

İŞLETMELERDE KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMU VE KARIYER ENGELLERİ

WOMEN MANAGERS IN ENTREPRISES GLASS CEILING SYNDROME AND CAREER BARRIES

Reyhan KARAOĞLAN

PTT Dağıtım İşletmesi

Dr. Öğretim Üyesi Sefer GÜMÜŞ

Beykent Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1050>

Reference : Karaoğlan, R. & Gümüş, S. (2018). "İşletmelerde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromu Ve Kariyer Engelleri", International Social Sciences Studies Journal, 4(27): 6172-6186

ÖZ

Son yıllarda nitelikli kadın işgücünün çalışma yaşamına dâhil olma oranı giderek artmaktadır. Ancak üst düzey yönetim kademelerinde kadınların yeterince yer bulamadıkları, daha çok alt kademe yöneticilik görevlerinde çalıştıkları, Türkiye ve dünyadaki araştırmaların sonuçlarından anlaşılmaktadır. Kadınların kariyer hedeflerine ulaşabilmek için birçok engelle karşılaştıkları bilinmektedir. Ataerkil toplum yapısının kadına ve erkeğe biçtiği roller gereği, toplumlarda güçlü liderlik gerektiren konumlarda kadının yer almasının önüne geçilmektedir. Üst düzey yöneticilik de güçlü liderlik gerektirdiğinden, kadınların sosyal ilişkilere önem vermesi, duygusal olmaları gibi nedenlerle başarılı olamayacaklarına olan inanç, toplumların uzun yıllar genel kabul görmüş yargılarını oluşturmuştur. Günümüzde de üst düzey yöneticiliğin erkeklere atfedilen bir görev olduğu düşüncesinin oldukça yaygın olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan, daha çok kadın yöneticilerin kariyer engellerini ifade etmek kullanılan bir kavram olan, cam tavan sendromu incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümü, İstanbul ilinde kamu iletişim hizmet (PTT) sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma tarama modeli ve nicel bir betimleme çalışmasıdır. Araştırma kapsamında PTT'de çalışan 66 kadın 116 erkek olmak üzere toplam 182 yöneticiye, cam tavan sendromuna ilişkin algılarını ölçmek amacıyla 50 soru yöneltilmiş ve çıkan verilerin analiz edilmesinde SPSS-21 istatistik programı kullanılmıştır.

Cam tavan engelleri olarak nitelendirilen "çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, cinsiyete dayalı kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği" engellerinin PTT'de çalışan kadın yöneticileri büyük ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Kariyer Kuramları, Cam Tavan Sendromu, Yönetici Kadınlar

ABSTRACT

Rate inclusion of women in working life are increasing in recent years. But they could not find enough space in the senior management of the women, they run at much lower level executive positions in Turkey and it is understood from the results of global research. Women are known to reach their career goals, they face many obstacles. The patriarchal structure of the society to reap the roles of women and men should be in the position requires strong leadership in society prevented the involvement of the woman. It requires strong leadership in senior management, to give attention to women's social relations, the belief that they can not succeed for reasons such as being emotional, for many years the society has created the judiciary generally accepted. Today is also the idea that it is a task attributed to senior management of men known to be quite common. Arising from gender discrimination in this study, of more female managers is a term used to express the barriers career glass ceilings syndrome were studied. The implementation phase of the study, in the province of Istanbul public communication (PTT) was performed on male and female managers working in the service sector. The effective number of factors in the formation of the glass ceiling, it was concluded that the current female managers working in the public sphere.

Key words: Career, career Theories, Glass Ceiling Syndrome, Female Managers

1.GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte artan işgücü talebi neticesinde kadınlar çalışma yaşamına hızlı bir şekilde dâhil olmaya başlamışlardır. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler kadınların çalışma yaşamına dâhil olma süreçlerine olumlu yansımıştır. Ancak kadınlar iş yaşamındaki sayısal çokluklarına rağmen, üst yönetim kademelerinde yeterince temsil imkânı bulamamışlardır. Kadınların kariyer engelleri incelendiğinde bu engellerin daha çok cinsiyetten kaynaklanan engeller olduğu görülmektedir. Son yıllarda cam tavan sendromu kavramıyla açıklanan bu engeller, kadınların kariyer hedefleri ile arasına görünmez duvarlar örmektedir. Türkiye ve dünyadaki pek çok ülkede yasal hiçbir engel bulunmamasına rağmen kadınlar tepe yönetim görevlerine terfi ettirilmemektedir. Başka bir ifade ile kadınlar tepe yönetimlerde yer alabilmek için gerekli olan eğitim, bilgi ve beceriye sahip olmalarına rağmen cinsiyetleri nedeniyle terfi imkânlarından yoksun bırakılmaktadırlar.

1.1 Araştırmanın Amacı: Kadın yöneticilerin cam tavan engellerinin belirlenmesin araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda kadın yöneticilerin kariyer engelleri cam tavan sendromu açısından incelendiğinde “çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, cinsiyete dayalı kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu, örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama ve mentor-rol model eksikliği faktörleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi: Yapılan bazı araştırmalar tepe yönetimlerinde kadınlara daha çok yer veren şirketlerin, vermeyenlere göre karlılık oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle nitelikli kadın işgücünün yetkin bir şekilde değerlendirilmesi, örgütler açısından bakıldığında rekabet üstünlüğü anlamında avantajlar sağlayacaktır. Bu çalışmanın önemini, kadın yöneticilerin kariyerine olumsuz yönde etki eden engellerin belirlenmesi ve bu engellerin ortadan kaldırılması için alınması gereken önlemler konusunda öneriler getirilmesi oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi: Bu çalışma, mevcut durumu ortaya çıkarmayı amaçladığı için tarama modeli bir araştırmadır. Araştırma nicel bir betimleme çalışmasıdır. Araştırmanın ilk aşamasında konuyla ilgili yazılı literatür taranmış, daha önce yapılan araştırmalar incelenmiş ve kaynaklar toplanmıştır. İkinci aşamasında ise mevcut araştırmalardan ve teoride edinilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formları, katılımcılardan doldurmaları istenmek suretiyle, saha araştırması yapılmıştır.

1.4. Evren ve Örneklem: Araştırmanın evreni Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş. (PTT)'de çalışan yöneticilerdir. Araştırmanın örnekleme, İstanbul Avrupa Yakasında belirlenen PTT posta dağıtım merkezi ve şubelerinde çalışan 66 bayan ve 116 erkek olmak üzere toplam 182 yöneticiden oluşmaktadır. Örneklemin sosyo demografik özelliklere göre dağılımı (frekans ve yüzde) demografik bulgular kısmında sunulmuştur.

1.5. Veri Toplama Aracı: Veri toplama aracı, özellikle Karaca'nın 2007 yılında yaptığı araştırmada ve diğer araştırmacılar tarafından kullanılan sorulardan yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesinde, ilgili literatür incelenmiş, cam tavanla ilgili yapılan farklı araştırmalarda kullanılan ölçek ve anketler incelenerek sentez edilmiş, yeni bir anket oluşturulmuştur. Veri toplama aracı, 5'li likert tipi bir ankettir. Veri toplamak ve tutumları ölçmek amacıyla 50 soru hazırlanmış ve bunlar birbirinden bağımsız iki farklı uzmana incelenmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda 50 madde sosyal ve örgütsel faktörler olmak üzere 2 ana faktörde toplanmış ve bunlar 8 alt boyutta (faktör) incelenmiştir.

1.6. Verilerin Toplanması: Veriler, örnekleme oluşturan yöneticilere bizzat ulaştırılmış ve anketi cevaplandırmaları istenmesi suretiyle elde edilmiştir. Anketlerin toplanması esnasında birebir görüşme imkânı sağlanan yöneticilerin çoğunluğunun dağıtıcı (postacı) kökenli olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

1.7. Sınırlılıklar: Araştırma, örneklem büyüklüğü, maliyet ve zaman kısıtlılığı sebebiyle İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğüne bağlı PTT işyerlerinde çalışan yöneticilerle sınırlıdır. Örneklem kapsamında ulaşılan 210 yöneticinin 20'si ankete katılmak istemediklerini belirtmişler, anket formlarının 8'i ise yetersiz ve eksik bilgilerden dolayı kullanılamamıştır. Bu yüzden Araştırma İstanbul Avrupa Yakası PTT işyerlerinde görev yapan 182 yönetici ile sınırlı kalmıştır. Araştırma bulguları ankette yer alan soruların kalitesi ve geri dönüş oranı ile sınırlıdır.

