

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUM YAPISININ CAM TAVANA ETKİSİ:

TÜRKİYE'NİN

EGE BÖLGESİ KURUMLARI

Merve İNEL

Tez Danışmanı : Dr. Vener GARAYEV

İşletme Anabilim Dalı

Bilim Dalı Kodu : 621.01.07

Sunuş Tarihi : 27.06.2013

İZMİR

2013

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**KURUM YAPISININ
CAM TAVANA ETKİSİ:
TÜRKİYE'NİN
EGE BÖLGESİ KURUMLARI**

Merve İNEL

Tez Danışmanı: Dr. Vener GARAYEV

İşletme Anabilim Dalı

Bilim Dalı Kodu : 621.01.07

Sunuş Tarihi : 27.06.2013

İZMİR



2013

GEDİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

27/06/2013

Enstitünüz İŞLETME (MBA) TÜRKÇE TEZLİ Anabilim Dalı 50011108 numaralı yüksek lisans öğrencisi MERVE İNEL'in hazırlayarak enstitüye teslim ettiği **KURUM YAPISININ CAM TAVANA ETKİSİ: TÜRKİYE'NİN EGE BÖLGESİ KURUMLARI** adlı tezi, tez jüri üyeleri huzurunda62.....
(*) dakika ile savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında,02/06/13..... (**) ile ...Kabul..... (***) kararı verilmiştir.

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Vener GARAYEV

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Zeynep İbrahim Mercüke Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Aziz BAKAY 

-
- * savunma süresi el ile yazılacaktır. (savunma süresi, en az 45 en çok 90 dakikadır)
** oybirliği / oyçokluğu el ile yazılacaktır.
*** kabul / red ve düzeltme el ile yazılacaktır.
-

ÖZET

Bu çalışmada kurum yapısı (mekaniklik/organiklik) ile işyerinde kadınlara yönelik negatif ayrımcılık olarak ifade edilen cam tavan sendromu arasında ilişki araştırılmıştır. Türkiye'nin Ege Bölgesinde rassal olarak seçilen 81 kurum üzerinde yapılan anket üzerinden elde edilen veriler aşamalı hiyerarşik çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda nihai regresyon modeline göre cam tavan sendromunun kurum yapılanmasına bağlı olmadığı görülmüş, bunun yanında kontrol değişkenlerden cinsiyetin cam tavan üzerinde ters yönde bir etkisi bulunmuştur. Cam tavan olgusu üzerine literatüre katkı sağlayan bu araştırmanın farklı bölgelerde ve daha çok kurum üzerinde tekrarlanması daha kapsamlı sonuçların elde edilmesini sağlayabilir.

Anahtar sözcükler: Cam tavan sendromu, kurum yapısı, mekanik kurum, organik kurum.

ABSTRACT

This study examined the relationship between organizational structure (mechanic/organic) and glass ceiling, the concept known as negative discrimination against women in workplace. The data collected from randomly selected 81 organizations in Aegean Region of Turkey was analyzed through hierarchical stepwise multiple regression. The results of the final regression model suggest that glass ceiling is not dependent on organizational structure, while the control variable gender has a negative relationship with the concept. While contributing to the literature on glass ceiling, replication of this study in different regions and on a larger sample may provide more comprehensive results.

Keywords: glass ceiling syndrome, organizational structure, mechanic organization, organic organization

TEŞEKKÜR

Çalıőmalarımın profesyonel bir Şekilde yürütölmesini sağlayan, tecrübeleri ile araőtırmama katkıda bulunan, ayrıca bu yoğun ve zorlu süreçte göstermiő olduğu hoőgörü ve sabrı için değerli hocam ve aynı zamanda tez danıőmanım, YRD. DOÇ. DR. VENER GARAYEV'e teőekkürü bir borç bilirim.

Savunma jürisine katılarak bana destek olan;

YRD. DOÇ DR. ZEYNEP ŐAHİN MENCÜTEK,

YRD. DOÇ. DR. AZİZ BAKAY'A

teőekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmemde büyük bir paya sahip olan ve benimle birlikte umut, emek ve arzularımı esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
I. GİRİŞ.....	1
II. LİTERATÜR TARAMASI	3
A. Cam Tavan	3
B. Örgüt Yapıları	12
III. METODOLOJİ.....	20
IV. ANALİZ VE BULGULAR	28
A. Tanımlayıcı İstatistik	28
B. Yorumlayıcı İstatistik.....	29
V. TARTIŞMA	32
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	35
KAYNAKÇA	37
ÖZGEÇMİŞ.....	40
EKLER	41

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: İşyerinde Görünmez Engeller	8
Tablo 2: Mekanik ve Organik Yapılar Arasında Farklılıklar	17
Tablo 3: Örneklemin Şehirlere ve Sektöre Göre Dağılım Tablosu	21
Tablo 4: Anket Cevaplayanların Sektör ve Şehir Dağılım Tablosu.....	21
Tablo 5: Faktör Analizi Tablosu.....	22
Tablo 6: Endeks Değişkenlerin Kapsadığı Sorular	25
Tablo 7: Değişkenler Arasındaki Korelasyon	26
Tablo 8: Örneklemin Demografik Durumu.....	28
Tablo 9: Kurumda çalışan personel sayısı	29
Tablo 10: Regresyon Modeli Özeti	30
Tablo 11: ANOVA İstatistiği Özeti	30
Tablo 12: Regresyon Modelinin Katsayıları Dökümü	30

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİSimgelerAçıklamalar α

Alfa (Alpha)

p

Anlamlılık değeri

Kısaltmalar

ILO

Uluslararası Çalışma Örgütü

UNDAW

Kadının İlerlemesi için Birleşmiş Milletler Bölümü

TÜİK

Türkiye İstatistik Kurumu

STK

Sivil Toplum Kuruluşu

I. GİRİŞ

Küreselleşme, toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik yapısını değiştirmektedir. Hayatın her alanında etkin olmaktadır. Küreselleşmenin etki ettiği alanlardan birisi de kadının toplum içerisindeki rolü ve davranışlarıdır.

Geleneksel kadın, annelik ve eş olarak algılanırken, küreselleşmenin etkisi ile günümüzde bir eğitmen, bir finansman, bir doktor, bir yönetici olarak ortaya çıkarak ilave görevler üstlenmektedir. Bundan dolayı, toplumun birçok alanda olduğu gibi iş yaşamında da kendisine yer bulması kolay olmamıştır. Kadınlara yönelik negatif ayrımcılık durumu, toplumun eğitim ve bilgi seviyesinin yükselmesi ile giderek azalmaktadır. Bu çalışmaya iten etkenlerin başında kadınlara yönelik negatif ayrımcılığın az da olsa, hala devam etmesidir.

Cam tavan sendromu, ilk olarak 1986 yılında Wall Street Journal dergisinde, Hymovitz ve Schelhardt'ın "İş Yaşamında Kadın Olmak" adlı makalesinde zikredilmiştir. Bu makaleye göre cam tavan, geleneksel yapıdaki şirketlerin kast sistemine dayalı yönetilmesinden, erkek yöneticilerin kadınlar ile aynı kademede çalışmak istememelerinden doğmuştur (Hymovitz & Schelhardt, 1986). İş dünyasındaki örgütlerde var olan cam tavan sendromu, farklı cinsiyet, ırk ve siyasal görüşteki insanların, arka planda ve belirli mevkilerde sınırlı çalışmasına dayanır. Ülkemizde bu durumdan en çok kadınlar etkilenmektedir. Bu sebeple bu çalışmada öncelikle cam tavanın kadınlar üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

Cam tavan ile ilişkilendirilen örgüt yapısı, her iş sektörünün rekabet durumuna göre düzenlenir. Bu bağlamda kurumlar, *organik* ve *mekanik* olarak

tasnif edilmiştir (Burns and Stalker, 1961). Burns ve Stalker, organik örgütleri esnek ve uyum gösterebilen, dikeyden ziyade yatay haberleşmeye önem veren, yetki ve sorumlulukların genel hatlarıyla belirlendiği, bilgi alışverişinin önemli olduğu kurumlar şeklinde tanımlarken, mekanik örgütleri daha çok bürokratik, formel bir yapıya sahip ve merkeziyetçi olarak tanımlamıştır (Tortop, İşbir, ve Aykaç, 1999).

