, çocuk ve evlilik yardımlarının sağlanması, doğum, ebeveynlik ve aile izinlerinin yasallaştırılması, esnek çalışma programları gibi politikalar geliştirildiği gözlenmektedir (Kaya,2009:87). Bu uygulamalar çalışanların tüm kariyerleri boyunca, iş ve yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olmakta; yetenekli çalışanların işe alım ve yükselme süreçlerinde desteklenmesini, aile sorumlulukları nedeniyle örgütten ayrılmak istediklerinde elde tutulmalarını sağlamaktadır (Akdöl, 2009:81). Kadınların esnek çalışmaya yönelmeleri çalışma saatlerini azaltmaktan çok, çalıştıkları saatleri kendilerinin kontrol etmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar genelde terfi etmede sorun yaşayacakları düşüncesiyle esnek çalışma saatlerinden yararlanmak istememektedirler.. Bu nedenle işletmeler kadın çalışanları esnek çalışma saatlerinin yükselmeyi engellemeyeceğine inandırmalıdır. Kadınların esnek çalışma saatleri konusundaki fikirleri değiştirilmeye çalışılırken, terfi etmede önlerinin kesilmeyeceği ancak terfi süresinin gecikebileceği anlatılmalıdır (Akdöl,2009:82).

Kariyer Geliştirme Programları Düzenlemek: Kariyer geliştirme ve izleme programları, kariyer yapma konusunda istekli ve iyi bir kariyer yapabileceği konusunda potansiyel gösteren veya vaat eden çalışanlara sunulmaktadır. Yönetici adayı kadınların kariyer geliştirme programına katılması hem onların kariyer yapmaya teşvik etmekte hem de onlara ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanmalarını sağlamakta ve böylece üst yönetim kademelerine yükselmelerinde fırsatlar verilerek, cam tavanın kırılmasında etkili olmaktadır.

Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi: Sosyal haklar kapsamında genel olarak sendikal örgütlenme hakkı, sosyal güvenlik hakları, kadın çalışanlar analık ve doğum izni gibi yasal izinlerini kullanabilme yer almaktadır. Sendikalar kadın yöneticilerin, üst yönetim kademelerine yükselmelerinde karşılarına gelen cam tavan engeline karşı kendi başlarına başa çıkmada aciz kaldıkları durumlarda hem yasaları arkalarına alarak hem de örgüt üzerinde kurabilecekleri kuvvetli baskılarla onlara destek olabilecektir. Ayrıca sendikalar örgütler üzerindeki yetkinlikleriyle üst kademelerdeki yöneticileri kadın çalışanların analık ve doğum izni gibi özel izin ve hakları hakkında haberdar ederek ve onlar da çalışanlarına bu hakların kullanılmasında kolaylık sağlarlar. Ayrıca örgütler kadın ve erkekler arasında sosyal güvenlik konusunda işlem eşitliği sağlamalıdır. Özellikle aynı kademelerde görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin ücretlerinde eşitlik sağlanmalıdır.

Pozitif Ayrımcılık: Kadınlar toplumsal ayrımcılık ve işgücü piyasasındaki olumsuz etmenler nedeniyle ilerlemek istediklerinde bir cam tavanla karşılaşmaktadırlar. Kadınlara yönelik toplumsal ayrımcılığı ve işgücü piyasasında ayrımcılığı kısa vadede azaltmak ve uzun vadede eşitliği sağlamak için pozitif ayrımcılık önemli bir politika olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdöl,2009:83). Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla iş gücüne katılmak ya da yükselmek isteyen kadınlar sayısını artırabilmek için, her bir işe alım ve yükselme sürecinde bir ilan prosedürü geliştirilebilir. Böylece kadınlar iş ve yükselme fırsatları hakkında geniş çaplı bilgiye sahip olarak biçimsel olmayan ağlara girememekten kaynaklanan dezavantajlarını yok edebilirler (Akdöl, 2009:92).

Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması Araştırmanın Amacı



Ülkemizde kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisinin araştırıldığı çalışmalar değişik sektörlerde fazla araştırılmamıştır. Özellikle potansiyel olarak çok fazla bayanın çalışması düşünülen tekstil sektörü için bu oran daha da azdır. Bu çalışmayla tekstil sektöründeki bayan yöneticilerin cam tavan algısı ve cam tavanı aşma stratejilerinin neler olduğunun ortaya çıkarılması araştırmanın temel çıkış noktasıdır.

Araştırmanın amacı, tekstil işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavan algısı ve cam tavanı aşma stratejileri arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi ve demografik değişkenlerin etkisini tespit etmektir.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Evren Bursa il merkezinde bulunan ve Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının (BTSO) 2009 yılı ilk 250 işletme araştırmasındaki 42 tekstil işletmesinde çalışan bayan yöneticiler olarak belirlenmiştir. Evrenin tamamı araştırma kapsamında değerlendirilmiş olup telefonla araştırmaya katılıp katılmayacakları sorulmuştur. İşletme politikası, yoğun çalışma ortamı gibi çeşitli nedenlerden dolayı 26 işletme araştırmaya katılmak istememiştir. Araştırma diğer 16 işletmede sürdürülmeye karar verilmiş ve toplam 200 anket formu işgören sayılarıyla oranlı bir şekilde dağıtılmıştır. Kadın yöneticilere yönelik toplam 200 adet anket formunun % 56'sı (112) geri dönmüştür ancak yapılan kontroller sonucunda eksik cevaplarının çok olmasından dolayı 16 adet anketin araştırmaya dahil edilmemesi kararlaştırılmış ve toplam 96 anket araştırmaya katılarak anketlerin geri dönüş oranı % 48'e düşmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerinden alınan bilgilere göre araştırmaya katılan tekstil işletmelerinde çalışan toplam kadın yönetici sayısı 215 olup örneklem oranı n/μ : 96/215:0,45 olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplamak için likert ölçekli 1 ile 5 arasında puanlamaya dayalı 73 sorudan oluşmuş bir anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik değişkenler, ikinci bölümünde cam tavan algısına yönelik bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörler ve üçüncü bölümünde ise cam tavanı aşma stratejileri ile ilgili olarak bireysel ve örgütsel faktörlere yönelik sorulara yer verilmiştir. Ankete katılanların verdikleri puan değerleri göz önüne alınarak çeşitli istatistiksel testler veriler üzerinde uygulanmıştır. Uygulamada SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır.

