

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**GÜÇ MESAFESİ ALGISI VE CAM TAVAN  
İLİŞKİSİ: KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**NİMET DİĞDEM DÖKMECİ**

**İSTANBUL, 2019**



**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI**

**GÜÇ MESAFESİ ALGISI VE CAM TAVAN  
İLİŞKİSİ: KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**NİMET DİĞDEM DÖKMECİ**

**Tez Danışmanı: DOÇ. DR. BURCU ÖZGE ÖZASLAN ÇALIŞKAN**

**İSTANBUL, 2019**

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI (TÜRKÇE/TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**Tezin Adı:** Güç Mesafesi Algısı Ve Cam Tavan İlişkisi: Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma

**Öğrencinin Adı Soyadı:** Nimet Diğdem Dökmeci

**Tez Savunma Tarihi:** 24/06/2019


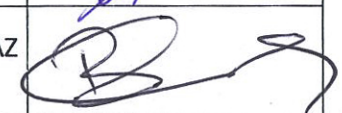

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

**Doç. Dr. Burak KÜNTAY**  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

**Program Koordinatörü**

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvan/Ad	İmza
Tez Danışmanı	DOÇ. DR. BURCU ÖZGE ÖZASLAN ÇALIŞKAN	
Üye	DR. ÖĞR. ÜYESİ BURÇAK VATANSEVER DURMAZ	
Üye	DR. ÖĞR. ÜYESİ HAKAN ASLAN	

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her anında yanımda olan güler yüzüyle desteğini esirgemeyen Sevgili Hocam ve danışmanım Doç. Dr. Burcu Özge ÖZASLAN ÇALIŞKAN' a ve mülakat kısmında benden yardımlarını esirgemeyen diğer değerli akademisyen hocalarıma teşekkür ederim.

Özellikle bu süreçleri başarı ile geçmiş olan, bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Meltem YAVUZ, kuzenim Dr. Öğr. Üyesi Huriye Billur ÇAKIRER ve değerli dostum Öğr. Gör. Serda GÜZEL'e ve bu vesileyle tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak, sabırlarını ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma ve aileme candan teşekkürlerimi sunarım. En önemlisi her daim başaracağıma inanan ve beni koşulsuz destekleyen, hayatımdaki yeri her şeyden önce gelen babacığım Mehmet Gürkan DÖKMECİ'ye ve bu süreçte sonsuz sabır gösteren fedakarlık örneği anneciğim Olcay DÖKMECİ'ye sonsuz teşekkürler.

İstanbul, 2019

Nimet Diğdem DÖKMECİ

## ÖZET

### GÜÇ MESAFESİ ALGISI VE CAM TAVAN İLİŞKİSİ: KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Nimet Diğdem DÖKMECİ

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burcu Özge ÖZASLAN ÇALIŞKAN

Haziran 2019, 98 Sayfa

Tarih boyunca kadına biçilen misyon ve yargılardan ötürü çalışma hayatında çok fazla var olamayan kadınlar, geçtiğimiz yüzyılda yoğun bir şekilde iş yaşamında yer almaya başlamışlardır. Yüzyıllardır süre gelen kadınlara yönelik yapılan ayrımcılık, kadınların eğitim seviyesi arttıkça, kadınlar iş dünyasında yer edindikçe daha çok hissedilir hale gelmiştir. Erkek egemen bir toplumda bireylerinin oluşturduğu organizasyonlarda çoğunlukla söz hakkı olmayan kadınlar artık günümüzde bu durumu bir sorun olarak daha çok gündeme getirmektedir. Ancak istatistik veriler gösteriyor ki iş dünyasında yer alan kadın sayısının hızla artmasına karşın, tepe yöneticiler ve liderler arasındaki kadın oranı halen istenilen düzeyde değildir. Kadın çalışanların önlerindeki engeller ve bu engellerin erkek egemen sistemde aşılmasının güç hale gelmesi kadınların yönetici kadrolarına yükselmelerine önemli bir engel teşkil etmektedir.

Bu tez; kadın çalışanların güç mesafesi algısı ve cam tavan sendromu algılarını ölçerken, iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini de incelemektedir. Bu kapsamda, beyaz yakalı çalışan kadınların çalıştıkları mevcut kurum ve yöneticileri odaklı oluşturdukları algıları analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, güç mesafesi algısı ve cam tavan sendromu algısı arasında bir ilişkinin olduğunun tespitini yapabilmek için elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu bağlamda, bu konuda daha genişletilmiş alan araştırması yapmak isteyen kişilere yönelik öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer Yönetimi, Güç Mesafesi, Cam Tavan.

## ABSTRACT

### POWER DISTANCE PERCEPTION AND GLASS CEILING RELATIONSHIP: A RESEARCH ON WOMEN EMPLOYEES

Nimet Diğdem DÖKMECİ

Masters Degree in Human Resource Management

Thesis Advisor: Associate Professor Burcu Özge ÖZASLAN ÇALIŞKAN

June 2019, 98 Pages

Women who have not been able to exist much in working life due to the mission and judgments but now they have already started to take part in the business life intensely in the century. Discrimination against women for centuries has become more noticeable as women gain a place in the business world as the level of education increases. In a male-dominated society, women who do not have the right to speak in the organizations formed by their individuals have raised this situation as a problem. However, the statistical data indicates the women in the business world, the ratio of women among the top managers and leaders is now there. Obstacles in front of women employees and these obstacles must become difficult to overcome in the sovereign system of men is an important obstacle for them to rise to the executive management staff.

This thesis; while measuring the perception of power distance and glass ceiling syndrome of female employees, it also examines the relationship between the two variables. In this context, the perceptions of white-collar employees constructed by managers and executives working in their existing businesses are analyzed. In order to determine whether there is a relationship between cleaning the study, perception of power distance and perception of glass ceiling syndrome, the findings were interpreted.

**Keywords:** Career, Career Management, Power Distance, Glass Ceiling.

## İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1 KARIYER YÖNETİMİ	3
2.1.1 Kariyerin Kavramı Tanımı	3
2.1.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi	4
2.1.3 Kariyer Planlama	5
2.1.4 Kariyer Geliştirme ve Önemi	7
2.1.5 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	7
2.1.6 Kariyer Evreleri	9
2.1.6.1 Keşif evresi	9
2.1.6.2 Kurulma evresi	10
2.1.6.3 Orta kariyer evresi	10
2.1.6.4 Kariyer sonu	10
2.1.6.5 Düşüş evresi	11
2.1.7 Kariyer Yönetimi Kavramı	11
2.1.8 Kariyer Yönetiminin Amacı	13
2.1.9 Kariyer Yönetiminin Faydaları	14
2.1.10 Kariyer Yönetiminin Gerekliği	15
2.1.11 Kariyer Yönetim Süreci	16
2.1.11.1 Örgüt açısından kariyer yönetimi	16
2.1.11.2 Birey açısından kariyer yönetimi	16
2.1.12 Kariyer Yönetiminin Kapsamı	17
2.1.12.1 İşe alma	17
2.1.12.2 Seçme ve değerlendirme	18
2.1.12.3 Eğitim ve geliştirme	18
2.1.12.4 Terfi	19



2.1.12.5	Transfer ve yer değiştirme .....	19
2.1.12.6	İşten ıkarma .....	20
2.1.12.7	Emeklilik .....	20
2.1.13	Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar .....	20
2.2	CAM TAVAN SENDROMU .....	21
2.2.1	Cam Tavan Sendromunu Ortaya ıkaran Unsurlar .....	24
2.2.1.1	Erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları .....	24
2.2.1.2	İş ve aile dengesi mücadelesi .....	26
2.2.1.3	Rol model ve mentor eksikliği .....	28
2.2.1.4	Kadınlar ve erkekler arasındaki tarz farklılığı .....	28
2.2.1.5	Astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları .....	29
2.3	GÜÇ MESAFESİ.....	30
2.3.1	Gücün Tanımı ve Kapsamı .....	30
2.3.2	Güç Mesafesi .....	32
2.3.3	Güç Mesafesi Boyutları .....	33
2.3.3.1	Yüksek güç mesafesi.....	33
2.3.3.2	Düşük güç mesafesi .....	34
2.3.4	Kadın alışanların Güç ve Belirsizliğe Bakış Açısı .....	35
2.4	GÜÇ MESAFESİ VE CAM TAVAN ALGISI ARASINDAKİ İLİşKİ .....	37
3.	ARAşTIRMANIN TASARIM VE YÖNTEMİ .....	53
3.1	ARAşTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	53
3.2	ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ.....	54
3.3	ARAşTIRMANIN MODELİ .....	57
3.4	ARAşTIRMANIN DEğİşKENLERİ .....	58
3.5	ARAşTIRMANIN HİPOTEZİ .....	58
3.6	ARAşTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	59
3.7	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ.....	60
3.8	VERİLERİN ANALİZİ .....	62
4.	BULGULAR.....	64
4.1.	DEMOGRAFİK BULGULAR.....	64
4.2.	TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	66
4.3.	ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK ANALİZLERİ .....	70

4.3.1. Cam Tavan Algısı Ölçeği Geçerlilik Testi .....	70
4.3.2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Geçerlilik Testi .....	72
4.4. ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIK ANALİZLERİ.....	74
4.5. KORELASYON ANALİZİ.....	75
4.6. REGRESYON ANALİZİ.....	76
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
5.1 SONUÇ .....	77
5.2 ÖNERİLER.....	81
KAYNAKÇA .....	83
EKLER.....	92
EK 1: ANKET FORMU.....	93
ÖZGEÇMİŞ.....	98

## TABLULAR

Tablo 2.1: Araştırma modeli ile ilgili çalışmalar .....	41
Tablo 3.1: Bilimsel araştırma süreci .....	55
Tablo 4.1: Sosyo-demografik özellikler.....	64
Tablo 4.2: Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri.....	67
Tablo 4.3: Ölçeklerin normallik dağılımı.....	67
Tablo 4.4: Bireylerin örgütsel güç mesafesi ve cam tavan puanlarının sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması .....	68
Tablo 4.5: Bireylerin örgütsel güç mesafesi ve cam tavan puanlarının mesleki özelliklere göre karşılaştırılması .....	69
Tablo 4.6: Cam Tavan Algısı Ölçeği Geçerlilik Testi (n:398).....	71
Tablo 4.7: Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Geçerlilik Testi (n:398).....	72
Tablo 4.8: Cam Tavan Algısı Ölçeği İç Tutarlılık Analizi .....	74
Tablo 4.9: Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği İç Tutarlılık Analizi.....	75
Tablo 4.10: Cam Tavan Algısı ile Örgütsel Güç Mesafesi Arasındaki İlişki Analizi.....	75
Tablo 4.11: Cam Tavan Algısının Örgütsel Güç Mesafesi Üzerindeki Etkisi.....	76

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Kariyer seçimini etkileyen faktörler .....	8
Şekil 3.1: Araştırma modeli .....	57



## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
akt.	: Aktaran
bk.	: Bakanız
ICFTU	: Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu (International Confederation of Free Trade Unions)
s.	: Sayfa
S.S.	: Standart sapma
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TL	: Türk Lirası
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
$\bar{X}$ .	: Ortalama

## 1. GİRİŞ

Tarih boyunca evlerde hapsolmuş kadınlar, geçtiğimiz yüzyılda yoğun bir şekilde iş yaşamında yer almaya başlamışlardır. Yüzyıllardır süre gelen kadınlara yönelik yapılan ayrımcılık, kadınların eğitim seviyesi arttıkça ve kadınlar iş dünyasında yer edindikçe daha çok hissedilir bir hale gelmiştir. Erkek egemen bir toplumda ve bu toplumun bireylerinin oluşturduğu organizasyonlarda çoğunlukla söz hakkı olmayan kadınlar için artık günümüzde bu durum bir sorun olarak daha çok gündeme getirilmektedir. Ancak iş dünyasında yer alan kadın sayısının hızla artmasına karşın, üst düzey yöneticiler ve liderler arasındaki kadın oranı oldukça azdır. Kadın çalışanların önlerindeki engeller ve bu engellerin erkek egemen sistemde aşılmasının güç hale gelmesi kadınların yönetici kadrolarına yükselmelerine önemli bir engel teşkil etmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, kadınların tepe pozisyonuna ulaşmakta açıkça görülemeyen ve aynı zamanda aşılamayan çeşitli engellerle (Cam Tavan) karşı karşıya olduklarını göstermektedir. Cam tavan kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve yeteneklerine bakılmaksızın kariyerlerinde ilerlemesine izin vermeyen engelleri ifade etmektedir.

Çalışma yaşamına giren kadınlar, her ne kadar kariyer yapmak isteseler de çeşitli engeller (cam tavan) ile karşılaşabilmektedirler. Böylelikle çalışma yaşamları ya kısa bir süre sonra sona ermekte ya da kariyer basamaklarında yükselme doğrultusunda tüm potansiyellerini ortaya koyamamaktadırlar.

Bu bağlamda, bu tezin içeriğinde cam tavan algısı ve güç mesafesi kavramları tartışılmış, bu kavramlar arasındaki ilişkiler model kurularak analiz edilmiştir.

Üç ana bölüme ayrılarak incelenen bu tezde; ‘Kadın çalışanların güç mesafesi algısı ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki nasıldır?’ sorularına cevap aranmaktadır.

Tezin ilk bölümünde, literatür araştırmasına ve hipotezlere yer verilmiştir. İlk bölümün amacı; öncelikle kariyer yönetimi, kadınların kariyer sürecinde karşılaştığı engeller, güç

mesafesi ve cam tavan kavramların tanımlamasını yaparak ve literatürden örnekler vererek teorik alt yapı oluşturmak olmuştur. Bu bağlamda, bu bölümde kariyer yönetimi kavramı üzerinde durulmuş, tanımı ve etkilerine yer verilmiştir. Ardından kadınların kariyer yolu sürecinde karşılaştığı engeller ve nedenlerine girilmiştir. Bölümün devamında, kariyer sürecinde engel teşkil eden kavramlardan cam tavan algısı ve güç mesafesi kavramları incelenmiş ve ilişkisi literatürden örnekler ile verilmiştir. İlk bölüm cam tavan algısı ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan örnek çalışmalar ile sonlandırılmıştır. Bu bölümde ilgili kavramlar arasındaki ilişkinin etkisini ölçmek amacı ile hipotezler geliştirilmiş, bu hipotezler ise literatürdeki çalışmalar ile desteklenmiştir.

İkinci bölümde ise yapılan araştırmanın önemi ve amacına ilişkin yöntem geliştirilmiştir. Burada güç mesafesi algısı ve cam tavan ilişkisini ölçme amacı ile kadın çalışanlar üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümün amacı; yapılan anketin hazırlık aşamalarında referans noktalarını göstermek, kavramlar arasında model geliştirmek ve hipotezlerin desteklenmesi adına bir yol haritası çizmektir. Ayrıca bu bölümde verilere ilişkin kısıtlara da değinilmiş, anketin uygulanacak örneklem büyüklüğünün tespiti ve profiline ilişkin yöntemlere de yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise yapılan araştırmanın sonucunda verilerin toplanması ve analizi ele alınmıştır. Farklı sektörlerde istihdam eden kadın çalışanların verdikleri cevaplar doğrultusunda bulgular test edilmiştir. Ankete ilişkin bulgular tablolar halinde gösterilmiş ve tablodan çıkarılan sonuçlar yorumlanmıştır. Güç mesafesi algısı ve cam tavan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişki ve demografik etkenlerle olan ilişkisi de bu bölümde detayları ile açıklanmıştır. SPSS programı ile verilerin analiz edildiği bu bölümde, gelecekte benzeri çalışmaların devamı için araştırma modeli ile ilgili analizler anlatılmış ve bulguların değerlendirilmesi ile sonlandırılmıştır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde kariyer ve kariyer yönetimi kavramı, çalışma hayatında cam tavan sendromu, güç mesafesi algısı ve cam tavan ile güç mesafesi algısı arasındaki ilişki ele alınmakta, literatürden kaynaklar referans gösterilerek detaylı biçimde incelenmektedir.

### 2.1 KARIYER YÖNETİMİ

Bu bölümde kariyer kavramının tanımına, tarihsel gelişimine, kariyer planlaması, kariyer seçimini etkileyen unsurlara, kariyer evrelerine, kariyer yönetimin önemine, kariyer süreci ve kariyer yönetiminde karşılaşılan sorunlara yer verilmektedir.

#### 2.1.1 Kariyerin Kavramı Tanımı

Kariyer günlük yaşantımızda; meslek ve iş yaşamında koyulan hedeflere yönelik gerekli eğitimler alarak ilerlemek, mesleki ve bireysel açıdan başarı elde etmek ve kişinin tüm iş yaşamı boyunca kendisini geliştirmesi olarak tanımlanır.

Alan yazın incelemesi yapıldığında da kariyer kavramının değişik birçok tanımları olduğu görülmüştür. Baruch'a (2006) göre kariyer, bir veya daha fazla işletmede çalışanların çalışma hayatları boyunca çalıştıkları bu işlerde ilerlemeleri ve daha fazla deney ve yetenek sahibi olmalarıdır. Kariyer kişinin çalışma alanında edindiği deneyim ve eğitimlerle elde ettiği pozisyonlardır. Belirli zaman dilimlerinde kişilerin işle alakalı yaptıkları işler ve tecrübeleri olarak da tanımlamak mümkündür (Pınar, 2016, s.4).

Kariyer kavramı daha çok idareci, lider, yönetici gibi kişiler arasında kullanılmaktayken günümüzde çalışan bütün kesim arasında kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanların meslek hayatlarındaki ilerlemeleri olarak tanımlanan bir kavramdır (Odabaşı, 2008, s.14).



Kariyer, çalışanların çalışma hayatlarını sürdürdükleri işle ilgili işe başladığı günden itibaren sadece bilgi, beceri ve tecrübe elde etmesi değil bunun yanı sıra bireyin mesleki tutum, davranış ve sorumluluğunun da geliştiği bir süreç olmuştur. Kişi bu süreçte tecrübeler kazanarak çalıştığı kuruma faydalı olmaya çalışmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007, s.32).

Kişilerin yaşamının üretken yıllarını kullanarak, kendilerine hedefler koyarak çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü, eğitim ve tecrübelerle kendini mesleki, fikirsel ve davranışsal olarak gelişime tabi tuttuğu hayatını devam ettirdiği iş ya da meslek gruplarında ilerlemesi kariyer tanımı olarak yapılabilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009, s.9). Değişik tanımları yapılan kariyer kavramını Özgen, Öztürk ve Yalçın (2005) bireyin hayatını devam ettirdiği iş alanlarında mevki edinmesi olarak tanımlamıştır.

Seçilen bir işte ilerlemek ve bunun sonucu daha fazla deneyim ve beceri kazanmak olan kariyer günlük yaşamda daha çok dile getirilen bir kavram olmuştur. Kişilerin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayan ve iş ortamlarında çalışanları daha çok motive edici bir kavram olmuştur (Leierer vd., 2011, s.59). Literatürde kariyer ile ilgili bu tanımlamalar değerlendirildiğinde, “insan” olgusu odak noktayı oluşturmaktadır. Sonuç olarak kariyer kavramı, çalışan bireyin iş hayatına girdiği an itibariyle kendisine ve görev yaptığı işletmeye sağladığı yararlar bütünü olarak söylenebilir.

### **2.1.2 Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kariyer çalışmaları son dönemlerde üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri olmuş, insan kaynakları departmanları tarafından daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu kavram 1970’li yıllarda iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. 1970’li yıllardan bu yana insan yaşamındaki değişimlere bağlı olarak değişiklikler göstermiştir. İnsan kaynakları insan odaklı işe alma, yerleştirme, yükseltme ve işten çıkartma gibi faaliyetlere odaklanan bir yapıdayken kariyer kavramının ortaya çıkmasıyla çalışanların kariyerlerini yükseltici planlama ve geliştirme çalışmalarına yer vermiştir (Dündar, 2002, s.130).

Kariyer kavramı zaman içinde birçok değişikliğe uğramıştır. 16. yüzyıldan itibaren kullanılmaya başlanmış günümüze kadar süregelmiştir. İlk olarak devlet memurluğu kavramı ile ortaya çıkarak tam anlamıyla 1970’li yıllarda incelemeye alınmıştır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, s.185).

İkinci Dünya Savaşı’nı takip eden dönemde özel sektörde bulunan işletmeler kariyer kavramıyla bu zenginlik döneminde tanışmıştır. Savaş sonrası dönemde, endüstrileşmiş ülkeler ve Amerika Birleşik Devletleri tahmin edilemeyecek derecede bir ekonomik büyüme göstermişlerdir. Bu büyüme aynı zamanda mevcut örgütlerin sayılarının çoğalmalarını da sağlamış ve rekor sayılarda yeni işletmenin açılmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler bireylerin kariyerlerini yönetme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda hem bireyler için hem de örgütler için kariyer yönetimi kavramı insan kaynakları fonksiyonları içinde en yeni ve en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir.

Son otuz yılda, insan sermayesine olan önem artmış bu durum örgütlerde personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş yaşanmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi kavramının kullanılmasıyla birlikte aynı dönemde eğitim sistemlerinde görülen değişme ve gelişmeler kariyer yönetimi kavramının hızlı bir şekilde gelişmesine katkı sağlamıştır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2005, s:185). Çalışanlar ve örgütler eğitim ve öğrenmenin artan rekabet karşısında önemli olduğunu görerek hayat boyu eğitim ve öğrenmeyi sağlayacak kariyer gelişimi kavramını daha çok telaffuz etmeye başlamışlardır.

### **2.1.3 Kariyer Planlama**

Kariyer planlama kişinin sadece iş yaşamıyla ilgili değil, kişinin kendi ilgi ve yeteneklerini keşfetme ve kendini sorgulama sürecidir. Bunun için bireyin kendisini tanıması gerekir, neleri yapmaktan hoşlandığı, hangi konularda bilgi sahibi olduğu ve yeteneklerinin neler olduğunu belirlemeli ve o doğrultuda hareket etmelidir.

Kariyer planlaması, hem örgütler hem de çalışanlar için önemli bir unsur olmaktadır. Kariyer planlama çalışanların çalışmakta oldukları işlerde ilerlemeleri ve yükselmelerinin planlanmasıdır. Ayrıca çalışanların kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin seçimi olan kişisel bir süreçtir. Kariyer planlama kişinin kendi çalışma hayatıyla ilgili yaptığı planlardan oluşmaktadır. Kişinin kendi yetenek ve deneyimlerini tanımaya olanak veren bir sistemdir. Çalışanın, kariyerini oluşturan işlerin sırasıyla dizini ise Kariyer yolu olarak tanımlanmıştır (Aytaç, 2005, s.11).

Birey kariyer planlaması yaparken önce kendi kendini değerlendirmeli, iş hayatı ile ilgili çevresindeki fırsatları tanımalı, kendi hedeflerini belirlemeli ve kariyer planlarını hazırlayarak uygulamaya koymalıdır. Bireyin tek başına kariyer planlaması yapması yeterli olmaz, örgütün de bu noktada çalışanına destek sağlaması gerekir. Örgüt çalışanına gerekli desteği sağlamazsa çalışanın kariyerine engel oluşturabilir.

Kariyer planlaması, çalışanın çalışma hayatı boyunca birçok aşamada fayda sağlayacak, yol gösterecek bir planlamadır. Ulaşmak istenilen hedefe daha sağlam adımlarla ilerleyebilmeyi sağlayan, kişilerin bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesine yardımcı olan örgüt içinde yükselmesini sağlayan planlamalardır (Taşçı, 2004, s.122).

Özetlenecek olursa kariyer planlaması, birey açısından sahip olduğu bilgi birikimini, yeteneklerini, başarılı olduğu alanları tespit ederek geleceğe yönelik hedef belirlemesi, örgütsel açıdan ise; bireyin yeteneklerinin ve bilgi birikiminin örgüt tarafından yönetilmesidir. Kariyer planlaması yapılırken çalışanın kişisel özellikleri, sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerileri dikkate alınarak kurum içindeki ilerleyişini sağlayabilecek planlar yapılmalıdır. Yapılacak planlamalarda hem birey hem de örgüt farklı alanlarda sorumlu olmaktadır. Kişisel amaçlar ve firmanın ihtiyacı arasında denge kurularak iki tarafında memnuniyetini sağlamak bu planlar yapılırken dikkate alınmalıdır (Kışoğlu, 2015, s.9).

Kariyer planlama, çalışanların örgüt içinde sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini eğitim alarak arttırmaları ve kuruma daha faydalı olmalarını sağlamaktadır. Örgüt açısından ise iş görenler örgüt kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanarak örgütün

amaçlarını yerine getirmesine fayda sağlayacaktır. Kariyer planlama ile hem kurum hem de çalışanlar olumlu olarak fayda göreceklerdir (Bayraktaroğlu, 2013, s.119).

#### **2.1.4 Kariyer Geliştirme ve Önemi**

Kariyer geliştirme, bireylerin kendine özgü özelliklerini geliştirici yetenek, bilgi ve becerilerini genişletmesini sağlayan kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan faaliyetlerdir. Kariyer geliştirme, bireyin performansını arttırmak için işverenlerin gerekli eğitim, öğrenim yardım programları, gibi eğitsel eğitim fırsatları sağlamaları çalışanların kendilerini geliştirici kariyer geliştirme programları yapmalarına yardımcı olacaktır (Mathis ve Jackson, 2010).

Örgütlerin çalışanlara daha fazla moral motivasyon sağlamaları için kullandıkları bir yöntemdir. Bu yöntemle çalışanların ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri, yetenek gibi özellikleri kazanmalarını sağlayacak ve gelecek dönemler için motivasyonu yüksek, daha verimli ve örgüte bağlı çalışanlar örgütte tutulacaktır (Bingöl, 2013, s.51).

Kariyer geliştirme yöneticiler tarafından kullanılan ve çalışanların kariyer planları ile örgütün ihtiyaçlarının karşılaştırılması ile oluşturulan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2005, s.77).