1.8. Varsayımlar: Araştırmanın temel varsayımı cam tavan sendromunun kamuda çalışan kadın yöneticiler açısından da geçerli olduğudur. Araştırmada tüm katılımcıların soruları aynı şekilde algıladığı, doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır. Araştırmada sekiz alt faktörde toplanan cam tavan

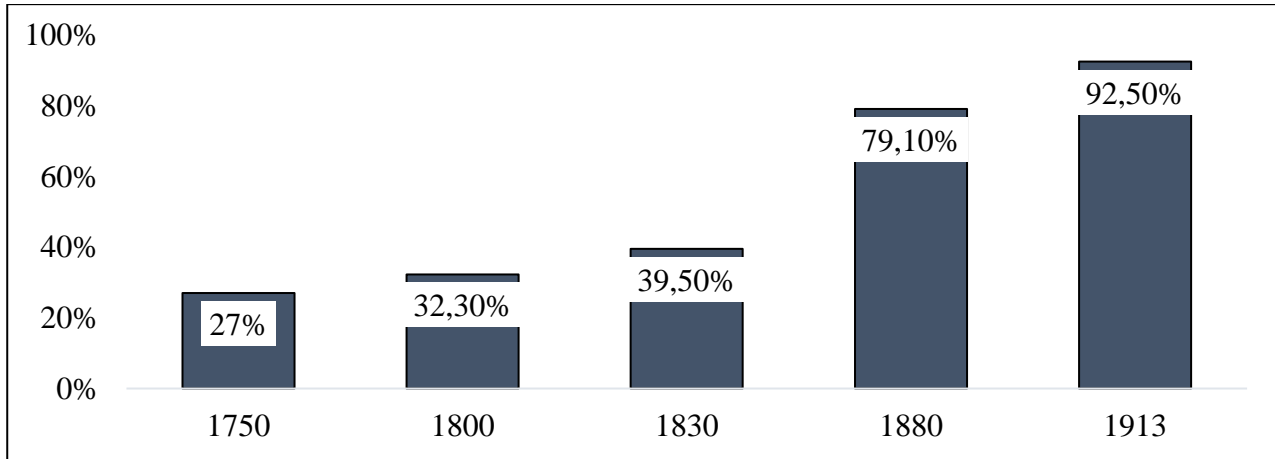
engellerinden, yedisinin kamuda çalışan kadınlar üzerinde etkili olduğu sonucu beklenmektedir. Ancak kadınların kişisel tercih ve algılarının kariyer hedeflerine çok fazla etki etmeyeceği varsayılmıştır.

1.9. Verilerin Analizi: Veriler toplandıktan sonra, SPSS paket programına girilmiş, analiz 182 yöneticinin doğru şekilde cevaplandığı anketlerle yapılmıştır. Araştırma verileri ile, betimleyici temel istatistik, ikili gruplarda parametrik bağımsız gruplar t testi, 3 ve daha fazla alt grubu olan demografik değişkenlerde non-parametrik kruskal wallis h testi analizleri yapılmıştır. Veriler SPSS-21 paket programında analiz edilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMA

2.1. Çalışma Yaşamında Kadın

Dünyada hayat var olduğundan beri insanoğlu, yeme, içme, barınma gibi en temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır. Yapılan araştırmalar “Orta Paleolitik Çağ’da çocukların bakımı, toplumun beslenmesi, hastaların tedavi edilmesi gibi görevlerin kadınlara ait olduğunu göstermektedir.”(Erbil 2015, 30) Dolayısıyla kadınlar da bu süreçte erkeklerle birlikte emek vermişler, yaşamın devamına katkıda bulunmuşlardır. Burada kadının çalışma yaşamında yer alma süreci “Sanayi Devrimi Öncesi Kadın İşgücü” ve “Sanayi Devrimi Sonrası Kadın İşgücü” olmak üzere, hayatın başlangıcından itibaren Sanayi Devrimine kadar süreç oldukça uzun bir zaman aralığını kapsamaktadır. Bu yüzden Sanayi Devrimi öncesi kadın işgücünün durumu, “İlk Çağda Kadın İşgücü”, “Orta Çağda Kadın İşgücü”, “Aydınlanma Çağında Kadın İşgücü” olmak üzere, “Yeni Çağda ”Kadın İş gücü ile birlikte” Cumhuriyet dönemine kadar uzanacaktır. Batıda tarım dışı kadın emeğinin Sanayi Devrimi ve I. Dünya savaşına kadar olan dönemde iş gücüne dâhil olma oranlarını Şekil 1.



Şekil 1. 1750-1913 Yılları Arasında Batıda Kadınların İşgücüne Katılım Oranları

Kaynak: Çifçi M. (2010), “AB-15 Ülkelerinde Kadın Emeğinin Gelir Elastikiyeti ve Türkiye: Değerlendirmeler-Ekonomik Uygulamalar”,s.1353. www.j-humansciences.com/ojs/index.php/ijhs/article/download/702/562 (erişim tarihi: 29.06.2017)

Şekil 1.’den anlaşılacağı üzere Avrupa’da Sanayi Devriminin başlarında 1750 yılında, yaklaşık olarak kadınların dörtte biri iş gücüne dâhil olmaktadır. 1880 yılının kadınların çalışma yaşamında bir kırılma noktası olduğu, I. Dünya Savaşı başlamadan hemen önce ise en yüksek seviyeye ulaştığı anlaşılmaktadır. 1913 yılında ülkelerin savaşa hazırlık amacıyla erkekleri silâh altına almaya başlamasıyla kadın istihdamının %90’ının üzerine çıktığı gözlenmektedir..