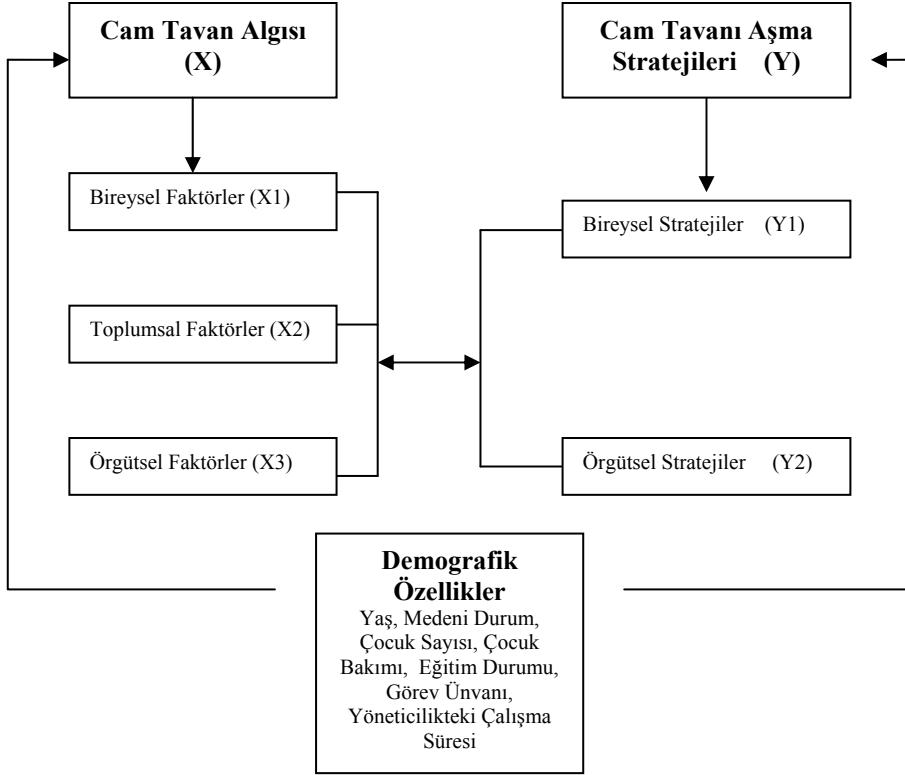
Araştırma Verilerinin Analizi

İlgili anket formlarındaki veriler bilgisayar aracılığıyla SPSS for Windows 11.0 programına kaydedilmiştir ve cam tavan algısı ve cam tavanı aşma stratejileri değişkenlerini ölçmek için istatistiksel analizler yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı ile değişkenler arası ilişkinin yönü ve derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 2 de özet olarak sunulmuştur. Araştırmamızda çok değişkenli regresyon analizi kullanılarak hipotezimiz test edilmeye çalışılmış ve Tablo 3'de kısaca gösterilmiştir. Araştırmamızda ayrıca bağımsız örneklem (iki grup arası) t- testi uygulanmak istenmiş ancak Kolmogorov-Smirnov testi uygulanarak dağılımın normal dağılmadığı bulunmuş, bu yüzden t-testi yerine parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 4 de gösterilmiştir. Anova testi; ikiden fazla grup arasındaki karşılaştırmaların yapıldığı bir analiz tekniğidir. Araştırmamızda tek yönlü varyans analizi kullanılmak istenmiş ancak yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda araştırmada kullanılacak değişkenlerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşıldığı için tek yönlü varyans analizi yerine karşılığı parametrik olmayan Kruskal-Wallis H testi kullanılmış ve hipotezlerin testi yapılarak yorumlanmıştır. Sonuçlar ise Tablo 5 de gösterilmiştir. Anketin güvenilirliği ise cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Cam tavan algılamalarına ait katsayı 0.95; cam tavanı aşma stratejilerine ait anketin katsayısı ise 0.82 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla anketin güvenli olduğu ve araştırmada kullanılabilceği kararlaştırılmıştır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada bir model kurulmaya çalışılmıştır. Bu modelin cam tavan algısı ve cam tavanı aşma stratejileri olmak üzere iki temel unsuru bulunmaktadır. Ayrıca temel unsurlara ait alt boyutlar ve demografik değişkenler ile birleştirildiğinde Şekil 1 de gösterilen algoritmaya sahip model oluşturulmuştur.

Şekil 1: Cam Tavan Algısı ile Cam Tavanı Aşma Stratejileri İlişkisine Yönelik Araştırma Modeli



Şekil 1- Araştırma Modeli

X: Cam Tavan Algısı; Y:Cam Tavanı Aşma Stratejileri, Xi: Cam tavana algısı boyutları, i:1,2,3., Yi:Cam tavanı aşma stratejileri alt boyutları i:1,2,3,4,5 olarak tanımlanır ise araştırma hipotezleri;
H1: X ile Y arasında anlamlı bir ilişki vardır (temel hipotez). Alt hipotezler ise; Xi ile Yi alt boyutlarının her birinin ayrı ayrı korelasyonlarının hesaplanması olarak özetlenebilir (X1 ↔ Y1, X1 ↔ Y2, X1 ↔ Y3 vb.).
H2: Cam tavan algısı boyutlarından örgütsel faktörlerin, cam tavanı aşma stratejisi davranışlarını açıklamadaki katkısı bireysel ve toplumsal faktörler boyutuna göre fazladır.



H3 ile H16 hipotezleri ise demografik değişkenler olan (Yaş, Medeni Durum, Çocuk Sayısı, Çocuk Bakımı, Eğitim Durumu, Görev Ünvanı, Yöneticilikteki Çalışma Süresi) ile cam tavan algısı ve cam tavanı aşma stratejileri alt boyutları arasındaki farklılıklara ait olmak üzere formüle edilmiştir. Hipotezler çalışmanın sonuna ek olarak verilmiştir.