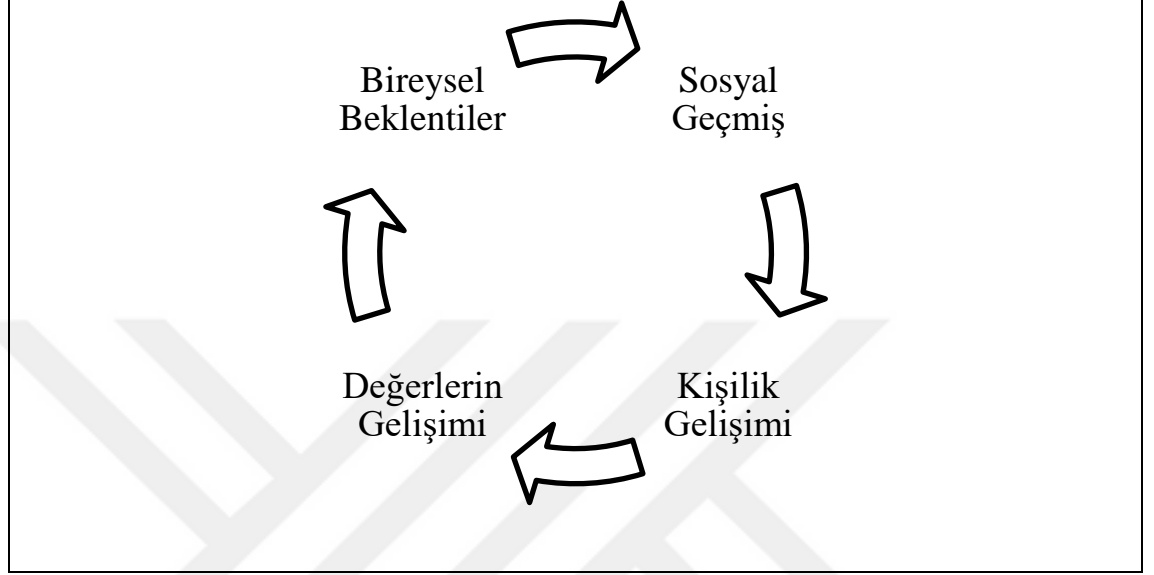
#### **2.1.5 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler**

Birey yaşamının büyük bir kısmını meslek hayatında geçirir. Kişinin mutlu olması, motivasyonunun artması ve iş hayatında başarılı olabilmesi için kariyer seçimini doğru bir şekilde yapması gerekir.

Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişilerin kariyerini seçerken bireysel kariyer planlaması yapmasında birçok etmen etkili olmuştur. Bu etmenler arasında en önemlileri ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi, kişilik gelişimi

toplumun etkileri ve bireysel beklentileri olmuştur. Yapılan çalışmalar, kariyer seçimi yapılırken dört temel faktörden etkilendiğini göstermiştir (Aytaç, 2005, s.91).

**Şekil 2.1: Kariyer seçimini etkileyen faktörler**



Kaynak: Kişioğlu, (2015, s.11).

- i. *Sosyal Geçmiş*; kişinin sosyal geçmişi kariyer seçimini etkileyen temel etmenlerden birincisidir. Yapılan araştırmalar, aile büyüklerinin sahip olduğu kariyerleri ile çocuklarının istedikleri kariyerlerin arasında benzerlikler olduğunu göstermektedir.
- ii. *Kişilik Gelişimi*; bireyin kariyer seçimi sürecinde “kişiliğin” de oluşan duygu, düşünce, başarı gibi psikolojik güçler etkili olmaktadır.
- iii. *Değerlerin Gelişimi*; bireylerin kariyer sahibi olmalarında işler hakkında bilgi sahibi olmaları ve işin değişik yapısına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu aşamada aile büyükleri ve öğretmenlerin davranışları gibi toplumsal değerler etkili olmaktadır.
- iv. *Bireysel beklentiler*; bireyler iş seçimi yaparken kendi karakterine, bilgi ve yeteneklerine göre seçim yapmaktadır. Bazı durumlarda bireyler yeterli olmadıklarını düşünerek var olan işi seçmemektedir. Bireylerin bu kararları hem bireyin hedeflerine hem de örgütün faaliyetlerine yönelik kişisel beklentilerine

bağlı olmaktadır. Kariyer planlarında bireyler kendileri için daha fazla öneri umdukları teklifleri seçmektedirler (Şimşek, 2010, s.117-118).

Sonuç olarak birey kariyerini seçerken kişinin karakteri, sosyal geçmişi, değerlerin gelişimi ve beklentileri önem arz etmektedir. Birey kendi karakteri, değerleri, bilgi ve becerileri doğrultusunda çalışmak istediği alanları belirlemelidir.

## **2.1.6 Kariyer Evreleri**

Kariyer evreleri çocukluktan başlayarak emekliliğe kadar devam eden bir süreçtir. Literatüre göre bu süreç kariyer evrelerini farklı şekilde sınıflandıran evrelerden oluşmaktadır.

Barutçugil (2004) bireyin kariyer döneminin ilk dönem, orta dönem ve ileri dönem olarak ayrıldığını söylemiştir. Erdoğan (2003) keşif evresi, ilerleme, sürdürme ve düşüş evresi olarak kariyer evrelerini sınıflandırmıştır. Özden'e (2008) göre kariyer evreleri; keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu evreleri olarak 4 başlığa ayrılmıştır.

Hall (2004) kariyer evrelerini keşif, kurulma, orta kariyer, kariyer sonu ve düşüş evreleri olarak sınıflara ayırmıştır. Bu evreler çalışmanın devamında alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

### **2.1.6.1 Keşif evresi**

Keşif evresi kariyer seçiminin başlangıç aşaması olmuştur. Bireyin kariyer ile ilgili çalışmaları bu dönemde başlar. Hangi işte daha başarılı olacağını, ilgi alanlarını ve hedeflerini bu aşamada belirler. Geleceğe yönelik kararlar bu aşamada verilir. Bundan dolayı bu dönem bireysel kariyer yönetimi açısından çok önemlidir (Özgen vd., 2005, s.60). Bireyin bu dönemdeki kararları ve seçimleri yakın çevresinden ve ailesinden etkilenebilir. Bu dönem bireyin doğumu ile başlayarak yirmi beş yaşına kadar geçen süre olarak tanımlanmıştır.

### **2.1.6.2 Kurulma evresi**

Kurulma evresi; eğitimini tamamlamış bireyin iş hayatına katılmak için uygun iş aramasını kapsayan dönemdir. Bu dönem ilk iş bulma, işe yerleşme, işi öğrenme ve diğer çalışanlar tarafından kabul görme süreçlerinden oluşmaktadır. Bu dönem bireyin 26-35 yaşları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Birey çalışma yaşamının başında istediği gibi bir iş bulamayabilir. Bu durum birey üzerinde hayal kırıklıklarına, pişmanlıklara ve başarısızlıklara neden olacaktır. Kurulma evresi birey için en zor geçen dönemlerden biri olmuştur. Bu evrede doğru adımların atılması kariyer hedeflerine ulaşılmasını da kolaylaştıracaktır (Çalık ve Ereş, 2006, s.33).

### **2.1.6.3 Orta kariyer evresi**

Bu evre, bireyin yaşamının olgunluk dönemi olarak da nitelendirilen bir dönem olmuştur. Bireyin işinde iyice ustalaştığı 35- 50 yaşları arasındaki dönemden oluşan bu dönem bireyin başarı ve daha çok saygınlık gibi gereksinimlerini ön plana çıkarmıştır. Birey bu dönemde gelecek kariyer planlarını yapabilmekte ve daha fazla sorumluluk alabilmektedir. Birey için kritik bir dönemdir. Birey bu dönemde yaptığı başarılı işlerin karşılığında ödüllendirilebildiği gibi bazı durumlarda da ödüllendirilmeyebilir. Birey yapacağı hatalar karşılığında cezai uygulamaya tabi tutulduğu gibi başarılarının desteklenmemesi gibi durumlarda çalışma azmi ve isteği azalmaktadır. Bu durum bireyde motivasyon kaybına neden olmaktadır (Okakın, 2009, s.90). Motivasyonu düşen ve performansı azalan birey, kurum ve kendisi için faydalı olmayacaktır.

### **2.1.6.4 Kariyer sonu**

Bu dönem de öğrenme yavaşlamış birey büyük bir tecrübe birikimi kazanmıştır. Kariyer evrelerinin son basamağı olarak kabul edilen bu evre, bireyin kariyerinin en uzun safhası olmuştur (Özden, 2008, s.57).

Bu aşamada iki önemli görev bulunmaktadır. Birincisi; çalışma hayatına devam eden birey, tecrübelerini paylaşarak örgüte faydalı olarak devam etmelidir. Bu durum yaşlı insanlara olan tutumun bireyler ve toplumda değişiklik göstermesiyle engellenmektedir. İkincisi ise; kariyer sonundaki bireyin, etkili bir emeklilik planı yaparak işten ayrıldığında psikolojik bir boşluk yaşamamasına yardımcı olur (Baruch, 2004, s.7).

#### **2.1.6.5 Düşüş evresi**

Bu safha, bireyin 65 yaş ve üstü dönemini kapsayan emeklilik veya düşüş evresi olarak adlandırılan bir dönemdir. Bu dönemde çalışanlar aktif çalışma yaşamına dair önemli kararlar alarak, çalışma hayatına devam edip etmeyeceklerine karar verirler. Çalışanların bu kararları erken emeklilik veya normal çalışma süresinin bitmesiyle emeklilik olarak iki türlü olmaktadır (Mathis ve Jackson, 2010).

#### **2.1.7 Kariyer Yönetimi Kavramı**

Artan rekabet koşulları firmaların rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorlaştırmakta firmalar insan kaynakları yönetiminin doğru bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların ve kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çalışmalar yapmaktadır. Hem örgütün hem de çalışanların stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayan en etkili yöntem kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi ve planlaması, çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı vermektedir. Kişilerin iş hayatında ilerlemesini ve planlar yapmasını sağlayarak geleceğe hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2013, s.248).

Kişinin kendini tanıyarak geleceğe yönelik kararlar almasında yardımcı olan bu yöntem örgütler açısından pahalı ve zaman alıcı olarak görülebilmektedir. Lakin bilgi ve becerinin gün geçtikçe şekillenmesi, işlerin yenilenmesi ve daha karmaşık bir hale gelmesi, özellikle büyük örgütlerde karmaşıklık yaşanmasına neden olmaktadır. Fazla personelin çalıştığı bu kurumlarda çalışanların terfilerinin aynı anda yapılması mümkün olmadığından kariyer yönetimi önem kazanmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.186).



Örgütler çalışanların motivasyonlarını ve verimliliğini arttırıcı yöntemler arayışına girmiştir. Kariyer yönetimi sayesinde çalışanlar daha fazla motive olarak kendilerine yeni hedefler belirlemektedirler. Bu yöntemler örgüt ve çalışanlarla birlikte yürütülerek çalışanların kariyerlerini geliştirmelerini sağlar. O halde kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını kapsayan genel bir kavram olan kariyer yönetimini, “hem örgütün ihtiyaçlarını hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulaması” olarak tanımlayabiliriz (Bingöl, 2013, s.246).

Kariyer yönetimi; çalışanlara bulunduğu birimin farkında olmasını sağlayan ve daha sonraki aşamada nerede olacağını gösteren işle alakalı geleceğini görmesini sağlayan ve bu şekilde gelecekteki konumuna dair hazırlıklar yapmasını ön gören gerekli ve yararlı bir yöntemdir. Bu yöntemin uygulandığı örgütlerde, çalışanlar belirsizlik yaşamadan belli bir sürenin sonunda nerede olacaklarını bilerek kendilerini ona göre ayarlarlar (Yılmaz, 2006, s.125).

Kariyer yönetimi, örgüt tarafından destek verilmesi ile çalışanların kendi kariyerlerini belirlemelerine imkan veren süreçtir. Bu süreç çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlayan işletmelerin insan kaynaklarından etkin olarak yararlanması için kariyer geliştirme programlarına yer vererek çalışanların iş tatmininin sağlanması için büyük önem taşımaktadır (Acar, 2000, s.45).

Çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan kariyer yönetimi, nitelikli iş gücünün elde tutulmasına yardımcı olacak iş gören ihtiyaçlarını tatmin edecek, kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekenleri saptamaya ve uygulamaya yardımcı olacak bir süreçtir. Örgütler çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü oluşturmak için bu yöntemlerden faydalanmaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011, s.236).

Kariyer yönetimi çalışanların ve örgütün amaçlarının bütünleştirilmesini sağlayacak, çalışanların bireysel kariyer planlarına destek verecek ve bu sayede çalışanların örgüte bağlılığını arttırarak daha verimli çalışmalarını sağlayacak bir faktör olmaktadır.

### 2.1.8 Kariyer Yönetiminin Amacı

Çağımız yaşam koşulları çalışanların örgüt içinde daha başarılı olmasını ve bu başarısının farkına vararak çalışmalarının karşılığını maddi ve manevi olarak almalarını istemeleri kariyer yönetimi kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar örgüt içinde gelişim ve ilerleme göstererek örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktadır.

Kariyer yönetimi firmaların gelecekte oluşabilecek nitelikli personel ihtiyaçlarını belirleyici olması yönüyle de tercih edilmektedir. Mevcut personelin niteliklerinin farkına varmasında da yardımcı olmaktadır (Argüden, 1998, s.39). Günümüz koşullarında örgütler rekabet ortamlarında ayakta kalabilmek için nitelikli personellere ihtiyaç duymakta ve bu personelleri uzun süre örgütte tutmak istemektedirler. Kariyer yönetimi ile personellerin niteliklerine göre gerekli eğitimleri almaları sağlanmakta ve çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Çilingir, 2014, s.12).

Kariyer yönetiminin önemini çok daha somut bir biçimde ortaya koyabilmek için amaçlarının bilinmesi faydalı olacaktır. Kariyer yönetimi iki grup amaca hizmet etmektedir. Bunlar genel amaçlar ve özel amaçlardır (Armstrong, 1991'den akt: Çilingir, 2014, s.12):

a-) Genel amaçlar:

- i. Örgütün hedeflerine ulaşmasında ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak,
- ii. Personellerin yeteneklerine göre almak istedikleri bir dizi eğitim ve geliştirme faaliyetleri oluşturarak çalışanların bu eğitimlere katılmalarını sağlamak,
- iii. Çalışanların istedikleri ve ihtiyaç duydukları bilgi ve rehberliği sağlayarak cesaretlendirilmelerini sağlamak.

b-) Özel amaçlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- i. Örgüt ve birey için karşılıklı fayda sağlamak,
- ii. Çalışanlara kendilerini tanıma ve geliştirme fırsatı sağlayarak kariyerlerini yükseltmeyi hedeflemek,
- iii. Örgütün amaçları ile kişisel arzuları bütünleştirmek,

- iv. Gelecekte oluşacak nitelikli personel ihtiyacını giderici personeller yetişmesine yardımcı olmak,
- v. Bireylerin kariyer beklentilerini yeni kariyer yolları ve planları geliştirerek tüm yönleri yönmesini sağlamak.

### **2.1.9 Kariyer Yönetiminin Faydaları**

Örgütlerde iyi planlanmış ve uygulanmış bir kariyer yönetimi faaliyetleri hem örgüte hem de çalışanlara birtakım faydalar sağlamaktadır. Kariyer yönetiminin örgüt için olan faydaları şu şekilde sıralanmaktadır (Aytaç, 2005, s.110):

- i. Etkili kariyer yönetimi; bireylere daha iyi iş imkanları sağlamak ve daha iyi ücret ve statü elde etmeleri için profesyonel, teknik ve yönetsel olarak yardımcı olacak kararlar alınmasıdır.
- ii. Yönetim ve çalışanlar arasındaki mesafeyi azaltarak, örgüt içinde karşılıklı iletişim kurulmasına yardımcı olacak ve işgücü ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlayacaktır.
- iii. Gelecekte oluşabilecek nitelikli iş gücü ihtiyacının daha iyi belirlenmesini sağlamaya ve çalışanların beklentilerinin neler olduğuna dair bilgiler elde etmeye yarar.
- iv. Örgüt ve çalışanların iletişimini güçlendirerek yaşanabilecek uyumsuzlukları en aza indirmeye ve örgüt için işe yerleştirme politikaları ve işten çıkarma uygulamaları, seçme, terfi ve kariyer süreçlerinin adil bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

Çalışanlar açısından kariyer yönetiminin sağladığı faydalar şu şekildedir (Aytaç, 2005, s.110):

- i. Personelin potansiyel iş gücünden faydalanmayı sağlar.
- ii. Personellere kariyer fırsatları sunarak kendilerini daha iyi tanımlarını sağlar.
- iii. Personelin iş tatminini artırır.
- iv. İşletmenin hedeflerine ulaşmasına destek olur.
- v. Bireyin iş ile ilgili düş kırıklığı yaşamalarını azaltır.

- vi. Bastırılmış kariyer hedeflerini açığa çıkartır ve tutarlılık oluşmasını sağlar.
- vii. İşyerleri, aile ortamı, endüstriyel değişim ve toplum hayatı gibi yaşamın her alanında kariyer hedeflerini yükseltmek.

### **2.1.10 Kariyer Yönetiminin Gerekliliği**

İnsan kaynakları birimleri çalışanlarına sadece kariyer seçim ve hedeflerini belirlemede değil, aynı zamanda formüle ettikleri hedefleri gerçekleştirmelerinde de yardımcı olacak programları tasarlayıp uygulama konusunda giderek daha aktif rol ve sorumluluklar üstlenmektedirler. Şirket çalışanlarının tüm potansiyelini açığa çıkarmayı ve geliştirmeyi amaçlayan bu tür görevler ise kariyer yönetimi fonksiyonu ile ifade edilmektedir (Yaylacı, 2008, s.86).

Kariyer yönetimi, hedeflere ulaşmak için, bireyin kendisini keşfetmesi, kendisini araştırması ve kendisini bulması ile başlar. Kendini keşfetme, bireyin geleceğini şekillendirmesi ve geleceğe ait doğru öngörüler yapması ile sonuçlanır. Birey, kendisini keşfederken bireysel değer, tutum, kişilik, algı, bilgi ve becerilerini dikkate almalıdır. Bu türden bireysel değerlendirmeler kişinin mesleğe uyumunu kolaylaştırır ve iş başarısını etkiler (Erdoğan, 2008, s.164).

Son yıllarda hızla gelişerek firmaların yönetiminde önemli bir işlev haline gelmiştir. Günümüz liderleri, çalışanlarının bugünkü ve gelecekteki amaçlarını stratejik bir biçimde ortaya koymaları halinde hem çalışanların hem de firmaların hedeflerini de gerçekleştireceklerinin farkına varmışlardır. Gelecekteki hedeflenen işlere ulaşabilmek için gerekli yeteneği, bilgiyi, beceriyi, kişilik özelliklerini sağlayacak iş değerlendirmeleri yapılarak işin gerekleri ortaya çıkarılmaktadır.

Kariyer hem örgütü hem de çalışanı ilgilendiren bir kavramdır. Kariyer örgütün kendi amaçları ile personellerin kariyer ihtiyaçlarını ortaya çıkartır. Kişilerin iş doyumunun sağlanması ve kişiliğin gelişmesinde etkilidir. Mevcut ve gelecekteki iş pozisyonları için personellerin gerekli yetenek, bilgi ve beceriyi geliştirmelerini sağlayan sürekli öğrenmeye açık personeller oluşmasını sağlamaktadır. Personellerin kendilerini

geliştirmelerine ve kendilerini tanımalarına yardımcı olan bir yöntem olmuştur (Kozak, 2001, s.17).

### **2.1.11 Kariyer Yönetim Süreci**

Kariyer yönetim sürecini, örgüt açısından kariyer yönetimi ve birey açısından kariyer yönetimi olmak üzere iki şekilde ele almak mümkündür.

#### **2.1.11.1 Örgüt açısından kariyer yönetimi**

Örgütte kariyer yönetiminde her bir süreçte çalışanın yaratıcılığına fırsat verilerek örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesi sağlanmalıdır. Bireyin karşısına çıkacak fırsatlar ve daha iyi bir yaşam şekli sunulması bireylerin kariyer hedefi oluşturmalarına örgüt tarafından yön verilmesi ile sağlanır (Uyargil vd., 2008, s.309). Örgüt açısından kariyer yönetiminin dört aşaması bulunur. Bu aşamalar (Şimşek ve Öge, 2011, s.286):

- i. Kariyer planlamasında kapsanacak insan kaynağının belirlenmesi,
- ii. Kariyer yörüngesinin çizilmesi,
- iii. Bireysel planların geliştirilmesi,
- iv. Kariyer danışmanlarının atanması,

#### **2.1.11.2 Birey açısından kariyer yönetimi**

Kişiler açısından kariyer yönetimi, kişilerin kendi çalışma hayatlarına dönük olarak, planlama ve uygulama faaliyetlerini ifade eder. Söz konusu planlama ve uygulama faaliyetleri ise başlıca şu şekilde sayılabilir (Uğur, 2008, s.252-253):

- i. Amacın belirlenmesi (vizyon ve misyon),
- ii. Kariyer hedeflerinin belirlenmesi,
- iii. Sahip olunan bilgi, beceri ve tutumların belirlenmesi,

- iv. Uygun mesleğin belirlenmesi,
- v. İşin gerektirdiği şartların sağlanması,
- vi. İşe başlama ve işe uyum,
- vii. İşletme kültürünü benimseme,
- viii. Mesleki gelişmeleri takip etme,
- ix. Kariyer fırsatlarını gözetme,
- x. Kariyer geliştirme uygulamalarına katılma,
- xi. Emekliliğe hazırlanma.

Kariyer yönetimi hem örgüt hem de birey odaklı bir süreçtir. Örgütün desteğiyle bireyler niteliklerinin farkında olarak kendilerini geliştirici bir tutum sergilemektedirler. Örgüt bireylerin başarısını destekleyici prosedürler uygulayarak bireylerin kariyer geliştirme çabalarına destek vermelidir. Örgütün desteğiyle beraber iş görenlerinde kariyer oluşturma ve geliştirmede önemli sorumlulukları bulunmaktadır. İş görenler kariyer oluşturmada beş farklı kariyer aşamasından geçmektedirler. Bireylerin bu süreçleri kişiden kişiye değişiklik göstermekte ve her bir süreçte beklenti ve ihtiyaçlar da farklılaşmaktadır (Şimşek, 2010, s.135).

### **2.1.12 Kariyer Yönetiminin Kapsamı**

Kariyer Yönetiminin içeriği açık ve net olarak belirtilerek kurumun hedefleri doğrultusunda faaliyetler yürütülmesini sağlamalıdır (Eryiğit, 2000, s.9). Kariyer yönetiminin kapsamı şu şekilde açıklanmaktadır:

#### **2.1.12.1 İşe alma**

Örgüt, büyüdükçe veya çalışanlar işten ayrıldıkça yeni kaynağa ihtiyaç duyarlar. Kurum bu ihtiyaçlarını iç ve dış kaynaklardan karşılayabilmektedir. İşe alım sürecinde işletmeler bulduğu insan kaynaklarını işin gerekleri ile adayın niteliklerini karşılaştırarak seçim yapmalıdır. Burada yapılacak seçimler etkin ve titizlikle yapılmalıdır. Adayın yeteneği, sorumluluk bilinci ve iş ile ilgili nitelikleri uyum içinde olup olmadığı

değerlendirilmelidir. Kişisel özelliklerin haricinde örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilecek düzeyde olup olmadığına bakılmalıdır. Örgütler nitelikli iş gücü elde edebilmek için iş ile ilgili gerekli tanıtımları yaparak en uygun elemanların seçilmesini sağlar. Kurumun hedeflerine ulaşması ve etkililiği insan kaynağının niteliğine bağlı olmaktadır. Bireylerin yaptıkları işte başarılı olmaları işten tatmin olmalarını sağlamaktadır. İşe alınan ve çalışmaya başlayan bireylere de işe alıştırma oryantasyon süreci uygulanmalıdır (Elmalı, 2015, s.10).

### **2.1.12.2 Seçme ve değerlendirme**

İnsan kaynakları stratejisi ile belirlenen ya da kendiliğinden meydana gelen iş gücü ihtiyacının karşılanması için pozisyona uygun personelin bulunması, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve oryantasyona tabi tutulması seçme ve değerlendirme işlemleri içinde yer almaktadır. Bu süreç kurumlar arasında ve kurumların faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılıklar gösterebilmektedir. Seçme ve değerlendirme işlemleri hem yönetimin beklentilerinin karşılanması hem de çalışanın kapasitesinin artırılması bakımından önem arz etmektedir (Elmalı, 2015, s.11).

### **2.1.12.3 Eğitim ve geliştirme**

İşletmeler eğitim yoluyla çalışanlarının davranışlarında farklılıklar yaratmayı amaçlarlar. İş görenlere eğitim ve geliştirme teknikleri ile yeni bilgi ve beceriler, teknik bilgiler, sorun çözme ve kabiliyetlerini geliştirme imkanları sağlanmaktadır. Bu eğitimlerle çalışanların işletmede yapacakları işleri daha yetkili bir biçimde yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, karar alma aşamasında daha emin davranmalarını sağlayan ve yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları için eğitim ve geliştirme programları düzenlenmektedir. Bu programlar ile çalışanların kuruma bağlılığı artmaktadır (Elmalı, 2015, s.11).

#### **2.1.12.4 Terfi**

Terfi; bir işte ya da yapılan bir görevde derece ve makam olarak yükselmektir. Personelin unvan, sorumluluk ve ücret bakımından daha üst mevkilere yükseltilmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Kariyer yönetiminde doğru yapılan terfi personeller açısından motivasyonlarını ve örgüte bağlılığını arttırıcı özelliğe sahiptir. Motivasyonu yüksek çalışanlar örgüt için daha faydalı olmakta ve örgütün başarısını arttırmaktadır (Baraktaroğlu, 2003, s.143).