2.2. Türkiye’de Kadın

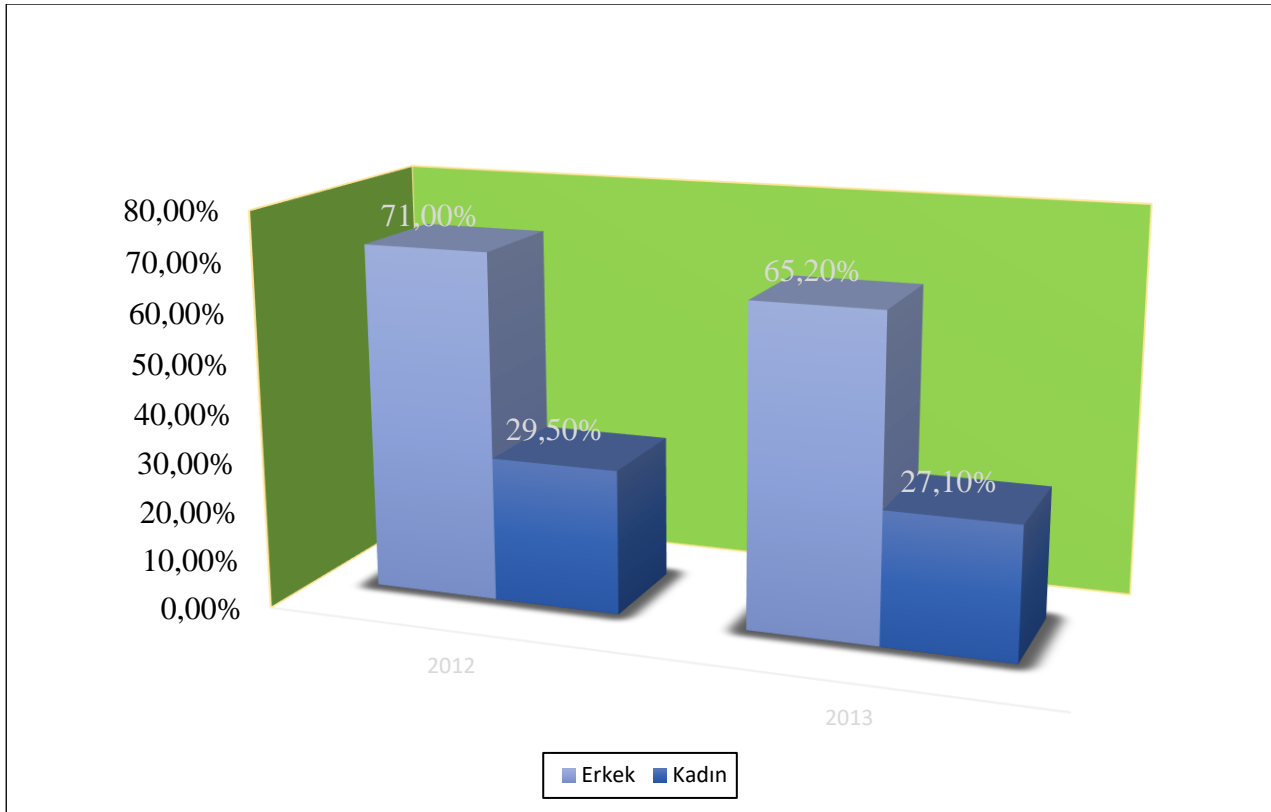
“Türk kadını, 1930 yılında belediye seçimlerine katılma, 1933 yılında muhtarlık ve ihtiyar heyeti seçimlerine katılma ve son olarak 4 Aralık 1934 yılında seçilme hakkına sahip olmuştur. 1935 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) ‘ de 18 kadın milletvekili göreve başlamıştır. Böylece kadınlar TBMM’ de %4,6 gibi oranda temsil imkânı elde etmişlerdir. 1935 yılında kadınların ülke yönetiminde söz sahibi olması, dünya kamuoyu açısından oldukça olumlu karşılanmış, aynı yıl “Dünya Kadınlar Birliği” toplantısı Türkiye ‘ de yapılmıştır. 1945 yılından sonra çok partili döneme geçilmesi ile kadınların aleyhine uygulamalar artmasına rağmen; eğitilmiş Türk kadını çalışma yaşamında kendini göstermeye, mesleki kariyer edinmeye, yönetim kademelerinde rol almaya başlamıştır. Türk kadının kısa zamanda elde ettiği bu başarı, bölgede yaşayan diğer ulusların kadınlarına da örnek teşkil etmiştir.” (Gerçek 2009, 96).

Tablo 1 -1932-1934 Yılları Arasında Teşvik-i Sanayi Kanunu Kapsamına Giren Kuruluşlarda Kadın Çalışanların ve Ustabaşarların Dağılımı

Yıllar	Toplam Kadın Çalışan Sayısı	Toplam Kadın Çalışanların Oranı
1932	13.474	% 25.80
1933	14.528	% 23.35
1934	16.498	% 24.91

Kaynak: Makal, A. (2010), Çalışma ve Toplum: Disk, Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 25,s.22.

Tablodan görüldüğü üzere 1932-1934 yılları arasında yapılan çalışma sayısal olarak tam rakamlar gösterilmese de kadınların ilk kademe yönetici (Ustabaşı) olarak yönetici kadrolarında çalıştıklarını göstermesi açısından önemli bilgiler sunmaktadır. “Kadın çalışanlara ilişkin istatistiksel verilerin artışı ve çalışma hayatında kadınlara yönelik düzenlemeler 1936 İş Kanunu ile başlamıştır. Bu tarihten sonra çalışanların demografik özelliklerinin belirlendiği, kadınlara ilişkin verilerin toplanmaya başlandığı görülmektedir. Ancak iş kanunu en az 10 işçi çalıştıran büyük ölçekli olarak nitelendirilen işletmeleri kapsadığından çalışmalarda bu yönden sınırlılıklar mevcuttur.” (Makal 2010, 22) Yapılan yasal düzenlemelerin etkisiyle 1955 yılına gelindiğinde kadın istihdamının 1934 yılına göre yaklaşık olarak % 18 artışla %43 seviyelerine ulaştığı Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerinden anlaşılmaktadır.



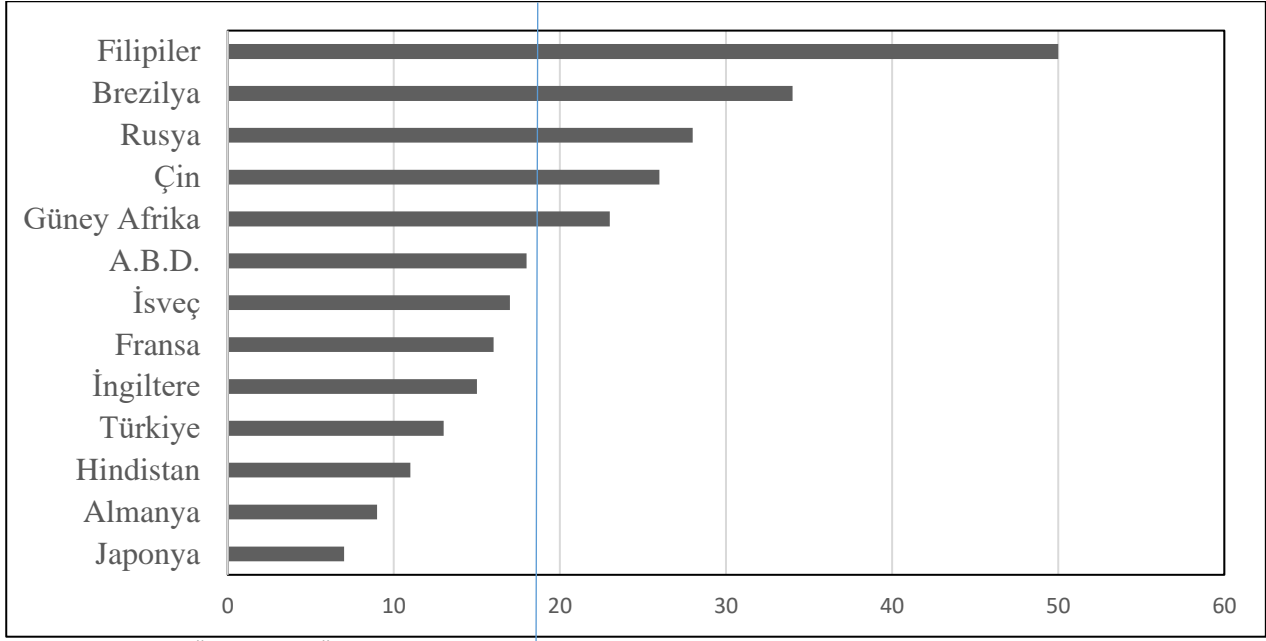
Şekil 2. 2012-2013 Yılları Arası Türkiye’de Cinsiyete Dayalı İş Gücüne Katılımı

Kaynak: TÜİK Haber Bülteni (2014-2015), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.doid> (erişim tarihi: 25.07.2017)

Tablodan görüleceği üzere, 2012 yılından 2013 yılına gelindiğinde kadınların çalışma yaşamına dâhil olmalarının %29,5 seviyelerinden %27,1 seviyesine gerilediği açık olarak görülmektedir. Dünyada ve ülkemizde kadınların çalışma yaşamında daha fazla yer almasına yönelik alınan tüm önlemlere rağmen kadın istihdamı azalmaktadır. Ancak, kadın çalışan istihdamındaki azalışa rağmen ülkemizde son yıllarda yapılan TÜİK araştırmalarında yönetici pozisyonlarında çalışan kadınların sayılarının sürekli olarak arttığı gözlenmektedir. Bunda son yıllarda, kız çocuklarının eğitime verilen önem göz ardı edilmemelidir.

2.3. Dünya’da Kadın

Son yıllarda bilişim teknolojileri ve hizmet sektöründeki gelişmelerle birlikte ortaya çıkan istihdam açığı, çalışma yaşamında eğitimleri ve aktifliği ile dikkatleri üzerlerine çeken kadınlar tarafından doldurulmaya başlanmıştır. Kadınların üst düzey yönetici kademelerinde yer alamamasının nedenini ülkelerin az gelişmiş olmasıyla açıklamaya çalışan görüşler olmasına rağmen, araştırma kadın üst düzey yöneticilere bakış açısının ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile doğru orantılı olmadığını göstermektedir.