Bu çalışmamızla, Türkiye'nin Ege Bölgesinde mekanik ve organik örgütlerde cam tavan olgusu açısından ilişkinin olup-olmadığı araştırılacaktır. Bu çalışma esas olarak: "Çalışan kadınlar üzerinde bir tehdit olarak değerlendirilen cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında kurum yapısının etkisi var mıdır?" sorusuna cevap bulmaya çalışacaktır. Cam tavan sendromunun örgüt yapısına göre değişkenliğinin anlaşılması ile literatüre olan katkısının yanında, çalışma günümüzdeki örgütlenme aşamalarında yaşanması muhtemel aksaklıkların çözümüne de yardımcı olacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, cam tavan sendromu ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiye bakılacak ve çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmanın bağlamı, üçüncü bölümünde ise çalışma metodolojisi anlatılacaktır. Bu bölümleri analiz ve tartışma bölümleri takip edecek ve çalışma sonuç ve öneriler bölümüyle sonuçlanacaktır.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde kurum yapılanması (mekaniklik/organiklik) ve cam tavan olgusuna bağlı akademik yazındaki tanımlamalar ve araştırmalar değerlendirilmiştir. Ayrıca, işletmelerin yapılanmasındaki faktörler sonucu ortaya çıkan mekanik ve organik kurumların yazınında nasıl tanımlandığı ve hangi ilkelere dayanarak oluştuğu belirtilmiştir.

A. Cam Tavan

Toplumun yaklaşık yarısını oluşturan kadınlar, eğitim, kültürel ve sosyal hayatta boy göstermektedir. Ancak kadınlar iş dünyasında, hem kalitatif hem kantitatif açıdan, geri planda kalmakta. Kadının iş hayatında önüne pek çok engeller çıkmaktadır. Bu ise kalkınma ve ekonominin temel kaynağını oluşturan işgücü piyasasında ülke ekonomisinin gelişimini önemli ölçüde engellemektedir.

Kadının iş gücüne katılımı ve çalışma sahasındaki pozisyonu ülkenin gelişmişlik düzeyini belirleyen önemli bir faktördür. Gelişmekte olan ülkelerin kadınları, tarım alanı dışındaki işlere ve gelişmiş ülkelerdeki kadınların da endüstri alanı dışındaki işlere yönelmesi bu ülkelerin kalkınmasını sağlamaktadır (ILO, 2012). Bundan dolayı kadının işgücündeki katılımına, terfisine engel teşkil edecek sebepler önem arz etmektedir.

İşletmelerin başarıyla rekabet etmesi uğruna, kadınlara liderlik görevi vermemeleri, hak ettikleri pozisyonda terfi almamaları kadınlar üzerinde sendroma sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte kadının eş ve annelik gibi sorumlulukları, toplumda kadına karşı oluşmuş kalıp yargılar, kadınların iş ve özel

hayatında çeşitli sendromlara neden olmaktadır. Günümüz kadın çalışanları, önlerindeki bu bariyerleri zorlamakta ve üst yönetime geçmek için olması gerekenin üstünde bir emek sarf etmektedir. Fakat bir çokları terfi edememekte ve işini bırakmak zorunda kalmaktadır. Bu durum iş alanında cinsiyet ayrımcılığına ve “cam tavan” olarak bilinen kadınların üst pozisyona doğru yükselmelerine engel olmaktadır. Görünmez engel olarak nitelendirilen cam tavan, şirketlerdeki kritik pozisyona ulaşan kadınların nasıl bertaraf edilebileceğini gösteren bir olgudur (Carnes and Kelley, 2011).

Cam tavan terimi ilk olarak Hymowitz ile Schelhard'ın Wall Street Journal dergisindeki makalesinde zikredilmiştir. Bu makalede, bir kadının, işletmelerin yönetim kademesinde çalışmasının, 'işte ciddiyetsizlik oluşturduğu ve o mevkiye yakışmadığı' düşünceleri anlatılmaktadır. Hymowitz ve Schelhard (1986) iş hayatında kadınların karşılaştığı engellere dikkat çekmek için cam tavan kavramını ortaya koymuş, kadınların iş sahasında yaşadığı büyük talihsizlikleri vurgulamıştır. Cam tavanını bir engel olarak nitelendiren Hymowitz ve Schelhard'a göre kıdemli kadın çalışanlar, hem kendilerini bir cam tavana karşı baskı içinde görür hem de kendilerini camın altındaki vitrinde bulurlar. Kadınlar, sadece performansları hakkında değil, giydikleri giysiler, politik görüşler, yaptıkları şakalardan bile endişe duyarlar. Hymowitz ve Schelhard'ın ortaya koyduğu bu cam tavan kavramı hala popülerliğini korumaktadır.

Kadının İlerlemesi İçin Birleşmiş Milletler Bölümü'nün (UNDAW) 2009 yılında sunmuş oldukları rapora göre, 1990'ların ortalarına kadar cinsiyet ayrımı büyük oranda azaldı ve 1990'ların sonundan itibaren bu azalma durdu.

Cinsiyet ayrımcılığı yatay ve dikey olarak belirgin bir şekilde varlığını günümüze kadar sürdürdü (UNDAW, 2009). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2012) verilerine göre, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda terfideki cinsiyet ayrımcılığı benzer bir şekilde gözlemlenmektedir.

1995 yılı iş yaşamında kadın ile erkek, siyahi ile beyaz insanlar arasındaki ayrımcılığı belgelemek için oluşturulan Federal Cam Tavan Komisyonuna (1996) göre, cam tavan, işletmelerin başarısı için, kadınların ve azınlıkların yükseltilmesindeki yapay engellerdir. Kariyer engeli olarak da nitelendirilen cam tavan, kurumun yönetmeliklerinde bulunmayan bir engeldir. Ücret, işe alınma, iş bölümü, eğitim ve terfi gibi durumlarda cinsiyetten kaynaklanan eşitsizlik olarak görülmektedir. Cam tavan, işletmenin hiyerarşisindeki her kademedede oluşan kadınlara yönelik bir ayrımcılıktan ziyade, özellikle üst yönetim kademesine terfi durumunda (dikey ayrışma) ortaya çıkmaktadır. Anafarta ve arkadaşlarına (2008) göre, işletmenin her kademesinde oluşan kadına yönelik ayrımcılık “cinsiyete dayalı ayrımcılık” olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda cinsiyete dayalı ayrımcılık yatay ayrışma, cam tavan ise dikey ayrışma şeklinde düşünülebilir.

Buna göre cam tavan, işletmelerde profesyonelliğe yaklaştıkça önündeki görünmez engellerin artması (Anafarta, Sarvan, ve Yapıcı, 2008) ve bu durumun sonucu olarak kadınların dikey hareketliliği önünde bir tıkanma meydana gelmesi (Yamagata, Yeh, and Stewman, 1997) şeklinde ifade edilmektedir. Sonuç olarak, üst yönetim pozisyonuna gelemeyen, yönetsel ve profesyonel kariyer hedefleyen kadınlar, orta kademedede yığılmakta, üst kademeyi ise sınırlı sayıda temsil etmektedir.

Cam tavanın oluşumunda rol oynayan etkenler farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Örücü ve arkadaşları (2007), cam tavan oluşumunu üç boyut ile değerlendirmiştir:

Kadınlara yönelik oluşan önyargılar nedeni ile erkek yöneticiler tarafından konulan engeller. Burada, erkeklerin üst yönetimi işgal etmesi ile kendini gösterir, “erkekler kulübü” (men club) oluşturarak kendi konuşma (argo) dilleri, şakalaşması ve bu iş yerinin sosyal bir faaliyet halini almış olması çalışan kadınları negatif olarak etkilemektedir (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007). Erkek kulüplerinin oluşmasının sebeplerinden biri de, spor faaliyetlerine erkeklerden daha az katılması, erkeklerin kadınları bu etkinliklere davet etmede isteksiz davranması, kadınların patronlarıyla erkekler gibi golf vb. etkinliklerde bulunamaması gösterilebilir (Anafarta, Sarvan, ve Yapıcı, 2008).

Kadınların birbirini çekememe durumu olarak bilinen “kraliçe arı” sendromu. Kraliçe arı sendromu, patron olma pahasına, gücünü korumak için çalışan kadın, üst kurumsal mevkiye yükselmeye çabalayan genç hemcinsinin üzerinde bir tehdittir (Ludwig, 2011). Üst yönetimde tek kadın olma mücadelesi vererek, hemcinsinin terfisine ve kariyerde ilerlemesine engel olmak cam tavan oluşumunun sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir.

Kişinin kendisinin oluşturduğu engeller. Kişinin, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememe gibi nedenlerle kendi durumunu ve konumunu kabullenmesidir. Söz konusu bu durum, “öğrenilmiş çaresizlik” ile ilişki kurulabilir. Sekman'a (2006) göre, öğrenilmiş çaresizlik bir kişinin herhangi bir durum karşısında çok sayıda başarısızlığa uğraması sonucu cesaretini yitirmesi,

içinde bulunduğu sistemi hiçbir şekilde değiştiremeyeceği durumudur. Gül ve Oktay'a (2009) göre, cam tavan algısının temelinde öğrenilmiş çaresizlik yatmaktadır. Kadınlar bu konuda erkeklere göre daha duyarlıdır.

