

KADIN VE ERKEK BAKIŞ AÇISIYLA KADIN ÇALIŞANLARIN KARİYER ENGELLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA*

Göknur ERSARI†

Ömer Faruk İŞCAN‡

Atılhan NAKTİYOK§

Özet

Bu çalışmanın amacı kadın kariyer engelleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyip, örgüt kültürünün kadın kariyer engelleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bunun yanı sıra çalışmada kadın kariyer engellerini kadınların ve erkeklerin bakış açısıyla değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırma için gerekli olan veriler Erzurum Atatürk Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 224 öğretim üyesine anket uygulanarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgular örgüt kültürünün fonksiyonel/bütünleştirici özellikleri arttıkça, kadın kariyer engellerinin azaldığı yönündedir. Bununla birlikte evli çalışanların bekârlara oranla kadınların yöneticilik görevinin sorumluluğunu almalarını daha az istediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kültür, Örgüt Kültürü, Cam Tavan*

THE RELATIONSHIP BETWEEN WOMEN'S CAREER BARRIERS AND ORGANIZATIONAL CULTURE FROM THE PERSPECTIVE OF WOMEN AND MEN: AN APPLICATION ON ACADEMICIANS

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between women's career barriers and organizational culture and to determine the impact of organizational culture on women's career barriers. Besides, this

* Bu çalışmanın özeti 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuştur.

† Arş.Gör., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, goknurersari@atauni.edu.tr.

‡ Prof.Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, oiscan@atauni.edu.tr.

§ Prof.Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, anakti@atauni.edu.tr.

study aims to assess women's career barriers from the perspective of women and men. For this aim, data which were required for research were obtained by the survey applied to 224 faculty members who work in Erzurum Ataturk University. According to findings of study, as functional / integrative properties of organizational culture increases, women's career barriers reduce. However, compared to single employees, married ones prefer less of women holding management responsibilities.

1. GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Küreselleşen dünyada rekabetin artmasıyla birlikte diğer faktörlerin yanı sıra işgücünden de en iyi şekilde faydalanılması gerektiği anlaşılmış ve insan kaynaklarına daha fazla önem verilmiştir. Bununla birlikte kadın iş gücünden de en iyi şekilde yararlandığı ve kadınların geçmişe kıyasla iş hayatında artan oranda yerini aldığı bilinmektedir. Ancak kadınların iş hayatındaki etkinliklerine rağmen, kadınlar kariyer konusunda erkeklerle aynı oranda pay sahibi değillerdir. Kadınlar ve erkekler gerek iş gerekse sosyal hayatta birlikte faaliyetlerde bulunsalar da kadınların iş hayatında erkeklerin arka planında kalmalarının sebebi birçok araştırmacı için merak konusu olmuştur.

Ülkemizde kadınların kariyer gelişimlerinin önünde yasal herhangi bir engel olmamasına rağmen üst kademelerde yer alan kadınların sayısının çok az olduğu bir gerçektir. Kadınlar yukarı doğru ilerlerken görünmeyen engeller dediğimiz cam tavan ile karşı karşıya gelmektedirler. Özellikle de kadınlara yönelik klişeleşmiş ön yargılar bunun en büyük sebebidir (Bingöl, 2013:356). Klişeleşmiş bu ön yargıların temelinde ise toplumsal kültür yatmaktadır. Toplum kadına annelik ve ev hanımlığı gibi birçok rol yüklemekte ve kadının bu rollerini en iyi şekilde oynamasını beklemektedir.

Toplumun yüklediği annelik ve ev hanımlığı gibi rollerden sıyrılıp belli bir eğitim alıp, iş hayatında ben de varım diyen kadınların oranı günümüzde hızla artmaktadır. Ancak toplumun yüklediği annelik ve ev

hanımlığı rolünün yanı sıra iş hayatındaki rolünü de oynaması gereken kadınların iş yükü iki katına çıkmaktadır. Bununla birlikte rolünü iyi oynayıp yükselen kadınların karşısına cam tavan denilen görünmeyen engeller çıkmakta ve kadınların bu engellerle mücadele etmesi gerekmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri toplumsal kültürdür. Örgütler toplumun bir parçası olduğundan örgütlerin sahip olduğu kültür de toplumsal kültüre benzemektedir.

Kadınların çalışma yaşamında üst kademelere ilerlemesini engelleyen ya da destekleyen unsurlardan biri de kadının bireysel olarak kendini nasıl gördüğüdür. Kültürün etkisiyle ortaya çıkan cinsiyetçi kalıplaşmış önyargılar kadınların özgüvenlerini ve hedeflerini etkilemektedir. Bu noktada kadınların kendilerini ve erkekleri nasıl gördükleri önemli olmaktadır. Yani bireysel olarak kadın kendisinin yöneticilik yapısına sahip olmadığını düşünebilmektedir. Hatta bazı kadınlar, erkek rakiplerinin yöneticilikte daha iyi olduğuna inanıp yönetilmeyi tercih etmektedir.

Kadınların yönetim kademelerinde az olmalarının nedenlerinden birisi de yöneticilikte erkeklerin kadınlardan daha iyi olacağına ilişkin toplumsal kabullerin olmasıdır. Başarılı kadın çalışanlar yöneticilik işini erkek rakiplerinden daha iyi yapacağına inansalar dahi çevrelerinden bu doğrultuda bir destek görememektedir. Hatta kadınlar çevrelerinde yönetim kademelerinde erkeklerin yaygınlığını gördükçe zamanla erkeklerin kadınlardan daha iyi yönetici olduklarına kendileri de inanmaya başlamaktadır.