Tablo-1- Araştırmaya Katılan Kadın Yöneticilerin Demografik ve Olgusal Özellikleri

YAŞ	N	%	MEDENİ DURUM	N	%	EĞİTİM DURUMU	N	%
18-24	6	6.3	Bekar	20	20.8	Lise	22	22.9
25-34	66	68.7	Evli Çocuksuz	20	20.8	Ön lisans ve Lisans	66	68.8
35- 44	24	25	Evli Çocuklu	56	58.4	Yüksek Lisans	8	8.3
TOPLA M	96	100		96	100		96	100
ÇOCUK BAKIMI	N	%	ÇOCUK SAYISI	N	%	Yöneticilikte çalışma yılı	N	%
Kendim	16	27.6	0 Çocuk	38	39.6	0-4 yıl	40	41.7
Aile Büyükleri	24	41.4	1 Çocuk	46	47.9	5-9 yıl	32	33.3
Kreş	10	17.2	2 Çocuk	10	10.4	10-14	16	16.7
Bakıcı	4	6.9	3 Çocuk	2	2.1	15 ve üzeri	8	8.3
Kendileri	4	6.9						
TOPLA M	96	100		96	100		96	100
GÖREV ÜNVANI	N	%						
Sorumlu	46	47.9						
Şef	42	43.8						
Müdür	8	8.3						
TOPLA M	96	100						

Tablo-2-Korelasyon Analizi Sonuçları



Değişken	R	P	N	Açıklama
X↔Y	0,45	0,01	96	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
X1↔Y1	0,31	0,01	96	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
X1↔Y2	0,30	0,01	96	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
X2↔Y1	0,17	0,01	96	anlamli ilişki yok
X2↔Y2	0,19	0,01	96	anlamli ilişki yok
X3↔Y1	0,42	0,01	96	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
X3↔Y2	0,35	0,01	96	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif

H2 hipotezinin testi için yapılan çoklu değişkenli regresyon analizi sonuç tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo-3- Cam Tavan Algısı Boyutlarının Cam Tavanı Aşma Stratejilerini Açıklamadaki Etkisine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Model 1	β	Beta	T	(tsig .)	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F	Sig.
Constant	1.199		4.354	.000	.474	.225	.200	8.909	.000
Bireysel Faktörler	5.942E-02	.099	.810	.420					
Toplumsal Faktörler	-5.602E-02	- .080	-.695	.489					
Örgütsel Faktörler	.251	.446	3.058	.003					

a. **Bağımsız Değişkenler:** Bireysel Faktörler, Toplumsal Fak, Örgütsel Fak.

b. **Bağımlı Değişken:** Cam Tavanı Aşma Stratejileri

R²:0.200 modelin açıklanma gücünü göstermektedir. Modelden cam tavanı aşma stratejilerini açıklamada örgütsel faktör bağımsız değişkeni 0.446 katsayısı ile diğerlerine karşın anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-4-İki Kütle Ortalaması Arasındaki Farklara Ait Mann-Whitney U Test Sonuçları

Değişkenler	Mann Whitney U	P	Açıklama (%5 anlamlılık düzeyi)
Medeni durum ile Cam Tavan	630.000	.242	0.242 > 0.05, Medeni durum açısından cam tavan algısında farklılık yoktur.
Medeni durum ile Cam Tavanı Aşma Stratejileri	625.000	.219	0.219 > 0.05, Medeni durum açısından cam tavanı aşma stratejilerinde farklılık yoktur.