Bunların dışında cam tavan uygulamasının başka nedenleri de vardır. Örgüt içerisindeki normların kadınlardan çok erkeklere göre uyarlanması, erkeksi (masculine) yönetim tarzının oluşması cam tavan uygulamasına sebep verebilir. McGregor'a (1967) göre iyi bir yönetim biçimi erkeksi yönetim biçimidir. Yöneticisi erkek olan işletmeler rekabetçi, sağlam ve verimlidir, çünkü zayıflık olarak bilinen kadın duygusallığından etkilenmezler (McGregor, 1967 Uzunçarşılı ve Soydaş'dan, 2007). Toplumsal olarak, kadınlara yakıştırılan duygusallık, her zaman akılcı olamama, dar kapasiteli olup, çok yönlü düşünememe, insancılık, pasiflik gibi özellikler ile ilişkilendirilmesi sonucu yöneticilikte kadınların yer alması olumsuz sonuçlar doğuracağı yönünde yaygın bir kanı vardır (Bedük, 2005).

Kadınlara yönelik cam tavan oluşumunun bir diğer hareket noktası da, toplumun cinsiyete dayalı yerleşik değerleridir. Bu değerler, cinsiyete dayalı rol ayrıştırmasının yapılması ile, kadın işi ve erkek işi şeklinde algı oluşturmuştur. Erkek işi mühendislik, müfettişlik, yöneticilik, kadın işi ise öğretmenlik, hemşirelik, ebelik, sekreterlik, gişe memurluğu, banka görevlisi gibi yükselmeye kapalı olan ve yaratıcılık yönü bulunmayan mesleklerle ilişkilendirilmektedir (Beşler ve Oruç, 2010). Erkeklerin yöneten, kadınların ise yönetilen görevlerde bulunması görüşü topluma hakim olmuştur. İş sahalarının cinsiyete göre ayrılması sonucunda kadınların erkek işi diye nitelendirilen yöneticilik alanında deneyim kazanmaları engellenmektedir. Kadın işi, yöneticilik gibi üst kademe

pozisyonlardan uzak mevkilerde rol alması, kadının kimliği ile uyumlu olduğu algısı yatmaktadır. İş yaşamında cinsiyete yönelik stereotipleri araştıran Josefowitz (1980), Blau ve Ferber'in "The Economics of Women, Men and Work" isimli kitabında, cinsiyet farklılıklarından doğan algıyı "İşyerinde Görünmez Engeller" tablosu ile şöyle özetlenilmiştir:

Tablo 1: İşyerinde Görünmez Engeller

İşyerinde Erkeklerle Karşı Algı	İşyerinde Kadınlara Karşı Algı
Aile fotoğrafı erkeğin masasında -Ne kadar ciddi sorumluluk sahibi bir erkek!	Aile fotoğrafı kadının masasında -Ailesi mesleğinden önde geliyor!
Erkeğin masası çok dağınık -Çok çalışkan ve işine düşkün bir adam	Kadının masası çok dağınık -Mutlaka düzensiz bir kadın.
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka işteki son değişiklikleri konuşuyordur...	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka kaytarıyordur
Erkek yerinde yok -Bir toplantıda olmalı.	Kadın yerinde yok -Mutlaka alışverişe gitmiştir!
Erkek evleniyor -Daha düzenli ve kararlı olacaktır	Kadın evleniyor -Hamile kalıp işi bırakacaktır
Erkek iş seyahatine çıkacak -Kariyeri için iyi bir fırsat	Kadın iş seyahatine çıktı -Acaba kocası ne der?
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor -Fırsatları iyi değerlendiriyor!	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor Kadınlara güvenilmez!
Erkek patronu tarafından eleştirildi -Bu onun performansını arttıracak.	Kadın patronu tarafından eleştirildi -Bu durumdan o çok üzgün olacak

(Josefowitz, 1980; Blau ve Ferber'den, 1986)

Tablo 1'de anlatılanlar, cinsiyete göre ayrımcılığın oluşumunda önyargının rolünü göstermektedir. Cinsiyete göre değişiklik arz eden bu ve bunun gibi birçok önyargılar cam tavan oluşumuna neden olmaktadır. Kadınların bu önyargılardan

dolayı ekonomik, siyasi ve saygınlık hiyerarşi yönünden alt kademede kaldığı görülmektedir.

Son yıllarda çalışan kadınların yönetim kademelerine yükselmelerine rağmen, üzerlerinden cam tavan engeli kalkmış değildir. Kadınlar, yönetim basamaklarını tırmanarak üst pozisyonlara çıktıkları halde, onları sembolik ifade eden mevkilerde tutmuşlardır. Bilgilerinden, iş tecrübelerinden yararlanma yönüne pek gidilmemiştir (Carnes and Kelley, 2011).

Cam tavan oluşumunun altında yatan sebepler, istatistiklerle ve saha araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar, erkeklerin gelir düzeyinin, kadınların gelir düzeyinden çok fazla olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının çalıştığı sektör ve pozisyonundan önce istihdam açığına bakarak da anlaşılmaktadır.

İstihdam açığı erkeklere oranla kadınlarda daha yüksektir. Erkeklerin %48.1 oranındayken, kadınların %50.4'tür (ILO, 2012). Kamu ve özel kesim üst yönetiminde kadınların istihdam oranını, erkeklere göre çok sınırlı olarak temsil ettiğini başka veriler de göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) (2011) verilerine göre, kamu kesimindeki üst düzey yöneticilerden sadece %18.02'si kadındır. Fortune dergisine göre, ilk 500'e giren şirketlerde kadın yöneticiler %15.7'lik kısmı oluşturmaktadır (Beşler ve Oruç, 2012). Fortune'nın başka bir sayısında ise, ilk 500'e giren şirketler içerisinde kadınlar CEO'larda %1'lik paya sahiptir (Eagly and Carli, 2007).

Ülkemizde yapılan araştırmalarda, kadınların iş gücündeki emeğinden faydalanma oranı oldukça düşüktür. Üst yönetim kademesinde de kadın çalışanın

istihdamı çok kısıtlıdır. 2005 yılı verilerine bakıldığında eğitim alanında üniversite rektörlerinin sadece %6.2'si, dekanların ise sadece %13.7'si kadındır. Sağlık sektöründe ise başhekimlerin sadece %2'si kadındır (Örücü, Kılıç, ve Kılıç, 2007). İşgücü piyasasında, kadınların işsizlik oranlarının daha yüksek olması kadın çalışanların belirli sektörlerde, özellikle hizmet sektöründe, ülkenin gelişmişlik düzeyini olumsuz etkilemektedir.

Cinsiyet eşitsizliği kavramı ülke üzerinde bir çok faktörü doğrudan veya dolaylı olarak etkisi altına almaktadır. Bu konu üzerinde uluslararası alanda yapılan çalışmalardan birisi olan Küresel Cinsiyet Farkı Endeksin'e (The Global Gender Gap Index) (2012) göre, Türkiye 124. sırada yer almaktadır. Yapılan araştırmaya göre, 2011 yılında Türkiye, 129. sırada yer almaktaydı. Az da olsa ilerleme görülen Türkiye'de, cinsiyet eşitsizliğinin ciddi bir sorun olduğu gözlenmektedir.

Ülke ekonomisinin refah düzeyinin artması kadınların istihdamı ile mümkündür. Bu bağlamda, kadınların üst yönetime geçerek cam tavanı kırması gerekmektedir. Cam tavan kavramını silmek için organizasyonların prosedürlerini yeniden belirlemeleri ve işletme içerisindeki çalışanların uygulayabileceği prosedürler oluşturmaları gerekmektedir (Powell and Butterfield, 1994). Bu prosedürler ile kurumların çalışma saatlerinde esneklik sağlanarak kadınların çalışma hayatı kolaylaşmaktadır. Esnek çalışma saatlerine ilave olarak, sıkıştırılmış iş haftaları, yarı zamanlı çalışma ve iş paylaşımı hem bireysel, hem de örgütsel verimlilik oluşturmaktır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007). Çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi ile elde edilen esneklik sayesinde, evli ve çocuklu kadınlar işgücü katılımını arttırmıştır (Çolak, 2003).

Örgüt bünyesinde çalışanların kadın ve erkekten oluşması, hem cam tavanı kırabilmek hem de farklılıkları fırsata dönüştürmek açısından önemlidir. Örgütler farklılıklara ve yeniliklere açık oldukları takdirde farklılıkları birer fırsat olarak algılar. Karşı cinsteki ve farklı görüşteki insanlar, örgüte rekabet avantajını sağlar. Çünkü hedef kitlesi içerisinde farklı kesimden insanların olması sonucu, farklı tüketici beklentilerine cevap vermektedir. Bundan dolayı organizasyonlar, bünyesindeki farklı din, ırk, cinsiyetten olan insan kaynaklarını “Farklılıkların Yönetimi” adı altında ayrı bir hassasiyetle ele almaktadır. Organizasyonlardaki farklılıkların yönetimi, örgüte değer katan bir yönetim yaklaşımıdır. Rekabet ortamına yeni bir strateji, yeni bir ürün, yeni bir taktik katarak tüketici hedef kitlesinin dikkatini çekmeyi başarabilmektedir. Böylece örgütler takım üyelerini farklı insanlardan oluşturmaktadır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007).