Terfi sistemi, adil olarak yapıldığı takdirde çalışanlara gelecekte hangi konumda olacaklarına dair bilgi verir. Terfi çalışanların kişisel ilerlemesine katkı sağlar.

Örgüt içinde hakkaniyetli bir terfi ve ilerleme süreçlerinin olması bu değerlendirmelerin performans değerlemesi ile yapılması ile mümkündür. Terfi işlemleri performans değerlemesi sonucu çıkan neticeye göre yapılmalıdır. Kariyer planlama ve değerlendirme çalışmalarının adil bir şekilde yapılması örgüte olan güveni arttırmakta bu da örgüt içinde oluşabilecek huzursuzlukları azaltmaktadır (Aytaç, 2005, s.127).

#### **2.1.12.5 Transfer ve yer değiştirme**

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, mevcut iş yerinde benzer nitelikte başka bir işe ya da başka bir kuruma gönderilmesidir. Bu uygulama çeşitli sebeplerle yapılabilmektedir. Bir konumda uzun süreli çalışma bireylerin verimliliklerini düşürebilmektedir. Örneğin, yönetimde çalışan bireylerin 10-15 yıl en iyi performans sergiledikleri söylenebilir (Hançer, 2004, s.66).

Yer değiştirme, transfer işlemlerinde bazen bireyin yetki, sorumluluk, ücret düzeyinde ya hiç değişme olmayabilir ya da küçük bir artış yaşanabilmektedir. Yer değiştirme işlemleri iş görenlerin bazı sıkıntılar yaşamalarına neden olabilmektedir. Çevresel değişiklikler ve ailesel problemler bu sıkıntılardan bazılarıdır. Özellikle örgüt tarafından yapılan yer



değiřtirmeler motivasyon dūřüklüğüne ve uyumsuzluk yařanmasına neden olmaktadır (Aytaç, 2005, s. 129).

#### **2.1.12.6 İşten çıkarma**

Bazı durumlarda işverenler mevcut personel ile çalışmayı sonlandırabilmektedir. Bu durum işverenler ve çalışanlar açasından istenmedik bir durumdur. İşten çıkarma süreci işe alım süreci gibi doğru, sistematik ve profesyonel bir şekilde yürütülmelidir.

Çalışanlara gerekli eğitimler verilerek gelişim planları oluşturulmasına rağmen bazı durumlarda çalışanlar bu eğitimlere kapalı olmakta kurum için faydalı olamamaktadır. Bu ve bunun gibi durumlarda işverenler çözümlü işten çıkarma ile bulmuştur. Kuruma yeni katılacak nitelikli personeller kuruma yeni kan olacaktır. Kurumlar bazı durumlarda kendilerini ve çalışanları olumsuz etkileyecek adımlar atmak zorunda kalırlar. Ekonomik şartların kötüye gitmesi veya kriz yaşanması durumlarında firmalar istemeden de olsa çalışanlarının işlerine son vermek zorunda kalabilmektedirler (Elmalı, 2015, s.13).

#### **2.1.12.7 Emeklilik**

Bireyin iş hayatından ayrılmasına dair hazırlık yapması ve bireyin başka işlere yönelmediği taktirde üretkenlik döneminin son bulmasıdır. Ülkemiz de sosyal güvenlik mevzuatında yer alan şartların sağlanması ve kişinin kendi isteği sonucu emeklilik gerçekteşmektedir (Türk, 2008, s.117). Gelecek kuşakların iş bulabilmeleri açasından emeklilik hakkı kazanan kişilerin işten ayrılması gerekmektedir. Bu sayede örgüt yeni gelişime açaık personellerle çalışabilecek ve örgütün performansı artacaktır.

#### **2.1.13 Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar**

Örgütlerin çalışanlarının yeteneklerini ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olan kariyer yönetimi teknolojik yeniliklerle beraber sorunları da beraberinde getirmiştir. Örgütlerin ve toplumun yaşantısı değişmiş, insanlar farklı işler farklı kariyer

beklentilerine girmiştir. (Dündar, 2013, s.40). Yapılacak iyi bir kariyer planlama ile çalışanların gelecekte oluşabilecek muhtemel sorunları minimize edilerek olası sıkıntıların ortadan kaldırılması sağlanacaktır (Akoğlan Kozak, 2009, s.21). Kariyer yönetiminde karşılaşılan sorunlar şöyledir:

- i. Gözden düşme,
- ii. Kariyer platosu,
- iii. Çift kariyerli eşler,
- iv. Çift kariyerlik,
- v. Cam tavan,
- vi. Ay ışığı sorunu,
- vii. Engellenme,
- viii. İşten çıkarılma,
- ix. Beceri eksikliği,
- x. Kariyer evrelerinde ortaya çıkan engel ve sorunlar,
- xi. Stres ve tükenmişlik.

## **2.2 CAM TAVAN SENDROMU**

Wirth'e göre cam tavan sendromu, tutumsal ve örgütsel önyargılar ile kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen yapay ve görünmez engeller olmaktadır (Wirth, 2001'den akt: Ayoğul, 2017, s.27). Bu engeller toplumsal, bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklı olmaktadır.

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller; mesleki ayırım ve stereotiplerdir (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar). Bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller; kişisel tercih ve algılar ile kadınların çoklu rol üstlenmeleridir. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller ise; iş hayatında cinsiyet ayırımı, örgüt kültürü, fırsat eşitsizliği,

örgüt politikaları, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamamaktır (Ayoğul, 2017, s.27).

Kadınların hak ettikleri pozisyonlara gelememeleri, önyargı ve ayrımcılığın yapılmasını ile üst yönetimden uzak tutulması ve metafor olarak negatif ayrımcılığı içeren durum cam tavan olarak nitelendirilmektedir (Demirel 2011, s.75).

Morrison ve arkadaşları (1987) işletmelerde kadınların belirli bir seviyenin üzerine doğru yükselmesini engelleyen saydam bir engel olarak cam tavanı ifade etmişlerdir (Keskin, 2016, s.47). Afza ve Newaz' a göre cam tavan engeli bu ifadelere ek olarak cinsiyet ayrımcılığı ve ırkçılık şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere “tavan”, yukarıya doğru ilerlemeyi durduran bir engel; “cam” ise sınırların şeffaf olduğunu doğrudan apaçık olmadığını ve yazılı olmayan genellikle gayri resmî politikalardan oluştuğunu ifade etmektedir (Afza ve Newaz, 2008, s.86).

Loockwood (2004, s.2) cam tavanı; yüksek gelir elde etmek amacıyla girişimlerde bulunan kadınların karşılaştıkları üst düzey görevlere ulaşmaktaki engeller şeklinde ifade etmektedir. Loockwood'un yaptığı tanımı destekleyici nitelikte Taşkın ve Çetin (2012, s.20)'nin yaptıkları tanım ise: kadınların cinsiyet ayrımı nedeniyle yönetim kadrolarına ulaşmalarını önleyen engellerin belirsiz olduğundan bahsetmişler ve cam tavanın çok basit bir engel olmadığını savunmuşlardır.

Connell (2006, s.837) ise cam tavanın anahtar üç maddeden oluştuğunu açıklamaktadır: Birincisi, kadınlara karşı cinsiyet ayrımcılığın bulunmasıdır (üst yönetim kadrolarına daha çok erkeklerin getirilmesi). İkinci madde, yapılan bu ayrımcılığın mantıksız olmasıdır (kadınların yeteneklerinin yetersiz olduğunun düşünülmesi). Üçüncü madde ise, cam tavanın alınacak örgütsel önlemlerle aşılabilesidir.

Cam tavan tanımı Aydın ve arkadaşlarına (2007, s.313) göre, kadınların çalışma hayatında adlandırılmayan nedenlerden dolayı sadece belirli bir kademeye kadar ilerlemeleri, üst yönetim kademelerine terfilerinin yapılmaması ve açıklanmayan nedenlerden dolayı yönetim kadrolarına getirilmemeleri şeklinde yapılmıştır. Yapılan bir

diğer tanım ise Çetin ve Atan (2012, s.125) tarafından bu sorunların sadece kadınlarla sınırlı kalmadığını erkeklerin de bazı durumlarda engellerle karşılaştığını belirtmektedir. Yine de karşılaşılan engellerle kadınların daha çok maruz kaldığı bu durumda cam tavanın kadınlara yönelik olduğunu düşündürmüştür.

Özdemir (2009, s.135) farklı bir ifade ile çalışma ortamlarında kadınların erkeklerle eşit bir şekilde yetkilendirilmediklerini ve daha düşük ücretlerle çalıştırıldıklarını, karar verme süreçlerinde fikirlerinin alınmadığını daima arka planda bırakıldıklarını ve bu uygulamaların cam tavan sürecinde yer aldığını ifade etmiştir.

Araştırmacılar cam tavanın tanımı hakkında ortak bir görüşe varmışlardır. Bu görüş cam tavanın; kadınların çalışma hayatında görünmeyen ya da gizli engeller ile yönetim kademelerine ulaşmalarının önlendiğini ve cam tavanın cinsiyet ayrımcılığına dayandığı şeklinde olmuştur. Cam tavan uygulamaları kadınları hedef alan çoğunlukla çalıştıkları işletmelerde kadınların yöneticilik derecelerine ulaşmalarını önleyen engeller olmuştur. Kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerini engelleyen görünmez yapay engellerdir. Bu uygulama çalışma hayatında kadınların motivasyonunu düşürmekte ve kadınlar iş ortamına girmekten çekinmektedirler.

İşletmeler nitelikli kadın gücünü cam tavan engeli ile üst düzey yönetim kademelerinde görev aldırılmaları ile kendi bünyesinde nitelikli kadın yöneticiler ile gerçekleştirebilecek gelişimlere engel olmaktadır. Kadınların üst yönetime gelebilmeleri ve eşit fırsatlara sahip olabilmeleri örgüt kültürüne göre değişiklik gösterebilmektedir (Özan, 2009, s.18).

Literatürdeki genel prosedüre uygun olacak bir şekilde cam tavan engelinin oluşmasına neden olan faktörler üç başlık altında toplanmıştır:

- i. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller: Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Çoklu Rol Üstlenme ve Öğrenilmiş Çaresizlik (Salihoğlu, 2014, s.25).
- ii. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklar Engeller: Örgüt Politikaları, Mentor Eksikliği, Örgüt Kültürü, Kraliçe Arı Sendromu ve Resmi Olmayan İletişim Ağlarına Katılamama (Aşık, 2014, s.88-90).

- iii. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller: Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Ayrımcılığı, Mesleki Ayrımcılık ve Stereotipler (Özünü, 2013, s.33-34).

Kadınların maruz kaldığı cam tavan engelinin aşılması için farklı araştırmalarda çeşitli stratejiler oluşturulmuştur. Bu araştırmada, isimleri farklılık gösterebilen fakat genellikle aynı kategorilerde olan stratejiler incelenmiştir. Bu stratejiler şöyle açıklanmıştır (Akçay, 2013, s.87-88; Gülbay, 2012, s.84-85; Erkılınç, 2011, s.43):

- i. Sosyal ilişki geliştirme stratejisi,
- ii. Mentordan yardım alma stratejisi,
- iii. Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi,
- iv. Pozitif ayrımcılık,
- v. Kariyer geliştirme programlarına katılım gösterme stratejisidir.

### **2.2.1 Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran Unsurlar**

Literatüre göre değerlendirme yaptığımız zaman cam tavan sendromunu meydana getiren ögeler her yapılan çalışmada farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir, buna sebep olan etken ise farklı zamanlarda farklı değerlere sahip olan bölgelerde yapılmış olan çalışmalar olmasıdır (Akdöl, 2009, s.55-70; Özünü, 2013, s. 25-30). Kısa bir şekilde cam tavan sendromunda etkili olan ögeleri aşağıda inceleyebiliriz:

#### **2.2.1.1 Erkek egemen örgüt kültürü ve uygulamaları**

Sanayi Devriminden sonra kadınların iş hayatına dâhil olması, örgütsel çalışma ve faaliyetlere ise daha ileri süreçlerde dâhil olmaları ile ortaya çıkan “erkek egemenliğinin güçlü hissedildiği örgüt kültürü” içerisinde kendilerine yer edinirken zorluklar ortaya çıkabilmektedir, çünkü erkek bireyler kendilerine uygun olarak örgüt politikalarını

belirlemiş ve örgüt kültürünün yapısı-işleyişi zaman içerisinde oluşmuştur (Akdöl, 2009, s.56).

Şimşek ve diğerlerine (2007, s.32) göre; “etkinliği yüksek oranda hissedilen ve alışıl gelmiş değerlerden meydana gelen, çalışan bireylere belirli bir sembolik ifadeler ile anlatılan, örgüt içerisinde bireyler tarafından ortaya atılan hikayeler, masallar, slogan ve inançlardan ortaya çıkmış olan bir yapı” şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2007, s.32’den Akt: Özünlü, 2013, s. 25).

İkinci Dünya Savaşından sonraki zamanlarda kadınların çalışma hayatına katılması ile birlikte hizmet verdiği şirketlere değer kattığı hiç kimse tarafından inkar edilemeyecek bir durum olsa da, üst kademelerde beklenen seviyelere ulaşamadığı görüşü ileri sürülmektedir. Çalışma hayatının erkek bireyler ile başlaması örgüt politika ve uygulamalarının onlara göre şekillenmesine sebep olmuş ve bu durum kadınların çalışma hayatı için bir engel teşkil ederek, kadınların bu erkek egemen yapının baskın olduğu bir yapıda iş hayatını devam ettireceğini göstermektedir (Ögüt, 2006, s.63).

Çağımızda artık kadınların iş hayatındaki katılım oranı yüksek ve bu oran her geçen gün daha da artarak devam etmektedir. Kadınlar iş hayatında önemli bir grup içerisinde yer almaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak yeni örgütsel yapıların oluşturulması gerekli bir zorunluluk haline almıştır. Küreselleşmenin yoğun olarak hissedildiği dünyada örgütlerin hepsi de grupların tüm çeşitliliğini bünyesinde taşımaktadır. Bu gruplar; cinsiyet grupları, yaş grupları, hobi grupları, etnik gruplar vb. şeklinde sayılabilir. Örgütler çalışmalarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmek için mevcut bütün gruplarla adaletli bir şekilde bağ kurmak zorundadır. Örneğin; kadınlar için yapılan faaliyet ve etkinliklerde erkeklerin de katılımı desteklemek önemlidir (Şeşen, 2013, s.566-567). Çünkü aynı ortam içerisinde çalışan kadın ve erkek bireylerin birbirlerini bu faaliyetler ile daha iyi tanımalarını, hassasiyet ve duyarlılıklarını öğrenerek gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne karşı bu iletişimden destek alarak bir yaklaşım sergilemeleri için fırsat yaratmaktadır.

Örgüt kültürü içerisinde baskın olarak hissedilen erkek egemen düzende erkeklerin kadınlarla aynı ortamda çalışırken onların yükselmesini engelleyen faktörleri aşağıdaki şekilde belirtebiliriz (Akdöl, 2009, s.58).

- i. Erkekler aynı ortam içerisinde çalıştıkları kadın arkadaşlarına karşı ciddi değillerdir.
- ii. Erkekler hep üstün olmak istedikleri için çalışma ortamında da kadın çalışma arkadaşları üzerinde üstünlük kurma çabaları gerçekleşir.
- iii. Erkekler üstleri olarak kadın bir yetkili tarafından yönetilmekten hoşlanmazlar.
- iv. Erkekler iş ortamını dışında gayri resmi iletişim kurarken kadınları arkadaşlık grupları içerisine dahil etmek istemezler.
- v. Kadınlar örgüt içerisinde kendilerine yol gösterebilecek bir destekten mahrumlardır.
- vi. Kadınlar yaradılış gereği bazı durumlarda iş hayatlarına ara vermek mecburiyetinde kalabiliyorlar ve bu geçen süreçte onlar için ileri de tecrübesizlik olarak karşılırlarına çıkabiliyor.
- vii. Kurumların genel olarak birçoğu kadınların değerlendirmelerine göre buldukları talepleri dikkate almayabiliyorlar.
- viii. Pozitif ayrımcılık politikaları kadınların tam olarak verim alabileceği şekilde etkin ve tarafsız değildir.
- ix. Toplum içerisinde müşteri pozisyonunda olan bütün bireyler kadın yöneticilerle görüşmekten memnuniyet duymamaktadır.

### **2.2.1.2 İş ve aile dengesi mücadelesi**

İş ve aile dengesini olumsuz etkileyen; kişinin iş hayatındaki görev ve sorumluluklarını gerçekleştirirken, aile içerisindeki sorumluluklarının ihmal ettirilerek hayat kalitesinin olumsuz etkilenmesidir (Giray ve Engin, 2006, s.84).Bireyin iş hayatındaki ve aile

hayatındaki rollerinde farklı beklentiler içerisinde olması kişilerin genel yaşam standartlarında bazı denge sıkıntıları ortaya çıkarabilir ve bu sorunlar zincirleme olarak bireyin hem iş hayatını hem de aile hayatını çatışmaya sokarak olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu iki önemli unsur arasında dengelerin bozulmasına sebep olan sonuçlar kişinin aile hayatı ve çalışmış olduğu şirket için önemli bir durumdur. Çünkü bireylerin aile ve iş hayatı arasında yaşamış olduğu olumsuzluklar-çatışmalar kişinin huzurunu, sağlığını, yaşam standardını ve çalışma hayatındaki performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Yüksel, 2005, s.302).

İş hayatı ve aile hayatı arasındaki dengeyi sağlamak kadın çalışanlar için her iki açıdan da zor olmakta ve kadını baskı altında tutarak bu engeli aşmasını daha da zorlaştırmaktadır. Kadınların kendileri için oldukça önemli olan bu iki faktör arasında dengeleri sağlayamamasındaki etkenler; aynı çatı altında yaşadıkları eşin anlayışı, yaklaşımı ve özellikleri, kültürel yapı, ekonomik durum, işine olan bağlılığı, sahip olduğu çocuk sayısı ve çocukların 0-6 yaş arasında olması, yapmış olduğu işin nitelikleri ve çalışma şartlarını sıralayabiliriz. Dünyanın bütün toplumlarında kadın erkek arasındaki cinsiyet ayrımının aynı zamanda bir rol ayrımı da yarattığı çok net olarak görünmektedir. Bu rol paylaşımına göre kadın ev ve özel yaşam arasındaki sorumlulukları ile sınırlandırılırken, erkek toplumsal olarak evin reisi pozisyonunda yer alır ve evin ekmeğini getiren, gelirini temin edip kazanan, aile içi kararlarda söz hakkı olan güçlü bir imajı olduğunu gözlemlerimiz ile anlayabiliriz (Doğru, 2010, s.52).

Ergöl ve Arkadaşları'nın (2012) "Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler" hakkında yapmış oldukları araştırmaya göre sonuçları şu şekilde söyleyebiliriz; araştırmaya katılım sağlayan her iki kadın bireyden birisi çalışma hayatının aile yaşamını olumsuz yönde etki gösterdiğini, her üç kadından biri ise kadının çalışma hayatında erkekte yüksek bir pozisyonda olmasının sorun yaratacağını düşünmektedir. On kadından bireyden biri ise çalıştıkları için aile bireyleri ile tartışma ve sıkıntılar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmanın neticesi de göstermektedir ki, kadınlar aile-iş hayatı arasındaki dengeleri korumak için bu gibi sorunlar ile mücadele etmek zorundadırlar.



### **2.2.1.3 Rol model ve mentor eksikliği**

Çalışma hayatında rol model alınacak kişinin eksikliği çalışanların kendilerine tecrübeli bir çalışanı örnek alarak onun yolunda ilerlemesinin mümkün olmaması durumudur. Mentor eksikliği ise bireylerin çalıştıkları şirkette ileriye dönük planları ve kariyerleri ile ilgili olarak kendilerine bilgi verip kendilerini yönlendiren kişilerin olmaması durumudur (Özünü, 2013, s.29).

Kadınların iş hayatına erkeklerden sonra başlamaları ve yer aldıkları örgütlerde yüksek kademelere getirilmemeleri nedeniyle kendilerine örnek alabilecekleri rol modelleri olmamasının sıkıntısını ya da yol gösterici mentor eksikliği sıkıntısını yaşamaktadırlar. Cinsiyet ayrımından kaynaklı olarak kadınların rehberlik ilişkisi konularında ve geliştirmede sıkıntı teşkil edecekleri düşüncesi mevcuttur (Anafarta vd., 2008, s.119).

Erkek rehberler ofis içerisindeki olumsuz ve yıpratıcı dedikodulara maruz kalmamak için olabildiğince kadın çalışanlardan kaçarak erkek çalışanlara destek olmayı tercih edebilmekte, rehberlik desteği konularında daha açık ve dışa dönük davranan kadın çalışanlara karşı uzak olarak olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışma ortamı içerisinde fazla dışa dönük davranışları olan kadınlara “ aşırı derecede hırslı” şeklinde bakılabilmektedir. Bu nedenle erkek çalışanlar aktif olarak bir rehber ararken, kadınlar bu konuda daha seçici davranmaktadır (Anafarta vd., 2008, s.119).

İş hayatında tüm çalışanlar tarafından genel olarak mentorluk önemli bir konu iken yapılan ayrımcılık nedeni ile kadınlar bu konuda geri kalmakta ve mentorluk görevini üstlenip gerçekleştiren kişilerin kadınlara karşı desteksiz kalıp yardım etmemeleri durumuna maruz kalmaktadırlar (Özünü, 2013, s.30).

### **2.2.1.4 Kadınlar ve erkekler arasındaki tarz farklılığı**

Çalışma hayatında kadınlar ve erkekler arasında çalışma tarzı farklılığı bakımından; analitik düşünme, problemlere çözümler geliştirme, zorluklarla mücadele etme, iş

sosyalleşme, motivasyon ve öğrenme yetenekleri ile ilgili olarak bir farklılık görünmemektedir. Yapılan psikolojik araştırmalar neticesinde, kadın çalışanların anlaşılabilirliğe daha uyumlu oldukları, otoriter güce karşı daha saygılı davrandıkları gözlemlenirken, erkekler de daha gergin-sinirli ve yüksek seviyede başarı beklentisi içerisindedirler (Erdost Çolak, 2013, s.45).

Kadın ve erkek çalışan bireyler yaradılıştan gelen cinsiyet farklılıkları sebebiyle çalışılan ortamda farklı davranış ve tepkiler sergileyebilmekte, bu davranışlar ise bulunulan ortam tarafından farklı algılara yol açabilmektedir. Ortaya çıkan bu durum yönetici vasfındaki kadın ve erkek bireyler için aralarında bir karşılaştırma yapılmasından ziyade, ilerleyen süreçlerde kadınların da iş hayatında varlığının artması ile ortaya çıkan bir değişim neticesinde yönetim kültürlerinde karşılaştırma yapılması şeklinde ifade edilebilir (Soyşekerci, 2006, s.16-17).

Kadın yöneticiler ilk yönetici pozisyonunda görevlendirildikleri zaman itibari ile yönetimde erkek yönetici modelini ve davranışlarını kopyalayarak o şekilde bir yönetim tarzı sergilerler. Ancak ilerleyen süreçlerde yönetici görevinde deneyim kazanmaya başladıkça kendilerini geliştirerek kendi tarzları ve tavırları, beceri ve davranışlarını benimseyerek, kendilerine göre bir yöneticilik şekli ortaya çıkarırlar (Akdöl, 2009, s.68).

#### **2.2.1.5 Astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumları**

Örgüt yönetimi içerisinde yüksek kademelere görevlendirmeler yapılacağı zaman hiyerarşik yapı içerisinde astlar, üstler ve bunun dışında dış etken olan müşterilerin de kadın yöneticileri kabullenme durumları dikkate alınmaktadır. Görevlendirmeler ve atamalar yapılacağı zaman astların kadın çalışanlara olan tavır ve davranışları incelendiğinde olumsuz sergilenen bir davranışın olması, kadınların kademe atlamalarında sıkıntılar olabileceğini göstermektedir (Serap, 2006, s.61). Üstüngüler'in Sakarya'da bankacılık sektörüne yönelik olarak yapmış olduğu bir araştırmada, bankada çalışan kadın bireylerin astları tarafından dikkate alınmadığı ve üst kademelerde görev alan kadın çalışanların ise astları ve üstleri tarafından cinsiyet ayrımı yapılarak kadın

olması sebebi ile erkek yöneticilere kıyasla daha farklı ve olumsuz davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir (Akt: Serap, 2006, s.61-62).

Katrinli'nin İzmir'de üst kademelerde görev alan çalışan kadınlar ile yapmış olduğu görüşmelerde, kadın yöneticilerin vasıfları gereği görevlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları olumsuzluklardan en önemlisi kadınlar ile çalışmaya sıcak bakmayan ve kadınların yönetici vasfında görev almasına alışkın olmayıp tavır sergileyen astlardan kaynaklı olduğunu ifade etmişlerdir (Çelikten, 2004, s.96).

Yapılan bu araştırmalar neticesinde, örgütlerde çalışan bireylerin kadın yöneticileri üst kademelerinde görmek istemedikleri şeklinde bir sonuca varılmıştır. Çünkü kadın yöneticiler daha çok rakip olarak görülmekte ve beklentiler daha yüksek tutulmaktadır. Özellikle kadın çalışanlar tarafından kadın liderlere karşı beklentiler yüksek olup anlaşılmadıkları zamanlarda yöneticiye öfke artabilmekte ve kadın yöneticilerin “kadın çalışanların halinden daha iyi anlaması gerekli” düşüncesini taşımaları ile kadın lidere düşmanlık hissiyatı içine girebilmektedirler (Akdöl, 2009, s.70).

## **2.3 GÜÇ MESAFESİ**

Bu bölümde gücün tanımına, güç mesafesi kavramı ve boyutlarına, kadın çalışanların güç ve belirsizliğe bakış açılarına yer verilmektedir.