Kadınlar gerekli eğitimi alıp başarılı olsalar dahi kimi zaman istenilen terfi alamamaktadırlar. Bu konuda onların önündeki engel nedir? Bu durum bireysel faktörlerden mi kaynaklanmakta, toplumsal faktörlerden mi kaynaklanmakta, yoksa çalıştıkları örgütün yapısından mı

kaynaklanmaktadır? Bu sorular bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı gerekli eğitimi almış olan kadın akademisyenlerin terfileri hususunda karşılaştıkları engelleri belirlemek ve örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini erkeklerin ve kadınların bakış açısıyla ortaya koymaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kadın Kariyer Engelleri (Cam Tavan)

Cam tavan, kadının üst düzey pozisyonlara çıkmasını engelleyen tutumsal ve örgütsel ön yargılarla oluşturulan görünmeyen yapay engelleri tanımlamak için 1970'ler de Amerika'da ortaya çıkan bir kavramdır (Wirth, 2001:1). Önceleri sadece kadınların iş hayatında kariyer yapmalarını önleyen görünmez engeller olarak düşünülen cam tavan, günümüzde kapsamı genişletilerek kadınların yanı sıra engelliler, yaşlılar ve azınlık grupların kariyer merdivenlerini çıkarken karşılaştıkları görünmeyen engeller olarak tanımlanmaktadır (Weyer, 2006: 442). Başka bir deyişle cam tavan, herhangi bir kurumda çalışan, yüksek mevkilere gelmeyi amaçlayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştığı görünmeyen engellerdir (Örücü vd: 2007: 118).

Kısaca cam tavan, bir kadının kariyer merdivenlerini çıkarken, başarısızlığına ve yetersizliğine dayanan basit bir engel değildir. Aksine kadınların sadece “kadın oldukları için” üst yönetime terfi etmeleri hususunda karşılaştıkları görünmeyen engellerdir.

Kadınların cam tavan dediğimiz kariyer engelleriyle karşılaşmalarının en önemli nedenlerinden birisi toplumun bireylerine benimsettiği cinsiyet rolüdür. Cinsiyet rolü, hangi mesleklerin kadın işi, hangi mesleklerin erkek işi olduğunun bireylere benimsetilmesiyle ilgili bir

kavramdır (Crampton ve Mishra, 1999: 89). Toplumda cinsiyete dayalı ön yargıların pekiştirilmesiyle birlikte kadında bu ön yargıların etkisi altında kalarak karşılaştığı birçok ayrımın normal olduğunu kabul etmektedir. Örneğin kadınlar duygusal olduklarından erkekler daha iyi yöneticilerdir, ön yargısına bazı kadınlarda inanmaktadır.

Kadınlara bir iş başvurusunda seçilmeleri, terfi etmeleri ve kariyer engelleri ile karşılaşmamaları sadece örgüt kültürü ile ilgili değildir. Toplum yapısı, toplumsal normlar, değerler ve sosyal kalıplar önemli bir engel olabilmektedir. Japonya’da yapılan bir araştırmaya göre kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarını yerine getirmelerine verilen önemden dolayı kadının işe alınması ve terfi etmesi olumsuz bir yönde etkilenmektedir (Appold vd., 1998: 555).

Kadınlara karşılaştıkları kariyer engellerinden biriside çoklu rol üstlenmektir. Çoklu rol üstlenme, evli kadınların iş yerindeki göreviyle birlikte; eş, ev hanımı ve anne rolünü üstlenmesidir. Çoğu zaman evli kadın çalışanlar aile içindeki ve iş yerindeki rollerini birlikte yürütmekte zorlanmaktadır. Bu durumda bazı kadınlar hem aile yaşantısına hem de işine zaman ayıramayacağına ve kariyerin yükleyeceği sorumluluğu taşıyamayacaklarına inanmaktadır. Bu noktada kadın, kişisel bir tercih ve algı engelini de yaşamaktadır. Kadının aile hayatının zarar görmesinden duyduğu endişe ve iki işi birlikte yürütemem diye düşünmenin verdiği özgüven eksikliği, işini bırakmasına bile sebep olmaktadır.

Kadınlara kariyer olanaklarında eşit fırsatlar yakalamaları örgüt uygulamaları ve politikalarına göre de değişmektedir. Bazı örgütlerde şartlar eşit olmasına rağmen bazılarında ise kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar (Rosener, 2006:128). Bazı örgütlerde üst düzeyde bulunan kişiler, kadın çalışanların evli olması, anne olması hatta kadın olması gibi sosyal nedenlere bağlı olarak yetersiz

olduklarını düşünmekte ve örgüt politikalarını da bu yönde oluşturmaya çalıştıkları ortaya konmuştur (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini engellemektedir (Deemer, 2006: 89). Örneğin yöneticinin her zaman erkek olduğu varsayılarak, yıllarca aynı kurumda yöneticilik yapmış birçok kadın telefonla arayanların, mektup yollayanların, “müdür bey” sözleriyle karşılaşmıştır. Çünkü yöneticiliğin “güçlü” olmayı gerektirdiği ve kadınların “zayıf” olduğu, bundan dolayı da yöneticilerin erkek olması gerektiği inancı bir hayli yaygındır (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

Kadınlar birçok engeli aşmış, cam tavanı da kırıp yöneticilik pozisyonuna geldiklerinde problem bitmiş olmaz. Kadın yöneticilerin yaptıkları her hata kadın olmalarıyla ilişkilendirilebilmektedir. Bunun yanı sıra, toplumun kadın yöneticinin yalnız başına seyahat etmesi, iş yemeklerine gitmesi ya da iş toplantılarına katılmasını olumlu karşılamaması kadınların karşılaştıkları başka bir zorluktur.

2.2. Örgüt Kültürü

Kültür, ilk kez 1871 yılında İngiliz sosyolog E.B.Tylor tarafından "bilgi, inanç, sanat, değer kanun, gelenek ve sonradan kazanılmış alışkanlıklar bütünü" olarak tanımlanmıştır (Brown, 1998: 4). Geert Hofstede ise kültürü, “Bir insan topluluğunun bireylerini diğerinkinden ayırt eden zihinsel programalar” olarak tanımlamıştır (Senior, 1997:100).