Ragins ve arkadaşları (1998), cam tavan olgusunu kırma stratejilerine yönelik yapmış oldukları çalışmalarının sonucunda kadın çalışanlara üç önemli hususta tavsiyede bulunmuşlardır. İlki, kadınların beklenenden çok çalışmaları; ikincisi, diğer adaylardan daha çok performans göstermeleri; üçüncüsü ise, sergiledikleri yüksek performanslarının yanında özel yeteneklerini geliştirmeleri. (Ragins, Townsend and Mattis, 1998).

Sonuç olarak, cam tavan, azınlıklar ve kadınlar tarafından yönetimin gerçekleşmesine yönelik bir bariyer ve onları etkisi altına alan bir sendromdur. Cam tavan, kadın çalışanlar üzerinde bir handikaptır. İş hayatında yükselmesi, yetkilerini kullanması ve profesyonel idareci olmasının önünde bir engeldir. Bu engelin oluşmasında toplumsal ve bireysel yargıların rolü büyüktür. Kadınlar yönetim kadrosunda ve toplumun her alanında başarılı olabilmesi için daha fazla

fedakarlık göstermek zorundadır. Sosyal sermayesi olan iletişim ağlarını, sosyal faaliyetlerini ve eğitimini iyileştirmesi gerekmektedir.

B. Örgüt Yapıları

Bu çalışmada örgüt yapısının, cam tavan etkisi altında olup olmadığı analiz edilmektedir. Birinci bölümde cam tavanın tanımı, sebepleri ve cam tavanı kırma stratejileri açıklandı. İkinci bölümde örgütlenme türlerinin mekanik ve organik yapılanması ve bunun cam tavan ile ilişkisi irdelenecektir.

Örgüt yapısı işbölümü, hiyerarşi, emir-komuta, yetki devri gibi belli başlı ilkelerden oluşan bir araçtır. Örgüt ise bu örgütlenme sonucu oluşan bir yapıdır (Şimşek ve Çelik, 2011). Geleneksel (mekanik, klasik) örgüt yapısının tarihi orijini askeri yapılanma şekline dayanmaktadır. Bu örgüt biçimsel özelliklere önem veren, emir komuta temeline dayalı, hiyerarşik düzenlemelerle yönetilen bir yapıdır (Teker, 1993).

Mekanik yapı, bürokrasi ile eşanlamlı olarak nitelendirilirken (Ghani, Jayabalan and Sugumar, 2002) organik yapı ise, esnek ve işlerin uyum kabiliyetinin öne çıkması sonucu daha az formüle edilmiş iş gruplarından oluşmaktadır. Ayrıca kurumların organik yapılanması, emir vermekten ziyade, daha çok, danışma niteliğine dayalı bir iletişim sağlanmaktadır (Demir ve Okan, 2009).

1993 yılında Teker, bir organizasyonu planlamak için belirli kriterleri vurgulamıştır. Bu kriter; iş bölümü, amaç birliği, merkezileşme ilkesi ve emir-komuta zinciridir. İşletmeler bu ilkeler ışığında tasarlanmaktadır.

Mekanik örgüt yapısı, dört açıdan değerlendirilerek şu şekilde dizayn edilmektedir:

İş bölümü ilkesi: İş bölümüne montaj bandı ne kadar ayrıntılı ve basitleştirilmiş bir şekilde uyarlanırsa, örgüt yapısına o kadar mekaniklik kazandırır. İş bölümü, her işçinin becerisini arttırmak ve bir işten başka bir işe geçişteki zaman kaybını ortadan kaldırmak amacı ile işleri kolaylaştırıp bölmektir (Smith, 1999).

Amaç birliği ilkesi: Birbirine bağlı işleri koordine etmek için başa bir yönetici tayin edilmesidir (Teker, 1993). Bu şekilde her iş biriminden sorumlu olan çalışanların birbirlerine uyum göstermesi sağlanır. Böylece hiyerarşik yapıda orta kademe doğmaktadır. Örgütte oluşan hiyerarşik yapı ne kadar sivri olursa, örgüt yapısı o kadar mekaniklik gösterir.

Merkezileşme ilkesi: Askeri yapıda olduğu gibi, otorite ağırlığının üst kademedeki toplanması durumudur (Teker, 1993). Otoritenin ve karar mekanizması, ağırlığını ne kadar üst yönetime verirse, o kadar mekanik yapı sergilemiş olacaktır.

Emir-komuta zinciri: Emir-komuta ilkesi, bu üç maddenin doğal sonucu olarak ortaya çıkar. En üst kademedeki en alt kademeye doğru yetki ve sorumluluk altında emir-komuta zinciri oluşur (Teker, 1993).

Bu ilkeler ışığında mekanik kurumlar, ayrıntılı kurallardan oluşan iş bölümleri, merkezileşme derecesi yüksek ve ast-üst ilişkisi emir-komuta şeklinde

olan sivri hiyerarşik bir yapıdır. Mekanik kurumların emir-komutaya dayalı ayrıntılı kurallardan oluşması sebebi ile esneklikten uzak bir örgütlenmedir.

Bu ilkeler ışığında tasarlanmış olan mekanik örgütün görüşü şöyledir. Yöneticiler, çalışanların yaratıcılıklarına kuşku ile bakmakta, onların aynı zamanda, bencil, kişisel çıkarlar gözetken, tembel bir insan olduğu görüşüne sahiptir (Mc. Gregor, 1960; Teker'den, 1993). Bunun sonucu olarak örgüt yapısında, yüksek kontrol, merkezileşmiş yönetim ve işletme içi ayrıntılı normlar oluşmaktadır. Böyle bir mekanik yapıda fiili güç aranmakta, ilave beceri ve yetenek beklenmemektedir. Bu sebeple, terfi yerine ücret ile işe teşvik sağlanmaktadır. Bundan dolayı, bir çok çalışanın üst yönetim kadrosuna yükselmesi imkansızlaşmaktadır. Üst yönetim kademesinde yapılan bu ayrımcılıkla oluşan cam tavan, mekanik yapıda daha belirgindir. Buradaki cam tavan sendromu sadece azınlık ve kadınlar üzerinde değil, tüm çalışanlar üzerinde etkilidir.

Mekanik yapıda yöneticinin erkeksi olması tavsiye edilmektedir. Aynı zamanda agresif, rekabetçi ve sağlam olmalıdır. Zayıf karakterli, duygularını dışa vuran kadınsı özelliklere sahip bir yönetici olmaması gerekir (Mc. Gregor, 1960; Uzunçarşılı ve Soydaş'dan, 2007). Bu sebeple üst yönetim kurumunda kadınların çalışmasına engel konularak cam tavan oluşturulmuştur.

1900'lu yıllar mekanik yapının en uç noktada yaşandığı dönemdir. Bu dönemde Taylor, "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı çalışması ile tanınmıştır. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımındaki amacı, verimli ve tam kapasite ile çalışan örgüt yapısı meydana getirmektir. Bilimsel Yönetim İlkesine göre, her iş

biriminin bilimselleştirilmesi gerekmektedir. Burada çalışan işçiler bilimselliğe dayalı olarak eğitilmelidir. Taylor, bu yolla verimliliği arttırılabileceğini savunmuştur (Taylor, 2005). Amerikalı bir mühendis olan Taylor yüksek verimliliği hedefleyerek işçileri olabildiğince küçük iş birimlerinde çalıştırmış, onları yüksek uzmanlıkta çalışmaya motive etmiştir. Taylor bu çalışması ile bir montaj bandı meydana getirerek işçileri, bu bandın bir parçası olarak çalışmaya teşvik etmektedir. Bu şekilde verimliliği arttırmaya odaklanmaktadır.

Verimlilik odaklı mekanik örgütler, “*çalışanların performanslarını nasıl iyileştirebiliriz?*” şeklinde sorular sorup araştırmalar yapmaktadır. 1924 yılında Hawthorne Araştırma Grubu bu amaçla bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışma, verimlilik ile ilişkilendirilen faktörlerin yönünü değiştirmiştir. Fiziki çalışma ortamı yerine artık insan unsuru önemsenmektedir.

Hawthorn Araştırması, Western Elektrik şirketinin çalışanları üzerinde denenmiştir. Bu işyerinde ısınma, aydınlanma gibi fiziki şartlar kademeli olarak iyileştirilmiş. Ancak bu yöntemle verimliliğin artmadığı görülmüştür. Şirketin fiziki şartlarının düzeltilmesi yerine insan unsuru üzerinde yoğunlaşmışlardır (Baransel, 1979). Çalışanların takdir edilme, bir arkadaş grubuna dahil olma gibi sosyal ihtiyaçların daha ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır (Baransel, 1979). Böylece insan unsuruna vurgu yapılmakta. Liderlik, yöneticilik gibi davranış ilişkileri örgüt içerisinde ön plana alınmaktadır. İnsanlar psikoteknik ilişkilerden psikososyal ilişkilere doğru araştırmalara yönelmektedir (Baransel, 1979).