### **2.3.1 Gücün Tanımı ve Kapsamı**

En basit şekli ile bireyi düşündüğümüzde avcı-toplayıcı olarak yaşayan toplumlarda bile insanlar arasında daha büyük, daha akıllı ya da daha kuvvetli şeklinde ayrımlar yapılmaktadır. Başkalarının davranış ve yapılarını “daha” ya da “tam” olarak ifade edebilirler. Bazı kişiler diğerleri ile kıyaslandığında onlardan daha zengin ya da daha fazla statü sahibi ya da daha fazla saygı sahibi olabilirler. Dahası, bazı bireyler diğer bireylere kıyasla daha fazla güce sahip olabilmektedir.

Toplumsal hayat içerisinde varlığını ve önemini fazlasıyla hissettiren fakat bireyler arasında çok fazla bahsedilmeyen hatta bahsedilmekten kaçınılan “güç” kavramı, toplumsal ve bireysel olarak birçok duruma etki etmekte ve şekil vermektedir (Kemikkıran, 2015, s.318). Sosyal bilimlerin esas etkenlerinden biri olarak değerlendirilen güç kavramının birden çok tanımı yapılmıştır. Kişinin, başkalarının davranışları üzerinde etki yaratabilme yeteneği olarak ifade edilen güç (Şimşek, 2009, s.188), diğer bir tanımda ise bireyin kendi istek ve emirlerini yerine getirecek olan diğer kişilerin davranışları üzerindeki etkileme yeteneği olarak belirtilir (Güney, 2006, s.19).

Güç, toplumlar arasında genel olarak bir kaynak veya imkân olarak değerlendirilmiştir. Bu durum gücün bireyler arasında bölüşülmesi veya pay edilmesi gerektiğini gösterirken diğer yandan da üretilmesinin gerekliliği toplayıcı bir yapıya sahip olması ve paylaştırıcı görevi olduğu da ilave edilmiştir (Parsons, 1957’den akt: Lorcu, 2019, s.73). Güç, yaptırılmak istenilen işin yerine getirilmesi ve ödülleri kendi hâkimiyeti altında tutabilme meziyeti şeklinde de ifade edilmektedir (Can ve Çelikten, 2000, s.274).

Kemikkıran (2015) ise gücün, bağımlılık ve denetim kavramlarının birleşmesi ile oluşan yeni bir kavram olduğunu belirtmektedir. Bireylerde esas ve herkes tarafından aynı şekilde kabul edilen kontrol(denetim), güç kavramında farklılıklar yaratmaktadır. Bu nedenle yapılan eylemlerin neticelerini kontrol edemeyen bireyler güçsüz, kontrol mekanizmasını sağlayanlar için ise güçlü olduğu kanısı mevcuttur. Genel olarak bireylerin sosyal ilişkiler neticesinde meydana gelen bağımlılığı ise güç ilişkilerindeki bağımlılıklarını göstermektedir. Bireyler arasında meydana gelen bu bağımlılıkta bireyler bağımlı oldukları şeyi daha yakın olarak inceleyip, bunların eylem ve amaçlarını doğru bir şekilde tahmin edebilmektedir. Bu durum ise bireyin kendi çıktılarını üstünde denetimini sağlamak ve bunu elde tutmaya çalışmaktadırlar (Kemikkıran, 2015). Şener ve Çetinkaya (2016), güç kavramının bireyin istemiş olduğu çıktılarını elde etmesini sağlayan ve elle tutulup gözle görülemeyen soyut bir kuvvet şeklinde olduğunu belirtmiştir.

### 2.3.2 Güç Mesafesi

Geert Hofstede (2011), kültürel değerlerin davranışları nasıl etkilediğini ve bir kültürdeki bireylerin neden belirli bir şekilde davrandığını açıklamak üzere bir teori geliştirmiştir. Bu teoriye göre bir kültürün altı farklı boyutu bulunur ve bu boyutlar sırasıyla; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselliğe karşı kolektivism (ortaklaşa yaşamcılık), uzun vadeli oryantasyon, maskülenliğe karşı feminenlik ve özgürlüğe karşı sınırlanmadır.

Güç mesafesi, kişiler arasındaki eşitsizliğin esas sorunu hakkında değişik çözümleri ile alakalıdır (Hofstede, 2011, s.8). Güç mesafesi, aile gibi kurumlar ve örgütlerin arasındaki daha az güçlü olan bireylerin gücün adil olarak dağıtılmadığını kabul etmesi ve tahmin ettikleri seviyede ifade edilmiştir. Diğer bir deyişle, toplum içerisinde güçsüz olan bireylerin var olan bu gücün adaletsiz bir şekilde dağıtıldığını kabullenme seviyeleridir. Sonuç itibari ile güç mesafesi, toplum içerisinde gücü daha az olan kişilerin, ortada olan bu eşitsiz durumu ne kadar kabul ettikleri ile alakalıdır. Toplumların eşitsizlik ölçüleri, çalışan bireyler kadar, güçlü veya yönetici pozisyonundaki kişilerin de kabulü ile olmaktadır.

Çıkış noktası ve türü nereden kaynaklanırsa kaynaklansın, güç unsuru toplumlarda mesafe oluşmasına sebep olmaktadır. Gücün neticesi olarak toplum içerisinde meydana gelen mesafe toplumların özelliklerine göre şekil alır ve ilerleyen süreçlerde kişiler tarafından benimsenir (Çetinoğlu ve Büber, 2012, s.199). Örgüt mensuplarının zenginlik, saygınlık, büyüklük, yakışıklılık ve statüden gelen güçlerinin eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme durumları güç mesafesini gösterir (Uslu ve Ardıç, 2013, s.316). Örgüt mensuplarına verilen sorumluluk, bağımsızlık ve inisiyatif gibi hakları kişilerin rahatlıkla kullanabilme seviyesi güç mesafesini gösterir (Uzun ve Tamimi, 2007).

Toplumlar ve gruplar arasındaki değişikliğe bağlı olarak eşitsizliğe olan toleransları da değişiklik gösterir. Yönetici konumunda olanlar yani güç elinde olanlar, ellerindeki güç ve egemenlik kapsamını arttırmak isterken, yönetilen sınıfında olan bireyler yönetenlerin bu egemenlik gücünü azaltmaya çalışmaktadır. Bu durum yöneten ve yönetilenler arasında sıkıntılara yol açmış olsa da ilerleyen süreçlerde aralarında anlaşma sağlanmaktadır. Bu anlaşmanın sağlandığı nokta denge noktası olarak adlandırılır. Eşitlik

seviyesinin denge mesafesi ile arasındaki uzaklık güç mesafesidir. Buna grup ve toplumun eşitsizliği kabullenme seviyesi şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2012, s.67). Güç mesafesi, kurumlar içerisindeki iletişim ve haberleşmenin ne şekilde olacağını belirler. Ayrıca, güç mesafesindeki seviye oranı üst düzey yöneticiler ve çalışan bireyler arasındaki bilginin ne kadar hızlı bir şekilde iletildiğini gösterir (Bialas, 2007, s.107).

### **2.3.3 Güç Mesafesi Boyutları**

Grup mensuplarının aralarındaki güç dağılımlarının nasıl anlaşıldığını, mevzu ile ilgili eylem ve algılama şekillerini güç mesafesi içine alır. Güç mesafesi seviyesinin yüksek ya da düşük olduğu kültürler; kişilerarası eşitliğe önem verilmesi, kişilerin gelir seviyeleri ve yaşam tarzları arasındaki değişiklikler, yönetim içerisindeki ast-üst yapısı, kişilerin kullanmış olduğu güç kaynakları, karar verme aşamasında ve katılımlarında fark yaratıcı bir özelliğe sahiptir (Sığrı ve Tıgılı, 2006, s.330).

Güç mesafesi boyutu; ast ve üstlerin birbirleri ile ilgili düşünceleri, yönetimde bireysel ya da katılımcı bir yapıya sahip olması ve çalışma ortamındaki disiplin, düzen kurallarının hiyerarşik kademeleri gösterme seviyesini kapsar (Uzun ve Tamimi, 2007).

#### **2.3.3.1 Yüksek güç mesafesi**

Karar mekanizmasının güçlüler olması, güçlü olan kişinin taleplerinin öncelikli olması, güçlü ile güçsüz arasında ayırım yapılması, güçlünün ayrıcalıklı ve her pozisyonda ön planda tutulması ve bu eşitsizliğin toplum tarafından kabul görmesi yüksek güç mesafesini göstermektedir. Toplumun oluşturan in, içinde buldukları örgütlerine toplum içerisinde sahip oldukları güç mesafelerini yansıttıkları düşünülmektedir. Bu nedenle toplumun kabul ettiği güç mesafesini içinde oldukları örgütlerinde göstermekte, buna bağlı olarakta örgüt içerisinde yüksek güç mesafesi anlayışı oluşmaktadır (Kemikkıran, 2015, s.318). Gücün eşit olmadığı durumlarda yüksek güç mesafesi mevcuttur (Şekerli ve Gerede, 2011, s.21).

Güç mesafesi yüksek seviyede olan toplumlarda eşitsizlik durumlarına karşı göstermiş oldukları anlayışlı tavır derecesinde karakterize edilir ve bu şekildeki toplumlarda çalışan bireyler, gücün eşit bir paylaşım ile yapılmaması gerekliliğine onay verirler. Sosyal hayat içerisinde yüksek pozisyonlarda bulunan bireylere öncelikli şekilde davranılır ve bu davranış şekli çevre tarafından normal olarak karşılanır (Bialas, 2007, s.106). Örgüt içerisinde çalışan bireyler arasında mesafeli davranışlar hissedilir ve bu seviye hep korunur (Uzun ve Tamimi, 2007).

Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, başvurulacak olan pozisyonlar için önemli olan kıstas, güçlü bir yapıya sahip olmak ve sözünü dinletebilmektir. Çünkü bireylerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin işe alınmalarında yeterli olmayacağı düşüncesi hâkimdir. Bireyin performansı ve çabası başarıda önemli bir kıstas olarak görülmemektedir. Türk toplumu, yaşamış olduğu başarıyı da başarısızlığı da dış etkenler aracılığı ile yaşadığını düşünen bireylerdir. Bu nedenle, olayların akışını değiştirebileceğini düşündükleri kişilere yönelik olarak çaba içerisine girebilmektedirler. Hatta bu kişiler arasında iş yapabilme durumlarına göre aralarında kıyaslama yapılarak yarıştırlırlar (Sargut, 2015, s.198).

Yüksek güç mesafesinin önemli olduğu toplumlarda bireyler arasındaki iletişim zayıftır. Hiyerarşik olarak üst-ast fark etmeksizin her iki tarafta kendilerinin kontrolü dışında birçok konu ve durumun var olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce yapısında olan bireyler gücü başkasında arar ve onların peşinden giderler (Sargut, 2015, s.198).

### **2.3.3.2 Düşük güç mesafesi**

Örgüt yapısı içerisinde hiyerarşik olarak ast-üst ilişkisinin yoğun olarak hissedilmediği ve eşit bir yapının olduğu yerlerde düşük güç mesafesi vardır. Düşük güç mesafesi olan yapıdaki şirketlerde çalışan vasfındaki bireyler ilerleyen süreçte yönetici vasfını kazanarak çalışabilirler. Şirket içerisinde ast-üst ilişkisi ve hiyerarşik yapı piramidi düzdür, merkezi olmayan bir yapı vardır, çalışan sayısı çok değildir ve denetim sınırlıdır. Ücret politikasında farklılıklar mevcuttur. Yönetim pozisyonunda yer alan liderler demokratik bir şekilde yönetimi gerçekleştirmeye çalışırlar. Şirket kararları alınırken astlarında fikirleri alınır fakat son karar mercii yöneticidir (Gümüştekin ve Emet, 2007,

s.100). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda güçten doğan farklılıkları ve eşitsizlikleri toplumlar azaltmaya çalışır (Terzi, 2004, s.100).

Toplumların kültür yapıları içlerinden doğan örgütlere de aksetmektedir. Güç mesafesinin düşük seviyelerde hissedildiği toplumlarda, bireylerin birbirleri ile sağlıklı iletişim içerisinde olduğu, eşitsizliklerin olabildiğince az olduğu, bireyler arasında ve şirket içerisinde karşılıklı bağımlılıkların var olduğu, hiyerarşik yapının sadece görüntü itibari ile yer aldığı, ast-üst arasındaki sosyal seviye farkının yok denecek kadar az oranda olduğu bir yapıya sahiptir. Bu özelliklere sahip bir yapı içerisinde toplum üyelerinin hepsi eşit haklara sahip olmaktadır (Doğan, 2012, s.67). Yönetim pozisyonundaki liderler ile yöneticinin altında çalışan bireyler arasındaki iletişimin kalitesini güç mesafesinin seviyesi belirler. Düşük güç mesafesinin var olduğu ülkelerde yönetici vasfındaki kişiler ile çalışan bireyler arasındaki ilişki kuvvetlidir ve aralarında arkadaşça bir bağ vardır, ideal olan demokratik bir yönetim anlayışı ile yönetim gerçekleşir (Bialas, 2007, s.107).

Toplumlar içerisinde planlanan ve ulaşılmak istenen hedeflerin başarıya dönüşmesi güç mesafesinin düşük olması ile orantılıdır. Çalışan bireylerin alınacak kararlar hakkındaki ortak düşünce ve görüşleri şirketin başarısı için çok önemlidir. Dünyada başarıyı elde etmiş olan şirketler de düşük güç mesafesinin olduğu görülmüştür (Dursun, 2013, s.53).

#### **2.3.4 Kadın Çalışanların Güç ve Belirsizliğe Bakış Açısı**

Toplumların kültür yapısına göre oluşan normlar, cinsiyet ayrımına göre değerlendirilen kadın-erkek mesleklerini ve yapabilecekleri işleri buna göre tanımlarken diğer taraftan kadınlar ve erkekler arasındaki güç farkına da değinmiştir. Bu şekilde yapılan cinsiyet ayrımında kadın erkek arasındaki iş bölümüne ve sorumluluklara, kadının yapacağı işler erkeğin yapacağı işler şeklinde ayrımlara vurgu yapılmıştır. Bu yapılırken de kadınlar ve erkekler arasındaki yetenek, davranış, beceriler ve istekler belirtilerek kişilerin bilinçaltına yer edilmeye çalışılmıştır (Dedeoğlu, 2000, s.150-151).

Kadınların önünde yer alan en büyük engellerden biri, erkeklerin egemen olduğu bir toplum yapısı içerisinde kadınların iş hayatında başarılı olarak yükselme çabası içerisinde olmasıdır. Toplumlarda kadın ve erkeklerin bir arada çalışarak kadınların başarılı olduğu



rahatlıkla yükselebildiği bir ortam olması için cinsiyet ayrımının ortadan kalkması gereklidir.

Şirketler de ileriye yönelik olarak belirsizlik taşıyan durumlar, çalışanlar arasındaki bazı gruplar arasında bir tehdit algısı yaratırken, başka bir grup arasında ise istenilen ve fırsat olarak değerlendirilen bir algı oluşturabilmektedir (Karavardar, 2011, s.164). Yapılan bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere kadınlarda belirsizliğin etkilerinin daha yoğun hissedilmesi ve belirsizlik durumunun yaygın olması açık bir şekilde izah edilmiştir. Çünkü toplum içerisinde erkek egemen bir gücün varlığı kültürel olarak yoğun bir şekilde hissedildiği için kadınlara aile hayatında ilk önce babaya, evlilikten sonra ise kocaya bağlı olarak yaşamaktadır. Aile hayatında alınacak kararlarda son sözü erkek bireylerin söylenmesi kadın bireylerin aile hayatında da belirsiz bir durum içerisinde olduğunu göstermektedir. Aynı durum iş hayattı içinde geçerlidir ve kadınlara bu konumda da belirsiz bir yerleri vardır. Şirketlerde kadınlara erkek personeller ile karşılaştırıldığında performans değerlendirmesinde aynı seviyede olsa da cretlendirme yapılırken eşit tutulmazlar veya bir erkek çalışan ile aynı zamanda, aynı pozisyonda göreve başlamış olan kadın çalışanlar yükselme konusunda yine arka plana atılırlar ve öncelik erkek çalışana verilir, kadın aynı pozisyonda devam eder. Bu durumun esas sebebi ise üstte karar veren merciinin erkek olmasıdır.

Kadınlarda var olan çalışma isteğinin temel sebebi, içinde bulunulan sosyal evre ve kadınlık duygusundan kaynaklanmaktadır. Kadınlara geneli kaliteli bir eğitim alarak iyi bir meslek sahibi olmayı arzu ederler. Toplumsal yapı içerisinde meslek sahibi olan kadın bir birey olarak kendilerine daha çok güven duyguları gelişir, çünkü bu şekilde kendilerini mevcut oldukları her alanda hem iş hayattı hem sosyal hayatta daha güçlü ve söz hakkına sahip olarak görürler. Bu nedenle kadınlara amaçlarına ulaşmak için daha çok çalışmak ve mevki sahibi olup yükselmek isterler. Kadın alışanlar hizmet verdikleri şirketlerde erkek bireyler gibi yetenek sahibi olduklarını ve kazandıkları nitelikleri değerlendirerek başarıya ulaşabileceklerini ileri sürmektedirler. Diğer bir yönden ise kadınlara maddi olarak bağımsız olup kendi paralarını kazanma isteği ve belirli bir statü sahibi olarak toplum içerisinde daha saygın, güçlü olma arzularıdır. Bu hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çalışma hayatında daha etkin bir yer alarak, hizmet verdikleri

şirketlerde daha yüksek mevkilere gelmeleri gereklidir. Kadınlar yapı olarak daha narin ve duygusal bir özelliğe sahip oldukları için bu hedeflerini gerçekleştiremedikleri zaman kendilerini yenilmiş ve başarısız hissederler (Türkkahraman ve Şahin, 2010, s.82). Kadınların toplum içerisinde daha güçlü bir şekilde yer edinebilmeleri için daha çok eğitim desteğine ihtiyaçları vardır.

## **2.4 GÜÇ MESAFESİ VE CAM TAVAN ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Bu tez kapsamında, ikincil verilerden elde edilen literatür çalışması, ilgili yazın incelenmek suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinin oluşturulmasında ve hipotezlerin kurulmasında önceki bölümlerde ele alınana literatür taraması ve literatür özeti tablosunun Tablo 2.1’de yer alan çalışmalar da destekleyici nitelik taşımaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, akademik çalışmalar baz alınarak detaylı olarak incelenecektir.

Toplumların genelinde çocuk yetiştirme sürecinde kız ve erkek ayrımı yapılarak, kız çocukları geleneksel bir kalıp içerisinde ev hizmetleri ve annelik rolleri verilerek yetiştirilirken, erkek çocukları için yüksek statülü ve daha etken bir kişilik kalıbına sokularak yetiştirilir. Kadınların tüm erkek bireylere yaş farkı gözetmeksizin saygı duymaları, itaat etmeleri beklenmekte ve kız çocuklarına küçük yaşta bu doğrultuda eğitim verilerek büyütülmektedir (Zeybek, 2010, s.29). Yıllarca süregelen bu geleneksel kalıplaşmış davranışların etkisi ile kadınlar özel hayat ve çocuk bakımı arasında sıkıştırılarak, erkeğe maddi olarak muhtaç bir birey olarak hayatını devam ettirirken, erkeğe verilen rol ise ekonomik olarak üretken ve ev geçindirme sorumluluğunun ait olduğu toplumsal olarak değerli olan statü sahibi bir birey olarak yer almıştır (Karacıoğlu ve Leblebici, 2014, s.2). Günümüzde bu durum daha farklı bir hal almış ve geleneksel alışkanlıklar yerini çağdaş ve eşit bir yaşam tarzına bırakmaya başlamıştır.

Geleneksel bir toplum yapısı içerisinde erkek bireyler üstündür ve gücü ellerinde bulduran taraftır, kadın bireyler ise erkeğin bu gücünü kabullenmiş olan tarafı temsil etmektedir. Bu üstün güç dengesizliği karşısında cinsiyetler arasında mesafeler oluşmuş ve bu dengenin zayıf tarafı azınlık olan kadın bireyler olmuştur. Bu mesafe kadınların

hayatında olumsuz bir yer edinerek, ilk olarak baba evinde, sonrasında evlilik hayatında ve iş hayatında kadınların hep güçlüklerle savaşmasına sebep olmuştur. Kadınlar yaşamları boyunca her alanda bu mesafeyi, adaletsiz ayrımcılığı hissetmişler ve ilerleyen süreçler de bu sıkıntılı durumu normal bir durum olarak algılamaya başlamışlardır. Normal olarak karşılanan bu adaletsiz durum, kadınlar çocuk sahibi olduklarında zincirleme olarak devam edecek ve hemcinsleri olan kız çocuklarını arka plana atarak yetiştirirken, erkek çocuklarını öncelikli ve önemli bir şekilde büyüteceklerdir. Bu durum son zamanlarda değişim geçirmiş olsa da, geçmiş dönemin bu sıkıntılarını yaşayan kız çocuklarını günümüzün çalışan kadınları oluşturmaktadır ve yaşamlarının her alanında karşılaştıkları eşitsizlik, cam tavan engellemeleri sebebi ile günümüzde üst düzey yönetim pozisyonlarında sayıları çok azdır. Kadınların karşılaştıkları bu cam tavan engeller ile savaşmalarına karşın, önceden kazanılmış olan cinsiyetler arası ayırmadaki olumsuz kabullenişler onların yükselmesinde önlerinde bir engel oluşturmaktadır (Jahangirov, 2012, s.70).

Jahangirov (2012) yapmış olduğu bir çalışmada çalışan kadın bireylerin, örgütler içerisindeki güç mesafesinin kültürel değişkenlere göre nasıl bir algı yarattığı ve bunun cam tavan ile olan ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde cam tavan ve güç mesafesini kadınların erkeklere oranla daha yoğun hissettikleri ve kadın çalışanlarda cam tavan hissiyatı ile güç mesafesi arasındaki ilişki orta düzeylerde olarak belirlenmiştir.

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda ve şirketlerde kadın çalışanlar cam tavan engeli ile daha çok karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü bu tarz bir kültür yapısı içerisinde olan şirketlerde kadınlar çalışma hayatında kendileri için bir yer bulamazlar. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, kadınların iş hayatında yer almalarından ziyade evde çocuk bakan ve iş yapan bir pozisyonda olmaları, erkek bireylerin de arkasında yer almaları istenmektedir. Kadınları daha etkisiz ve arka planda görmek isteyen bu anlayış genel olarak gelişmemiş ya da az gelişmiş toplumlarda görülmektedir. Bu tarz bir anlayışa sahip olan toplumlarda kadınların hem toplumda hem de iş hayatında yer edinmesine imkân tanınmamakta, şirketler de ise kadınların yükselmesine, değer kazanıp bir statü kazanmasına müsaade edilmemektedir (Karacıoğlu ve Leblebici, 2014, s.3).

Bu şekilde bir anlayışa sahip olan toplumlarda karar mercii her zaman erkek bireyler olduğu için kadın erkek arasındaki eşitsizlik doğal bir durum olarak görülmektedir. Bu olumsuz durum kadın bireylerin cesaretlerini kırarak başarılarının ve ilerlemelerinin önünde çok büyük engel oluşturmaktadır. Bu pozisyonda ve böyle bir anlayışa sahip olan toplum içerisinde yer alan kadınlar cam tavan sendromunu ve engelleri yoğun bir şekilde yaşamaktadırlar. Kadınlar cam tavan engelini aşmaya çalışarak başarılı bir şekilde ilerleyip yükselmek için çaba gösterebilirler de yine de istenilen makamlara gelememektedirler. Çünkü aşmış oldukları cam tavanın arkasındaki diğer bir engel ise güç mesafesidir ve bu engeli aşmaları genellikle olanaksızdır, çünkü toplumun kabullenmiş olduğu dengesiz bir güç yapısı mevcuttur.

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda ve şirketlerde ise kadın çalışanlar cam tavan sendromuna daha az maruz kalmışlardır, çünkü bu kültür anlayışına sahip olan şirket ve toplumlarda kadın bireylere yönelik olumsuz önyargılar daha az hissedilmekte ve söylenmektedir. Gelişmiş toplumlarda yönetim pozisyonunda erkek bireyler olsa da her iki cins içinde uygun ve adaletli şartları sağlayarak daha iyi ortam sunmak için çalışıyorlar ve çoğu erkek çalışanlar geleneksel olan erkeksi meslek gruplarını reddediyorlar, bazı erkekler ise “Babalar en iyisini bilir” şeklindeki önyargılı anlayışların ve kalıplaşmış bakış açılarının yok olmasını içten bir şekilde istiyorlar (Meyerson ve Fletcher, 2006, s.80-81). Bu tarz bir anlayış yapısına sahip olan toplumlarda kadın erkek eşitliği yasalar ile korunarak, karar alma mekanizmaları toplumun düzenini korumak için oluşturulmuştur. Bu tarz kültürlerde kadınlar cam tavan sendromuna çok maruz kalmamışlardır ve bu nedenle güç mesafesi düşük oranda olduğu için karşılaştıkları engelleri aşmak için kendilerinde güç ve cesaret bulmaktadırlar. Buradan da güç mesafesi ve cam tavan arasındaki bağlantılı olan ilişkiyi görebiliriz.

Geleneksel sistem kurallarına göre hareket etmeyen orta büyüklüğe sahip bir şirkette cam tavan engellerini aşan kadın liderler, çalışanlar arasındaki emir-komuta yapısının geleneksel sistemdeki erkek çalışanların tarzını yansıttığını ve bu yöntemin başarıyı elde etmede tek yol olmadığını göstermişlerdir. Çalışan kadın bireyler kademe atlayıp üst pozisyonlarda yetkilendirildiğinde eskiden erkek yöneticilerin kullanmış olduğu davranış kurallarını dikkate almıyorlar ve kendilerince davranış ve yöntemler geliştirerek bu

doğrultuda yenilikçi bir şekilde hareket ediyorlar. Çünkü kadın çalışanların ve yöneticilerin geleneksel yapıdan uzak olarak yapmış oldukları liderlik taşıyan davranışları bazı şirketler ve çevrelerde özellikle belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda sıkıntılı durumları yok ederek ayağa kaldırmıştır. Bu durumda göstermektedir ki yönetim anlayışındaki yenilik ve farklılıklar ortama güç getirebilmektedir (Rosener, 2006, s.188-189).