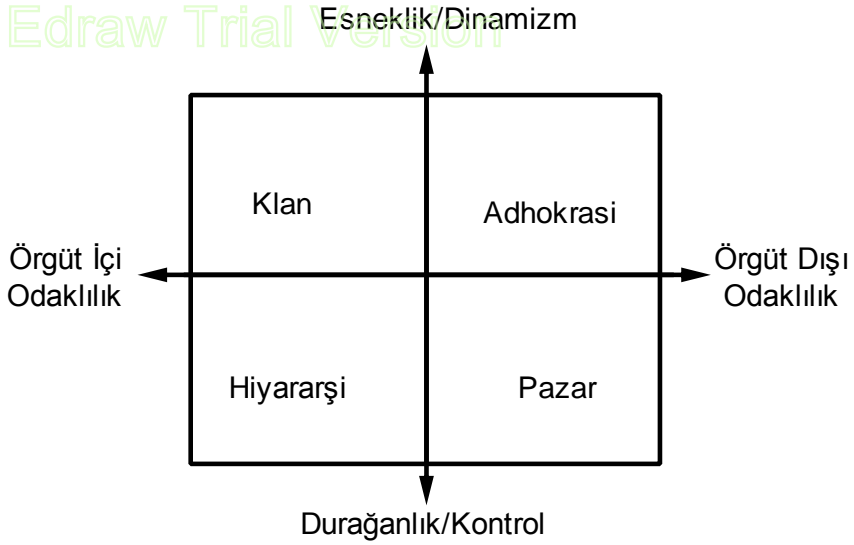
John Van Maanen örgüt kültürünü, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi ve örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler şeklinde tanımlamıştır. Edgar Schein göre örgüt kültürü, belli bir insan topluluğunun gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında

öğrendiği, geçerliliğini kanıtlayacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere işleyişi algılamalarının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır (Hatch ve Cunliffe,2013:160). Başka bir deyişle örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen ve onlara nasıl davranmaları noktasında yol gösteren, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar ve uygulamalardır (Rashid ve diğ, 2003: 164).

Örgüt kültürünün analizine ilişkin birçok model vardır. Bunların en öne çıkanları: Kotter ve Hoskett (1992), Harrison ve Stokes (1993), Denison (1997), Goffee ve Jones (1998), Quinn ve Cameron, (1999) tarafından geliştirilen modellerdir (Karcioğlu vd 2012: 82). Bu çalışmanın amacı doğrultusunda pek çok bilimsel araştırmada kullanılan bir model olan Quinn ve Cameron'un (1999) rekabetçi değerler modeli üzerinde durulmaktadır. Quinn ve Cameron'un (1999) bu modelinde klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi olmak üzere dört tip kültür vardır.

Quinn ve Cameron'un (1999) rekabetçi değerler modelinde yer alan dört kültür tipi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Şekil 1. Rekabetçi değerler modeli



Kaynak: Quinn ve Cameron, 1999: 3

Şekil 1.'de görüldüğü gibi adokrasi ve pazar kültürü dışa yönelik kültürken; klan ve hiyerarşi kültürü içsel yönelimli kültürlerdir (Deshpandé ve Farley, 2004:5). Bunun yanı sıra klan ve adhokrasi kültürü özgürlük, bilinçli seçim ve içsel bağlılığa önem verirken; hiyerarşi ve pazar kültürü rasyonellik ve amaçların başarılmasını vurgular (Smart ve John, 1996: 221).

Klan kültürüne sahip örgütler bir aile gibidir, yöneticiler anne-baba rolündedir. Bir konuda karar verilirken, katılım ve anlaşma sağlanmaya çalışılır. Bu kültüre sahip olan örgütler birlik ve beraberliğe önem veren, örgütsel bağlılığın öne çıktığı ve informal kontrollerin yaygın olduğu örgütlerdir. Bağlılık ve güven en önemli değerlerdir (Erdem, 2007: 66; Cameron ve Quinn, 1992: 36). Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca hizmet etme anlayışı çok yaygındır (Ouchi, 1987: 74).

Hiyerarşi kültürü, mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Kimin hangi işi nasıl yapacağını belli olduğu bu kültürde düzen ve kurallar

önemlidir. Bu kültüre göre bir örgüt ne kadar bürokratik özelliğe sahipse o kadar etkin bir örgüt olur. Başka bir deyişle bir örgütte kurallar ne kadar belli, uzmanlaşma ve merkezileşme ne kadar fazla ise o örgüt o kadar iyidir (Cameron ve Whetten, 1996: 271).

Pazar kültürüne sahip örgütler tedarikçiler, müşteriler, anlaşmalı taraflar, sendikalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi dışsal unsurlara odaklanmaktadır. Bu örgütlerin öncelikli amaçları, örgütün pazar payını istikrarlı bir şekilde artırmaktır. Çalışanların bireysel olarak iyi işler başarmalarını teşvik edici bir ortam yaratan bu tür örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinde koşmaya eğilimlidir (Cameron ve Quinn, 1999: 35; Özdeveci ve Akın, 2013: 118; Yücel ve Koçak, 2014: 50).

Adhokrasi kültürüne sahip örgütler, organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütlerdir. Bu kültürde statü ve pozisyonlar önemsizdir. Önemli olan kişilerin inisiyatif ve risk alarak girişimcilik ve yenilik yapmalarıdır. Yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri bu kültüre sahip örgütlerdir (Nichols vd., 1996: 13; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123; Erdem vd 2010: 78).