Diğer taraftan örgütlerin verimliliği için çevre de önemlidir. Çevre dediğimizde müşteriler, rakipler, tedarikçiler, olası rakipler, ikame ürünler ve

teknoloji akla gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). Örgütlerin yapılanmalarında etkili olan çevreye karşı duyarlı olma anlayışı, Burns ve Stalker'in 1961 yılında yapmış oldukları çalışma ile kazanılmıştır. Burns ve Stalker'e (1961) göre mekanik örgüt yapısı, biçimsel ve merkezi bir örgüt yapısı şeklindedir. Organik yapı, esnek ve merkezileşmeden uzak bir örgüt yapısı şeklindedir. Burns ve Stalker, farklı çevrelerdeki örgütler arasında mekaniklik ve organiklik bağlamında bir ilişki kurmuştur. Bu çalışmasında örgütler, çevrenin durumsallığına göre değişiklik arz ettiğini göstermektedir.

Burns ve Stalker çevre ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi göstermek için mühendislik şirketi, elektronik şirketi ve ipek imalathanesi üzerinde çalışmıştır.

İpek imalathanesi, kararlı ve öngörülebilir bir çevrede bulunmaktadır. Bunun yanında; çalışanların rolleri açıkça tanımlanmıştır, yukarıdan aşağıya sınırlı bir bilgi akımı gözlemlenmektedir, merkezi bir yapılanma bulunmaktadır, uzmanlaşmış görevler sergilenmektedir.

Mühendislik şirketinin bulunduğu çevre, hızla değişen bir çevredir. Bunun yanında; çevreye uyumlu, esnek bir yapılanma oluşmaktadır.

Elektronik şirket ise en az kestirilebilir, öngörülemeyen bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bunun yanında; işletme içinde iş tanımlamalarından kaçılmaktadır, görevler etkileşimli dinamik görevler şeklinde tasarlanmaktadır. (Burns ve Stalker, 1961; Balcı'dan, 2002).

Wallace ve Szilagyi (1982)'den yararlanan Tortop, İşbir ve Aykaç, Yönetim Bilimi adlı kitabında çevre, amaçlar, karar verme, yapısal boyutlar, otorite alanı,

iletişim, bağlılık ve başarı kriterlerini "Mekanik ve Organik Yapılar Arasında Farklılıklar" olarak Tablo 2'de açıklamaktadır.

Tablo 2: Mekanik ve Organik Yapılar Arasında Farklılıklar

FAKTÖRLER	MEKANİK	ORGANİK
Çevre	İstikrarlı	Dinamik ve istikrarsız
Amaçlar	Kısa vadeli, etkili eğilimli	Uzun vadeli, gelişme eğilimli
Karar verme	Programlanmış	Programlanmamış, Esnek
Yapısal boyutlar	Biçimsel yapı, Kurallara önem verilmekte, Merkezileşmiş az kapsamlı iş	Yapı, Az Kural merkezileşmemiş, Çok kapsamlı iş
Otorite Alanı	Makam gücü	Yetenek gücü
İletişim	Dikey emirler ve Yönetim	Dikey ve yatay öneri, Danışma ve bilgi verme
Bağlılık	Örgütsel sistem	Amaca veya gruba
Başarı kriterleri	Objektif önlemler, sonuçlara önem verme, Eylem ve sonuçlar arasında kısa dönem aralığı	Objektif ve Sübjektif önlemler ve sonuçlar üzerine yoğunlaşma, Eylem ve sonuçlar arasında uzun dönem

(Wallace ve Szilagyi, 1982; Tortop, İşbir ve Aykaç'den, 1999)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, mekanik yapı istikrarlı bir çevrededir, amaçları kısa vadeli. İşletme içi tüm makam ve pozisyonlar belirlenmiştir. Aralarındaki iletişim dikey olarak, emir-komuta şeklinde düzenlenmiştir. İşler, devir hızı oldukça yüksek bir şekilde tasarlanmıştır. Diğer yandan organik yapı dinamik bir çevrededir, amaçları uzun vadeli. İşletme içindeki yöneticilik ve liderlik yeteneğe göre kendiliğinden oluşmaktadır. İşler proje bazlı yapılmaktadır. İşlerin devir hızı uzun ve esnektir. Bu zıt kutuplardaki mekanik ve organik yapı, çevrenin tahlil edilmesi ile ortaya çıkan örgütlenme şeklidir.

Günümüz çevresinde bilgi ve teknoloji çağı karakteri halini almıştır. Günümüz bilgi çağında örgütler bilinçli tüketici davranışlar karşısında “ne

“üretirsem satarım” anlayışını terk etmekte, bunun yerine “doyum eşiğinden geçebilen ürünleri üretebilirim satarım” anlayışını benimsemektedir.

Günümüzdeki seri üretim yapan mekanik karakterli örgütler, tüketici isteklerini hesaba katarak “kitlesele bireyselleştirme” (mass customization) üretimine geçmiştir. Bardakçı'ya (2004) göre kitlesele bireyselleştirme her bir müşteri için uygun bir ürünü, yeterli sayıda ve tam zamanında üretmektir. Yani her bir müşterinin zevk ve tercihi doğrultusunda montaj bandı oluşturmak ve seri üretim ile kitle üretimini birbirine uyarlamaktır. Bu şekilde hem hızlı, hem de kişiye özel üretim örgütün merkezine oturtulmuştur. Böyle bir örgüt ne kadar esnek ve hızlı bir şekilde karar alabilirse, o kadar müşteri beklentilerini karşılamış olacaktır.

Bir zamanlar, merkezi ve bürokratik hiyerarşi yapı içerisinde, belirli ve net kurallarla iş yaşamı sürerken, bugün “*katı olan her şey buharlaşıp havaya karışıyor*” (Berman, 1994, s. 127). İşletmeler bugün sıfır hiyerarşiyle ve kendi kendini yöneten takımlarla global sektörde zirve noktaya ulaşma çabasıdadır. Karar alma ve harekete geçmede esnek ve kıvrak yapıya sahip organizasyonlar hızları ve yeniliğe açık olmaları ile rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Sonuç olarak, örgüt yapısı, bir askeri yapılanmadan esinlenerek doğmuş bir mekanik yapıdır. Örgütlenme şekilleri bulunduğu çevreye göre farklılaşmış ve organik bir yapı olma özelliği de göstermiştir. Örgüt yapısının mekanik ve organik olarak iki farklı özellikte olduğu görülmüştür. Mekaniklik, yöneticilerin otorite figürü olarak işlev görmesi ve yüksek derece işlerin bölümlendirilmesi ile dizayn edilmiş bir yapıdır. Organiklik, otoriter yönetici gücünden uzak ve işlerin

birleştirilmesi ile bilgi ve becerinin ön planda tutulduğu esnek bir yapıdır. Mekanik yapının otoriter bir güce ihtiyaç duyması ile yöneticilerin güçlü, erkeksi olması gerektiği görölmektedir. Organik yapılarda otorite gücü yerine bilgi ve beceri önem arz ediyor olması sonucu erkek ve kadın yöneticilere birlikte ihtiyaç duyulmuştur. Örgütlerin mekanik ve organik olmasına göre yöneticilerin yönetim biçimi ve cinsiyeti etkilenmektedir.

Cam tavan ve örgüt yapısına dayalı literatür taramasından sonra çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir:

Hipotez: Kurum yapısının (mekaniklik/organiklik) cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır.

Bu bölümde cam tavan ve örgüt yapısının literatürde tanımlamaları ve sebepleri üzerinde durulmuştur. Bir sonraki bölümde çalışmanın metodolojisi anlatılacaktır.

III. METODOLOJİ

Bu çalışma ile Türkiye'nin Ege Bölgesi bağlamında mekanik ve organik örgütlerde cam tavan sendromu açısından bir ilişkinin olup-olmadığı araştırılmaktadır. Bu araştırma doğrultusunda, analiz birimi kurumlar baz alınmıştır. Anket yoluyla kurumlar ile irtibata geçilmiştir.

Anket soruları geniş çaplı literatür taraması sonucu hazırlanmıştır (Bkz. Ek A). Bu ankette; ikisi açık uçlu, sekizi demografik, diğer otuzu ise, Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Likert tipinde hazırlanmış soruların derecelendirmeleri şu şekildedir: (1) “Kesinlikle Katılıyorum”, (2) “Katılıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılmıyorum”, (5) “Kesinlikle Katılmıyorum”.