Tablo-5- Kruskal-Wallis H Test Sonuçları



Değişken	K-kare	P	Açıklama
Yaş ile cam tavan algısı	4.214	.122	0.122 > 0.05, cam tavan algısında yaş grupları açısından bir farklılık yoktur.
Yaş ile cam tavanı aşma stratejileri	7.510	.023	0.023 < 0.05, cam tavanı aşma stratejilerinde yaş grupları açısından farklılık vardır ve bu fark 18-24 yaş grubundan kaynaklanmaktadır.
Çocuk sayısı ile cam tavan algısı	10.130	.017	0.017 < 0.05, cam tavan algısında çocuk sayısı açısından farklılık vardır ve bu fark hiç çocuğu olmayanlar ile üç çocuğu olanlardan kaynaklanmaktadır.
Çocuk sayısı ile cam tavanı aşma stratejileri	2.929	.403	0.403 > 0.05, cam tavanı aşma stratejilerinde çocuk sayısı açısından bir farklılık yoktur.
Çocuk bakımı ile cam tavan algısı	5.965	.202	0.202 > 0.05, cam tavan algısında çocuk bakımını kimin üstlendiği açısından bir farklılık yoktur.
Çocuk bakımı ile cam tavanı aşma stratejileri	4.115	.391	0.391 > 0.05, cam tavanı aşma stratejilerinde çocuk bakımını kimin üstlendiği açısından bir farklılık yoktur.
Eğitim durumu ile cam tavan algısı	1.110	.574	0.574 > 0.05, cam tavan algısında eğitim durumu açısından bir farklılık yoktur.
Eğitim durumu ile cam tavanı aşma stratejileri	12.252	.002	0.002 < 0.05, cam tavanı aşma stratejilerinde eğitim durumu açısından farklılık vardır ve bu fark yüksek lisans mezunlarından kaynaklanmaktadır.
Görev ünvanı ile cam tavan algısı	5.922	.052	0.52 > 0.05, cam tavan algısında görev ünvanı açısından bir farklılık yoktur.
Görev ünvanı ile cam tavanı aşma stratejileri	12.993	.002	0.002 < 0.05, cam tavanı aşma stratejilerinde görev ünvanı açısından farklılık vardır ve bu fark müdürlerden kaynaklanmaktadır.
Yöneticilikte çalışma yılı ile cam tavan algısı	4.546	.208	0.208 > 0.05, cam tavan algısında yöneticilikte çalışma yılı açısından bir farklılık yoktur.
Yöneticilikte çalışma yılı ile cam tavanı aşma stratejileri	5.810	.121	0.121 > 0.05, cam tavanı aşma stratejilerinde yöneticilikte çalışma yılı açısından bir farklılık yoktur.

Sonuç

Tekstil sektörünün yapısı gereği kadın işgören ve yöneticilerin yoğun olarak istihdam edildiği bir sektör olduğu açıktır. Ancak kadın yöneticilerin beklenenden az olduğu yapılan incelemeler sonucunda görülmüştür. Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin yöneticilikteki çalışma süreleri incelendiğinde 0-9 yıl arasında yöneticilik tecrübesi olanlar %75'dir. 18-34 yaşları arasında olan kadın yöneticilerin yüzdesi de %75'dir. Bu sonuç kadın yöneticilerin daha çok genç ve yetişkinlerden oluştuğunu göstermektedir. Erken yaşlardaki kadın yönetici sayısının çok olmasına karşın 15 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip kadın yöneticilerin oranı %8.3'dür. Bu durum kadın yöneticilerin ilerleyen yıllarda yöneticilik kadrolarını bireysel tercih algı, örgütsel ve toplumsal nedenlerle bıraktıklarının bir göstergesi bir başka deyişle cam tavanın etkisinin bir göstergesi olabilir. Deneklerin medeni durumları incelendiğinde evli çocuklu olanlar %58.4, evli çocuksuz olanlar %20.8 ve bekarlar da %20.8'dir. Çocuk sayıları incelendiğinde hiç çocuğu olmayanlar %39.6 iken iki ve daha fazla çocuk sahibi olanlar %12.5'dir. Çocuklarının bakımıyla daha çok aile büyüklerinin ilgilendiğini söyleyenler %41.4, kreş bakıyor diyenler %17.2 iken kendim ilgileniyorum diyenler %27.6 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere kadın yöneticilerin yoğun çalışma şartları, ailevi sorumluluklar gibi nedenlerden dolayı en fazla tek çocuk sahibi olma



eğilimi gösterdiği bunun yanında çocuklarının bakımında Türk aile ve kültürel yapısının etkili olduğu görülmektedir. Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde önlisans ve üzeri bir eğitim seviyesine sahip olanların oranı %77.1'dir. Bu durum kadın yöneticilerin bilinçli ve eğitilmiş birer işgören olduklarının göstergesidir. Ancak kadın yöneticilerin görev ünvanlarına göre dağılımları incelendiğinde kendilerini "sorumlu" olarak görenler %47.9, şef olanlar %43.8 iken müdür ve daha üst seviyelerdeki yönetim kadrolarında bulunanların oranı %8.3 olarak bulunmuştur. Bu durum kadın yöneticilerin karşılaştığı engellerden biri olan cam tavanı varlığını desteklemektedir. Bu yüzden cam tavanı aşma stratejileri kadınların çalışma hayatında daha başarılı olabilmeleri için önemini bir kat daha artırmaktadır.