Bu çalışmada kadın kariyer engelleri ile kültürün klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarıyla ilişki kurulmaktadır. Bir örgütte var olan kültür tiplerinin kadın kariyeri üzerinde nasıl bir etkisinin var olduğu merak edilmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ortaya konulmuştur.

H1: Örgüt kültürü ile kadınlara yönelik kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Klan kültürü ile kadınlara yönelik kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Adokrasi kültürü ile kadınlara yönelik kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Pazar kültürü ile kadınlara yönelik kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Hiyerarşi kültürü ile kadınlara yönelik kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kadın kariyer engellerine yönelik algılamada cinsiyet açısından farklılık vardır.

H3: Kadın kariyer engellerine yönelik algılamada medeni durum açısından farklılık vardır.

3. YÖNTEM VE KAPSAM

Araştırmada örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan çalışanların bireysel ve çevresel değişkenlerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, işyerinde çalışma süresi ve statüsü) tespitine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde kadınların üst düzey yönetici konumuna yükselmelerine engel olan faktörlerin neler olduğu saptanmaya çalışılmış ve bu amaçla 38 ifade oluşturulmuştur (Bingöl, Aydoğan vd.2011:121-123; Karaca, 2007: 125). Üçüncü bölümünde örgütsel kültürü değerlendirme aracı olarak 24 ifade kullanılmıştır (Cameron & Quin, 1999: 26-27-28). Araştırmada kullanılan bu ölçeklerden anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Araştırmada belirlenen probleme cevap bulmak için öncelikle korelasyon analizi yapıp değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bireysel ve çevresel değişkenlerin kadınların kariyer gelişimi üzerinde ne derecede belirleyici olduğunu test etmek için ise

T testi analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini Atatürk Üniversitesi'nde çalışan tüm öğretim elamanları oluşturmaktadır. Atatürk Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'ndan elde edilen bilgilere göre 2013-2014 bahar dönemi itibarı ile Atatürk Üniversitesi'nde toplam 2527 öğretim elamanı görev yapmaktadır. Atatürk Üniversitesi'nin 2527 çalışanına 400 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 276 tanesi geri dönmüştür. 276 anketinde 52 tanesi çeşitli sebeplerden dolayı kullanılamamış ve 224 tane anket değerlendirmeye alınmıştır.

4. BULGULAR

Gerekli eğitimi almış olan kadın akademisyenlerin terfilerinde karşılaştıkları engelleri belirlemek ve örgüt kültürünün kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkisini erkeklerin ve kadınların bakış açısıyla ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada ilgili değişkenlere yönelik anket çalışması yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Verilere ilişkin değerlendirme sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

Araştırmanın anketini cevaplandıran 224 katılımcının %45,1'i kadın ve %54,9'u erkektir. Katılımcıların %42,4'ü 20-30 yaş, %32,6'sı 31-40 yaş, %14,7'si 41-50 yaş aralığında ve %10,3 'de 51 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %61,2'si evli ve %38,8'i bekâr ve %51,3'ü Arş. Gör., %21'i Yrd. Doç. Dr., %8,5'i Doç. Dr., %9,4'ünü Prof. Dr., %7,1'i Öğr. Gör., %1,9'u okutman ve %0,9'u uzmanlardan oluşmaktadır. Son olarak da katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında %42,4'ü 1-5 yıl, %16,5'i 6-10 yıl, %14,3'ü 11-15 yıl, %11,2'si 16-20 ve %15,6'sı da 21 yıldan fazladır bu işte çalışmakta oldukları görülmektedir.

Tablo. 1. Değişkenlere İlişkin Alfa Değerleri, Madde Sayısı, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Boyutlar	İçsel Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa)	Madde Sayısı	\bar{X}	SS
Kariyer Engelleri Ölçeği	,859	27	2,5924	,54477
Çoklu Rol Üstlenme Boyutu	,701	5	2,7968	,86762
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları Boyutu	,756	7	2,3757	,64989
Örgüt Uygulamaları ve Örgüt Politikaları Boyutu	,691	8	2,6913	,66094
Kalıplaşmış Önyargılar Boyutu	,874	7	2,5303	,86875
Örgüt Kültürü Ölçeği	,940	24	3,1060	,72111
Klan Kültürü Boyutu	,901	6	3,0265	,94491
Adokrasi Kültürü Boyutu	,899	6	2,9476	,99002
Pazar Kültürü Boyutu	,898	6	2,9685	,83187
Hiyerarşi Kültürü Boyutu	,900	6	3,4013	,84164

Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuş, sonuçlar Tablo 1.'de özetlenmiştir. Buna göre; kariyer engelleri ölçeğinin boyutlarına ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,691-0,874 arasında değiştiği ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,859 olarak gerçekleştiği, örgütsel kültür ölçeğini oluşturan boyutlara ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,898-0,901 arasında olduğu ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,940 olarak gerçekleştiği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; hem kariyer engelleri ölçeği hem de örgüt kültürü ölçeği ve boyutları kabul edilebilir güvenilirlik sınırı olan 0,70'in üzerinde güvenilirlik katsayısının olduğu görülmektedir (Özdamar, 2002:513). Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.'de kadın kariyer engelleri ve boyutları ile örgüt kültürü ve boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi gösterilmiştir. Tablo 2.'de görüldüğü

gibi kadın kariyer engelleri ve örgüt kültürü değişkenleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu aşikârdır. Kadın kariyer engelleri boyutlarından çoklu rol üstlenmeyle örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları ve kalıplaşmış önyargılar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Daha açık bir ifadeyle bir örgüt kültürü fonksiyonel/bütünleştirici özellikler kazandıkça kadınların kişisel tercih ve algıları (-,135*), örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları (-,157*) ve kalıplaşmış önyargılar (-,182**) azalmaktadır. Bu ilişkilere genel olarak baktığımızda kadın kariyer engelleriyle örgüt kültürü arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır (-,192**). Yani kültürün bütünleştirici özelliği arttıkça, kadın kariyer engelleri azalmaktadır diyebiliriz.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan klan kültürüyle kadın kariyer engelleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, çoklu rol üstlenmeyle kadınların kişisel tercih ve algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları(-,171*), kalıplaşmış önyargılar (-,140*) ve kariyer engelleri (-,155*) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre; örgütü bir aile gibi gören, kararlar alınırken anlaşmaya ve iş birliğine önem veren bir kültür yapısını ifaden eden klan kültürü artıkça, kadın kariyer engelleri azalmaktadır.