Sorular hakkında daha ayrıntılı bilgiye ulaşmak için (6) “Bilmiyorum”, (7) “Bu soru bizim kurumumuz için geçerli değildir” seçenekleri de eklenmiştir. Literatüre bağlı kalarak, kurum yapılanmasını ve cam tavan etkisini belirlemeye yönelik sorular araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu şekilde hazırlanan 30 sorunun 12 tanesi cam tavan olgusu üzerine, 7 tanesi örgütün mekaniklik derecesi üzerine ve 11 tanesi de örgütün organiklik derecesi üzerine hazırlanmıştır. Bu şekilde toplam 18 tane soru kurumların yapısı ile ilgili, yani mekaniklik/organiklik düzeyleri ile ilgili sorulmuştur.

Anket uygulaması, 15 Mayıs – 7 Haziran tarihleri arasında Afyon, Manisa ve İzmir illerinde 81 işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. 81 işletme rassal örnekleme tekniğine bağlı olarak seçilmiştir. Rassal örnekleme tekniğinin tercih sebebi, her birini örnekleme girme olasılığını eşit tutmaktır. Kurum yapılanması farkına bakılarak cam tavan etkisinin araştırıldığı çalışmada,

örneklem biriminin farklı sektörlerden seçilmesi ve bunun yanında özel, kamu ve sivil toplum örgütü şeklinde çeşitlendirilmeye gidilmiştir. Aynı zamanda işletmelerin kurumsallaşmış olmaları göz önünde tutulmuştur.

Anket yolu ile 81 şirkete ulaşılmış. Kurumlarında sadece erkek eleman çalıştırdığı için üç işletme analize tabi tutulmamıştır. 78 kurumun şehir ve sektör açısından dağılımını Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Örneklemin Şehirlere ve Sektöre Göre Dağılım Tablosu

	Afyon	Manisa	İzmir	TOPLAM
STK	1	6	6	13
Kamu	4	9	9	22
Özel	15	7	21	43
TOPLAM	20	22	36	78

SPSS üzerinde yapılan çalışmada, girilen verilerde (6) “Bilmiyorum” ve (7) “Bu soru bizim kurumumuz için geçerli değildir” seçenekleri boş bırakılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucu, bir kriter olarak 15'den fazla soru, ve anket formunu dolduran tarafından 8'den fazla boş bırakılmış soru olan anketler analiz dışı bırakılmıştır. Bu sebeple S4, S6, S9, S20, S26, S30 soruları araştırılmaya dahil olmamıştır. Analizde değerlendirilmeye alınan anket formları ise sektör ve şehir dağılımları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Anket Cevaplayanların Sektör ve Şehir Dağılım Tablosu

	Afyon	Manisa	İzmir	TOPLAM
STK	1	2	3	6
Kamu	1	8	8	17
Özel	14	4	18	36
TOPLAM	16	14	29	60

Sonuç olarak 24 soru ve 60 anket formu analiz için uygun bulunmuştur. Analize geçilmeden önce boş olan veriler değerlendirilmiştir. Analizin doğru sonuçlanması ve sapma oluşturmaması için her soruda boş bırakılmış olan değerler sorunun mod değeri ile doldurulmuştur. Demografik sorularda boş bırakılan değerler ise ortalama (mean) değeri ile doldurulmuştur.

Anket verileri, cam tavan etkisi yüksek olan sorunun değeri yüksek, mekaniklik etkisi yüksek olan sorunun değeri yüksek tutulmuştur. Bu şekilde soruların verileri, analiz için hazır hale getirilmiştir. Fakat analizin güvenilirliği de bulguların yorumlanması için önemli bir aşamadır. Bu sebeple elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir.

Anketin analizine geçilmeden önce soruların güvenilirliği ölçülmüştür. Bunun için öncelikle cam tavan ile kurum yapısı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Faktör Analizinde iki farklı grup oluşturulmuştur. Faktör analizinde temel olarak sadece 0.500 üzerinde değere sahip sorular tespit edilmiştir. Faktör analizi tablosu ile sorular ve karşılık gelen değerler Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Faktör Analizi Tablosu

	1	2
S23-İşletmenin her kademesinden seçilerek oluşturulmuş bir takımla fikir alışverişi yapılmaktadır.	0.809	-0.127
S24-Bizim kurumumuz, değişen çevre karşısında mevcut durumunu güncelleyebilme potansiyeline sahiptir.	0.741	0.035
S29-Bizim kurumumuzdaki liderlerde bilgi, beceri ve uzmanlık sonucu elde edilen kazanılmış otorite gücü vardır.	0.734	-0.136
S27-Bizim hedef kitlemizdeki müşterilerin memnuniyet düzeyi ve beklentileri yüksektir.	0.684	-0.113
S25-Bizim kurumumuzun personelleri bütün faaliyet sürecine hakimdir.	0.655	-0.031

S13-Bizim kurumumuzda is tanımlamaları ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiş kurallardan oluşmaktadır.	-0.575	-0.303
S28-Bizim kurumumuzda çalışanlara kendi kendilerini yönetebilme eğitimi verilmektedir.	0.539	0.279
S15-Bizim kurumumuzda çalışanlar devamlı kontrol altında tutulmaktadır.	-0.514	-0.096
S8-Bizim kurumumuzda kadınların yönetim kademesine yükselebilmeleri için, kadın çalışanlara yöneticilik deneyimi sağlanmaktadır.	0.489	0.040
S17-Bizim kurumumuzda bir yönetici şirketinin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için duygusalıktan kaçınmakta ve rasyonel davranmaktadır.	-0.402	-0.212
S21-Bizim kurumumuzda bilgi hayati bir araçtır.	0.258	-0.231
S22-Bizim kurumumuzda, çalışanlar kendi kurallarını kendileri koyabilecek yetki ve donanıma sahiptir.	0.137	0.077
S2-Bizim kurumumuzda idareciliğin annelik gibi bir sorumluluk ile birlikte yürütülmesi zordur.	-0.114	-0.007
S12-Bizim kurumumuzda kadın çalışanlar profesyonel işlerde yetki kullanırken çok zorlanmaktadır.	0.155	0.786
S7-Bizim kurumumuzda erkek yöneticiler daha rekabetçi, sağlam ve verimli çalışma ortamı sağlamaktadır.	-0.114	0.636
S10-Bizim kurumumuzda, kadın çalışanlar birbirini çekememektedir.	0.136	0.629
S16-Bizim kurumumuzda çalışanların etkin ve verimli çalışması bilgi ve beceriye değil, fiziksel güce bağlıdır.	-0.290	0.530
S5-Bizim kurumumuzdaki yönetim kademesinde çalışan kadınların sosyal ağları, erkek yöneticilerin ağlarından daha zayıftır.	-0.048	0.518
S1-Bizim kurumumuzda stratejik kararlar kadın yöneticilerin katılımı ile daha objektif sonuçlanmaktadır.	0.398	0.511
S14-Bizim kurumumuzda her ilave yönetim kademesi işlem daha sistemli ve verimli yürütülmesini sağlamaktadır.	-0.424	-0.448
S18-Bizim kurumumuzda mevcut durumun korunması için AR-GE çalışmalarına pek ihtiyaç duyulmamaktadır.	0.222	0.358
S11-Bizim kurumumuzda birden çok kadın çalışanlar bir araya gelerek etkin takım çalışması sergilemektedir	0.296	0.331
S19-Bizim kurumumuzda faaliyetlerin daha etkin yürütülmesi için yöneticiler otorite ve mevki gücünü oldukça sık kullanmaktadır.	-0.202	0.279
S3-Bizim kurumumuzda kadın çalışanların performansı değerlendirilirken giyimi, esprileri ve politik görüşleri de gözlemlenmektedir.	-0.149	-0.181

Yapılan araştırmada kurum yapısı (mekaniklik / organiklik) ana değişkendir. Kurum yapılanması özel, kamu kesimi ve sosyal toplum kurumlarında bulunan örgütlere göre değişiklik arz ettiği düşünülerek örneklemede üç farklı sektördeki kurumlara da yer verilmeye çalışılmıştır. Fakat kurum yapılanması üzerindeki ilkeler değerlendirilerek oluşturulmuş ankette, sosyal toplum kurumları çok az dahil olmuş ve ankete dahil olanların bir çoğu elenmiştir. Bir çok kamu ve özel kuruluş yapılanmalarındaki kurumsal ilkelere cevap verememiş ve bu sebeple anketlerin yaklaşık %24'ü analiz dışı bırakılmıştır (bkz: Tablo 3 ve Tablo 4).

Araştırmaya konu olan kavramlar çok yönlü olduğu için sorulardan bileşik endeks oluşturulmuştur. Bileşik endeks oluşturmak amacıyla bu soruların güvenilirlik değeri Chrobach alpha değerleri ölçülmüştür. Bu bağlamda cam tavan endeksinin güvenilirliğini gösteren Cronbach alpha değeri 0.70 bulunmuştur. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği $0.60 < \alpha < 0.80$ ölçek normal derecede bir ölçektir denebilir. Bu durumda ölçeğin kabul edilebilir derecede olduğu görülmektedir. Diğer faktör olan kurum yapısının Cronbach Alpha değeri ise 0.828dir. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir ölçektir denebilir.