Şekil 3. Bazı Ülkelerde Üst Düzey Yöneticilik Kademelerinde Görev Yapan Kadınların Oransal Olarak Karşılaştırılması

Kaynak: Women In Management The Global Glass Ceiling (2007), <http://www.economist.com/daily/chartgallery/displaystory.cfm?storyid=8871935> (erişim tarihi: 08.08.2017)

Günümüzde özellikle bilgi teknolojileri, reklam, halkla ilişkiler gibi hızlı gelişim gösteren geleceği açık sektörlerde kadınlar aktif olarak yer almaktadırlar. Üstelik bu sektörlerin gelişimi çok hızlı olmakta, dolayısıyla zirveye çıkan en kestirme yollar bu sektörlerden geçmektedir. Kadınlar önlerinde bulunan görünen ve görünmeyen engelleri aşabilmek için gerekli bilgi ve becerileri edinerek ve güç kazanmakta kendilerini üst düzey görevlere hazırlamaktadırlar. (Barutçugil 2002, 17)

3.KARİYER AŞAMALARI VE KADINLAR

İş yaşamında sıklıkla dile getirilen kariyer kavramı 1970'li yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Oysa kariyer kavramı XVI. yüzyılda keşfedilmiştir. Daha sonra Roe, Super ve Holland gibi kuramcılar tarafından geliştirilerek günümüzdeki kullanım şekline dönüşmüştür (Alkan 2014,5). Kariyer kelimesi Fransızca da yarış yolu anlamında (carrière), İngilizcede meslek anlamında (career) sözcüğü ile ifade edilmektedir. Türkçede iş, meslek ve yaşam anlamında kullanılmaktadır.

Doğumdan 25 yaşına kadar olan dönem, keşif aşaması olarak ifade edilmektedir. (Güzel 2009, 47) Bireyin meslek seçiminde, hayata bakış açısı, yaşadığı çevre ve ekonomik durumu gibi pek çok faktör etkili olmaktadır. Birey tüm faktörleri değerlendirerek kişilik yapısına en uygun mesleği seçme çabası verir. Burada önemli olan bireyin kendi yeteneklerini abartma veya yok sayma eğilimi içine girmeyerek başarılı bir strateji belirlemesidir. Keşif dönemi bireyin yeteneklerini, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeye başladığı dönemdir. Kişi kendini tanımaya başladığı bu dönemde, bir işe girdiğinde işin gerektirdiği yetkinliğe sahip olup olmadığı konusunda araştırmalar yapar. Araştırmaları neticesinde olumlu geri bildirim aldığı meslek konusunda bilgisini geliştirir ve bir sonraki aşama olan kurma aşamasına kendini hazırlar. (Avuka 2009, 9)

3.1.Kariyer Engelleri Ve Kadınlar

Kariyer engelleri incelendiğinde, bu engellerin bizzat kişinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi çevresel ve kültürel etkenlerden de kaynaklanabileceği görülmektedir. Yapılan araştırmalar kariyer engellerine ilişkin pek çok farklı kavramı ortaya çıkarmıştır. Erkek ve kadın, her iki cins için geçerli olan kariyer engellerinin, bu bölümde kadınlar açısından değerlendirilecektir. Öne çıkan kariyer engelleri ise şöyledir: Çift kariyerli eşler, ay ışığı sendromu, çift kariyerlilik, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, kariyer platosu, beceri eksikliği, engellenme, isten çıkarılma, stres ve tükenmişlik, cinsel taciz ve cam tavan sendromu.

Çift kariyerli eşler sorunu, aile içinde iki eşinde kariyerinde ilerleme konusunda hedeflerinin bulunması ve zaman zaman eşler arasında çatışma oluşturan bir durum olarak açıklanmaktadır. Günümüzde her iki eşinde çalıştığı aile sayısı oldukça fazladır. Özellikle uzmanlık gerektiren meslek alanlarında çalışan eşlerin sayısında artış yaşanmaktadır. Örgütler aile yaşamının zarar görmemesi için insan kaynakları politikalarında düzenleme çalışmaları yapmaktadırlar. Yapılan bazı araştırmalara göre her iki eşinde

çalıştığı aile yapılarında, bireylerin “%85 oranında mutlu veya çok mutlu ” olduklarını ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çift kariyerli eşler arasında boşanma oranlarının daha fazla olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.(Acar 1994, 24-29)

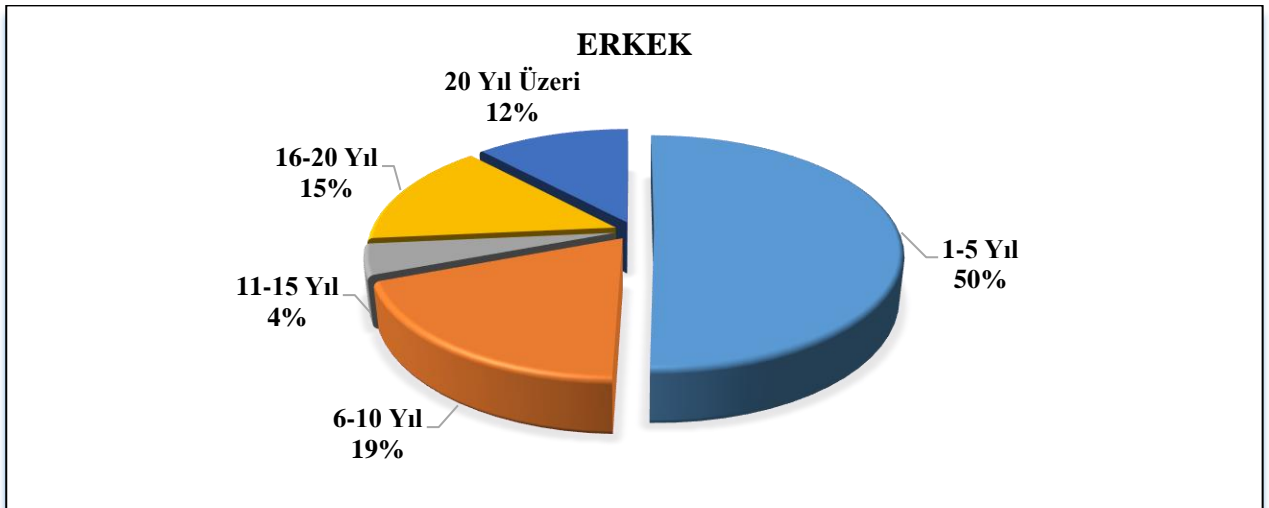
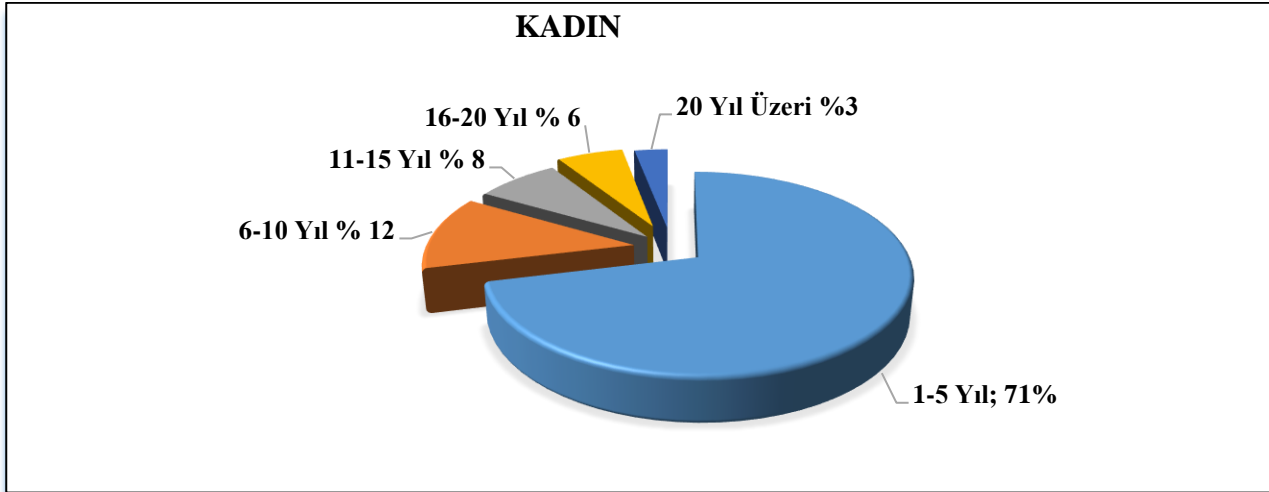
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇLAR

4.1. Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılım

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde, erkek yöneticilerin % 50,4’ünün 1-5 yıl arası, % 18,8’inin ise 6-10 yıl ve geriye kalan %’28,8’nin ise 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip bulunduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin büyük bir kısmı (% 71,2) 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemine sahipken bunu % 12,1 6-10 yıl ve %16,7 ile 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olanlar izlemektedir. Bu oranlar değerlendirildiğinde kadın yöneticilerin, 11 yıl ve üzerinde yöneticilik kademelerinde temsil düzeyinin, erkek yöneticilerin oldukça altında olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların daha geç terfi ettirildikleri ve daha fazla emek harcamak zorunda kaldıkları yönündeki araştırmaları doğrular niteliktedir. Tablo 2’de ankete katılanların yöneticilik deneyimlerine ve cinsiyetlerine göre dağılımları

Tablo 2. Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılım
Yöneticilik Deneyimi

	KADIN		ERKEK	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl	47	71,2	59	50,4
6-10 Yıl	8	12,1	22	18,8
11-15 Yıl	5	7,6	5	4,3
16-20 Yıl	4	6,1	17	14,5
20 Yıl Üzeri	2	3	14	12
Toplam	66	100	116	100



4.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizine 50 madde ile başlatılmıştır. İlk güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,887 olarak bulunmuştur. 1 maddenin (46. Madde) anket içindeki tüm sorularla negatif yönlü olduğu görülmüştür. Tablo 2.'de birinci güvenilirlik analizi sonuçları.

Tablo 3. İkinci Güvenilirlik Analizi

Soru No	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Soru Toplam Korelasyonu	Soru Silindiğinde C. Alpha
s1	158,115	487,572	0,270	0,896
s2	158,077	484,082	0,376	0,895
s3	157,709	481,666	0,495	0,893
s4	158,330	475,537	0,495	0,893
s5	158,791	486,476	0,347	0,895
s6	158,176	491,008	0,349	0,895
s7	157,951	495,064	0,250	0,896
s8	157,945	484,881	0,413	0,894
s9	158,313	481,940	0,473	0,893
s10	157,808	498,598	0,144	0,897
s11	157,802	487,950	0,415	0,894
s12	158,681	477,511	0,559	0,892
s13	158,632	484,333	0,447	0,894
s14	158,418	478,454	0,569	0,892
s15	157,962	487,695	0,419	0,894
s16	157,896	490,072	0,340	0,895
s17	158,390	494,261	0,193	0,897
s18	158,681	491,191	0,215	0,897
s19	158,429	495,141	0,179	0,897
s20	157,665	503,196	0,044	0,898
s21	157,742	502,944	0,050	0,898
s22	157,819	489,497	0,334	0,895
s23	158,330	493,780	0,223	0,897
s24	158,632	491,803	0,219	0,897
s25	158,039	500,203	0,121	0,897
s26	158,802	494,281	0,187	0,897
s27	158,951	487,948	0,344	0,895
s28	159,181	495,144	0,185	0,897
s29	158,846	491,998	0,274	0,896
s30	159,379	490,568	0,308	0,895
s31	159,104	484,867	0,418	0,894
s32	158,835	496,039	0,166	0,897
s33	158,945	494,229	0,216	0,897
s34	157,643	481,667	0,488	0,893
s35	158,478	476,792	0,488	0,893
s36	157,978	475,933	0,530	0,893
s37	158,165	479,453	0,471	0,893
s38	157,604	483,467	0,527	0,893
s39	157,901	489,449	0,320	0,895
s40	158,780	484,371	0,365	0,895
s41	158,357	477,944	0,543	0,893
s42	158,791	480,442	0,448	0,894
s43	157,692	481,518	0,562	0,893
s44	158,615	476,161	0,543	0,892
s45	158,423	479,284	0,514	0,893
s47	158,918	479,292	0,527	0,893
s48	159,313	476,470	0,565	0,892
s49	159,082	476,242	0,558	0,892
s50	158,852	474,370	0,570	0,892

Tekrarlanan ikinci güvenilirlik analizinde korelasyonu düşük olan soruların mevcut olduğu görüldü. Cam tavanı etkileyen faktörler içerisinde incelendiğinde, sekiz alt faktörde tanımladığımız cam tavan etkenlerinin yüksek pozitif ve negatif korelasyonlara sahip iki an kategoriye ayırmakta olduğu görüldü. Ölçek oluşturulurken cam tavana etki eden faktörleri sosyal ve örgütsel faktörler altında iki ana başlık

altında toplanmıştır. Bu iki faktör cam tavan engellerini farklı açıdan incelemektedir. Ayrıca iki ana faktörü oluşturan soruların kendi aralarındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Tüm alt faktörlerin korelatif ilişkilerinin tespiti için yapılan pearsen çarpım memont korelasyon tablosu Tablo 3.

Tablo 4. Anketin Tüm Alt Boyutları (faktörleri) Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu

** p<0,05

		Çoklu Rol Üstlenme	Kişisel Tercih ve Algılar	Örgüt Kültürü	Resmi Olmayan İletişim Ağları	Rol Model Eksikliği	Mesleki Ayrım	Kalıp Yargılar	Kraliçe Arı Sendromu
Çoklu Rol Üstlenme	Pearson Korelasyon	1	,565**	-0,033	-0,024	-0,014	,425**	,622**	,448**
	p		0	0,661	0,745	0,849	0	0	0
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Kişisel Tercih ve Algılar	Pearson Korelasyon	,565**	1	0,138	,168*	0,029	,452**	,593**	,497**
	p	0		0,064	0,024	0,693	0	0	0
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyon	-0,033	0,138	1	,469**	,389**	,317**	-0,101	,227**
	p	0,661	0,064		0	0	0	0,174	0,002
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Resmi Olmayan İletişim Ağları	Pearson Korelasyon	-0,024	,168*	,469**	1	,490**	,281**	-0,025	,182*
	p	0,745	0,024	0		0	0	0,733	0,014
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Rol Model Eksikliği	Pearson Korelasyon	-0,014	0,029	,389**	,490**	1	,282**	-0,122	,225**
	p	0,849	0,693	0	0		0	0,1	0,002
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Mesleki Ayrım	Pearson Korelasyon	,425**	,452**	,317**	,281**	,282**	1	,533**	,648**
	p	0	0	0	0	0		0	0
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Kalıp Yargılar	Pearson Korelasyon	,622**	,593**	-0,101	-0,025	-0,122	,533**	1	,541**
	p	0	0	0,174	0,733	0,1	0		0
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Kraliçe Arı Sendromu	Pearson Korelasyon	,448**	,497**	,227**	,182*	,225**	,648**	,541**	1
	p	0	0	0,002	0,014	0,002	0	0	
	N	182	182	182	182	182	182	182	182

Tabloda 4 de görüleceği üzere“ örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağları ve mentor-rol model eksikliğine” dair kavramlar örgütsel nedenlere bağlı olarak cam tavan engellerini belirleyen negatif yönlü bir grup oluşturmaktadır. Yine “çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayrım, kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu” sosyal nedenlere bağlı olarak gelişen pozitif yönlü bir grup oluşturmaktadırlar. Ancak grupların kendi aralarındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde aralarında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu grupların (sosyal ve örgütsel faktörler) kendi aralarındaki korelatif ilişkileri tespit etmek için yapılan pearsen çarpım memont korelasyon tablosu bu sayfada görülmektedir.