Adokrasi kültürüyle kadın kariyer engelleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, çoklu rol üstlenmeyle kadınların kişisel tercih ve algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ancak örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları (-,175**), kalıplaşmış önyargılar (-,167*) ve kariyer engelleri (-,186**) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani bir örgütte statü ve pozisyonların önemsenmediği

adokrasi kültürü yaygınlaşırsa kadınların önüne çıkan kariyer engelleri azalmaktadır.

Pazar kültürüyle kadın kariyer engelleri ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı olmayan bir ilişki saptanmıştır. Bunun nedeni araştırmanın yapıldığı üniversite personellerinin pazar kültürüne sahip olmamasından kaynaklanabilir.

Son olarak; hiyerarşi kültürüyle kadın kariyer engelleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında çoklu rol üstlenmeyle örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ancak kadınların kişisel tercih ve algıları (-,197**), kalıplaşmış önyargılar (-,228**) ve kariyer engelleri (-,224**) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Uzmanlaşmanın, merkezileşmenin ve başarının önemli olduğu anlayışı ifade eden hiyerarşik kültür artıkça, kadın kariyer engelleri azalmaktadır.

Tablo. 2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkisi

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Çoklu Rol Üstlenme	1								
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	,591**	1							
3. Örgüt Uygulamaları ve Örgüt Politikaları	,001	,028	1						
4. Kalıplaşmış Önyargılar	,607**	,665**	,013	1					
5. Kariyer Engelleri	,818**	,807**	,318**	,843**	1				
6. Klan Kültürü	-,053	-,087	-,171*	-,140*	-,155*	1			
7. Adokrasi Kültürü	-,089	-,103	-,175**	-,167*	-,186**	,681**	1		
8. Pazar Kültürü	-,003	-,076	-,093	-,084	-,085	,546**	,610**	1	
9. Hiyerarşi Kültürü	-,124	-,197**	-,081	-,228**	-,224**	,578**	,641**	,668**	1
10. Örgüt Kültürü	-,079	-,135*	-,157*	-,182**	-,192**	,842**	,871**	,826**	,844**

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$ değerinde anlamlı

Korelasyon analizi kullanılarak örgüt kültürü ve kariyer engelleri ve boyutları arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvvetinin tespit edilmesinin ardından, bu ilişkilerin nedenselliğini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişken olarak örgüt kültürünün regresyon analizine ilişkin değerler Tablo 3.'de verilmiştir.

Tablo 3.'de örgüt kültürünün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Analizde örgüt kültürü bağımsız değişken, kadın kariyer engelleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 3.'de ki analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün kadın kariyer engellerinin toplam varyansının %37'sini ($R^2=0,037$) açıkladığı ve modelin $**p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu aşikârdır. Bu durumda, örgüt kültürü değişkeninin kadın kariyer engelleri değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir. Analize ilişkin $\beta=-,192$ değeri göz önünde bulundurulduğunda $**p<0,01$ önem düzeyinde kadın kariyer engellerini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Örgüt kültürünün kadın kariyer engelleri boyutlarından çoklu rol üstlenme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt uygulamaları ve politikaları ve önyargılar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu analizler sonucunda anlaşılmıştır. Analizde örgüt kültürünün kadınların kişisel tercih ve algılarının toplam varyansının %18'ini ($R^2=0,018$) açıkladığını ve modelin $*p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve $\beta=-,079$ değeri göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürünün kadın kariyer engelleri üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yine Tablo 3.'e baktığımızda örgüt kültürünün örgüt uygulamaları ve politikalarının toplam varyansının %25'ini ($R^2=0,025$) ve önyargılar toplam varyansının %33'ünü ($R^2=0,033$) açıkladığı ve modelin $**p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu dikkat çekmektedir. Örgüt kültürünün örgüt uygulamaları ve politikalarına ilişkin $\beta=-157$ ve

önyargılar için $\beta = -0,182$ olduğu gözükmektedir. Bu sonuçlarda bize örgüt kültürünün örgüt uygulamaları ve politikalar ile kalıplaşmış önyargılar üzerinde de negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.'de klan kültürün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Analizde klan kültürü bağımsız değişken, kadın kariyer engelleri ve boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 4.'de ki analiz sonuçlarına göre klan kültürünün kadın kariyer engellerinin toplam varyansının %24'ünü ($R^2=0,024$) açıkladığı ve modelin $**p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu aşikârdır. Bu durumda klan kültür değişkeninin kadın kariyer engelleri değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir. Analize ilişkin $\beta = -0,155$ değeri göz önünde bulundurulduğunda $**p < 0,01$ önem düzeyinde kadın kariyer engellerini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Klan kültürün kadın kariyer engelleri boyutlarından çoklu rol üstlenme ve kadının kişisel tercih ve algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak örgüt uygulamaları ve politikaları ve önyargılar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu analizler sonucunda anlaşılmıştır. Analizde klan kültürün önyargıların toplam varyansının %20'sini ($R^2=0,020$) açıkladığı ve modelin $*p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu, örgüt uygulamaları ve politikalarının toplam varyansının %29'unu ($R^2=0,029$) açıkladığı ve modelin $**p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu dikkat çekmektedir. Analize ilişkin $\beta = -0,140$ (önyargılar), $\beta = -0,171$ (örgüt uygulamaları ve politikaları) değeri göz önünde bulundurulduğunda klan kültürünün örgüt uygulamaları ve politikaları ve önyargıların üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre H1a desteklenmiştir.