Mohammed Halo (2015) ise yapmış olduğu araştırmada çalışan bireylerin iş hayatında kariyer basamaklarını çıkıp yükselebilmelerine engel olan ve can tavan sendromu adı ile anılan bu sıkıntıları ve bunların önündeki güç mesafesi ile olan bağlantılarını araştırmıştır. Araştırmalar neticesinde elde edilen verilere göre, cam tavan sendromu denilen bu engelin ortaya çıkış sebebi, bu sendromun etkilediği kitleler, bunu ortaya çıkaran etkenler, karşılaşılan bu sendromdan “örgütsel faktörler, toplumsal ve bireysel faktörler” etkisi ile ortaya çıkan sıkıntı ve engelleri yok etmeye yönelik yöntemlerden söz edilmiştir. Yapılan bu çalışmada güç mesafesi ve cam tavan sendromu arasında güçlü bir ilişki olduğu ve birbirlerini yüksek seviyede etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlantıda güç mesafesi seviyesi yükseldikçe cam tavan engeller de o oranda artmıştır, güç mesafesi düştükçe cam tavan engelleri de düşmeye başlamış hatta tamamıyla ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Cam tavan engeller toplum içerisindeki güç mesafesinin seviyesi ile alakalı olduğu gibi bağlı olduğu kurum içerisindeki güç mesafesinin durumu ile de ilgili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.1.’de yer alan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında araştırmada test edilmesi düşünülen  $H_1$  hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.  $H_1$  hipotezinin alt hipotezi olarak demografik özelliklere göre güç mesafesi algısı ve cam tavan sendromları arasındaki ilişki de incelenmektedir.

$H_1$ : Çalışanların güç mesafesi algısı ile cam tavan sendromu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tezin bundan sonraki bölümünde, güç mesafesi algısı ve cam tavan sendromu kavramlarının aralarında olan ilişki bir uygulama ile desteklenmiştir. İkinci bölümde uygulamaya ilişkin araştırmanın tasarım ve yöntemlerine dair detaylı çalışmaları anlatarak teorik bölümün desteklenmesi hedeflenmektedir.

**Tablo 2.1: Araştırma modeli ile ilgili çalışmalar**

Yıl	Çalışma – Yazar İsmi	Yöntem	Başlıca Bulgular
2004	Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: Bankalarda bir uygulama (Akçamete)	Nicel	Bankacılık sektöründeki ilk kademe yönetici kadın ve erkeklerin, çalışan kadınlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumlarını belirlemek üzere araştırma yapılmıştır. Cam tavanın varlığına ilişkin bir bulgu elde edilememiş, erkekler, kadınlara göre kadınların üst düzey yönetici olmalarına daha olumlu yaklaşmaktadırlar.
2005	The glass ceiling ten years later: a study of the professional Woman's perception of success in corporate America (Payne)	Nicel	Bankacılık / finans ve eğitim sektörlerinde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadınların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu araştırma, bazı sektörlerin kadınları teşvik etmede neden diğer sektörlerden daha iyi olduğunu belirlemek için daha fazla araştırma yapılması konusunda öneride bulunmuştur.
2007	Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma (Karaca)	Nicel	Bankacılık sektöründe, kadınların yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan faktörlerin bileşenlerinin neler olduğu tespit edilmek istenmektedir. Araştırma sonucunda, kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve kadınların erkeklerden daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir.
2007	Career Aspirations of Women in Corporate Management: The Case of South (Lee & Cheon)	Nicel	Kadınların yönetici olmalarına pek çok dahili ve harici engel olduğu için bunları neyin teşkil ettiğini araştırmak ve tanımlamak üzere makale çalışması yapılmıştır. İş hayatına ilişkin hırsları olan kadınların örgütsel normlardan etkilenme olasılığı daha düşük sonucuna ulaşılmıştır.
2008	Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları	Nicel	Cam tavan sendromunun boyutları tespit edilip, nedenleri ve sonuçları

	cam tavan engeli: Orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma (Sezen)		ortaya konulmuş, çözüm önerileri ve stratejiler sunulmuştur. Otel işletmelerinde çalışan kadınların bir cam tavan engeli ile karşı karşıya oldukları tespit edilmiştir.
2009	Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma (Akdöl)	Nicel	Cam tavanı aşmada kurumsal bir strateji olarak pozitif ayrımcılık kavramı bu tez çalışmasında incelenmiştir. Eğitimli kadın istihdamının yoğun olduğu İlaç Sektör'ünde yapılan araştırma sonucuna göre üst yönetime yükselmeye, ya cinsiyetler arasında bir fark görmemekte ya da kadınları daha uygun bulmaktadırlar. Bu sonuç eğitimli kadın çalışanların fazla olduğu bir sektör için beklenen ve arzu edilen bir durumdur.
2010	Equal opportunity? Women's managerial careers in governmental organizations in China (Cooke)	Nitel	Akademik makalede, Çin'de kadınların kariyer fırsatlarını ve engellerini incelenmektedir. Bu yazının amacı, yönetim kariyerlerinde cinsiyet eşitsizliğinin Çin'deki özelliklerini anlamaktır. Kadınların yukarıya doğru hareketliliğini etkileyen faktörleri inceleyen, kadınların en iyi mesleklere atanmasının önündeki engellerin belirlenmesidir.
2010	Cam tavan sendromu - bir hastane uygulaması (Irmak)	Nicel	Cam tavan, dokuz farklı boyut açısından analiz edilmiştir. Bu çalışmada kariyer yolu üzerindeki bu engellerin aşılması için özgüvenle hareket etmek, ve neyi başarabileceğine ilişkin değer yargıları her çalışan için önemlidir sonucuna ulaşılmıştır.
2010	Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği (Doğru)	Nicel	Yurt dışındaki araştırmalarda cam tavan olgusuna genellikle tıp sektöründe rastlandığı gözlenmiştir. Türkiye'de bu sektörde araştırma yapılmamış olmasından dolayı çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları, kadın çalışanların cam tavan

			algıları ve cam tavanın iş tatminine etkileri ölçümlenmektedir.
2010	Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama (Zeybek)	Nicel	Kadınların karşılaştıkları engeller ve yönetim kademelerinde yeterince yer alamamalarının tespiti, sektörel açıdan iş ve sosyal hayatlarında yapılabilecek düzenlemelere dair fikir ve çözüm önerileri üretilmeye çalışılmaktadır.
2011	Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması (Çetin)	Nicel	Kadınların yoğun olarak çalıştığı ve Türkiye'de tekstilin en önemli merkezi olan Bursa'daki tekstil işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve bunları aşma stratejileri analiz edilmektedir.
2011	The role of breaking the glass ceiling strategies on women's career advancement (Erkılınç)	Nicel	Cam tavan algısı düşük olan kadınların herhangi bir strateji kullanmadıkları görülmüştür. Analizde cam tavan algısı yüksek olan grubun yüksek performans gösterme ve kariyer gelişim programlarına katılma stratejilerini kullandıkları sonucuna ulaşılmaktadır.
2011	Konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engelleri ve Muğla örneği (Günden)	Nicel	Konaklama işletmelerinde ortaya çıkan cam tavan engelin çeşitli yönleri ile ele alınması, yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi, bu engelin ortadan kaldırılmasına yönelik alınabilecek tedbirlerin ortaya konulması araştırılmaktadır. Yöneticilerin cinsiyetine ve işletmedeki pozisyonuna göre tutumların farklılık gösterdiği; buna karşın yaş, eğitim durumunun ve işletmedeki çalışma yılının etkili olmadığı saptanmaktadır.
2011	Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği (Öztürk)	Nicel	Yükseköğretim kurumlarında görev yapan kadın öğretim elemanları açısından bir cam tavan sendromu olup olmadığını tespit etmek ve cam tavan engelleri



			hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaya çalışılmıştır. Medeni durum, yaş grupları, idari görev alma, ünvan, çocuk sahibi olma durumları, mesleki deneyim ve görev türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bazı farklılıkların olduğu görülmektedir.
2011	Eğitim örgütlerinde kadınların yönetsel konuma yükselmelerinde cam tavan etkisi (Toraman)	Nitel	Öğretmen ve yöneticilerin kadınların erkeklere oranla, eğitim örgütlerinde yönetsel konumlara yükselmelerinde karşılaştıkları cam tavan etkisinin nedenlerini ortaya çıkarılmaktadır. Türkiye'de eğitim örgütlerinde kadın yönetici sayısının az olmasını ise, kadınların geleneksel rollerinin neden olduğu öne sürülmüştür.
2012	Kadın yöneticilerin kariyer sorunları: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma (Gülbay)	Nicel	Kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerindeki engeller üzerine görüş ve önerilerini tespit etmeye çalışılmaktadır. Kişilerin yöneticilere yönelik tutumları ile cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi arasında farklılık bulunmaktadır.
2012	Koşul bağımlılıklar çerçevesinde örgütlerin cam tavan düzeyinin sınıflandırılması: Eğitim ve sağlık sektörü karşılaştırmalı örneği (Aksoy)	Nitel	Karşılaştırmalı olarak sağlık ve eğitim sektöründe çalışan kadınların cam tavan algıları incelenmektedir. Bununla, geleneksel kadın alanı olabilecek bir sektör ile bu kapsama girmediği düşünülen bir sektörün karşılaştırılması amaçlanmıştır.
2012	Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma (Jahangirov)	Nicel	Kadın çalışanların, kültürel bir değişken olarak örgütlerde güç mesafesini nasıl algıladıklarının ve bu kavramın cam tavanla ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Analiz sonuçlarında kadın çalışanların cam tavan ve güç mesafesini erkek çalışanlara göre daha yoğun algıladıkları ve kadın çalışanlarda güç mesafesi algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

2012	Kamu sektöründe istihdam edilen kadınların kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu algılamalarına ilişkin bir araştırma (Çalışkan)	Nicel	Araştırmada kurum tarafından konulan engellere ve yöneticiler (erkek) tarafından konulan engellere ilişkin cam tavan algısı incelenmiştir. Çalışan kadınların medeni durumlarına göre cam tavan algılarının ancak örgüt merkezli nedenlerden kaynaklandığı hususunda bir öngöründe bulunulmuştur.
2013	Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma (Özünü)	Nicel	Cam tavan kavramının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır.
2013	Çalışma yaşamında kadın ve konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejiler: İstanbul örneği (Mayuk)	Nicel	İstanbul'da faaliyet gösteren dört beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerinin cam tavan sendromu algılarını ve önlemeye yönelik stratejileri belirlemek üzere araştırma yapılmaktadır.
2013	Kadın ve erkek eğitim yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin algıları İstanbul ili örneği (Yılmaz)	Nicel	Bu çalışmanın amacı İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunun boyutları ve cam tavan sendromuna ilişkin algılarının belirlenmesidir. Cam tavan sendromunu kadınların daha fazla yaşadığını göstermiştir. Cam tavana ilişkin araştırmaların daha geniş kitlelerde ve farklı değişkenlerle tekrarlanması önerilmektedir.
2013	Kadınların siyasi kariyerlerinde cam tavan etkisi (Gönül)	Nicel	Türkiye'de siyasetle uğraşan kadınların kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen bir cam tavanın (görünmeyen bir engelin) olup olmadığı üzerine araştırma yapılmıştır. Kadınların siyasi kariyerlerinde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır.
2013	Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege bölgesi kurumları (İnel)	Nicel	Kurum yapısı ile iş yerinde kadınlara yönelik negatif ayrımcılık olan cam tavan sendromu arasında ilişki araştırılmaktadır. Cam tavan

			sendromunun kurum yapılanmasına bağlı olmadığı görülmüş, bunun yanında cinsiyetin cam tavan üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmaktadır.
2014	The Construction of Career Women in Cleo: Critical Discourse Analysis (Zulkifli)	Nitel	Malezya'da kadın dergisi olan Cleo'da yer verilen kariyer yapan kadınların makaleleri incelenmiştir. Malezya'da ki kariyer kadınlarının kimliklerinin modern ve küreselleşen yönetim söylemleri sistemine göre mesleki beceri, bilgi, eylem ve kişilik açısından güçlendirmek suretiyle olabileceğini gösteriyor. Popüler medyanın kadınlar için tercih edilen kimliklerini şekillendirmeye sürekli olarak çalıştığını göstermektedir.
2014	Kadın çalışanlarda cam tavan sendromu üzerine bir araştırma (Doğan)	Nicel	Çalışan erkek ve kadınların kadın çalışanlarda cam tavan engellerini nasıl algıladıkları ve farklılıkları konusunda çalışma yapılmaktadır.
2015	A sample from Central Organization of Ministry of National Education; one of the obstacles of career development of working women glass ceiling syndrome (Büyükyaprak)	Nicel	Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan kadın personellerin kariyer gelişim engellerinden cam tavan sendromuna yönelik algılarını ortaya koymak ve çalışma yaşamında karşılaştıkları kariyer engeli olan bu sendromu çeşitli yönleri ile açıklanmaya çalışılmaktadır.
2015	Kadın maarif müfettişlerinin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri (Düz)	Nitel	Kadın müfettişlerinin önündeki cam tavan sendromunu ortaya çıkaran unsurlara yer vermek ve cam tavan sendromuna ilişkin görüşlerini belirlemektedir. Kadınların eğitilmiş olarak donanımlı ve iş hayatında başarılı olmalarına rağmen ataerkil bir toplum yapısından dolayı kadın müfettişlerinin yarısından fazlasının cam tavan sendromu yaşadıkları bulunmaktadır.

2015	Cam tavan etkisinin aşılmasında dönüşümcü liderliğin rolü - Bilişim sektöründe çalışan kadın liderler üzerine bir araştırma (Ünal)	Nitel	Kadın çalışanların en çok kendilerinden kaynaklanan Bireysel Cam Tavan Engellerinden etkilendiği belirlenmiştir. Kadınlar kendi bariyerlerini kendileri oluşturmaktadır. Bu Cam Tavan engellerini hissetmeyen veya aşmayı başaran kadın liderlerin Dönüşümcü Liderlik özellikleri sergilediği ve kadınların sahip oldukları içgüdüler ile bu liderlik boyutları arasında uyum olduğu belirlenmektedir.
2015	Kadınların üst düzey yönetici olmalarını engelleyen 'cam tavan sendromu'na ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri (Kara)	Nitel	Kadınların üst düzey pozisyonlara yükselememesine neden olan bireysel, örgütsel ve toplumsal engellere ve bu engelleri aşmaya ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla araştırma yapılmaktadır. Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmeye cam tavan engellerle karşılaştıklarını düşünülmektedir. Cam tavan engellerin çoğunlukla bireysel faktörlere ilişkin olduğuna inandıkları saptanmıştır.
2015	Cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi: Akademisyenler üzerinde uygulamalı bir araştırma (Halo)	Nitel	Çalışanların iş yaşamında üst pozisyonlara yükselmelerini engelleyen ve cam tavan sendromu olarak adlandırılan bariyerleri ve bu bariyerlerin güç mesafesi ile olan ilişkilerini irdelemektedir. Bu sendromu ortaya çıkaran unsurlar, cam tavan engellerinden "bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler" etkisi ile meydana gelen engelleri kırmaya yönelik stratejilerden bahsedilmektedir.

2016	Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe bir uygulama (Tunç)	Nicel	Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar örgütlerinde algıladıkları adalet değişkeniyle incelenmiştir. Cam tavan sendromu ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İki ana değişkenin alt boyutları arasında karşılıklı ve kendi aralarında olmak üzere de anlamlı ilişki olduğu tespit edilmektedir.
2016	İş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma (Fındık)	Nicel	Otel işletmelerinde iş görenlerin çalışılan otel işletmelerinin özelliklerine göre iş-aile çatışması ve cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya konulmaktadır. Araştırma, iş-aile çatışmasının alt boyutları arasında zaman temelli boyutun en yüksek algılanan, davranış temelli boyutun da en düşük algılanan boyut olduğu tespit edilmektedir.
2016	Sağlık çalışanlarının cam tavan sendromu'na ilişkin algılarının incelenmesi (Köksal)	Nicel	Sağlık çalışanlarının Cam Tavan Sendromu'na ilişkin algı düzeylerini belirlemek ve algı düzeylerinin cinsiyet, meslek, medeni durum ve eğitim durumu ile ilişkisi incelenmektedir. Sağlık çalışanlarının "Cam Tavan Sendromu" algılarında cinsiyet faktörü ve mesleki farklılığın (hekim-hemşire) etkili olduğu görülmüştür. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara kariyer konusunda daha fazla imkân verildiğini düşünürken, erkek çalışanlar kendilerinin ve kurumların kadınlar için "Cam Tavan" oluşturmadığı düşünülmektedir.

2016	Cam tavan bağlamında Türkiye'de kadın çalışanların sorunları: Mardin İli örneği (Değer)	Nicel	Türkiye'de kadın çalışanlar önündeki engeller kapsamında cam tavan sendromunun varlığı üzerinde araştırma yapılmaktadır. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonuna gelmelerindeki engeller üzerine görüş ve önerilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmaya göre elde edilen bulgular ise kişilerin yöneticilere yönelik tutumları ile cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, eğitim düzeyi arasında farklılık bulunmaktadır.
2017	Women in the construction trades: Career types and associated barriers (Ibáñez)	Nitel	İnşaat sektöründeki kadınlar tarafından kariyer yolundaki engellere yönelik algılar incelenmektedir. Kariyer tipleri ve bunlarla ilgili engeller esas olarak kadınların çalıştığı şirket türünün bir sonucudur; kadınların kariyer yükselişini destekleyecek herhangi bir hükümet politikası hazırlarken akılda tutulması gereken bir gerçektir.
2017	Kariyer planlama ve geliştirme sürecine cam tavan sendromunun etkisi: Çalışan kadınlar üzerine bir araştırma (Acet)	Nicel	Kadınların iş hayatında karşılaştıkları zorlukları ve ilerlemelerindeki sorunlardan biri olan cam tavan sendromunun, kariyer planlama ve geliştirme sürecindeki etkileri ele alınmaktadır.
2017	Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromunun incelenmesi (Duman)	Nicel	Kadının maruz kaldığı "cam tavan sendromu" incelenmektedir. Kadın ve erkek personelin "cam tavan sendromu" düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş düzeyleri, eğitim ve mesleki deneyim durumlarına göre incelendiğinde anlamlı düzeyde sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. İş hayatında kadının, çalışma zorluğunun üstesinden gelebilecek yapıda oldukları söylenebilir.
2017	Çalışan kadınların cam tavan sendromu ve iş tatmin	Nicel	Cam tavan engelleri algılarının neler olduğunu belirlenirken,

	düzeyleri arasındaki ilişkinin algılanmasına yönelik bir araştırma: Kocaeli sosyal güvenlik kurumu örneği (Gazioğlu)		çalışan kadınların iş tatminlerini ne derecede etkilediği ortaya konulmuştur. Çalışan kadınların cam tavan engelleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Kadınların bazı demografik özellikleri ile cam tavan algıları arasında ise anlamlı farklar bulunurken, bu engellerin daha çok erkeklerden kaynaklandığı görülmektedir.
2017	Kadın çalışanların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma Ankara örneği (Pamuk)	Nicel	Bankacılık sektöründe çalışan kadınlarda cam tavan sendromunun var olup olmadığının tespiti, buna yönelik algı ve düşüncelerin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Banka çalışanlarının, cam tavan sendromunun varlığı ile ilgili algılarında, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, kurumdaki unvanlarına, çocuk sahibi olma durumlarına, mesleki deneyimlerine göre anlamlı bazı farklılıkların olduğu görülmektedir.
2018	Temel benlik değerlendirmesi ve cam tavan sendromu ilişkisi: Kadın işgörenler üzerine görgül bir araştırma (Başar)	Nicel	Bu çalışmanın amacı, bir kişilik yaklaşımı olan temel benlik değerlendirmesi ile kadın işgörenlerin cam tavan algıları arasındaki ilişkiyi test etmektir.
2018	Kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan sendromunun tükenmişlik düzeylerine etkilerinin incelenmesi: Kamu sektörü ve özel sektör İstanbul il örneği (Çelik)	Nicel	Kamu ve özel sektörde çalışan kadınların cam tavan sendromu, bunun tükenmişliğe etkisini incelemektir. Demografik değişkenler göz önünde bulundurularak, cam tavan ve tükenmişlik düzeylerine bakılmıştır. Cam tavan değişkeninin alt boyutu olan çoklu rol üstlenme ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu belirlenmektedir. Yaş düzeyi arttıkça tükenmişlik sendromunun arttığı ortaya çıkmaktadır.
2018	Ortaokul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin	Nicel	Çalışan okul yöneticilerinin cam tavan sendromuna ilişkin

	algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmesi (Orbay)		algılarının tespiti ve bu algıların farklı demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun incelenmektedir. Cam tavan sendromunu kadınların daha fazla yaşadığını gösterirken, araştırmaların daha geniş kitlelerde ve farklı değişkenlerle tekrarlanması önerilmektedir.
2018	Örgütsel adalet ile cam tavan sendromu ilişkisi (Esra Özden)	Nicel	Cam tavan sendromu ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklayarak teorik anlamda; aynı zamanda iş hayatındaki ilgililere de pratik anlamda fayda sağlamak üzere araştırma yapılmaktadır.
2018	Yöneticilik sendromları ve cam tavan sendromunun örgütlerde uygulanmasına (İstanbul vakıf üniversiteleri kadın akademik personeline) yönelik bir uygulama (Yenici)	Nicel	Türkiye ve dünyadaki yeri, tarihi ve işgücüne katılımı, kadın çalışanların yaşadığı sendrom çeşitleri ve cam tavan sendromu araştırılmış, veriler araştırmaya katılan İstanbul Vakıf Üniversitelerindeki kadın akademik personeli üzerinde bir anket uygulaması ile test edilmeye çalışılmaktadır.
2018	Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma (Demirer)	Nicel	Çalışan kadınların örgütsel destek, örgüt kültürü türleri algısının ve bazı demografik değişkenlerin cam tavan engeli algısı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Kıdem, yaş, gelir düzeyi, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumunun algılanan örgütsel destek ile cam tavan algısı arasındaki olumlu ilişki üzerinde etkili faktörler olduğu bulunmuştur. Örgütsel destek algısının cam tavan engeli algısı üzerindeki olumlu etkisinde girişimci kültür ve takım kültürünün olumlu kısmi aracı etkisi olduğu bulunmuştur.
2018	Kurum kültürü ve yapısının cam tavana etkisi: İstanbul ili eğitim kurumu örneği (Kızıldeli)	Nitel	Bu çalışmada kurum kültürü ve yapısının cam tavan sendromu ile ilişkisi araştırılmıştır. Sonuçlara göre kurum yapısının cam tavan sendromuna doğrudan etkisi olmadığı gözlem ve yorumlarla değerlendirilirken, kurum



			kültürünün alt değişkenlerinin cam tavan sendromunu tetiklediği belirlenmektedir.
2018	Gıda sektöründe cam tavan sendromu: Konya ili örneği (Ceran)	Nitel	Kadınların erkeklere oranla, üst yönetimlerde, stratejik öneme sahip pozisyonlardaki temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmaktır. Kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur.
2018	Kadın çalışanların cam tavan algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma (Altay)	Nitel	Çalışmanın amacı, çalışan kadın bireylerin karşılaştıkları cam tavan engellerinin, örgüte olan bağlılıklarına etkisini ortaya koymaktır.
2019	Kadın öğretmenlerin yönetici olmaları önündeki engellerin cam tavan sendromu bağlamında incelenmesi (Mert)	Nitel & Nicel	Bu çalışmada kadın öğretmenlerin yaşadıkları cam tavan sendromunun araştırılması yapılırken, istihdam edildikleri sektörlerin başında gelen eğitim sektöründe, kadın çalışanların tepe noktalara çıkıldıkça sayıca oldukça azaldığı istatistiklerle ortaya konulmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN TASARIM VE YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında çalışan kadınların şirket yapısı içerisindeki güç mesafesi algısı ile çalışma hayatında en sık karşılaşmış oldukları engellerden biri olan cam tavan sendromu arasındaki etkileşimin ve bağın anlaşılmasına yönelik olarak yapılan alan araştırmasının modeli, evren ve örnekleme, hipotezleri, veri toplama araçları ve verilerin analiz edilmesine yer verilmektedir.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu tez kapsamında öncelikli olarak bu çalışmanın seçilme nedeni; cam tavan sendromu ve güç mesafesinin ilişkisine yönelik yeterli sayıda araştırma olmaması ve yapılan şu ana kadarki araştırmaların da farklı sonuçlar ortaya koymasındadır. Bu doğrultuda, tez kapsamında, şirket yapısı içerisindeki algılanan güç mesafesi ve cam tavan sendromu arasındaki etkileşimi ölçmek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Tüm çalışma boyunca, nicel yöntemlerden yararlanılarak bilimsel çerçeveye uygun bir yol takip edilmiştir.

Önceki dönemlerde kadın çalışanlarımız çalışma hayatına atılabilmek için mücadele verirken, günümüzde ise kariyer yapabilmek adına mücadele vermektedirler. Bu mücadelede kadın çalışanlarımız hem bilinçaltı düşüncelerden hem dış etkenlerden dolayı, tam olarak görünmeyen daha büyük bir engelle de karşılaşmaktadırlar.

Bu araştırmanın öncelikli amacında; çalışan kadınların şirket yapısı içerisindeki güç mesafesi algısı ile çalışma hayatında en sık karşılaşmış oldukları engellerden biri olan cam tavan sendromu arasındaki bağın anlaşılmasına yönelik etkinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Çalışma kapsamında ayrıca katılımcıların örgütsel güç mesafesi ve cam tavan puanlarının çalışılan sektör, görev, aylık gelir, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi ve yönetici cinsiyeti gibi meslek özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği sorgulanacaktır.