Ölçekte Cam Tavan endeksi 1., 5., 7., 10., 12. sorulardan oluşturulmuştur. Kurum yapısı (mekaniklik/organiklik) endeksi ise 23., 24., 25., 27., 28. ve 29. sorulardan oluşmuştur. Güvenilirliği sırasıyla, 0.700 olarak normal derecede güvenilir ve 0.828 yüksek derecede güvenilir olan endeksler ile analiz yapılmıştır (Tablo 6).

Araştırmanın analizi, Cam Tavan Endeksi (S12,S10, S7, S5, S1) ile Kurum Yapısı Endeksi (S23, S24, S25, S27, S28, S29) arasında ilişki analizi şeklinde

yapılmıştır. Söz konusu ilişki analizinde bağımlı değişken Cam Tavan, bağımsız değişken ise Kurum Yapısı (mekanik/organik) olarak analiz edilmiştir. Bunun yanında regresyon modeline yukarıda zikredilen kontrol değişkenler de eklenmiştir. Zikredilen değişkenler arasındaki ilişki aşamalı hiyerarşik çoklu regresyon testine tabi tutulmuştur. Testin sonuçları ve bulgular bir sonraki bölümde sunulmuştur.

Tablo 6: Endeks Değişkenlerin Kapsadığı Sorular

	Değişkenler ile ilgili sorular
(2) CAM TAVAN	1. Stratejik kararlar kadın yöneticilerin katılımı ile daha objektif sonuçlanmaktadır
	5. Yönetim kademesinde çalışan kadınların sosyal ağları erkek yöneticilerden daha zayıftır
	7. Erkek yöneticiler daha rekabetçi, sağlam ve verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır
	10. Bizim kurumumuzda kadın çalışanlar birbirini çekememektedir
	12. Kadın çalışanlar profesyonel işlerde yetki kullanırken çok zorlanmaktadır
	Cronbach Alpha (α) = 0.700
(1) KURUM YAPISI	23. Her kademesinden seçilerek oluşturulmuş bir takımla fikir alışverişi yapılmaktadır
	24. Değişen çevre karşısında mevcut durumunu güncelleyebilme potansiyeline sahiptir
	25. Bizim kurumumuzda, personeller bütün faaliyet sürecine hakimdir
	27. Hedef kitledeki müşterilerin memnuniyet düzeyi ve beklentileri yüksektir
	28. Bizim kurumumuzda, çalışanlara kendi kendilerini yönetebilme eğitimi verilmektedir
	29. Liderlerde bilgi, beceri ve uzmanlık sonucu elde edilen kazanılmış otorite gücü vardır
	Cronbach Alpha (α) = 0.828

Kurum yapısının (mekaniklik/organiklik) cam tavan olgusu üzerine etkisinin olup olmadığını araştıran bu çalışmada ilişki analizi yapılmıştır. Regresyon

analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri ölçmek için kullanılmaktadır. Araştırmamız kurum yapısının cam tavanı üzerindeki etkisini ölçmektedir. Bunun yanında demografik değişkenler de kontrol değişkeni olarak regresyon analizine dahil edilmesi ile analiz çoklu regresyon testi üzerinden yapılmıştır. Demografik sorular içerisindeki açık uçlu sorular teste eklenmemiştir. Bu değişkenler anketi cevaplayan kişilerin cinsiyeti (bay, bayan), kurumun sahip olduğu personel sayısı (1-10 kişi, 11-25 kişi, 26-50 kişi, 51-100 kişi, 101 ve daha fazla), ve kurumun hangi sektörü temsil ettiği (kamu, özel, STK) şeklinde seçilmiştir. Cinsiyet ve kurum sektörü iki değerli değişken (dummy variable) şeklinde 1 ve 0 değerleriyle kodlanıp analiz edilmiştir.

Bu araştırmada Regresyon ve ANOVA analizleri için sosyal bilimlerde genel olarak kullanılan anlamlılık değeri p için 0.05 önem düzeyi kabul edildiği gibi, bu araştırmada da p değeri 0.05 olarak kabul edilmektedir. Eğer p değeri 0.05'ten küçükse sonuç istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmekte, büyükse ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı kabul edilmektedir.

Araştırmada bağımsız değişken kurum yapısı, bağımlı değişken ise cam tavadır. Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyonu Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Değişkenler Arasındaki Korelasyon

		IndeksCamTavan	IndeksKurumYapisi
IndeksCamTavan	Pearson Correlation	1	0.159
	Sig. (2-tailed)		0.224
	N	60	60
IndeksKurumYapisi	Pearson Correlation	0.159	1
	Sig. (2-tailed)	0.224	
	N	60	60

Tez çalışmasının bir sonraki bölümünde cam tavanın örgütlenme üzerindeki etkisi ortaya çıkartılması adına Türkiye'nin Ege Bölgesinde mekanik ve organik örgütlerin cam tavan oluşumuna etkisi olup olmadığı saptanacaktır.

IV. ANALİZ VE BULGULAR

Bu çalışmada kurum yapısının, cam tavan üzerinde etkisinin olup olmadığı irdelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın bulguları sunulmuştur. Bulgular tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistik olarak iki başlık altında sunulmuştur.

A. Tanımlayıcı İstatistik

Araştırmada ankete dahil olanlar, buldukları kurumun üst düzeyinden seçilmiş olan kimselerdir. Anketi cevaplayanların yaklaşık %37'si kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin yaş ortalaması ise 37'dir. Bu kurumların 18'i kamu kesimi, 36'sı özel kesim ve 6 tanesi sivil toplum örgütlerinden oluşmaktadır. Örneklemin demografik durumundaki yaş, kurumda ve bulunduğu pozisyonda çalışma süresini (yıl) Tablo 8'te gösterilmiştir.

Tablo 8: Örneklemin Demografik Durumu

	Ortalama	Standart Sapma	En Küçük Değer	En Büyük Değer
Yaş	36.8	7.98	22	56
Kurumda çalışma süresi (yıl)	11.7	8.36	1	41
Bulunduğu pozisyonda çalışma süresi (yıl)	6.4	7.26	1	41

Örnekleme dahil olan kurumların büyüklüğü, bünyesinde çalışan personel sayısı ile orantılıdır. Kurumların büyüklüğü hakkında bilgi sağlayan "kurumunuzda kaç personel çalışmaktadır" sorusu, Tablo 9'de özetlenmiştir.

Tablo 9: Kurumda çalışan personel sayısı

Kurumda çalışan kişi aralığı	Kurum Sayısı	Yüzdelik değeri
1-10 kişi	18	30,0
11-25 kişi	9	15,0
26-50 kişi	11	18,3
51-100 kişi	7	11,7
100 ve daha fazla	15	25,0
Toplam	60	100,0

B. Yorumlayıcı İstatistik

Araştırmada kurum yapısının (mekaniklik/organiklik), cam tavan üzerinde etkisine çoklu regresyon analizi ile bakılmıştır. Bu bağlamda çoklu regresyon analizinin aşamalı (stepwise) metodu kullanılmıştır. Bu metot regresyon modeline girilen kontrol değişkenlerin model için en uygun olanlarını seçip diğerlerini elemesi için kullanılmıştır. Bu bağlamda analizin birinci kümesinde kontrol değişkenler, ikinci kümede ise bağımsız değişken olan kurum yapısı değişkeni dahil edilerek hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda regresyon modeli özeti (Tablo 10), ANOVA istatistiği özeti (Tablo 11) ve model katsayılarının dökümü (Tablo 12) aşağıdaki şekilde bulunmuştur:

Tablo 10: Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.273 ^a	0.074	0.058	0.78769
dimension0 2	0.337 ^b	0.114	0.083	0.77745

a. Predictors: (Constant), S33-Cinsiyetiniz

b. Predictors: (Constant), S33-Cinsiyetiniz, IndeksKurumYapisi

Tablo 11: ANOVA İstatistiği Özeti

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.891	1	2.891	4.659	0.035 ^a
	Residual	35.986	58	0.620		
	Total	38.877	59			
2	Regression	4.425	2	2.212	3.660	0.032 ^b
	Residual	34.453	57	0.604		
	Total	38.877	59			

a. Predictors: (Constant), S33-Cinsiyetiniz

b. Predictors: (Constant), S33-Cinsiyetiniz, IndeksKurumYapisi

c. Dependent Variable: IndeksCamTavan

Tablo 12: Regresyon Modelinin Katsayıları Dökümü

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.774	0.128		21.707	0.000
	S33-Cinsiyetiniz	-0.456	0.211	-0.273	-2.159	0.035
2	(Constant)	2.315	0.314		7.364	0.000
	S33-Cinsiyetiniz	-0.501	0.210	-0.300	-2.384	0.020
	IndeksKurumYapisi	0.209	0.131	0.200	1.593	0.117

a. Dependent Variable: IndeksCamTavan

Zikredilen aşamalı hiyerarşik çoklu regresyon analizine göre iki farklı model ortaya çıkmıştır. Sonuç model olan ikinci modele bakıldığında modelin anlamlılığını gösteren Anova istatistiğindeki F değerinin anlamlılık değeri 0.05 'in

altında 0.032 olarak bulunmuştur (Tablo 11). Bu bağlamda tek kontrol değişkeni olan cinsiyet ve bağımsız değişken olan kurum yapısından oluşan iki değişkenli modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Regresyon modelinin özetine baktığımızda (Tablo 10), model kurumlarda cam tavan olgusunun %11'ni açıklamaktadır ($R^2 = 0.114$). Son olarak modeli oluşturan değişkenlerin katsayılarına ve ilgili t istatistiğinin anlamlılığına bakıldığında (Tablo 12), cinsiyet değişkeninin istatistiksel açıdan anlamlı ($p < 0.05$), kurum yapısı değişkeninin ise istatistiksel açıdan anlamsız ($p > 0.05$) bir katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, genel anlamda regresyon modelinin kendisi anlamlıken ve cam tavan olgusunun %11'ni açıklarken, kurum yapısı değişkeninin kendisinin cam tavan olgusu üzerinde bir etkisi bulunmamıştır.