Araştırmamızın ana hipotezlerinden birisi olan cam tavan algısı ile cam tavanı aşma stratejileri arasındaki ilişkinin varlığı yönündeki hipotezimiz kabul edilmiş ve bu iki değişken arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde (0.454) zayıf bir ilişki bulunmuştur. Cam tavan algısının boyutlarından örgütsel faktörler başlığı altında değerlendirilen örgüt kültürünün, (örgüt politikaları, örgüt iklimi, mentor eksikliği, fırsat eşitsizliği, iletişim ağlarına katılmama, erkek ve bayan yöneticilerin koyduğu engeller ve iş yaşamında kadın algısı) bireysel stratejiler (0,01 anlamlılık düzeyinde $r=0,416$, $p=0,000$) ve örgütsel stratejiler (0,01 anlamlılık düzeyinde $r=0,350$, $p=0,000$) ile daha çok ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle cam tavan algısının örgütsel faktörlerden kaynaklandığını söyleyen kadın yöneticilerin cam tavanı aşmak için daha çok örgütsel stratejilerden (kariyer geliştirme programlarına katılma, sosyal haklardan yararlanılma, erkek egemen örgüt kültürünün değiştirilmesi, aile dostu işyeri ve esneklik, pozitif ayrımcılık) yararlandırılmalarının gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Çok değişkenli regresyon analizindeki modelimizde cam tavan algısının alt boyutlarından örgütsel faktörlerin (Beta=.446, $R^2=225$, $p=0.000$) cam tavanı aşma stratejilerini açıklamadaki katkısı bireysel ve toplumsal faktörlere göre daha fazla bulunmuştur. Bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin alt unsurlarına yönelik yapılan çoklu regresyon analizinde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Cam tavanı aşma stratejisi düşüncesinde olumlu anlamda daha çok açıklayıcılığa sahip değişken (Beta=.419, $t_{sig}=.001$) bireysel faktörlerden çoklu rol üstlenmedir. Daha sonra örgütsel faktörlerden İletişim ağlarına katılmama değişkeni (Beta=.350, $t_{sig}=.038$) ve kadın yöneticilerin koyduğu engellerdir (Beta=.270, $t_{sig}=.028$). Olumsuz anlamda cam tavanı aşma stratejilerini açıklamadaki katkı örgütsel faktörlerden erkek yöneticilerin koyduğu engeller (Beta=-.328, $t_{sig}=.030$), toplumsal faktörlerden stereotip-basmakalıp önyargılar- (Beta=-.232, $t_{sig}=.028$), bireysel faktörlerden bireysel tercih ve algıdır (Beta=-.226, $t_{sig}=.042$).

Yapılan Kruskal Wallis H ve Mann Whitney U testleri sonuçlarına göre kadın yöneticilerin yaş gruplarına, medeni durumlarına, çocuklarının bakımını kimin üstlendiğine, eğitim durumu, görev ünvanı ve yöneticilikteki çalışma sürelerine göre cam tavan algıları açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu analizler sonucunda sadece kadın yöneticilerin cam tavan algıları çocuk sayılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yaratmıştır. Bu farklılığın daha çok üç çocuğu olan (mean rank= 63.50) ve çocuğu olmayanlardan (mean rank= 58.71) kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki düşüncelerinde; medeni durum, çocuk sayısı, çocuklarının bakımını kimin üstlendiği ve yöneticilikteki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak; yaş gruplarına, eğitim durumuna ve görev ünvanına göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre cam tavanı aşma stratejileri konusundaki farklılığın daha çok 18-24 yaş grubundan (mean rank= 72.83), eğitim durumu ile ilgili farklılığın yüksek lisans mezunlarından (mean rank= 81.25), görev ünvanı ile ilgili farklılığın ise müdürlerden (mean rank= 70.25) kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Yazım bilim taraması ve uygulaması yapılan araştırma bulgularına göre bu çalışma kapsamında genel bir değerlendirme yapacak olursak, kadın yöneticilerin cam tavan algılarının cam tavanı aşma stratejileri ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin daha çok cam tavan algısını etkileyen örgütsel faktörlerden kaynaklandığını söyleyebiliriz.