Araştırmanın değişkenleri; örgütsel güç mesafesi algısı ve cam tavan algısıdır. Araştırma değişkenleri hakkında yapılan literatür taramasında, değişkenler arasında ilişkilerin detaylı incelendiğine ve saptandığına dair çalışmalara rastlanmıştır. Bunun sonucunda güç mesafesi seviyesi ile cam tavan engeli arasında anlamlı bir ilişki olduğu, güç mesafesi yükseldikçe cam tavan engellerin de aynı oranda arttığı, güç mesafesi düştükçe cam tavan engellerinde de düşüş olduğu ve bazen tamamıyla ortadan kalktığı gözlemlenmiştir.

Bu bağlamda, nicel araştırmanın testi olması ve kanıt oluşturması amacı ile araştırma kapsamında değişkenlere yönelik ölçekler kullanılıp ve demografik nitelikler ile bağdaştırılarak test edilmektedir. Araştırmanın sonucunda, beyaz yakalı olarak çalışan kadınların güç mesafesi algısının cam tavan algısını anlamlı ve pozitif yönde etkilemesi durumunda, bu faktörlerin çok daha dikkatli incelenmesi gerekliliği hususunda ilgili birimlere yardımcı fikirler sunulması amaçlanmaktadır.

### **3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bilimsel araştırmalarda esas olan, çözümlenmesi zor olan olgularla alakalı olarak genel, geçerli ve tutarlı bilgilere ulaşmaktır. Bu yüzden, metot ya da bir diğer adıyla yöntem genellenebilir, geçerli ve tutarlı bilgiye ulaşmak için takip edilen bir yol olarak tanımlanır. Detaylandırmak gerekirse, yöntem geçerli ve güvenilir bilgiye hangi teorik görüşle varılacağını, olgu ve olayların ne şekilde irdeleneceği ve araştırılacağını ifade eder. Netice olarak, gözlem, deney ve test aracılığıyla ele alınan verilerin nasıl analiz edileceğini belirler (Boston: Allyn & Bacon, 2000, s.246).

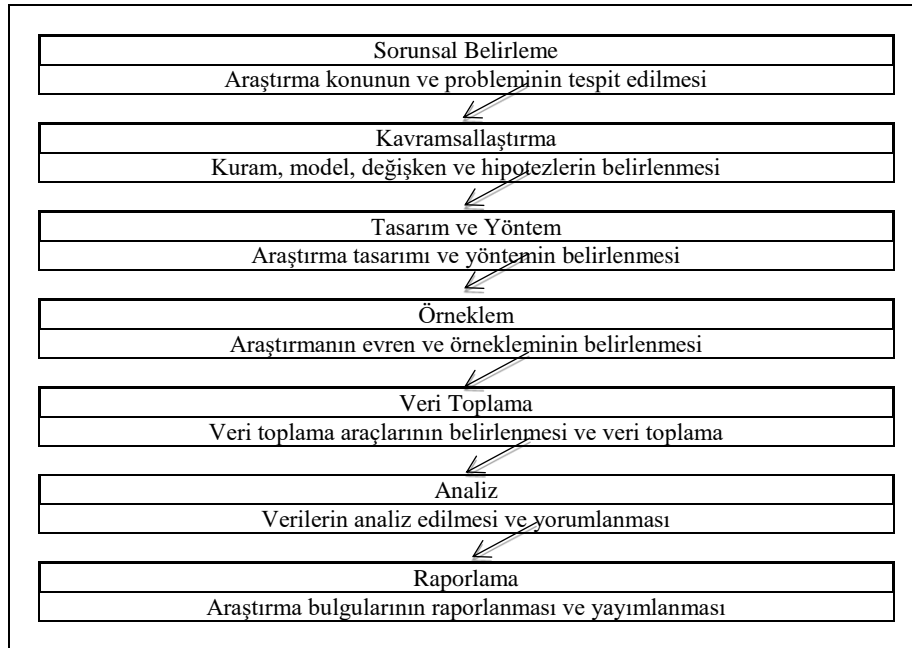
Bilimsel araştırma süreci genel olarak 7 aşamadan oluşmakta olup bütünsellik ve büyük resmin görülmesi açısından adımları tablo halinde vermek yararlı olacaktır (Sait Gürbüz, Faruk Şahin, 2017, s.50).

Bu tabloda, bilimsel araştırma sürecine dair adımları basamak basamak görmek, tezdaki örnek uygulamasının ne şekilde ele alındığını göstermek adına faydalı olacaktır. Tezin uygulama kısmına ilişkin olarak, bu bölümde yer verilen bilimsel araştırma sürecinin

aktarıldığı tablodaki tasarım ve yöntem takip edilmiş, detaylara ilişkin analiz ve raporlama ise son bölümde ele alınmıştır.

Tablo 3.1’de belirtilen bilimsel araştırma süreci tablosuna göre ilk adım sorunsal belirleme safhasıdır. Burada araştırmaya ilişkin asıl problemin tespit edilmesi gerekmektedir. İkinci adımda ise kavramsallaştırma adı verilen kuram, model, değişken ve hipotezlerin belirlenmesi safhası yer almaktadır. Bu tez kapsamında, bilimsel araştırma sürecinin ilk iki adımı birinci bölümde işlenmiştir. Üçüncü adımda ise tezin ikinci bölümünün başladığı tasarım ve yöntem kısmı gelmektedir. Tasarım ve yöntem aşaması tezin bir anlamda plan safhasıdır. Araştırmanın ne şekilde ele alınacağı, hangi adımların izleneceği bu safhada özetlenmektedir. Bilimsel araştırma sürecinin dördüncü adımında ise örneklem oluşturma adımı yer almaktadır. Araştırmanın kapsam belirleyicisi olarak da tanımlanabilen bu safhada evren ve örneklemin belirlenmesi yapılır. Beşinci adımda veri toplama safhası gelmektedir. Veri toplama araçlarının belirlenmesi ve veri toplamaya ilişkin aksiyonlar burada yer almaktadır. Bilimsel araştırma sürecinin son iki basamağı analiz ve raporlama safhalarıdır. Bu tezin de son bölümünü oluşturan analiz ve raporlama safhası verilerin analizini ve araştırmaya ilişkin bulguların neticelendirilmesini içermektedir.

**Tablo 3.1: Bilimsel araştırma süreci**



*Kaynak:* Sait Gürbüz, Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, 2017, s. 50

Araştırma kapsamında takip edilen adımlara ait bilimsel araştırma sürecini tezin gidişatına göre uyarlamak mümkündür. Bu sürece göre öncelikle, kadınların çalışma hayatındaki kariyer sürecindeki engellere konu olan güç mesafesi algısı ve cam tavan sendromu alanında bir araştırma yapılmasına karar verilmesinin ardından genel bir literatür taraması yapılmıştır. Bir sonraki adımda araştırmanın modeli oluşturulmuş, test edilecek hipotezler belirlenmiştir. Araştırmada yer alan hipotez ve alt hipotezi test edebilmek için nicel araştırma yöntemlerine başvurulması gerektiğine ve ihtiyaç duyulan verilerin anket yöntemiyle elde edilmesine karar verilmiştir. Ardından güç mesafesi algısı ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için soru havuzu oluşturulmuş, evren ve örneklem belirlenmiş, belirlenen örneklemin kitleye sunulması hedeflenmiştir.

Araştırma iki aşamada tamamlanmıştır. Birinci aşamada, araştırmaya katılan kadın çalışanların cam tavan sendromuna yönelik algısını ölçmek için Payne'in (2005) tezinde kullandığı cam tavan algısına yönelik oluşturulmuş 11 ifadeli ölçek, güç mesafesi algısını ölçmek için Yorulmaz, Çolak, Altınkurt ve Yılmaz'ın (2018) çalışmalarında geliştirerek kullandıkları 20 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ankette 11 sorudan oluşan demografik sorular haricinde toplamda 31 ifadeden oluşan 5 dereceli Likert tipi ölçek yer almaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri tamamlanan ölçeklerin 31 ifadeli son hali EK 1 olarak yer verilen anket formundan incelenebilir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulandıktan sonra araştırmanın ikinci aşamasına geçilmiştir.

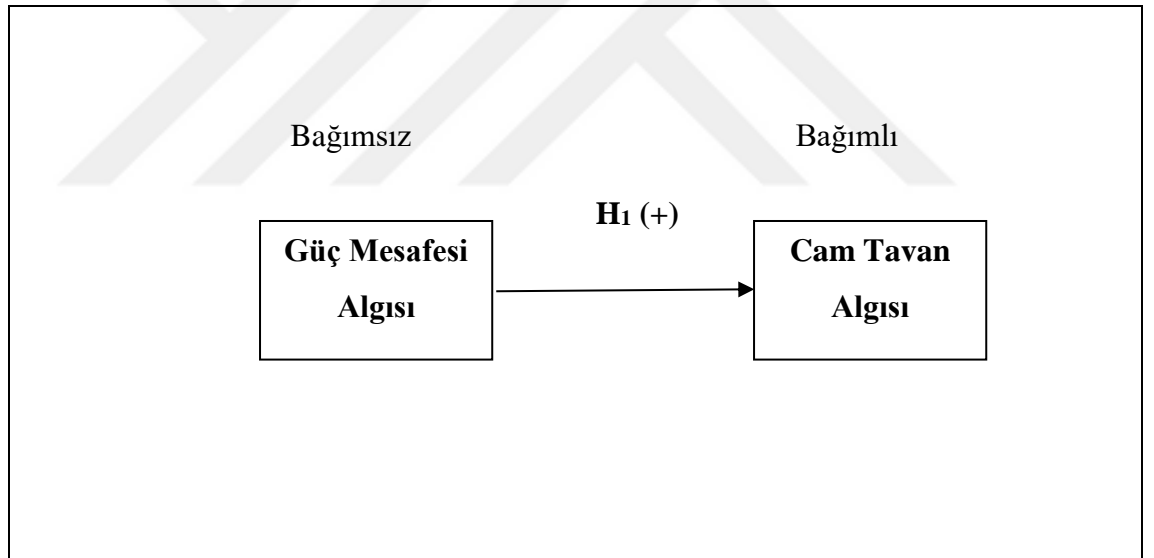
İkinci aşamada ise araştırma kapsamında 398 katılımcı kadın çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Toplamda 403 kadın çalışana ulaşılmış ancak toplanan anketler doğrultusunda bazı verilerin eksik veya yetersiz olmasından dolayı geçerli 398 anket verileri analiz edilerek raporlanmıştır. Daha sonrasında, hipotezler test edilerek araştırma sonuçlandırılmıştır. İkinci araştırmaya ait detaylı sonuçlar üçüncü bölümde belirtilmiştir.

### 3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Doğrudan gözlemleyemediğimiz olguların anlaşılmasını basitleştirmek için kullandığımız analitik çerçeveler model kurma olarak kabul edilmektedir (Sait Gürbüz, Faruk Şahin, 2017, s.76). Burada yer alan araştırma modeli, araştırmaya dair problemin bilimsel yolla nasıl çözümlenebileceğini görsel olarak daha anlaşılır kılan bir unsurdur.

Bu çalışma tanımlayıcı araştırma metodu ile yapılmıştır. Tanımlayıcı araştırma, bir sorun veya problem ile ilgili durumları, geçmiş olayları ve ilişkileri açıklamaya çalışan bir araştırma metodudur. Bu tez kapsamında yürütülen araştırmanın modeli Şekil 3.3'de gösterilmektedir.

**Şekil 3.1: Araştırma modeli**



Sosyal bilim araştırmalarında bağımlı değişkene etki eden pek çok bağımsız değişken vardır. Bağımsız değişkenlerin de bağımlı değişkenlere olan etkileri farklı biçim ve tarzlarda olabilir. Bu yüzden, bağımsız değişkenle ilişkili farklı türler kullanılabilir. Bunlar, düzenleyici değişken, aracı değişken, kontrol değişkeni, manipüle edilmiş değişken ve seçilmiş değişkenlerdir (Gürbüz Şahin, a.g.e., s.78). Araştırma modeli ile yukarıda verilen açıklamalar doğrultusunda, deneysel modele dayalı olan bu tez

çalışmasının bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişkiyi araştırdığı ve ölçüldüğü söylenebilir.

### **3.4 ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ**

Araştırmanın başlangıç aşamasında yani sorunsalın tanımlanma evresinde ya da hemen sonrasında, araştırmanın doğru şekilde saptanması önemlidir. Değişkenlerin doğru belirlenmesi ve tanımlanması, araştırma sürecini büyük ölçüde şekillendirecektir. Tez kapsamında, araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda belirtilmektedir.

- i. Güç Mesafesi Algısı
- ii. Cam Tavan Algısı

### **3.5 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ**

Bilimsel araştırmaların amaçlarından biri de ilgili kuramları test etmektir. Bu amaçla hipotezler oluşturulur. Hipotez, araştırmacıların değişkenler arasında doğru varsaydığı ilişkiler ve test etmek istediği denenceleridir. Araştırma kapsamında, literatür taraması yapılırken 2012 yılında Jahangirov'un yaptığı bir çalışmada kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişki incelenmiş ve araştırmanın sonucuna göre kadınlar açısından bir cam tavan engelini varlığından ve kadınların cam tavan ve güç mesafesi algısı arasında doğru bir orantının olduğunu ispatlanmıştır. Bu noktada sorun olarak kabul edilen bu duruma çözüm yolları bulmanın gerekliliği önerilmiştir. Öte yandan 2015 yılında Halo'nun yaptığı bir çalışmada güç mesafesi algılamaları ile cam tavan sendromuna yönelik algıları arasında ilişki ve cinsiyete göre algıda farklılıkların olup olmadı incelenmiştir. Genel sonuç olarak, literatürde de bahsi geçtiği gibi cam tavan ve güç mesafesi arasında yüksek derecede bir ilişki vardır. Bu ilişki, güç mesafesini yükselmesiyle cam tavan engellerin artması, güç mesafesinin düşmesiyle de cam tavan engellerin varlığının hissedilebilir derecede azalması veya ortadan kalkması şeklinde bir sonuç doğurmaktadır. Ancak bu cam tavan engeller ve güç mesafesine yönelik algıda ise,

cinsiyet fark etmeksizin bir fark gözükmemektedir. Cam tavan engeller toplumun güç mesafesi ile ilgili olduğu kadar bağlı bulunulan kurumdaki güç mesafesiyle de alakalıdır. Bu durum eğitim seviyeleriyle bir değişkenlik ortaya koymaktadır. Öztürk tarafından cam tavana yönelik olarak yapılan çalışmaya göre eğitim seviyesinin yüksekliği açısından iyi bir örnek olan üniversitelerde ise cam tavan engeller daha az görülmektedir (Öztürk A., 2011, s.90-91). Toplumun fertleri arasındaki güç mesafesi ve bu mesafenin etkisiyle oluşan cam tavan engeller bazen de toplumların koymuş olduğu bağlayıcı normların etkisiyle ortaya çıkmaktadır. O halde tüm bu anlatılanlar ışığında aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların güç mesafesi algısının cam tavan sendromu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır

### **3.6 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma evrenini, İstanbul ilinde yaşayan beyaz yakalı kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün tespitinde istatistiksel farklı verilere ulaşıldığından bilgilerin doğruluğu teyit edilemediğinden bu araştırma için örneklem büyüklüğünün tespitinde özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda kabul edilen asgari örneklem büyüklüklerinin yer aldığı hazır tablolardan yararlanılmıştır. Ana kütle sayısının bilinmediği durumlarda kullanılabilen ilgili tabloda yer alan verilere göre bu araştırma için gerekli asgari örneklem sayısı minimum 384 olarak tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.132).

Bu bağlamda; kolayda örnekleme yöntemiyle 403 kadın çalışana anket formları ulaştırılmıştır. Söz konusu 403 katılımcıdan toplanan verilerin eksik ve hatalı olanları ayıklanmış; elde kalan 398 katılımcının cevapladığı anketlerden elde edilen veriler SPSS 22. 0 yazılımına aktarılarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada kadın çalışanların cam tavana ve güç mesafesine bakış açıları değerlendirilerek, güç mesafesi ve cam tavan algısı arasındaki bağın derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır.



### 3.7 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Bu çalışmada literatür taraması yapılmış veri tabanlarına ulaşılarak öncelikle yerli ve yabancı dilde yazılmış bilimsel makaleler incelenmiştir. Erişime uygun olan lisansüstü ve doktora tezlerinden faydalanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili olarak özellikle Türkiye’de çok fazla çalışma yapılmış ve bu kaynaklardan yararlanılmıştır. Tezin ilk bölümünde yazılan teorik çerçevenin oluşturulması literatür okumaları sonucu ortaya oluşmuştur. Tezin araştırma kısmında yer verilmek üzere ihtiyaç duyulan sayısal veriler ise birincil kaynaklar aracılığıyla elde edilmiştir. Bu akademik çalışmada, araştırma modelinde belirtilen hipotezlerin test edilmesi için anket yöntemi ile elde edilen birincil kaynaklar kullanılmaktadır.

Araştırma modeli doğrultusunda araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla hazırlanan soru formu, literatür taramasından elde edilen veriler ışığında alanında uzman danışman görüşüne başvurularak belirlenmiştir. Bu kapsamda iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı hazırlanmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde beyaz yakalı çalışan kadınların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, aylık kazanç, kıdem süresi, son çalışma yeri süresi, yönetici cinsiyeti, görev seviyesi) ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise kadın çalışanların güç mesafesi algısı ve cam tavan algısı tutumlarını belirlemeye, birbirleri arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Soru formunda yer verilen ölçeklerin tercih edilmesinde literatür taraması ve benzer konularda yapılan çalışmalar destekleyici olmuştur. Anket formunda yer alan soruların kolay anlaşılır olup olmadığını sağlamak ve anket formuna nihai şeklini vermek amacıyla akademisyenler ve fokus grup çalışması yapılarak katılan kadın çalışanlar ile görüşmeler yapılmış ve soru formu incelenmiştir. Tüm bunların neticesinde anket formuna nihai şekli verilerek çalışmada kullanılmak üzere düzenlenmiştir.

Bu bağlamda tüm kaynakların sonucunda, Payne’in (2005) tezinde kullandığı cam tavan algısına yönelik oluşturulmuş 11 soru ve güç mesafesi algısını ölçmeye yönelik Yorulmaz, Çolak, Altınkurt ve Yılmaz’ın (2018) çalışmalarında geliştirerek kullandıkları 20 sorunun bir araya getirilmesiyle ankette toplamda 31 ifadeden oluşan ölçek kullanılmaktadır. Ankette yer alan tüm ölçeklerin orijinal versiyonlarına ulaşılmış, içerik

ve anlaşılabilirlik bakımından yeniden incelenerek, uluslararası literatürde farklı çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik test edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklere ilişkin ifadeler, orijinal ölçek makalelerinden oluşturularak yer alan ifadeler hiç katılmıyorum (1)'den tamamen katılıyorum (5)'a uzanan 5'li Likert sistemi ile ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları literatürde farklı çalışmalarda da test edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklere ilişkin ifadeler orijinal ölçek makalelerinden oluşturulmuştur. Demografik bilgi formunda 11, cam tavan algısına ilişkin bölümde 11 ve güç mesafesi ile ilgili bölümde 20 olmak üzere, toplamda 42 soru yer almaktadır (Bkz. Ek 1).

Anketi oluşturan cam tavan ile ilgili sorular Payne'in (2005) tezinde kullandığı cam tavan algısına yönelik oluşturulmuş 11 sorudur. İlgili sorular Türkçe'ye çevrilerek çalışmada kullanılmıştır. İlgili soru sıralaması çalışmamızda 12-14-16-18-20-22-24-26-28-38-41 sıradaki sorulara karşılık gelmektedir. Hazırlanan anket sorularında 5'li Likert ölçeği hazırlanarak katılımcıların 1'den 5'e kadar olan sayılara sırasıyla karşılık gelen "1 Kesinlikle Katılmıyorum", "2 Katılmıyorum", "3 Kararsızım", "4 Katılıyorum", "5 Kesinlikle Katılıyorum" a kadar olan görüşleri saptanmıştır.

Güç mesafesi algısını ölçmeye yönelik sorular Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz'ın (2018) çalışmalarında geliştirerek kullandıkları 20 sorudur. İlgili soru sıralaması çalışmamızda 13-15-17-19-21-23-25-27-29-30-31-32-33-34-35-36-37-39-40-42 sıradaki sorulara karşılık gelmektedir. Hazırlanan anket sorularında 5'li Likert ölçeği hazırlanarak katılımcıların 1'den 5'e kadar olan sayılara sırasıyla karşılık gelen "1 Kesinlikle Katılmıyorum", "2 Katılmıyorum", "3 Kararsızım", "4 Katılıyorum", "5 Kesinlikle Katılıyorum" a kadar olan görüşleri saptanmıştır. Bahsi geçen ölçeklerin tercih edilmesinin sebebi, ilgili ifadelerin kadın çalışanlar gözünden güç mesafesi ve cam tavan algılarının ve birbirleriyle olan etkilerinin ölçülebilmesine imkân tanınmasıdır.

Güç mesafesi ve cam tavan engeli sorularının bu kavramları ölçme konusunda ne kadar başarılı olduğunu tespit etmek için ölçekte kullanılan faktörler bazında maddelerin tamamının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Kontrol sorularını

tersten hesaba kattığımızda ise elde edilen güvenilirlik katsayıları aşağıdaki gibidir. Güç Mesafesi Sorularının Güvenilirlik Ölçeği Alpha:  $\alpha = 0.846$  Cam Tavan Engeli Sorularının Güvenilirlik Ölçeği Alpha:  $\alpha = 0.911$ .

Özdamar'a (1997) göre, Alpha katsayısının değerlendirmesinde uyulan değerlendirme ölçütü aşağıdaki gibidir;  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilir,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilir,  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak nitelendirilmektedir. Bu değer in altında yer alan maddeler güvenilirlik analizinde yer almaz. Bu değerlendirme ölçütüne göre, kontrol sorularının tersten hesaba katılmasıyla birlikte, güç mesafesi ve cam tavan engeli sorularının yüksek derecede güvenilir bir ölçüt olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde, buraya dek adı geçen kavramların verilerine ilişkin olarak örnek uygulama ile analiz ve bulgularına yer verilecek olup sonuçları değerlendirilecektir. Tez, güç mesafesi algısı ve cam tavan sendromu ilişkisine yönelik çalışmaların devamı olabilmesi açısından gelecekte yapılabilecek araştırma önerileri ile sonlandırılacaktır.

### **3.8 VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan testler ise;

- i. Normallik testi (Shapiro Wilk)
- ii. Güvenilirlik analizi (Cronbach's alpha)
- iii. Faktör analizi
- iv. Tanımlayıcı istatistikler (frekans analizi, betimsel istatistikler)
- v. Bağımsız grup karşılaştırması (Bağımsız örneklem t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi)
- vi. Pearson Korelasyon analizi
- vii. Regresyon analizi

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum gibi tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik testlerden faydalanılmıştır. Bağımsız 2 grubun ortalamaları karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t testi, 2'den fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında Tek yönlü varyans analizi testi sonucu kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır. Araştırmanın devamında ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığı hususunda örneklem yeterliliği ve değişkenler arası korelasyon anlamlılığına bakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Tüm ölçeklerdeki değerlerin 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle ölçeklerden çıkarılan ifade olmamıştır, ayrıca ölçeklerin Sig. anlamlılık derecesi 0,005'in altında olması nedeniyle analiz yapmaya uygun bulunmuştur. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun ortaya çıkarılması amacıyla özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınarak kümülatif açıklayıcılıktan yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri için bu analizlere yönelik varsayımlar incelenmiştir. Bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler ile yordanmasında ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin korelasyon analizinde pearson katsayıları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin demografik özelliklere dayalı olarak yapılacak farklılıkların tespiti için öncelikle verilen puanların dağılımının normal olup olmadığı test edilmiştir. Güç Mesafesi ve Cam Tavan ölçeklerinin normallik testi yapıldığında çarpıklık katsayısı (Skewness) ve basıklık katsayısı (Kurtosis) değerlerinin -1,5 ile 1,5 arasında değiştiği saptanmıştır. Bu nedenle hipotez testlerinin parametrik testlerden olan bağımsız t-testi ve tek yönlü varyans (Anova) testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara değinilmektedir.