Tablo 3. Örgüt Kültürünün Kadın Kariyer Engelleri ve Boyutları Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler									
	Çoklu Rol Üstlenme		Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları		Örgüt Uygulamaları ve Politikaları		Önyargılar		Kariyer Engelleri	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Örgüt Kültürü	-,079	-1,17	-,135*	-2,03	-,157*	-2,36	-,182**	-2,76	-,192**	-2,91
R²	,006		,018		,025		,033		,037	
D. R²	,002		,014		,020		,029		,033	
F	1,390		4,09		5,584		7,621		8,498	
P	,240		,044		,019		,006		,004	

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$ değerinde anlamlı

Tablo 4. Klan Kültürünün Kadın Kariyer Engelleri ve Boyutları Üzerine Etkisi

Faktörler	Bağımlı Değişkenler									
	Çoklu Rol Üstlenme		Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları		Örgüt Uygulamaları ve Politikaları		Önyargılar		Kariyer Engelleri	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Klan Kültür	-,053	-,790	-,087	-1,305	-,171*	-2,585	-,140*	-2,108	-,155*	-2,340
R²	,003		,008		,029		,020		,024	
D. R²	-,002		,003		,025		,015		,020	
F	,624		1,702		6,683		4,444		5,473	
P	,430		,193		,010		,036		,020	

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$ değerinde anlamlı

Tablo 5.'de adokrasi kültürünün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Analizde, adokrasi kültürü bağımsız değişken, kadın kariyer engelleri ve boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 5.'de ki analiz sonuçlarına göre adokrasi kültürün kadın kariyer engellerinin toplam varyansının %35'ini ($R^2=0,035$) açıkladığı ve modelin $**p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu aşikârdır. Bu durumda, adokrasi kültürü değişkeninin kadın kariyer engelleri değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir. Analize ilişkin $\beta=-,186$ değeri göz önünde bulundurulduğunda $**p<0,01$ önem düzeyinde kadın kariyer engellerini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Adokrasi kültürün kadın kariyer engelleri boyutlarından çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak örgüt uygulamaları ve politikaları ve önyargılar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu analizler sonucunda anlaşılmıştır. Analizde adokrasi kültürün önyargıların toplam varyansının %28'ini ($R^2=0,028$) açıkladığı ve modelin $*p<0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve $\beta=-,167$ değeri göz önünde bulundurulduğunda adokrasi kültürünün önyargılar üzerinde negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yine Tablo 5.'e baktığımızda adokrasi kültürünün örgüt uygulamaları ve politikalarının toplam varyansının %31'ini ($R^2=0,031$) açıkladığı ve modelin $**p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu dikkat çekmektedir. Adokrasi kültürünün örgüt uygulamaları ve politikalarına ilişkin $\beta=-,175$ ve önyargılar için $\beta=-,167$ olduğu gözükmektedir. Bu sonuçlarda bize adokrasi kültürün örgüt uygulamaları ve politikalar ile kalıplaşmış önyargılar üzerinde de negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1b hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Adokrazi Kültürünün Kadın Kariyer Engelleri ve Boyutları Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişkenler									
Faktörler	Çoklu Rol Üstlenme		Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları		Örgüt Uygulamaları ve Politikaları		Önyargılar		Kariyer Engelleri	
Bağımsız Değişken	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Adokrazi Kültürü	-,089	-1,324	-,103	-1,538	-,175**	-2,654	-,167*	-2,525	-,186**	-2,821
R²	,008		,011		,031		,028		,035	
D. R²	,003		,006		,026		,024		,030	
F	1,753		2,366		7,043		6,376		7,960	
P	,187		,125		,009		,012		,005	

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$ değerinde anlamlı

Tablo 6. Pazar Kültürünün Kadın Kariyer Engelleri ve Boyutları Üzerine Etkisi

	Bağımlı Değişkenler											
Faktörler	Çoklu Üstlenme		Rol		Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları		Örgüt Uygulamaları ve Politikaları		Önyargılar		Kariyer Engelleri	
Bağımsız Değişken	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Pazar Kültürü	-,003	-,041	-,076	-1,129	-,093	-1,390	-,084	-1,251	-,085	-1,275		
R²	,000		,006		,009		,007		,007			
D. R²	-,004		,001		,004		,003		,003			
F	,002		1,274		1,933		1,566		1,626			
P	,967		,260		,166		,212		,204			

***p<0,01 ve *p<0,05 değerinde anlamlı*

Tablo 6.'da pazar kültürün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Analizde, pazar kültürü bağımsız değişken, kadın kariyer engelleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 6.'da da görüldüğü gibi pazar kültürünün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. Bu sonuca göre H1c reddedilmiştir.