Tablo 5. Sosyal Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu

Sosyal Faktörler		Çoklu Rol Üstlenme	Kişisel Tercih ve Algılar	Mesleki Ayrım	Kalıp Yargılar	Kraliçe Arı Sendromu
Çoklu Üstlenme	Pearson	1	,565**	,425**	,622**	,448**
	Korelasyon					
	p		,000	,000	,000	,000
	N	182	182	182	182	182
Kişisel Tercih ve Algılar	Pearson	,565**	1	,452**	,593**	,497**
	Korelasyon					
	p	,000		,000	,000	,000
	N	182	182	182	182	182
Mesleki Ayrım	Pearson	,425**	,452**	1	,533**	,648**
	Korelasyon					
	p	,000	,000		,000	,000
	N	182	182	182	182	182
Kalıp Yargılar	Pearson	,622**	,593**	,533**	1	,541**
	Korelasyon					
	p	,000	,000	,000		,000
	N	182	182	182	182	182
Kraliçe Arı Sendromu	Pearson	,448**	,497**	,648**	,541**	1
	Korelasyon					
	p	,000	,000	,000	,000	
	N	182	182	182	182	182

** p<0,05

Tablo 65’den görüldüğü üzere Cam Tavanı etkileyen alt faktörlerden “Çoklu Rol Üstlenme, Kişisel Tercih ve Algılar, Mesleki Ayrım, Kalıp Yargılar ve Kraliçe Arı Sendromu” Sosyal Faktörler grubunda toplandığında bu gruptaki faktörlerin aralarında yüksek ilişki olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Faktörlerin Alt Boyutları Arasındaki Korelatif İlişkileri Tespit Etmek İçin Yapılan Pearsen Çarpım Memont Korelasyon Tablosu

Örgütsel Faktörler	Örgüt Kültürü	Resmi Olmayan İletişim Katılımama	Mentor-Rol Model Eksikliği
Örgüt Kültürü	Pearson	1	,469**
	Korelasyon		,389**
	p		,000
	N	182	182
Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılımama	Pearson	,469**	1
	Korelasyon		,490**
	p	,000	
	N	182	182
Mentor-Rol Model Eksikliği	Pearson	,389**	,490**
	Korelasyon		1
	p	,000	,000
	N	182	182

** p<0,05

Tablo 6.’da görüldüğü üzere Cam Tavanı etkileyen alt faktörlerden “Örgüt Kültürü, Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılımama ve Mentor-Rol Model Eksikliği” Örgütsel Faktörler grubunda toplandığında bu gruptaki faktörlerin aralarında yüksek ilişki olduğu gözlenmektedir.

Özetle, anketin güvenilirliğinde karşılaştığımız düşük korelasyona sahip sorular çıkarıldığında güvenilirlik kriterimiz olan Cronbach Alpha değerinde çok fazla değişiklik olmamakla birlikte, bazı anket sorularının düşük korelasyona sahip olduğu gözlenmiştir. Uzman görüşüyle hazırlanan anketimiz “Cam Tavanı” etkileyen alt kategoriler bazında ele alındığında ise sekiz faktörümüz arasındaki korelasyon yapısına bakıldığında 2 grupta incelenebileceği görülmektedir. Bu grupları oluşturan “Cam Tavan” faktörlerimizin ise, kendi aralarında yüksek korelasyona sahip olduğu saptanmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı daha fazla soru çıkarmaya gerek olmadığı kanısına varılmış, 49 soru ile devam edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo.7 Cam Tavan Algısının “Sosyal Faktörler” e İlişkin Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

Faktör ve Maddeler	Cinsiyet	İstatistik				Levene's testi		t-testi		
		N	\bar{X}_{ort}	SS	sh_x	F	p	t	sd	p
Sosyal Faktörler	Kadın	66	26,194	3,519	,433	0,247	,620	6,617	180,000	,000*
	Erkek	116	22,521	3,646	,339					
Çoklu Rol Üstlenme	Kadın	66	19,848	2,562	,315	23,019	,000	7,645	179	,000*
	Erkek	116	16,026	4,180	,388					
Kişisel tercih ve algılar	Kadın	66	42,273	6,156	,758	1,381	,241	5,794	180	,000*
	Erkek	116	37,095	5,583	,518					
Mesleki Ayrım	Kadın	66	22,227	4,147	,510	0,527	,469	1,895	180,000	,060
	Erkek	116	21,000	4,230	,393					
Kalıp Yargılar	Kadın	66	28,773	3,774	,464	4,006	,047	10,438	161	,000*
	Erkek	116	22,095	4,738	,440					
Kraliçe Arı Sendromu	Kadın	66	17,848	5,824	,717	6,486	,012	1,748	111,764	,083
	Erkek	116	16,388	4,619	,429					

*p<0,05

Tablo 7.'de görüldüğü gibi, cam tavan sendromu alt boyutlarının faktörü olan, “Sosyal Faktörler” puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda; Sosyal Faktörler alt faktörlerinde, erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar lehine p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=6,617; p=0,000). İstatistiksel farklılık, faktöre ait çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, kalıp yargılar alt boyutlarında görülmektedir (p<0,01).Sosyal Faktörler, alt faktörlerine ait alt boyutlardan, mesleki ayrım ve Kraliçe arı sendromu, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. (p>0,05)

Tablo. 8 Cam Tavan Algısının “Çoklu Rol Üstlenme” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

Faktör ve Maddeler	Cinsiyet	İstatistik				Levene's testi		t-testi		
		N	\bar{X}_{ort}	SS	sh_x	F	p	t	sd	p
Çoklu rol üstlenme	Kadın	66	3,97	0,51	0,06	23,019	0,000	7,645	178,965	,000
	Erkek	116	3,21	0,84	0,08					
s1. Kadının yeri eşinin ve çocuklarının yanındır.	Kadın	66	4,08	1,13	0,14	18,035	0,000	4,11	162,343	,000
	Erkek	116	3,28	1,44	0,13					
s2. Kadın ve erkek ev işlerini eşit olarak paylaşmalıdır.	Kadın	66	4,24	1,04	0,13	10,308	0,002	5,866	151,116	,000
	Erkek	116	3,25	1,19	0,11					
s3. Çalışan kadınlar iyi bir eş ve anne olamazlar	Kadın	66	4,50	0,69	0,08	18,954	0,000	6,08	179,266	,000
	Erkek	116	3,68	1,13	0,11					
s4. Evli ve çocuk sahibi kadınların iş performansı, bekar kadınlara göre daha düşüktür.	Kadın	66	4,14	0,94	0,12	25,468	0,000	7,255	170,535	,000
	Erkek	116	2,91	1,32	0,12					
s5. Kadınların çocuk sahibi olma düşüncesi, kariyer hedeflerini sınırlamalarına neden olmaktadır.	Kadın	66	2,89	1,24	0,15	2,551	0,112	-,014	180	,989
	Erkek	116	2,90	1,15	0,11					

*p<0,05

Tablo 9.'da görüldüğü gibi, Cam tavan sendromunun “Çoklu Rol Üstlenme” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda; Çoklu rol üstlenme alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar lehine p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=7,645; p=0,000). İstatistiksel farklılık, 1.2.3 ve 4. sorularda da görülmektedir (p<0,05).Çoklu rol üstlenme faktörüne ait sorulardan sadece 5. soruda, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. (p>0,05).