### 4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların %6’sı 25 yaş ve altında, %38,5’i 26-35 yaş arası, %46’sı 36-45 yaş arası, %9,5’i ise 46 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan katılımcıların %42’si bekar, %58’i evli; katılımcıların %28’inin 1 çocuğu, %15’ini 2 çocuğu ve %1’inin 3 ve üzerinde çocukları olup %56’sının çocuğu yoktur katılımcıların eşlerinin %87’si çalışmakta olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların %4’ü lise, %5’i ön lisans, %55’i lisans, %30’u yüksek lisans ve %6’sı ise doktora düzeyinde eğitilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları sektör değerlendirildiğinde, %15’i eğitim, %30’u bankacılık, %5,5’i sağlık, %5’i perakende, %6’sı üretim/sanayi ve %37’si ise diğer sektörlerde çalıştıklarını; %51’i çalışan olarak, %21’i orta düzey yönetici ve %28’i ise üst düzey yönetici olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan katılımcıların %25,7’si 4.000 TL ve altında, %24,6’sı 4.001-6.000 TL arasında, %19,8’i 6.001-8.000 TL arasında, %9,8’i 8.001-10.000 TL arasında, %9,5’i 10.001-12.000 TL arasında ve %10,6’sı ise 12.000 TL üzerinde aylık gelirleri olduğunu; katılımcıların %3,3’ü 1 yıldan daha az, %13,6’sı 1-5 yıl arası, %17,8’i 5-10 yıl arası, %29,6’sı 10-15 yıl arası, %21,1’i 15-20 yıl arası ve %14,6’sı ise 20 yıl ve üzerinde mesleki deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4.1: Sosyo-demografik özellikler**

		Frekans	Yüzde
Yaş	25 yaş ve altı	24	6,0
	26-35 arası	153	38,5
	36-45 arası	182	46,0
	46-55 arası	34	8,5
	56 yaş ve üstü	5	1,0

<b>Medeni durum</b>	Bekar	168	42,0
	Evli	230	58,0
<b>Eş çalışma durumu</b>	Evet	218	87,0
	Hayır	33	13,0
<b>Eğitim</b>	Lise	15	4,0
	Ön lisans	21	5,0
	Lisans	219	55,0
	Yüksek lisans	120	30,0
	Doktora	23	6,0
<b>Çocuk sayısı</b>	Yok	224	56,0
	1 çocuk	111	28,0
	2 çocuk	58	15,0
	3 ve üzeri	5	1,0
<b>Çalışılan sektör</b>	Eğitim	61	15,0
	Tekstil	6	1,5
	Bankacılık	119	30,0
	Sağlık	22	5,5
	Perakende	20	5,0
	Üretim/Sanayi	24	6,0
	Diğer	146	37,0
<b>Görev</b>	Çalışan	197	51,0
	Orta düzey yönetici	82	21,0
	Üst düzey yönetici	107	28,0
<b>Aylık gelir</b>	2.020 ve altı	19	4,8
	2.021 – 4.000 TL	83	20,9
	4.001 - 6.000 TL	98	24,6
	6.001 - 8.000 TL	79	19,8
	8.001 - 10.000	39	9,8
	10.001 - 12.000	38	9,5
	12.001 ve üzeri	42	10,6
<b>Mesleki deneyim</b>	1 yıldan daha az	13	3,3
	1-5 yıldan az	54	13,6
	5-10 yıldan az	71	17,8
	10-15 yıldan az	118	29,6
	15-20 yıldan az	84	21,1
	20 yıl ve üzeri	58	14,6
<b>Kurumdaki çalışma süresi</b>	1 yıldan daha az	52	13,0
	1-5 yıldan az	131	33,0
	5-10 yıldan az	84	21,0
	10-15 yıldan az	70	18,0
	15-20 yıldan az	45	11,0
	20 yıl ve üzeri	16	4,0
<b>Yönetici cinsiyeti</b>	Erkek	230	58,0
	Kadın	142	36,0
	Yöneticim yok	26	6,0

Kurumdaki çalışma yılı değerlendirildiğinde, %13'ü 1 yıldan az, %33'ü 1-5 yıl arası, %21'i 5-10 yıl arası, %18'i 10-15 yıl arası, %11'i 15-20 yıl arası ve %4'ü ise 20 yıl üzerinde kurumda çalıştıklarını; ayrıca katılımcıların %58'i yöneticilerinin erkek, %36'sı kadın ve %6'sı ise yöneticilerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmada katılımcıların cam tavan anketi ile ilgili düşünceleri değerlendirildiğinde, katılımcıların, cam tavan anketine ait düşüncelerle ilgili en düşük ortalama puanı 1,9 ile *“Çalıştığım kurum kadınların gelişim sürecine inanmaz”*, ikinci en düşük ortalama madde puanı 2,2 ile *“Çalıştığım kurumda kadınlar üst düzey yönetim kademelerine terfi olanağı düşük olan pozisyonlara ya da insan kaynakları gibi personel işlerine yerleştirilirler”* maddesi ve üçüncü en düşük maddesi ise 2,2 ile *“Çalıştığım kurumda kadınların ilerleme fırsatlarını sınırlayan engeller var”* maddesidir. Kişiler çalıştıkları kurumda kadınların gelişim sürecine inandıklarını, kadınların düşük pozisyonlara yerleştirilmediğini ve kadınların ilerleme fırsatlarını engelleyen genel bir durum olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmada katılımcıların örgütsel güç mesafesi ile ilgili düşünceleri değerlendirildiğinde, katılımcıların, örgütsel güç mesafesi ölçeğine ait düşüncelerle ilgili en yüksek ortalama puanı 4,0 ile *“Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim”*, ikinci en yüksek ortalama madde puanı 3,16 ile *“Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım”* maddesi ve en düşük maddesi ise 1,79 ile *“Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımalarını normal karşılarım”* maddesidir. Kişiler çalıştıkları kurumda yöneticilerin kendileri hakkındaki düşüncelerini önemsediklerini, yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olabileceklerini bununla birlikte yöneticiler ile aynı görüşte çalışanların bazı imtiyazlara sahip olmasını nadiren normal karşıladıklarını belirtmişlerdir.

## 4.2. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların cam tavan ve örgütsel güç mesafesi ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistikleri değerlendirildiğinde; ortalama cam tavan puanı 27,19 ve ortalama örgütsel güç mesafesi puanı 50,93 olarak görülmektedir.

Genel ortalamalar değerlendirildiğinde, cam tavan için genel ortalama 2,47 iken örgütsel güç mesafesi için genel ortalama 2,54 olarak görülmektedir.

**Tablo 4.2: Ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri**

	N	$\bar{X}$	S.S.	Min.-maks.	Genel ortalama
<b>Cam Tavan</b>	398	27,19	11,07	11-55	2,47
<b>Örgütsel Güç Mesafesi</b>	398	50,93	11,71	22-90	2,54

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi cam tavan anketi ve örgütsel güç mesafesi ölçek değerlerine yönelik normallik dağılımı değerlendirildiğinde, örgütsel güç mesafesi dışındaki değerler normal dağılım göstermemiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak puanların normal dağılım göstermemesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  arasında olması ve örneklem hacminin 30 ve üzerinde olduğundan cam tavan anketi ve örgütsel güç mesafesi ölçek değerlerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

**Tablo 4.3: Ölçeklerin normallik dağılımı**

	Shapiro-Wilk			Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
	Statistic	Df	P		
<b>Cam Tavan</b>	0.951	398	0.000	0.497	-0.711
<b>Örgütsel Güç Mesafesi</b>	0.994	398	0.160	0.092	0.006

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel güç mesafesi ve cam tavan anketi puanları sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).



**Tablo 4.4: Bireylerin örgütsel güç mesafesi ve cam tavan puanlarının sosyo-demografik özelliklere göre karşılaştırılması**

		N	Örgütsel Güç Mesafesi	t/F	p	Cam tavan	t/F	p
<b>Yaş grupları</b>	25 yaş ve altı	24	51,71 ± 9,06	0,927	0,428	23,08 ± 9,26	1,675	0,172
	26-35 arası	153	50,75 ± 11,23			28,13 ± 11,25		
	36-45 arası	182	51,56 ± 12,08			26,74 ± 11,24		
	46 ve üzeri	39	48,21 ± 13,19			28,15 ± 10,27		
<b>Medeni durum</b>	Bekar	168	50,4 ± 11,41	-0,760	0,448	27,83 ± 11,54	0,971	0,325
	Evli	230	51,31 ± 11,93			26,73 ± 10,72		
<b>Eş çalışma durumu</b>	Evet	218	51,11 ± 11,82	-1,048	0,687	26,9 ± 10,73	0,403	0,687
	Hayır	33	53,42 ± 11,64			26,09 ± 11,16		
<b>Eğitim</b>	Lise	15	53,8 ± 9,89	0,310	0,671	31,4 ± 11,11	1,557	0,185
	Ön lisans	21	52,05 ± 13,83			23,62 ± 10,51		
	Lisans	219	50,65 ± 12,27			26,78 ± 10,81		
	Yüksek lisans	120	50,96 ± 11,00			27,52 ± 11,47		
	Doktora	23	50,52 ± 9,25			29,96 ± 11,41		
<b>Çocuk sayısı</b>	Yok	224	50,04 ± 11,14	2,386	0,069	27,16 ± 10,92	0,005	1,000
	1 çocuk	111	51,1 ± 12,58			27,3 ± 12,04		
	2 çocuk	58	54,4 ± 11,74			27,14 ± 9,79		
	3 ve üzeri	5	46,6 ± 11,67			27 ± 12,88		

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, <sup>2</sup>Bağımsız örneklem t testi

Araştırmanın amacında daha önce belirtildiği üzere çalışma kapsamında ayrıca katılımcıların algıladıkları örgütsel güç mesafesi ve cam tavan puanlarının mesleki özelliklerine göre karşılaştırılması hedeflenmiştir. Buna göre, meslek özellikleri arasından çalışılan sektör, görev, aylık gelir, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi ve yönetici cinsiyetine göre örgütsel güç mesafesi ve cam tavan algılarının ne ölçüde değişiklik gösterdiğini anlayabilmek adına varyans (ANOVA) analizine başvurulmuştur. Tablo 4.5’de yer alan varyans analizi bulgularına göre katılımcıların örgütsel güç mesafesi puanlarının görev ve yönetici cinsiyeti değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır ( $p \leq 0,05$ ).

Bununla birlikte, orta düzey yönetici olan katılımcıların ortalama örgütsel güç mesafesi puanı ( $53,96 \pm 10,78$ ) anlamlı olarak üst düzey yönetici olan katılımcıların ortalama puanından yüksek; yöneticisi kadın olan katılımcıların ortalama örgütsel güç mesafesi

puanı ( $53,22 \pm 11,29$ ) anlamlı olarak yöneticisi erkek olan ve yöneticisi olmayan katılımcıların ortalama puanlarından yüksek olduğu görülmektedir ( $p \leq 0,05$ ). Bu sonuca ulaşmamızı sağlayan insanların kıdem süresi arttıkça ve üst düzey pozisyonlara yükseldikçe güç mesafesi algısı düşmesi olarak yorumlayabiliriz.

Ayrıca, eğitim sektöründe çalışan katılımcıların Araştırmaya katılan katılımcıların ortalama cam tavan puanı ( $27,62 \pm 11,62$ ) anlamlı olarak perakende sektöründe çalışanların puanından ( $21,50 \pm 7,47$ ), sağlık ( $30,68 \pm 11,67$ ) ve diğer sektörlerde ( $28,88 \pm 11,92$ ) çalışanların ortalama puanı anlamlı olarak bankacılık ve perakende sektöründe çalışanların ortalama puanından yüksek olduğu görülmektedir ( $p \leq 0,05$ ).

**Tablo 4.5: Bireylerin örgütsel güç mesafesi ve cam tavan puanlarının mesleki özelliklere göre karşılaştırılması**

		N	Örgütsel Güç Mesafesi	t/F	P	Cam Tavan	t/F	p
<b>Çalışılan sektör</b>	Eğitim	61	$51,67 \pm 11,37$	0,847	0,535	$27,62 \pm 11,62$	<b>2,691</b>	<b>0,014*</b>
	Tekstil	6	$54,67 \pm 9,97$			$29,33 \pm 8,55$		
	Bankacılık	119	$52,06 \pm 9,89$			$25,03 \pm 10,19$		
	Sağlık	22	$47,36 \pm 8,92$			$30,68 \pm 11,67$		
	Perakende	20	$50,4 \pm 15,48$			$21,50 \pm 7,47$		
	Üretim/Sanayi	24	$48,71 \pm 10,37$			$27,54 \pm 8,07$		
	Diğer	146	$50,51 \pm 13,2$			$28,88 \pm 11,92$		
<b>Görev</b>	Çalışan	197	$50,42 \pm 11,70$	<b>4,172</b>	<b>0,016*</b>	$28,98 \pm 11,74$	<b>5,462</b>	<b>0,005*</b>
	Orta düzey yönetici	82	$53,96 \pm 10,78$			$26,48 \pm 10,55$		
	Üst düzey yönetici	107	$49,21 \pm 11,98$			$24,74 \pm 9,78$		
<b>Aylık gelir</b>	2.020 ve altı	19	$47,16 \pm 12,92$	1,793	0,099	$25,53 \pm 9,95$	1,993	0,068
	2.021 – 4.000 TL	83	$53,41 \pm 11,54$			$29,86 \pm 11,49$		
	4.001 - 6.000 TL	98	$49,91 \pm 12,41$			$27,43 \pm 12,17$		
	6.001 - 8.000 TL	79	$49,37 \pm 11,36$			$26,59 \pm 10,75$		
	8.001 - 10.000 TL	39	$51,87 \pm 8,95$			$22,85 \pm 9,2$		
	10.001-12.000 TL	38	$53,66 \pm 11,98$			$27,92 \pm 10,45$		
	12.001 ve üzeri TL	42	$49,69 \pm 11,79$			$26,64 \pm 9,87$		

<b>Mesleki deneyim</b>	1 yıldan daha az	13	48,15 ± 12,34	1,120	0,349	24,85 ± 9,68	0,587	0,710
	1-5 yıldan az	54	52,85 ± 11,03			27,46 ± 11,17		
	5-10 yıldan az	71	50,62 ± 11,33			28,69 ± 11,15		
	10-15 yıldan az	118	52,19 ± 11,12			27,47 ± 11,51		
	15-20 yıldan az	84	49,49 ± 12,7			26,08 ± 10,72		
	20 yıl ve üzeri	58	49,64 ± 12,26			26,69 ± 10,94		
<b>Kurumdaki çalışma süresi</b>	1 yıldan daha az	52	47,77 ± 10,27	1,246	0,287	28,69 ± 10,55	1,593	0,161
	1-5 yıldan az	131	51,91 ± 11,2			26,46 ± 10,25		
	5-10 yıldan az	84	51,07 ± 12,24			29,57 ± 11,82		
	10-15 yıldan az	70	50,33 ± 11,91			25,89 ± 12		
	15-20 yıldan az	45	52,8 ± 13,26			25,16 ± 10,67		
	20 yıl ve üzeri	16	49,75 ± 11,44			27,31 ± 11,07		
<b>Yönetici cinsiyeti</b>	Erkek	230	50,13 ± 11,58	<b>6,243</b>	<b>0,002*</b>	<b>29,55 ± 11,32</b>	<b>13,745</b>	<b>0,000*</b>
	Kadın	142	53,22 ± 11,29			23,57 ± 9,78		
	Yöneticim yok	26	45,46 ± 12,77			26,15 ± 10,38		

<sup>1</sup>Tek Yönlü Varyans Analizi, <sup>2</sup>Bağımsız örneklem t testi, \*p≤0,05

### 4.3. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktöriyel ve yapısal geçerliliklerini tespit edebilmek için IBM SPSS Statistics 21 programı kullanarak, Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Eksen Döndürme Tekniği'ne başvurularak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

#### 4.3.1. Cam Tavan Algısı Ölçeği Geçerlilik Testi

11 ifadeli Cam Tavan Algısı Ölçeği'nin keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.944 olduğu, yani örneklem yeterliliğinin faktör analizi için uygun olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, Bartlett küresellik testi sonucu ise ( $\chi^2(398) = 2697.337$ ;  $p = 0.000$ ) maddeler arasında korelasyon ilişkilerinin ileri düzeyde anlamlı olduğunu işaret etmektedir (Williams, Onsman ve Brown, 2010). Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, KFA bulgularına göre 11 maddenin tek faktör boyutunda toplandığı ve faktör yük değerlerinin 0.466 ile 0.893 arasında değişmekte olup, tek faktörün toplam varyansın %56.612'sinin açıklandığı görülmüştür (bk. Tablo 4.6).

**Tablo 4.6: Cam Tavan Algısı Ölçeği Geçerlilik Testi (n:398)**

CT8	Çalıştığım kurumda kadınlar erkeklerin sahip olduğu ilerleme fırsatlarına aynı ölçüde sahip değillerdir.	0.893
CT3	Çalıştığım kurumdaki kalıplaşmış yargılar kadınların ilerlemesini engeller.	0.868
CT10	Çalıştığım kurumda erkeklerin ve kadınların değerlendirilme standardı farklıdır.	0.846
CT4	Çalıştığım kurumda kadınlar için koçluk, geliştirme ve yönetim deneyimleri sağlayan bir mentorluk (rehberlik) programı yoktur.	0.829
CT7	Çalıştığım kurumda kadın çalışanların terfi oranı ile erkeklerin terfi oranı aynı değildir.	0.826
CT5	Çalıştığım kurum kadınların gelişim sürecine inanmaz.	0.820
CT11	Çalıştığım kurumda kadınlar üst düzey yönetim kademelerine terfi olanağı düşük olan pozisyonlara ya da insan kaynakları gibi personel işlerine yerleştirilirler.	0.771
CT1	Cam tavan terimi kadınların üst düzey yönetim konumlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bir bariyer olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre çalıştığım kurumda cam tavan engelinin bulunduğuna inanıyorum.	0.752
CT6	Çalıştığım kurumda çalışan kadın yönetici sayısı erkek çalışanlara oranla daha azdır.	0.525
CT9	Çalıştığım kurumun politika ve uygulamaları kadınların ilerlemesine dair bir inanış sergilememektedir.	0.517
CT4	Çalıştığım kurumda kadınlar için koçluk, geliştirme ve yönetim deneyimleri sağlayan bir mentorluk (rehberlik) programı yoktur.	0.466
<b>Tek faktör ile açıklanan toplam varyans yüzdesi: %56.612 (Özdeğer: 6.227)</b>		
<b>KMO Örneklem Yeterlilik Testi</b>		0,944
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>		2697,337
<b>df</b>		55
<b>Sig. (Anlamlılık) (p)</b>		0,000

### 4.3.2. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Geçerlilik Testi

20 ifadeli Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği'nin keşfedici faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.861 olduğu, yani örneklem yeterliliğinin faktör analizi için uygun olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, Bartlett küresellik testi sonucu ise ( $\chi^2(398) = 2159,899$ ;  $p = 0.000$ ) maddeler arasında korelasyon ilişkilerinin ileri düzeyde anlamlı olduğunu işaret etmektedir (Williams, Onsman ve Brown, 2010). Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Keşfedici faktör analizi bulgularına göre orijinal ölçekte Güce Razı Olma boyutu altında yer alan “işe ilişkin temel düşüncem, *“her şey olacağına varır”* şeklindedir” ve Gücü Araşsal Kullanma boyutu altında yer alan *“eğer yönetimle ters düşersen (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm”* maddelerinin öngörülenden farklı yeni faktörler oluşturmaları ve bu maddelerin faktör yük değerlerinin 0.40 altında kalmaları sebebiyle (Kline, 2014) ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiş ve ölçek madde sayısı 18'e düşürülmüştür. KFA kapsamında ifade çıkarma işlemi tek tek yapılarak, her defasında analiz tekrar edilmiştir. Geriye kalan 18 maddenin dört faktör boyutunda toplandığı ve faktör yük değerlerinin 0.414 ile 0.810 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Dört faktör ile toplam varyansın %52.93'ünün açıklandığı tespit edilmiştir (bk. Tablo 4.7).

**Tablo 4.7: Algılanan Güç Mesafesi Ölçeği Geçerlilik Testi (n:398)**

<b>Birinci Faktör: Gücü Kabullenme / Özdeğer: 5.245 / Açıklanan varyans yüzdesi: %29.139</b>		
GK2	Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım. *	0.810
GK4	Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım. *	0.769
GK6	Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.	0,733
GK1	Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.	0.730
GK3	Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.	0.419

GK5	Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.	0.414
<b>İkinci Faktör: Güce Razi Olma / Özdeğer: 1.773 / Açıklanan varyans yüzdesi: %9.848</b>		
GRO6	Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmaktan kaçınırım.	0.709
GRO4	Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.	0.691
GRO1	Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.	0.668
GRO2	Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.	0.619
GRO5	Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.	0.462
<b>Üçüncü Faktör: Gücü Araçsal Kullanma / Özdeğer: 1.363 / Açıklanan varyans yüzdesi: %7.573</b>		
GAK2	Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.	0.768
GAK3	Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.	0.537
GAK1	İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.	0.477
GAK5	Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.	0.474
<b>Dördüncü Faktör: Gücü Meşrulaştırma / Özdeğer: 1.147 / Açıklanan varyans yüzdesi: %6.37</b>		
GM3	Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.	0.799
GM1	Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımasını normal karşılarım.	0.790
GM2	Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.*	0.422
<b>Dört faktör ile açıklanan toplam varyans yüzdesi: %52.93</b>		
<b>KMO Örneklem Yeterlilik Testi</b>		0,861
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>		2159,899
<b>df</b>		90
<b>Sig. (Anlamlılık) (p)</b>		0,000

\*Ters yönlü ifadeler

#### 4.4. ÖLÇEKLERİN İÇ TUTARLILIK ANALİZLERİ

Keşfedici faktör analizleri sonrasında araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin için iç tutarlılık analizi, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri hesaplanarak yapılmıştır. DeVellis (2003: s. 95) göre,  $\alpha$  katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütleri;

- a. 0.60 - 0.65 ise ölçek güvenilir değil,
- b. 0.65 - 0.70 ise ölçek düşük güvenilir,
- c. 0.70 - 0.80 ise güvenilir,
- d. 0.80 - 01.00 ise yüksek derecede güvenilir şeklindedir.

Tablo 4.8’de yer alan bulgulara göre tek boyutlu Cam Tavan Algısı Ölçeği iç tutarlılık analizi sonuçlarına göre güvenilirlik katsayısı, genel tüm ölçek için  $\alpha = 0.911$  (11 ifade) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 4.8: Cam Tavan Algısı Ölçeği İç Tutarlılık Analizi**

Boyutlar	$\alpha$	Madde sayısı
Cam Tavan Algısı Ölçeği Genel	0.911	11

Tablo 4.9’da yer alan bulgulara göre dört boyutlu Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği için güvenilirlik katsayısı, gücü kabullenme boyutu için  $\alpha = 0.593$  (6 ifade), güce razı olma boyutu için  $\alpha = 0.721$  (9 ifade), gücü araçsal kullanma boyutu için  $\alpha = 0.769$  (5 ifade) ve bilişsel zanaatkârlık için  $\alpha = 0.543$  (4 ifade) ve genel tüm ölçek için  $\alpha = 0.846$  (18 ifade) olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılık değerinin kabul edilebilir değer olan 0.70’den yüksek olduğu söylenebilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

**Tablo 4.9: Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği İç Tutarlılık Analizi**

Boyutlar	$\alpha$	Madde sayısı
Gücü Kabullenme	0.593	6
Güce Rız Olma	0.721	5
Gücü Araçsal Kullanma	0.769	4
Gücü Meşrulaştırma	0.543	3
Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Genel	0.846	18

#### 4.5. KORELASYON ANALİZİ

Araştırmada modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri Tablo 4.10'da sunulmuştur.

**Tablo 4.10: Cam Tavan Algısı ile Örgütsel Güç Mesafesi Arasındaki İlişki Analizi**

	1	2	3	4	5	6
1. CT	1					
2. GK	0.378**	1				
3. GRO	0.311*	0.494**	1			
4. GAK	0.394*	0.399*	0.504**	1		
5. GM	0.261**	0.512**	0.375**	0.682**	1	
6. OGM	0.334**	0.657**	0.505**	0.637**	0.482**	1

CT: Cam Tavan, GK: Gücü Kabullenme, GRO: Güce Rız Olma, GAK: Gücü Araçsal Kullanma, GM: Gücü Meşrulaştırma, OGM: Örgütsel Güç Mesafesi-Genel,  $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$

Katılımcıların elde edilen bulgulara göre cam tavan algısı ile örgütsel güç mesafesi arasında orta derecede ( $r = 0.334$ ) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p = 0.000 < 0.05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği'nde yer alan boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş olup, katsayı değeri 0.80 ve üzerinde olan ilişkilere rastlanmamış olması çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) problemi olmadığını işaret etmektedir (Hair ve diğerleri, 2010).



#### 4.6. REGRESYON ANALİZİ

“Çalışanların güç mesafesi algısının cam tavan sendromu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır” hipotezini test etmeye yönelik bulgular Tablo 4.11’de yer almaktadır. Buna göre cam tavan algısı değişkeninin, örgütsel güç mesafesi değişkeni üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etki ( $\beta = 0.29$ ,  $p < 0.05$ ) yaptığı görülmektedir.

**Tablo 4.11: Cam Tavan Algısının Örgütsel Güç Mesafesi Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	Modele Ait Regresyon Değerleri			Model Özeti		Hipotez
	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F	H <sub>1</sub>
Örgütsel Güç Mesafesi	0.29*	19.51	0.000	0.18	314.27*	Kabul

\* Bağımlı Değişken: Cam Tavan Algısı, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01

Elde edilen sonuçlara göre cam tavan algısı değişkeninin tek başına, örgütsel güç mesafesi değişkeninin %18’lik kısmını açıkladığı ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $R^2 = 0.18$ ;  $F = 314.27$ ,  $p < 0.05$ ). Bu durumda H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilerek, katılımcıların örgütsel güç mesafesi algılarındaki artışın, cam tavan algılarını olumlu olarak etkileyebileceği düşünülmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmamızın sonuçları ve gelecekteki akademik çalışmalar için ışık tutacak öneriler yer alacaktır.

### 5.1 SONUÇ

Öncelikli olarak araştırmamızda teorik kısmı oluşturmak için gerekli literatür taraması yapılarak ilerlenmiştir. Bu kısımdaki konuları desteklemek, hipotezleri geliştirmek ve bu hipotezleri test etmek için bazı sayısal verilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu sebepten dolayı İstanbul'da çalışan kadınlara yönelik uygulanan ankete katılan 403 kişi katılım göstermiş, bu anketlerden 4'ü geçersiz sayılarak 398 anket değerlendirmeye alınmıştır. Analiz edilebilir anketler Excel programına veri olarak girilmiş, daha sonra bu veriler SPSS 22.01 program ile analiz edilerek Tablo 4.11'de yer verildiği gibi hipotezin kabul ve ret durumları ortaya çıkarılmıştır.