Tablo 7.'de hiyerarşi kültürünün kadın kariyer engelleri ve boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Analizde, hiyerarşi kültürü bağımsız değişken, kadın kariyer engelleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 7.'de ki analiz sonuçlarına göre hiyerarşi kültürün kadın kariyer engellerinin toplam varyansının %50'sini ($R^2=0,050$) açıkladığı ve modelin $**p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu aşikârdır. Bu durumda, hiyerarşi kültürü değişkeninin kadın kariyer engelleri değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir. Analize ilişkin beta=-,224 değeri göz önünde bulundurulduğunda $**p<0,01$ önem düzeyinde kadın kariyer engellerini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Hiyerarşi kültürün kadın kariyer engelleri boyutlarından çoklu rol üstlenme ve örgüt uygulamaları ve politikaları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak kadınların kişisel tercih ve algıları ile önyargılar üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu analizler sonucunda anlaşılmıştır. Analizde hiyerarşi kültürün kadınların kişisel tercih ve algılarının toplam varyansının %39'unu ($R^2=0,039$) ve kalıplaşmış önyargıların toplam varyansının %52'sini ($R^2=0,052$) açıkladığı ve modelin $**p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu dikkat çekmektedir. Tabloda hiyerarşi kültürünün kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin beta=-197 ve önyargılar için beta=-,228 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda bize hiyerarşi kültürün kadınların kişisel tercih ve algıları ile kalıplaşmış önyargılar ile birlikte kariyer engelleri üzerinde de negatif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1d hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 8. Değişkenlerin Cinsiyete Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	CİNSİYET				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Erkek		Kadın		T değeri	P değeri
	123		101			
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS		
1. Çoklu Rol Üstlenme	3,1285	,80251	2,3980	,77794	-6,872	,000
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	2,6806	,56201	2,0099	,54333	-9,021	,000
3. Örgüt Uygulamaları ve Örgüt Politikaları	2,5213	,59642	2,8651	,69455	3,985	,000
4. Kalıplaşmış Önyargılar	2,8606	,80052	2,1443	,79012	-6,703	,000
5. Kariyer Engelleri	2,7978	,50357	2,3543	,49248	-6,623	,000

Kadın kariyer engellerine yönelik bakışın cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için T testi yapılmıştır. T testi sonuçlarına göre kadın kariyer engelleri ve alt boyutlarının cinsiyete bağlı olarak değiştiği saptanmış (**p<0,01) ve genel olarak erkeklerin(2,7978) kadın kariyer engellerini algılama düzeyleri kadınlarınkinden (2,3543) daha yüksek olduğu görülmektedir. Boyutlar tek tek incelendiğinde örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları (E= 2,5213, K= 2,8651) hariç diğer bütün boyutlarda erkeklerin kadın kariyer engellerini daha yüksek algıladıkları görülmektedir. Çoklu rol üstlenme (E=3,1285, K=2,3980), kadınların kişisel tercih ve algıları (E=2,6806), K=2,0099) ve kalıplaşmış önyargılar (E=2,8606, K=2,1443) bakıldığında erkeklerin kadınların çalışmasına daha fazla karşı olduğu aşikârdır. Sonuç olarak erkeklerin kadınların çalışmasını istemediklerini söyleyebiliriz. Böylece H2 hipotezi de desteklenmiştir.

Kadın kariyer engellerine yönelik bakışın medeni durum açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan T testi sonuçları Tablo 9.'da verilmiştir. T testi sonuçlarına göre kadın kariyer engelleri ve alt

boyutlarının medeni duruma bağılı olarak değiştiği saptanmış (** $p < 0,01$) ve genel olarak evlilerin (2,6746) kadın kariyer engellerini algılama düzeyleri bekârlarından (2,4769) daha yüksek olduğu görölmektedir. Boyutlar tek tek incelendiğinde çoklu rol üstlenme ve örgüt uygulamaları ve örgüt politikaları hariç diğer boyutların (** $p < 0,01$) anlamlı değerlere sahip olduğu görölmektedir. Kadınların kişisel tercih ve algıları (E=2,4828, B=2,2135), kalıplaşmış önyargılar (E=2,6705, K=2,3284) bakıldığında evlilerin bekârlara oranla kadınların kariyer yapıp sorumluluk almalarına daha fazla karşı olduğu aşıkârdır. Sonuç olarak evlilerin bekârlara oranla kadınların çalışmasını istemediklerini ya da çalışan kadınların iş yerinde terfi etmelerine bekârlara oranla daha fazla karşı olduklarını söyleyebiliriz. Böylece H3 hipotezi de desteklenmiştir.

Tablo 9. Değişkenlerin Medeni Duruma Bağlı Olarak Değişmesi

DEğİŞKENLER	MEDENİ DURUM				T-TESTİ SONUÇLARI	
	Evli		Bekâr			
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	T değeri	P değeri
	137		87			
1. Çoklu Rol Üstlenme	2,8745	,85095	2,6805	,89050	,656	,104
2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	2,4828	,62418	2,2135	,64842	,388	,002
3. Örgüt Uygulamaları ve Örgüt Politikaları	2,6706	,61665	2,6853	,73504	2,405	,872
4. Kalıplaşmış Önyargılar	2,6705	,86300	2,3284	,84603	,014	,004
5. Kariyer Engelleri	2,6746	,52038	2,4769	,56228	,723	,008

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$ değerinde anlamlı

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hem dünyada hem de Türkiye’de kadın çalışan sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durumun beraberinde kadın yönetici sayısında da artış getirmesi beklenmektedir. Ancak kadınlar gerekli eğitimi almış olmalarına rağmen cam tavan dediğimiz kariyer engelleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun en önemli sebeplerinden biri örgüt kültürüdür. Bir örgütün kariyer yönetimi uygulamalarını büyük ölçüde örgütün kültürü şekillendirdiği için örgüt kültürüyle kariyer gelişimi arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki örgütler açısından değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur.

Kültürün yanı sıra toplumsal yapıda kadın kariyer engelleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir toplum tarafından oluşturulan kadın ve erkeğe ilişkin değerler, roller ve davranışlar örgüt içinde çalışanların davranışları üzerinde de belirleyici olmaktadır.

Bu araştırmanın sonucuna göre örgüt kültürü ile kadın kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Şöyle ki örgüt kültürü fonksiyonel/bütünleştirici yönde arttıkça kadın kariyer engelleri azalmaktadır. Örgüt kültürünün boyutları tek tek incelediği zaman klan kültürle kariyer engelleri ve boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre bir örgütte çalışanların örgütü aile gibi gördüğü anlayışın hâkim olduğu klan kültür arttıkça, kadına yönelik oluşturulan görünmeyen engeller azalmaktadır.