Tablo 9. Cam Tavan Algısının “Kişisel Tercih ve Algılar” Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi

<i>Faktör ve Maddeler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>İstatistik</i>				<i>Levene's testi</i>		<i>t-testi</i>		
		<i>N</i>	<i>X_{ort}</i>	<i>SS</i>	<i>sh_x</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Kişisel tercih ve algılar	Kadın	66	42,273	6,156	0,758	1,38	0,241	5,79	180,000	,000*
	Erkek	116	37,095	5,583	0,518					
s6. Kadınların kariyer hedeflerine ulaşma konusunda belirli bir planı vardır.	Kadın	66	3,970	0,656	0,081	24,096	0,000	6,052	172,598	,000*
	Erkek	116	3,250	0,941	0,087					
s7. Kadınlar için kariyerinde ilerleme ve kendini gerçekleştirme önemlidir.	Kadın	66	4,090	0,717	0,088	18,174	0	4,468	165,587	,000*
	Erkek	116	3,530	0,946	0,088					
s8. Kadınlar iyi bir yönetici olmak için gerekli beceri, bütünü görebilme ve inisiyatif alma yeteneğine sahiptirler.	Kadın	66	4,390	0,762	0,094	13,91	0	7,438	171,949	,000*
	Erkek	116	3,370	1,084	0,101					
s9. Üst düzey yöneticilik görevlerine yükselen kadınlar yalnız kalma korkusu yaşarlar.	Kadın	66	3,606	1,214	0,149	4,914	0,028	2,068	116,091	,041*
	Erkek	116	3,241	1,010	0,094					
s10. Öz güveni olan kadınlar üst kademe yöneticiliğin zorlukları ile daha kolay başa çıkabilirler.	Kadın	66	4,270	0,814	0,100	3,796	0,053	4,205	180,000	,000*
	Erkek	116	3,660	1,022	0,095					
s11. Kadınlar görevlerinde yükselme konusunda isteksizdirler.	Kadın	66	4,242	0,745	0,092	4,124	0,044	4,356	164,788	,000*
	Erkek	116	3,681	0,974	0,090					
s12. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında aile yaşamlarına yeterince zaman ayıramayacaklarını düşünürler.	Kadın	66	3,318	1,152	0,142	2,298	0,131	2,912	180	,004*
	Erkek	116	2,828	1,057	0,098					
s13. Kadınlar kariyer hedefleri konusunda ne kadar uğraşırlarsa uğraşırlar bazı şeylerin istedikleri gibi gitmeyeceğini düşünürler	Kadın	66	3,076	1,141	0,140	4,755	0,031	0,195	120,182	,846
	Erkek	116	3,043	0,990	0,092					
s14. Kadınlar, örgütlerde değişmeyeceğini düşündükleri politika ve yargıları kabullenmeyi tercih ederler.	Kadın	66	3,485	1,085	0,134	0,411	0,522	2,087	180	,038*
	Erkek	116	3,147	1,032	0,096					
s15. Kadınlar üst düzey yönetici olamayacaklarını düşünürler.	Kadın	66	3,894	0,963	0,119	0,58	0,447	1,836	180	,068
	Erkek	116	3,629	0,919	0,085					
s16. Kadınlar üst düzey yönetici olmak için yeterince bilgi beceriye sahip olmadıklarını düşünürler.	Kadın	66	3,924	1,057	0,130	0,071	0,79	1,368	180	,173
	Erkek	116,000	3,716	0,949	0,088					

*p<0,05

Tablo 10'da görüldüğü üzere, cam tavan sendromunun “Kişisel Tercih ve Algılar” alt boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılaşmasını sınamak için yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda; Kişisel tercih ve algılar alt boyutunda erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin algıları arasında kadınlar lehine p<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (t=5,79; p=0,000). İstatistiksel farklılık, faktöre ait 8 soruda da görülmektedir (p<0,05). Kişisel tercih ve algılar faktörüne ait sorulardan sadece 13,15 ve 16. sorularda, erkekler ile kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. (p>0,05).

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma kapsamında cam tavan engelleri sosyal ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana faktör altında incelenmiştir. Sosyal faktörlerin (çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar, mesleki ayırım, kalıp yargılar, kraliçe arı sendromu) cam tavanı nispeten azaltıcı yönde etki etmesine karşın, örgütsel faktörlerin (örgüt kültürü, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor-rol model eksikliği) cam tavanı artırıcı yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneklem içinde yer alan yöneticiler, daha çok dağıtıcı (postacı) kökenli olduğu bilgisi, veri toplama aşamasında elde edilmiştir. Posta sektörü, beden gücüne dayalı çalışmayı ve görevi yerine getirirken yoğun fiziksel aktivite sarf etmeyi gerektirmektedir. Tüm bu nedenlerle PTT kurumunda çalışan kadın yöneticiler üzerinde, cam tavan engellerinin, sosyal faktörlerin olumlu etkisine

karşın, örgütsel faktörlerin negatif yönlü bir etki oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçlarından, PTT kurumunda yönetici olarak çalışan kadınların, tıpkı literatürdeki diğer araştırmalarda olduğu gibi cam tavan engellerini algılama düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Kadınların üst düzey yönetim kademelerinde daha fazla yer almaları ve nitelikli kadın işgücünün kurumlara artı değer olarak yansması amacıyla yapılması gerekenlere ilişkin önerilere aşağıda değinilmiştir.

Araştırmanın PTT dışında diğer kamu kurumlarında da tekrarlanması, kamuda görev yapan yönetici kadınların kariyer engellerinin belirlenmesi ve alınabilecek önlemler hususunda stratejilerin oluşturulması açısından oldukça faydalı olacaktır. Çalışma yaşamında birçok kadının sosyal yaşamda üstlendikleri çoklu rolleri gereği, her şeyi mükemmel yapmaya çalışma eğilimleri geliştirdikleri, araştırmanın teori kısmında belirtilmiştir. Süper kadın olma olarak isimlendirilen bu durum kadınların fiziksel ve ruhsal anlamda ciddi problemler yaşamalarına neden olmaktadır. Kadınlar kariyer hedeflerine ulaşma konusunda başarılı olmak istiyorlarsa her şeyin mükemmel olmasının, imkânsız olduğunun bilincinde olmalı, yapabileceklerinin sınırını bilmelidirler. Bunun için örgütler, kadın çalışanlarına iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması konusunda danışmanlık hizmeti sunmalıdırlar. Özellikle çocuk sahibi olma düşüncesinin kadınların kariyer hedeflerine olumsuz yansımalarının önüne geçebilmek için özel sektör ve kamu kurumlarında gündüz bakım evlerinin zorunlu hale getirilmesi için yasal önlemlerin alınması gerekmektedir.

Kadınların kişisel tercih ve algılarının kariyer hedeflerine ulaşmalarında araştırmanın varsayımlar bölümünde belirtildiği üzere, çok fazla etkili olmadığı araştırma sonuçlarından anlaşılmış olup ancak, erkek baskın iş yeri anlayışı, zamanla birçok kadının öğrenilmiş çaresizlik algısı geliştirmelerine neden olduğu görülmüştür. Nitekim araştırmada “kadınlar kariyer hedefleri konusunda ne kadar uğraşırlarsa uğraşınlar bazı şeylerin istedikleri gibi gitmeyeceğini düşünürler” ifadesine kadınların ortalama algılarının kararsızlık düzeyine düşmesi, kadınların önemli bir kısmının, öğrenilmiş çaresizlik hissi yaşadığını göstermektedir. Kadınların oluşturdukları bu olumsuz algıların önüne geçmek için örgütlerin, mentorluk ve kariyer danışmanlığı hizmetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Zira pek çok kadın kendilerine yol gösterecek bir danışman bulmakta zorlandığı için, kariyer hedeflerinden vazgeçmek zorunda kalmaktadır. Bu durum özellikle nitelikli kadın işgücünde kayıplara yol açmakta, dolayısıyla örgütler için de ciddi zararlara neden olmaktadır.