Genel olarak, çocuk sayıları dışında kadın yöneticilerin cam tavan algıları demografik değişkenlere göre bir farklılık göstermemekte ancak cam tavanı aşma stratejilerinde yaş grupları, eğitim durumları ve görev ünvanı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Yürütülen bu araştırma sonuçlarının araştırmaya katılan işletmelerle, bu işletmelerde ankete katılan kadın yöneticilerin cevapları ve uygulanan anketin uygulanma zamanıyla sınırlı olacağı unutulmamalıdır. Bu bulgular ve sonuçlar ışığında araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için hem tekstil sektöründe hem de diğer sektörlerde konuyla ilgili daha bir çok araştırmanın yapılması gerekmektedir.

Bu araştırmanın, bundan sonra araştırma yapacaklara yararlı bilgiler sunacağı düşünülmektedir ayrıca; tekstil sektöründe faaliyette bulunan işletme yöneticilerinin çeşitli konularda karar verirken bu araştırma sonuç ve önerilerini dikkate alarak geliş güzel uygulamalardan kaçınması açısından yararlı görülmektedir.

Ek-1- Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez No	HİPOTEZ	KABUL/RED
H1:	Cam tavan algısı ile cam tavanı aşma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1a:	Bireysel faktörler ile bireysel stratejiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1b:	Bireysel faktörler ile örgütsel stratejiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1c:	Toplumsal faktörler ile bireysel stratejiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H1d:	Toplumsal faktörler ile örgütsel stratejiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H1e:	Örgütsel faktörler ile bireysel stratejiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1f:	Örgütsel faktörler ile örgütsel stratejiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2:	Cam tavan algısı boyutlarından örgütsel faktörlerin, cam tavanı aşma stratejisi davranışlarını açıklamadaki katkısı bireysel ve toplumsal faktörler boyutuna göre fazladır.	KABUL
H3:	Kadın yöneticilerin cam tavan algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H4:	Kadın yöneticilerin cam tavan algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H5:	Kadın yöneticilerin cam tavan algıları çocuk sayılarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H6:	Kadın yöneticilerin cam tavan algıları çocuklarının bakımını kimin üstlendiğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED



Ek-1- Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları (devamı)

H7:	Kadın yöneticilerin cam tavan algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H8:	Kadın yöneticilerin cam tavan algıları görev ünvanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H9:	Kadın yöneticilerin cam tavan algıları yöneticilikteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H10:	Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H11:	Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H12:	Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki görüşleri çocuk sayılarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H13:	Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki görüşleri çocuklarının bakımını kimin üstlendiğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H14:	Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H15:	Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki görüşleri görev ünvanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H16:	Kadın yöneticilerin cam tavanı aşma stratejileri konusundaki görüşleri yöneticilikteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED

KAYNAKÇA

- AKDÖL, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- BOYDAK ÖZAN, M. (2009). “Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ,8(29), 15-33.
<http://www.esosder.org/dergi/29015-033.pdf>
- DURGUN ŞAHİN, N. (2002). Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- DURMUŞ, A. E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- GÜLDAL, D. (2006). Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- KARACA, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.



- KAYA, C. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., KILIÇ, T. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 8(2), 631-650.
- PAMUKOĞLU, E. (2004), Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- SEZEN, B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Çanakkale.
- ŞAHİN, G. (2007). Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- UZUN, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- YOĞUN ERÇEN, A. E. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- ZEL, U. (2002). “İş Arenasındaki Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, Amme İdaresi Dergisi, 35(2), 39-48.