Bu çalışmanın sonucunda örgüt kültürünün boyutlarından adokrasi ve hiyerarşi kültürü ile kadın kariyer engelleri arasında da negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani bir örgütte statü ve pozisyonun önemli olmadığı bir görüşün egemen olduğu adokrasi kültürü ve düzenin, kuralın ve uzmanlaşmanın önemli olduğu anlayışına sahip olan hiyerarşi kültürü arttıkça kadının kariyer engelleri azalacaktır.

Kadın kariyer engellerine yönelik tutum cinsiyete ve medeni duruma göre de değerlendirilmiş ve analizlerin sonucunda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucu erkeklerin kadınların kariyerlerine ilişkin engelleri pek de önemsemediklerini göstermektedir. Bununla birlikte evlilerin bekârlara oranla kadınların, yöneticilik görevine gelip sorumluluk almalarını istemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kadınların hem iş hayatındaki sorumluluğu hem de evdeki sorumlulukları onların iş yükünü iki katına çıkarmakta ve kariyerlerine bir engel oluşturmaktadır. Bu konuda çalışan bayanlara eşlerinin yardım etmesi gerekmektedir. Erkeklerin büyük bir çoğunluğunun kadının yeri kocasının ve çocuklarının yanı sıra, asıl görevi anneliktir diyerek sorumluluk almaktan kaçmak yerine ev işlerinde de sorumlulukları paylaşması gerekmektedir. Bu zihniyete sahip insanlar örgüt içinde de kadına cam tavan engeli oluşturmakta ve kadının kariyerinde ilerlemesine engel oluşturmaktadır. Ancak bu engellerin yerine kadının iş hayatındaki başarısını artırmaya yönelik örgüt içinde kadın çalışanları destekleyici faaliyetlere yer verilmelidir. Örneğin iş yerinde kurulacak olan kreşlerin anne olan kadın çalışanların işine odaklanmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra örgüt içinde başarılı olan kadın çalışanların terfi ettirilmesinde cam tavan dediğimiz engeller oluşturulmayıp başarılarından dolayı ödüllendirilerek diğer kadın çalışanlara örnek gösterilmesi gerekmektedir. İş yerlerinde başarılı kadın çalışanların ödüllendirildiğini gören diğer kadın çalışanlar da terfi ve ödülleri almak için motive olacaklardır. Böylece diğer kadın çalışanlarında verimlilikleri ile birlikte performansları da artacak ve iş yerlerine daha faydalı olacaklardır.

KAYNAKÇA

Appold S. J., S. Siengthai, S. and J.D. Kasarda, (1998). The Employment of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice, *Administrative Science Quarterly*, 43(3), pp. 538-565.

Bate, S.P., (1994). *Strategies For Culture Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Bingöl, D., (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınlar.

Bingöl, D. E. Aydoğan, G. Şenel, ve P. Erden, (2011). Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1), ss. 115-132.

Brown, A., (1998). *Organizational Culture, Second Edition*, Great Britain: Prentice Hall.

Cameron K.S. and R. E. Quinn, (1999). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. Massachusetts: Addison Wesley.

Cameron K. S. and D. A. Whetten, (1996). Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 11, pp. 265–306.

Cameron, K.S. and R. E. Quinn, (1992). *Report on “Diagnosing And Changing Organizational Culture”*, Massachusetts: Addison-Wesley.

Crampton, S. M . and M. Mishra, (1999). Women in management. *Public Personnel Management*, 28(1), pp. 87-106.

Deemer, C. and N. Fredericks, (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans* (Çev. Sinem Özer), İstanbul: Optimist Yayınları.

Deshpandé, R. and F.E. Webster Jr. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal Of Marketing*, 53(1), pp. 3-15.

Erdem, R., (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), ss. 63-79.

Erdem, R., O. Adıgüzel, O. ve A. Kaya, (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, ss.73-88.

İşcan, Ö. F. ve M.K. Timuroğlu, (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), ss. 119-135.

Karaca, A., (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcıoğlu, F., C. Kâhya, ve K. Buzkan, (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), ss. 77-91.

Nichols E.L, D.R. Roberts and M. N. Frolick, (1996). Reducing Order Fullfillment Cycle Time in an International Supply Chain. *Cycle Time Research*, 2(1), pp, 13–31.

Hatch, M.J. and A. L. Cunliffe, (2013). *Organization Theory, Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives, Third Edition*, Great Britain: Oxford University Press.

Ouchi, W. G. (1987), *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, (Çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Örücü, E., R. Kılıç, ve T. Kılıç, (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), ss. 117-135.

Özdamar, K.,(2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 4. Baskı.

Özdeveci, M. ve M. Akın, (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), ss. 112-131.

Abdul Rashid, Md Z. , M. Sambasivan, ve A. Abdul Rahman, (2003). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), pp. 161-179.

Rosener, J. B., (2006). *Kadınların Liderlik Tarzları İş Yaşamında Kadınlar*(Çev. Leyla Aslan), İstanbul: MESS Yayınları No.494.

Smart, J.C. and E. P. St. John, (1996). Organizational Culture And Effectiveness In Higher Education: A Test of the Culture Type and Strong Culture Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), pp. 219-241.

Senior, B. (1997) *Organizational Change*, Great Britain: Financial Times Pitman Publishing.

Taşkın, E. ve A. Çetin, (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, ss.19-34.

Weyer, B.,(2006). Do Multi-Source Feedback Instruments Support the Existence of A Glass Ceiling For Women Leaders. *Women in Management Review?*, 21 (6), 441-457.

Wirth, L., (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.

Yücel, İ. ve D. Koçak, (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ERZSOSDER)*, 7(2), ss. 45 -64.