Demografik bilgilerden elde edilen sonuçlar şöyledir; araştırmaya katılan 398 kadın çalışanların yüzde 46'sının yaşları 36-45 arasındadır. Katılımcıların yüzde 58'i evli ve çocuk sayısı ile ilgili olarak yüzde 44'ünün çocuğu vardır. Evli olan katılımcıların eşlerinin yüzde 87'si ise çalışmaktadır. Katılımcıların yüzde 91'i lisans ve üzeri eğitimlidir. Katılımcıların çalıştıkları sektör göz önünde bulundurulduğunda büyük çoğunluğu bankacılık sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların yüzde 51'i yönetici altı görev seviyesinde çalışmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 5-10 yıl arası mesleki deneyime sahipken, mevcut kurumdaki çalışma yılları değerlendirildiğinde sadece %21'i 5-10 yıl arası olarak cevaplamıştır.

Demografik bilgiler bölümünün onbirinci sorusu olan "yöneticiniz kadın mı erkek mi" sorusuna katılımcıların yüzde 58'i tarafından "erkek" olarak cevaplanmıştır. Tüm kadın çalışanların yüzde 28'i üst düzey yönetici olarak kurumunda görev yapmaktadır. Güldal'ın ifade ettiği gibi, kadınların yönetici pozisyonundaki sayısının artmasında

eğitimin önemli bir neden olabileceğidir. Çünkü kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselebilmesi için eğitim düzeyine bağlı olarak şansları daha yüksek olacaktır (Güldal 2006, s. 31-54). Kadınların mesleki eğitim düzeyi düşük olduğu sürece, yüksek pozisyonlara gelmeleri zorlaşacaktır. Netice itibariyle kadınların mesleki eğitimi yüksek seviyelerde olmadığı sürece, yüksek pozisyonlarda yer almaları daha zorlaşacak ve iş yaşamında kadın çalışan sayıları ne kadar artarsa artsın mesleki eğitimde kendilerini geliştirmedikleri sürece sadece alt ve orta pozisyonlarda yer almaya devam edeceklerdir.

Mesleki tecrübeye baktığımızda tüm katılımcıların yüzde 29,6'sı 10-15 yıl arasında tecrübeye sahiptirler. 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan kadınların sayısı ise sadece yüzde 14,6'dır.

Araştırmamıza katılan katılımcıların örgütsel güç mesafesi algısına görev ve yönetici cinsiyeti açısından baktığımızda anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan orta düzey yönetici olan katılımcılar örgütsel güç mesafesi anlamlı olarak üst düzey yönetici olan katılımcılardan yüksek iken; yöneticisi kadın olan katılımcıların anlamlı olarak yöneticisi erkek olan ve yöneticisi olmayan katılımcıların algısından yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların sektörel dağılımına göre cam tavan algısını değerlendirildiğinde, eğitim sağlık ve diğer sektörlerde çalışanların anlamlı olarak bankacılık ve perakende sektöründe çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel güç mesafesi ile ilgili düşünceleri değerlendirildiğinde ise örgütsel güç mesafesi ölçeğine ait düşüncelerle ilgili en yüksek değerlendirmeyi 21 ve 29. sorulara “Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim” ve “Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım” ve en düşük ise 39. Soru olan “Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanınmasını normal karşılarım” ifadesi olmuştur. Kişiler çalıştıkları kurumda yöneticilerin kendileri hakkındaki düşüncelerini önemsediklerini, yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olabileceklerini bununla birlikte yöneticiler ile aynı görüşte çalışanların bazı imtiyazlara sahip olmasını nadiren normal karşıladıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların cam tavan algısı ile ilgili düşünceleri değerlendirildiğinde, en düşük sırayla 28,14,16. sorulardaki “Çalıştığım kurum kadınların gelişim sürecine inanmaz”, “Çalıştığım kurumda kadınlar üst düzey yönetim kademelerine terfi olanağı düşük olan pozisyonlara ya da insan kaynakları gibi personel işlerine yerleştirilirler” ve “Çalıştığım kurumda kadınların ilerleme fırsatlarını sınırlayan engeller var” ifadeleri olmuştur. Bu bağlamda katılımcılar genel ortak görüş olarak çalıştıkları kurumda kadınların gelişim sürecine inandıklarını, kadınların düşük pozisyonlara yerleştirilmediğini ve kadınların ilerleme fırsatlarını engelleyen genel bir durum olmadığı yönünde tavır sergiledikleri görülmüştür. Örneklem grubunun İstanbul ili gibi sanayi şehri olduğunu göz önüne alırsak daha önce teorik bölümlerde bahsi geçen çalışmalardan farklılık olduğu rahatlıkla görülebilecektir. Çünkü güç mesafesi yüksek olan toplumlarda emirlere katı ve itirazsız üst düzey yöneticiler dâhil herkes tarafından uyum gösterilmektedir (Can 2012, s. 241).

Tüm bu gerçekleştirilen araştırma ve istatistik analizlerinin neticesinde, güç mesafesi ve cam tavan arasında anlamlı bir ilişki olması nedeniyle araştırmamızın hipotezlerinden H1 kabul edilmiştir. Kadınların güç mesafesi ve cam tavan arasındaki ilişki algılarının demografik özelliklere göre değişkenlik göstermemekle beraber görev seviyesi ve yönetici cinsiyetine göre anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Orta düzey yönetici olan katılımcıların güç mesafesi algısı anlamlı olarak üst düzey yönetici olan katılımcıların algısından yüksek; bunu insanların kıdem süresi arttıkça ve üst düzey pozisyonlara yükseldikçe güç mesafesi algısı düşmesi olarak yorumlayabiliriz.

Araştırmaya katılan yöneticisi kadın olan katılımcıların örgütsel güç mesafesi algısı anlamlı olarak yöneticisi erkek olan ve yöneticisi olmayan katılımcılara göre yüksek olduğu görülmektedir. Bunu kadın yöneticilerin yaşadıkları ve gördükleri zorluklar karşısında empati kuramamak ve yaşanan benzer deneyim ve zorluğu görmelerini normalleştirmelerinden kaynaklı olduğu yönünde yorumlayabiliriz.

Diğer yandan yönetici pozisyonunda çalışan kadınlar, bu konuma gelene kadar, cinsiyet ayrımcı yaklaşımlar sebebiyle erkek çalışanlara göre çok daha fazla çaba göstermeleri gerekmiş, diğer kadın çalışanların da yükselmesi için aynı sıkıntıları yaşamaları gerektiğine

inanmışlardır. Kraliçe Arı Sendromu olarak da nitelendirdiğimiz bu durumun kadınların çalışma hayatında ciddi ayrımcılıklara maruz kaldıkları ve yönetici pozisyonlara erkeklere göre daha zor yükseldikleri için bu tarz bir savunma mekanizması geliştirmekte oldukları şeklinde de yorumlayabiliriz. Bu bağlamda çalışma hayatında cinsiyet odaklı ayrımcılıkların giderilmesi durumunda, kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara karşı olumsuz tavır sergilemesine sebep olan Kraliçe Arı Sendromunun da ortadan kalkacağı şeklinde yorumlayabiliriz.

Genel sonuç itibarıyla, literatürde bahsi geçtiği gibi cam tavan ve güç mesafesi arasında doğru ancak orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu ilişki, güç mesafesinin yükselmesiyle cam tavan engellerin artması, güç mesafesinin düşmesiyle de cam tavan engellerin varlığının hissedilebilir derecede azalması veya ortadan kalkması şeklinde bir sonuç doğurmaktadır. Ancak cam tavan engeller ve güç mesafesine yönelik algıda ise, demografik özelliklere bağlı olarak herhangi bir fark gözükmemektedir. Cam tavan engeller toplumun güç mesafesi ile ilgili olduğu kadar bağlı bulunulan kurumdaki güç mesafesiyle de ilgilidir.

Araştırmaya katılan kadın katılımcıların büyük çoğunluğunun Bankacılık sektöründe olması ve kariyer yönetimi açısından bu sektördeki kurumların yapılandırılmış bir kariyer yolu sürecinin tasarlanmış olması bu algının düşük seviyede bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanmasını ortaya koymaktadır. Payne'nin (2005) de ifade ettiği gibi bazı endüstri ve sektörler, kadınları terfi ettirmede diğer sektörlerden daha iyi durumda olduğu yönündedir (Deitra C. Payne 2005, ss. 119).

Diğer taraftan bankacılık sektörü gibi eğitilmiş kadın çalışanların fazla olduğu bir sektörde cam tavan ve güç mesafesi algısının yapılan araştırmalarımızda orta nitelikte sonuç ortaya koyuyor olması beklenen ve arzu edilen bir durumdur.

Bu bağlamda küresel ortamda gerçekten rekabetçi kalmak isteyen diğer sektördeki kuruluşların, kadınların işyerinde ilerlemesini engelleyen unsurları aşması gerekecektir. Bu da, kurum kültürünü bu yönde oluşturmak ve bu vizyonu tüm yönetim seviyelerinde uygulayarak takip edilmesini sağlamakla gerçekleşecektir.

Güç mesafesi düşük olan toplumlar ve işletmelerde, çalışanlar cinsiyet durumlarına bakılmaksızın hak ve özgürlük açısından eşit olup üstlerinden gelen kararları sorgulamadan olduğu gibi yerine getirmemektedirler. Bu tür kültürlerde zayıf olanların ve/veya kadınların dayanışması yüksek düzeydedir. Kadınlar daha fazla bağımsızlık çabası içerisindedirler ve kendi cinslerinde güven ortamı oluşmuştur. Çalışanlar kurum sahipleri ile tartışmaktan kaçınmamaktadırlar. Çünkü bu tür kültürlerde yükselme, beceri ve yeteneğe göre değerlendirilir yani alt kademedeki pozisyonlardaki herhangi bir çalışan üst kademedeki pozisyonlara yükselbilmekte, ücretlendirme koşulları açısından çalışanlar arasındaki fark daha düşük seviyede ve terfilerde de çalışanın hak ettiği zaman terfi ettirilmesi gibi uygulamalar söz konusu olmaktadır.

Diğer bir yandan kadınlar artan oranda bilinçlenmekte ve her geçen gün önlerinde bir set gibi duran cam tavanı kırmaya yönelik yeni hamleler yapmaktadır. Toplumların kültür düzeyinin yükselmesi ve eğitim cam tavanın kırılabilmesinde en önemli etken olacaktır.

## **5.2 ÖNERİLER**

Yapılan çalışmada Hipotez 1 desteklenmiş olup, kadınların cam tavan ve güç mesafesi algısı arasında doğru bir orantının olduğundan ancak zayıf nitelikte olduğundan bahsetmek mümkündür.

Yapılan tüm araştırma çalışmalarında ortaya çıkan sonuç ve etkilerin daha da belirginleşebilmesi amacıyla çalışma evreni Türkiye geneli olan benzer bir çalışmanın yapılması bilgi değeri daha yüksek sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Çalışmamız İstanbul'da ikamet eden kamu ve özel sektörde beyaz yakalı olarak çalışan kadınlara yapılmış olup bu alanın daha da genişletilerek böylelikle kırsal kesim ve büyük şehirde çalışan kadın katılımcıların algılarını karşılaştırma ve birçok kesiminin temsil edilebileceği bir çalışma da yine yüksek değere sahip sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Bir diğer açıdan aynı çalışmanın bankacılık sektörü dışındaki diğer sektörlerden benzer ölçüde katılımı dağılımının eşit olacak şekilde yapılması tek bir zümre değil tüm sektörde çalışan kadınların algılarıyla ilgili daha çarpıcı sonuçlar ortaya da koyabilecektir.

Diğer bir akademik araştırma önerisi de, tez çalışmasının kapsamının kısıtlılığı İstanbul-Marmara Bölgesi'nde gerçekleşmiş olmasıdır bu noktada çalışma sınırlılığının kapsamı genişletilerek yabancı literatür araştırılarak benzer kültür devletlerdeki kadın çalışanların algısı da karşılaştırılabilir.

Aynı zamanda sektör olarak erkeklere yönelik olan meslek gruplarının seçilmesi ortaya çıkan sonuçları ve erkeksi mesleklerde kadınların karşılaştıkları engeller ve etkileri hakkında daha önemli ipuçları vermesi bakımından önemli olabilecektir. Özellikle Bilgi Teknolojileri, Otomotiv Sanayi gibi sektörlerde cam tavan bulgusuna daha fazla rastlanacağı düşünülmektedir.

Diğer taraftan bankacılık sektörü gibi eğitilmiş kadın çalışanların fazla olduğu diğer sektörlerde de (ilaç sektörü) çalışanların cam tavan ve güç mesafesi algısı üzerine araştırma yapılarak kurumdaki eğitim seviyesindeki dağılımın iki değişken üzerinde etkisi ortaya konabilir.

Çalışmamızın daha sonra yapılacak çalışmalara iyi bir kaynak teşkil etmesi ve farklı akademik çalışmalara da önayak olması da bu kapsamda değerlendirilebilecektir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Acar, N., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: MPM Yayın.
- Akoğlan Kozak, M., 2009. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Aytaç, S., 2005. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlanması ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baruch, Y., 2004. *Managing careers. Theory and practice*. Glasgow: Bell & Bain Limited.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., 2013. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Bingöl, D., 2013. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., 2009. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalık, T. ve Ereş, F., 2006. *Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Doğan, B., 2012. *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dündar, G., 2002. *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Dündar, G., 2013. *Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğmuş, N., 2003. *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Erdost, E. ve Çolak, H., 2013. *Örgütlerde Çeşitlilik, Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S., 2006. *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G.Ö., 2004. *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. 2010. *Canonical Correlation: A Supplement to Multivariate Data Analysis. Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey, ABD: Pearson Prentice Hall Publishing.



- Kline, P. (2014). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York, ABD, Routledge.
- Kozak, A. M., 2001. *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H., 2010. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition USA: South-Western.
- Meyerson, D.E. ve Fletcher, J. K. 2006. *Cam Tavanı Parçalamak İçin İlimli Bir Manifesto*, Harvard Business Review, (Çev: L. Aslan). İstanbul: Mess Yayınları.
- Nunnally J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, ABD, McGrawHill.
- Odabaşı, S., 2008. *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Okakın, N., 2009. *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özden, M. C., 2008. *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın, A., 2005. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Rosener, J.B., 2006. Kadınların Liderlik Tarzları, Harvard Business Review, (Çev: L. Aslan). İstanbul: Mess Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., 2005. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa Aktuel Yayınevi.
- Sait Gürbüz, Faruk Şahin, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınevi, 2017, s. 50
- Sargut, A. S., 2015. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Şeşen, H., 2013. *Örgüt Kültürü, Örgütsel Davranışı*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, E., 2010. *Bireysel Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Vizyoner Yayıncılık.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, S., 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akatay, A., 2007. *Kariyer Yönetimi İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi Kitabevi.
- Taşçı, D., 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uğur, A., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Uyargil, C., Adal, Z., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G. ve Tüzüner, L., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Yaylacı, Ö.G., 2008. *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. İstanbul:  
Hayat Yayıncılık.



## *Sürekli Yayınlar*

- Afza, S.R. ve Newaz, M.K., 2008. Factors Determining The Presence of Glass Ceiling and Influencing Women Career Advancement in Bangladesh, *BRAC University Journal*, 5, 1, s.86.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N., 2008. Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, s.119.
- Aşık, N. A., 2014. Konaklama İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Kavramsal Bir Değerlendirme, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 3, 9, s.88-90.
- Aydın, Ş. vd., 2007. Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Editör: Abdurrahman Tanrıoğen, Sakarya Üniversitesi, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s.313.
- Bialas, S., 2007. Power Distance as a determinant of Relations Between Managers And Employees in The Enterprises With Foreign Capital. *Journal of Intercultural Management*, 1, 2, s.106-107.
- Can, N. ve Çelikten, M. 2000. Alt düzey personelin güç kaynakları: Erciyes Üniversitesi Örneği, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 2, s.274.
- Connell, R., 2006. Glass Ceiling or Gendered Institutions? Mapping The Gender Regimes of Public Sector Worksites, *Public Administration Review*, 66, 6, s.837.
- Çelikten, M., 2004. Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, s.96.
- Çetin, M. ve Atan, E., 2012. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi, *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35, s.125.
- Çetinoğlu, T. ve Büber, R., 2012. Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde Girişimcilik Açısından Kültür ve Kişilik Özelliklerinin Analizine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, s.199.
- Dedeoğlu, S., 2000. Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği, *Toplum ve Bilim Dergisi*. 86, s.150-151.

- Demirel, Y., 2011. İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme, *TİSK Akademi Dergisi*, 2, s.75.
- Dursun, İ. T., 2013. Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1, 4, s.53.
- Erdoğan, G., 2008. Mobbing (İş yerinde Psikolojik Taciz). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*. 83, s.164.
- Ergöl, Ş., Koç, G., Eroğlu, K., ve Taşkın, L., 2012. Türkiye'de kadın araştırma görevlilerinin ev ve iş yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 2, 1, s.44.
- Eryiğit, S., 2000. Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş Dergisi*, 6, 1, s.9.
- Giray Ç., Deniz, M., ve Ergin, C., 2006. Çift-kariyerli ailelerde bireylerin yaşadıkları iş-aile ve aile-iş çatışmasının kendini kurgulama davranışı ve yaşam olayları ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 21, 57, s.84.
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C., 2007. Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, s.100.
- Hall, D.T., 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65.
- Hofstede, G., 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online *Readings in Psychology and Culture*, 2, 1, s.8.
- Karacıoğlu, F. ve Leblebici, Y., 2014. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: cam tavan sendromu üzerinde bir uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28, 4, s.2-3.
- Karavardar, G., 2011. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, *Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 1, s.164.
- Kemikkıran, N., 2015. Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70, 2, s.318.
- Leierer, S. J. vd., 2011. Relationships Among Career and Life Stress, Negative Career Thoughts and Career Decision State: A Cognitive Information Processing Perspective. *The Career Development Quarterly*, 59, s.59.

- Öğüt, A., 2006. Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Dr. H. İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, 1, s.63.
- Özan, M. B., 2009. Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 29, s.18.
- Özdemir, Ç., 2009. Kapitalizm Kadın ve Cam Tavanlar, *Uluslararası-Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi, Kongre Bildirileri*, Sakarya, 1, s.135.
- Sığrı, Ü. ve Tıgılı, M. 2006. Hofstede’ nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, s.330.
- Soyşekerci, S., 2006. Cinsiyet Ayrımcılığı Üstün Erillik Olgusunun Aile İşletmelerindeki Etkisi: Kuramsal Bir Bakış, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 2, s.16-17.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E., 2011. Kültürün EKY’ye etkileri ve Türk pilotların Hofstede kültür boyutları açısından durumları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, 1, s.21.
- Şener, E. ve Çetinkaya, F. F., 2016. Güç Bağımlılığı: Bir Kavram Analizi, *AKÜ İİBF Dergisi*, 18, 2, s.126.
- Taşkın, E. ve Çetin, A., 2012. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavani Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, s.20.
- Taşlıyan, M., Arı, N.Ü. ve Duzman, B., 2011. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 2, s.236.
- Terzi, A. R., 2004. Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 2, 100.
- Tükkahraman, M. ve Şahin, K., 2010. Kadın ve Kariyer, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 1, s.82.
- Uslu, A. ve Ardıç, K., 2013. Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15, 2, s.316.

- Uzun, Ö. ve Tamimi, Y., 2007. Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Boyutunun Metaforlarla Analizi (tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği). *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1, s.1-2.
- Williams, B., Onsmán, A. ve Brown, T. (2010). Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide for Novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1-13.
- Yüksel, İ., 2005. İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve davranışları ile ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19, 2, s.302.



## ***Diğer Yayınlar***

- Akçay, G., (2013). Pazarlama ve Satış Alanlarında Çalışan Kadınların Kariyer Sorunları: Bursa İlinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Akdöl, B., (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Argüden, M., (1998). Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ayoğul, H., (2017). Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri: Eskişehir’de Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Çilingir, N., (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Doğru, A., (2010). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Elmalı, M., (2015). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Erkılınç, N., (2011). The Role of Breaking The Glass Ceiling Strategies on Women’s Career Advancement, *Master Thesis*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Gülbay, M., (2012). Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Jahangirov, N., (2012). Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Keskin, E., (2016). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler: Antalya Kundu Bölgesindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Kişioğlu, H., (2015). Kadınların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar: Banka Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

- Lorcu, G., (2019). Güç Mesafesinin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi: İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Özünü, D., (2013). Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Pınar, H., (2016). Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.
- Salihoğlu, G. H., (2014). Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Çorum: Hitit Üniversitesi.
- Serap, E., (2006). Bankacılık sektöründe çalışan kadın yöneticilerin yaşamış oldukları kariyer sorunları, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Yılmaz, A.G., (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Zeybek, E., (2010). Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.



## EKLER



## EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı'nda yürüttüğüm “Güç Mesafesi Algısı ve Cam Tavan İlişkisi: Kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma” konulu tez çalışmamın veri toplama aracıdır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar bilimsel etik kurallara özen gösterilerek, kişi isimleri dikkate alınmaksızın değerlendirmeye alınacaktır. Anket formundaki soruları cevaplarken size en yakın gelen cevabı derecesine göre işaretlemeniz yeterlidir.

Araştırmanın amacına ulaşması, açıklamaları ve soruları dikkatle okumanıza, cevapları özenle seçmenize ve hiçbir soruyu cevapsız bırakmamanıza bağlıdır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

N. Diğdem DÖKMECİ  
Bahçeşehir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
[dokmecidigdem@gmail.com](mailto:dokmecidigdem@gmail.com)

## 1. Bölüm: Demografik Form

Soru No	Sorular							
1	Yaşınız	25 yaş ve altı	26-35	36-45	46-55	56 yaş ve üstü		
2	Medeni Durumunuz	Evli	Bekar					
3	Eşiniz Çalışıyor mu? (Evlisenez cevaplayınız)	Evet	Hayır					
4	Eğitim Durumunuz	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora		
5	Çocuk sayınız	Yok	1	2	3 ve üzeri			
6	Çalıştığınız sektör	Eğitim	Tekstil	Bankacılık	Sağlık	Perakende	Üretim/ Sanayi	Diğer (belirtiniz)
7	Göreviniz	Çalışan	Orta Düzey Yönetici	Üst Düzey Yönetici				
8	Aylık Net Gelir (TL)	2.020	2.021 – 4.000	4.001 - 6.000	6.001 - 8.000	8.001 - 10.000	10.001 - 12.000	12.000 ve üzeri
9	Mesleki deneyiminiz ?	1 yıldan daha az	1-5 yıldan az	5-10 yıldan az	10-15 yıldan az	15-20 yıldan az	20 yıl ve üzeri	
10	Halen çalışmakta olduğunuz kurumda çalışma süreniz?	1 yıldan daha az	1-5 yıldan az	5-10 yıldan az	10-15 yıldan az	15-20 yıldan az	20 yıl ve üzeri	
11	Yöneticiniz kadın mı erkek mi?	Kadın	Erkek					

## 2. Bölüm: Cam Tavan Sendromu ve Güç Mesafesi ile İlgili İfadeler

Bu bölümde yer alan tüm soruları size en yakın gelen ifadeye göre işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12	Cam tavan terimi kadınların üst düzey yönetim konumlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bir bariyer olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre çalıştığım kurumda cam tavan engelinin bulunduğuna inanıyorum.					
13	Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.					
14	Çalıştığım kurumda kadınlar üst düzey yönetim kademelerine terfi olanağı düşük olan pozisyonlara ya da insan kaynakları gibi personel işlerine yerleştirilirler.					
15	Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmaktan kaçınırım.					
16	Çalıştığım kurumda kadınların ilerleme fırsatlarını sınırlayan engeller var.					
17	Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım. *					
18	Çalıştığım kurumda erkeklerin ve kadınların değerlendirilme standardı farklıdır.					
19	Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.					

20	Çalıştığım kurumdaki kalıplaşmış yargılar kadınların ilerlemesini engeller.					
21	Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.					
22	Çalıştığım kurumun kültüründen kaynaklı, insan kaynakları politika ve uygulamaları kadınların ilerlemesine dair bir yaklaşım sergilememektedir.					
23	Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.					
24	Çalıştığım kurumda kadınlar için koçluk, geliştirme ve yönetim deneyimleri sağlayan bir mentorluk (rehberlik) programı yoktur.					
25	Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım. *					
26	Çalıştığım kurumda kadınlar erkeklerin sahip olduğu ilerleme fırsatlarına aynı ölçüde sahip değillerdir.					
27	İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.					
28	Çalıştığım kurum kadınların gelişim sürecine inanmaz.					
29	Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
30	Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.					
31	Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.					
32	Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.					
33	İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.					

34	Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.*					
35	Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.					
36	Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
37	Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.					
38	Çalıştığım kurumda çalışan kadın yönetici sayısı erkek çalışanlara oranla daha azdır.					
39	Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanımalarını normal karşılarım.					
40	Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.					
41	Çalıştığım kurumda kadın çalışanların terfi oranı ile erkeklerin terfi oranı aynı değildir.					
42	Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Nimet Diğdem DÖKMECİ  
**Sürekli Adresi** : İstanbul  
**Doğum Yeri ve Yılı** : İstanbul - 19/05/1982  
**Yabancı Dili** : İngilizce, Almanca  
**İlk Öğretim** : Bahçelievler İlk Öğretim Okulu (1992)  
**Orta Öğretim** : Özel İstek Vakfı Kaşgarlı Mahmut Lisesi (2000)  
**Lisans** : İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi (2004)  
**Yüksek Lisans** : Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları (Türkçe, Tezli)  
**Enstitü Adı** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Program Adı** : İnsan Kaynakları Yönetimi (Türkçe, Tezli)  
**Yayımları** : -  
**Çalışma Hayatı** :

01/2012 – Devam Ediyor : Akbank T.A.Ş. – Genel Md. – İnsan Kaynakları Ve Strateji İş Birimi – Akbank Akademi - Bireysel Ve Özel Bankacılık Eğitim Yöneticisi

02/2008 – 12/2011: AKBANK T.A.Ş. – Güneşli Bölge Md. Bölge Bireysel Pazarlama Yöneticisi

04/2005 – 01/2008 : AKBANK T.A.Ş. – Ataköy 2. Kısım Şube Bireysel Müş. İliş. Yön. Yrd.