Devletler, kadınların yetenekleri ve becerileri doğrultusunda tüm mesleklerde temsil şansını yakalayabilmeleri için yasal düzenlemeleri yapmalı ve mevcut düzenlemelerin işlerliğinin artırılması anlamında, denetim mekanizmalarını güçlendirmelidirler. Toplumlarda cinsiyete dayalı kalıp yargıların etkisinin en aza indirilmesi ve bilinçlenme düzeyinin artırılması için okullarda kız ve erkek çocuklarına cinsiyet eşitliği üzerine eğitimler verilmelidir. Yine sivil toplum kuruluşları ve devlet kurumları nezdinde cinsiyet eşitliğine ilişkin bilgilendirme çalışmaları yapılmalı ve mevcut çalışmaların kapsamının genişletilmesi yönünde tedbirler alınmalıdır. Örgütler çalışanların kurum aidiyet duygusu geliştirmek için yaptıkları etkinlikleri, kadınların da dâhil olabileceği şekilde düzenlemelidirler. Böylece kadınların resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamaları nedeniyle oluşan iletişim kopuklarının önüne geçilmesi mümkün olacaktır. Araştırma sonuçlarından anlaşılacağı üzere kadın yöneticiler, hemcinslerini kariyer hedeflerine konusunda yeterince desteklememektedirler. Kadınların üst düzey yönetici olduklarında alttan gelen diğer kadınlara danışmanlık yapmaları, bilgi ve tecrübelerini paylaşmaları gerekmektedir. Şayet bu şekilde bir dayanışma anlayışı ile hareket edebilirlerse üst kademe yönetim kadrolarında daha fazla temsil imkânı bulabileceklerdir.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat. “İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler ” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:5, Sayı: 17, S.21-29, 1994.

Adıgüzel Orhan, Adeviye Erdoğan, “Anne Roe ve Holland’ın Kişilik Kuramları ile Shein’in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 3 S.15-25, 2014.

Ağır, Abdullah Mesut. “Memluklarda Bir Kadın : Secer ed Durr İsmed Ed-din Umm-İ Halil”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt :3, Sayı: 13, 2010. http://www..com/cilt3/sayi13kadinsayisipdf/agir_abdullahmesut.pdf (erişim tarihi :01.01.2017).

Ağma, Fatma Şafak. “İş Yaşamında Stresin Nedenleri ve Olumsuz Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2007.

- Akdöl, Buket. “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2009.
- Banger, Gürcan. “Sahip Olmayı İsterken Kaybetmek”, 2011. <http://www.duyuguncesi.net/?p=4865> (erişim tarihi: 19.05.2017).
- Barutçugil, İsmet. “İş Hayatında Kadın Yönetici”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Başçı, Vahdettin. “Kadının Statüsü Üzerine Bir İnceleme” Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 1999.
- Başaran, Nurgül, Elif Nuroğlu. “İslami Finans Kurumlarında Kadın Çalışanlara Yönelik Tutumun Cam Tavan Sendromu Bağlamında Analizi”, Kadın
- Ceylan, Canan. “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Sıra: 14, No: 203, 2004.
- Ciner, Özgür. “Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2003.
- Çalık, Temel, Figen Ereş. “Kariyer Yönetimi, Tanımlar Kavramlar, İlkeler” Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.
- Çalışkan, Ali. “Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromunu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2012.
- Çakmak, Diren. “Fransız Devrimi’ inde Kadın: Eksik Yurttaş” Ege Akademik Bakış, 2007.
- http://www.onlinedergi.com/makaledosyalari/51/pdf2007_2_19.pdf (erişim tarihi: 20.06. 2017)
- Çarıkcı, H., İlker, Özlem Çelikkol. “İş-Aile Çatışmasının Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9 S. 153-170, 2009.
- Çakınberg, Arzu Karaca. “İş’te Kadın Olmak”, Nobel Akademik Yayınları, Ankara, 2011.
- Çetin, Ayfer. “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2011.
- Demir, Fevzi. “Tarihsel Süreç İçinde Kadın Hakları ve Kadının Çalışma Hayatı İçindeki Yeri” TÜHİS: İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 4, S.8-24, 2008.
- Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2010.
- Erdoğan, Nihat “Kariyer Yönetimi”, İş ve Meslek Danışmanlığı, Türkiye İş Kurumu Yayınları, 2011. <http://www.iskur.gov.tr/portals/0/duyurular/iskur-imd-egitimkitabi.pdf> (erişim tarihi: 03.09.2016).
- Eryiğit, Süleyman. “Kariyer Yönetimi”, Kamu İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1 S.1-26, 2000. Gerçek, Leyla, Çakıcı. “Türkiye’de Kadın Haklarının Gelişimine Kısa Bir Bakış”, “Uluslararası – Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi”, Kongre Bildirileri Kitabı, Sakarya Üniversitesi Yayını, Cilt: 3, 2009.
- Gerni, Mine. “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 56, Sayı:3, S.19-46, 2001.
- Gualejac, Vincent De, Çev. Özge Erbek. “İşletme Haslağına Tutulmuş Toplum”,Ayrıntı Yayınları, İstanbul 2013.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay. “Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 18, S. 421-436, 2009.
- Gülbay, Melike. “Kadın yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Aydın Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012
- Güler, Seyhan Bilir. “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma ”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, 2005.

- Jahangirav, Naide. “Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012.
- Filiz, Yeliz. “Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması”, Yayınlanmış Uzmanlık Tezi, Kadının Statüsü, Ankara, 2011.
- Kabadayı, Sevtap. “Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2013.
- Kamuda Kadının Adı Yok, 2007. <http://www.hurriyet.com.tr/kamuda-kadinin-koltugu-yok-6109063> (erişim tarihi: 23.01.2017).
- Kara, Feyza Meryem. “Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2011.
- Kara, Hakan, Bülent Tokat, Alev Doğru. “Örgütsel Ortamda Kadın İş Görenlere Yönelik Geliştirilen Cinsiyet İkilemi Tutumların Bir Sonucu Cam Tavan Sendromunun Sıralanması”, Uluslararası Hakemli, Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi (UHBAB), Cilt: 3 Sayı: 8 S.125-138, 2014.
- Karaca, Ayşe “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Karşlı, Şebnem. “Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler”, Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, 2005.
- Katkat, Münevver. “Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi (Erzurum Defterdarlığı Merkez Birimlerinde Bir Uygulama)”Atatürk Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- Kırımlı, Yüksel. “Sosyal Antropoloji”, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2011.
- Koca, Ayşe İpek. “Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri ile Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2009.
- Önder, Nurcan. “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, S.35-61, 2013.
- Özdemir, Emrullah, “Tomris Ana’dan Bu Güne Türk Kadını”, Ankara, Türkiye Büro-Sen Yayınları, Sence Dergisi, Sayı:6, S. 17-19, 2014.
- Özer, Mustafa ve Kemal Biçerli, “Türkiye’de Kadın işgücünün Panel Veri Analizi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, S.55-86,2003.
- Özdemir, Erdem. “İşyerinde Cinsel Taciz”, Çalışma ve Toplum: Disk/Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Sayı: 4, S. 83-96, 2006
- Öztürk, Aslı. “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2011.
- Özünü, Dilek. “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2013.
- Sezen, Bayram, “Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, 2008.
- Şahin, Gönül “Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2007.
- Şahin, Ali. “Örgüt Kültürü – Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, Sayı: 159 S. 21-35, 2010.
- Taşkın, Ercan, Ayfer Çetin. “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 33 , S. 19-34, 2012.
- http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/33/49-66.pdf (erişim tarihi: 20.01.2016).

- Tekeli, Ş.Gülner. “Lise Son Sınıf Öğrencileri İle Üniversite Öğrencileri Arasında Bir Karşılaştırma: Akademik Benlik Yeterliliği, Denetim Odağı, Stresle Başa Çıkma ve Problem Çözme Becerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2010.
- Tekeli, Şirin. “1980’ler Türkiye’ sinde Kadın Bakış Açısından Kadınlar”, İletişim Yayınları, İstanbul, 2015.
- Tülüce, Nadide Sevil, Zeynep Öztürk Yaprak. “Büyüyen Ekonomilerin Yoksullaşan Kadınları ” Uluslararası Hakemli ve Beşeri Akademik Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 8, S.60-76, 2014.
- Tüzel, Emel. “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, 2014.
- Uluocak Şeref, Gökhan Gökulu, Olgun Bilir, Nigar Etizer Karacık, Dilek Özbay. “Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Kadına Yönelik Şiddet”, Paradigma Kitabevi Yayınları, Ankara, 2014.
- Uygun, Zehra. “Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2011.
- Uzun, Gizem. “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Ünsal, Pınar. “Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Üzel, Esra.“Feminizm ve Doğa Ekseninde Eko Feminizm” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi, 2006
- Yeşil yaprak, Binnur. Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya”, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2015.