V. TARTIŞMA

Bu araştırma, kurum yapısının cam tavan olgusu üzerinde etkisinin olup olmadığını Türkiye'nin Ege Bölgesinden seçilen bir örneklem üzerinde analiz etmiştir. Cam tavan olgusu, iş yaşamında görünmeyen sebeplerden ötürü kadın çalışanların terfi, ücret, karara katılma, yetkilendirilme şeklindeki ayrımcılıkları göstermektedir. Cam tavanın ortaya çıkmasında rol oynayan bir çok etmen vardır. Kraliçe arı sendromu, öğrenilmiş çaresizlik, kadına yönelik toplumsal algı. Cam tavan sendromunun kadın çalışanlar üzerindeki etkisini azaltmaya yönelik iş yaşamında ve akademik alanda bir çok çalışmalar bulunmaktadır.

Çalışma saatlerindeki esneklikler, iş tanımlamalarının yeniden düzenlenmesi ve kariyer ilerlemesine yönelik pozitif ayrımcılık cam tavan sendromunun etkisini kırmaktadır. Araştırma, cam tavan sendromunun örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Örgütlenmede iki ana kutupta mekaniklik ve organiklik yer almaktadır. Bu bağlamda mekaniklik, iş tanımlamalarının ayrıntılı olarak yapıldığı, karar merciinin üst tabakada toplandığı ve oldukça sivri bir hiyerarşik yapılanma şekli gösterirken; organik yapı, yüzeysel iş tanımlamaları yaparak merkezileşmeden uzak bir karar alma yöntemi ile basık bir hiyerarşik yapı sergilemektedir.

Kurum yapısı ile kontrol değişkenler olan demografik değişkenlerin cam tavan üzerinde ilişki analizi yapılmıştır. Yapılan araştırmalara göre, cam tavan olgusunun ortaya çıkmasında kurum yapısının etkili rol oynamadığı görülmüştür. Fakat kontrol değişken olarak cinsiyetin çoklu regresyon analizi sonucu cam tavan üzerinde ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Analize dahil edilen cinsiyet faktörünün, cam tavan etkisi üzerinde ters yönde bir ilişkisi saptanmıştır. Kadın yöneticilere göre cam tavan sendromunun kurumlarında etkisi azdır. Kadınlara yönelik kariyer engeli olarak tanımlanan cam tavan sendromunun kadın yöneticiler açısından engel olmadığı görüşü ilginç bulunmuştur.

Aynı zamanda kadınların, cam tavan etkisini azalttığına yönelik bulgular elde edilmiştir. Bu durumun altında yatan sebepler irdelendiğinde, kadın yöneticilerin ankete katılırken pozisyonlarının riske gireceği veya bulunduğu kuruma yönelik olumsuz algı oluşturacağı düşüncesi sonucu böyle bir ilişki ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bunun yanında analizde, kraliçe arı sendromunun var olması sonucu böyle bir durumun ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir.

Anketin *"Sizce cinsiyete dayalı ayrımcılık nasıl engellenir veya ortadan kaldırılabılır?"* açık uçlu sorusuna yönelik cevaplar cinsiyet ve yaş değişkenleri üzerinde gruplandırılarak incelendiğinde cam tavanı kırmaya yönelik farklı ilkeler üzerinde vurgu yapılmıştır. 78 kurum üzerinde yapılan anketten 50 kurum açık uçlu soruya cevap vermiştir. Örneklemin yaş ortalaması 37 olduğu için ortalamanın altında kalan anketler genç yönetici olarak ele alınmıştır. Buna göre, yöneticiler tarafından, cam tavanı kırmaya yönelik yapılan yorumlardan en sık ifade edileni eğitim olmuştur. Bunun yanında genç kadın yöneticiler, kadın çalışanların özgüveni ve üst yönetimin objektif bakış açısı ile ayrımcılığın ortadan kalkacağını belirtmiştir. Yetişkin kadın yöneticiler ise aileden başlayan eğitimin önemini vurgulamış ve pozitif ayrımcılığın kadın yöneticiler için bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Genç erkek yöneticiler ise, performans ölçümündeki kriterlerin etkin olarak belirlenmesi ile ayrımcılığın önlenebileceğini söylerken

yetişkin erkek yöneticiler ise kadın çalışanları doğru işlerde istihdam edilmesi ve yetki verilmesi ile sağlanacağını ifade etmişlerdir.

Bu araştırmanın bulguları, kadın yöneticilerin cam tavan etkisi üzerinde azaltıcı bir ilişkisi tanımlanmış fakat kurum yapısının cam tavan etkisi üzerinde ilişkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sebeple bulgular araştırma hipotezi olan “*Kurum yapısının cam tavan sendromu üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenememiştir.

Araştırmanın birkaç kısıtlaması bulunmaktadır. Bu araştırmanın bir kısıtlaması, popülasyonunun büyüklüğü ve anket sayısının düşük kalmasıdır. Kurum yapısı ile cam tavan olgusu arasındaki ilişkiyi analiz eden bu çalışmada, kurumların yönetici pozisyonunda bulunan kişilere ulaşmada zaman bir engeldir. Ayrıca, yönetim kademesinde, kurumun örgütlenme yapısına vâkıf kişiler ile anket yapıldığı için, kadınların erkek çalışanlar kadar ankete dahil olmadığı görülmektedir.

Cam tavan olgusu ile kurumların yapısı arasında ilişkinin olup olmadığına yönelik bir araştırmada, örneklem içerisindeki kurumlar ne kadar çok farklı sektörlerden seçilirse o kadar örgütlenme karakterini belirginleştirecek ve cam tavan ile ilişkisini ortaya koyacaktır. Bu nedenle böyle bir çalışma daha geniş bölgeye, uzun araştırma sürecine ve yüksek maliyete ihtiyaç duymaktadır.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada örgütlerin yapılanmaları, kadın çalışanların yoğun bir şekilde orta kademede yer alması ve üst kademeyi sınırlı olarak temsil etmesi durumunu gösteren cam tavan olgusu üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak amacı ile çalışmaya başlanılmıştır. Araştırmada, kavramsal olarak cam tavan olgusu ve örgüt yapısı üzerine geniş literatür çalışması yapılmıştır. Cam tavanın ortaya çıkış nedeni, kadınlar üzerindeki etkileri ve cam tavanı aşmaya yönelik akademik alanda yapılan çalışmalar irdelenmiştir.

Kadınlara yönelik negatif ayrımcılığı ilk olarak Hymowitz ve Schelhardt, 1986 yılında Wall Street Journal dergisinde cam tavan olarak isimlendirmiş ve bu alanda akademik çalışmaların popülerleşmesine sebep olmuştur. Kurumların yapılanması üzerinde etkili olan iletişim, davranış kalıpları ve yönetimin yanında cam tavan olgusu üzerinde de etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Etraflıca yapılan literatür taraması sonrası, araştırma analizi için anket soruları hazır hale getirilmiştir. Anket soruları örgütlerin yapılanmalarına göre kadın çalışanlar açısından cam tavan olup olmadığını tespit etmeye yönelik hazırlanmıştır. Farklı sektörlerdeki kurumlar üzerinde anket uygulanmıştır.

Anket yöntemi ile analiz edilen çalışma mekaniklik ve organiklik gösteren kurumlar üzerinde cam tavan etkisini analiz ettiği için farklı sektörlerdeki kurumlar ile anket yapılmıştır. Bu şekilde 81 kurum ile yapılan anketin 60 tanesi analize dahil edilmiştir. Kurumlarında kadın çalışan olmayan ve anketin cevaplama oranı düşük olan veriler indirgenmiş ve güvenilirliği orta ve yüksek derecedeki veriler ile analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu, kurumların

yapılanmasının cam tavan olgusu üzerinde bir ilişkisinin olmadığı saptanmıştır. Fakat kadın yöneticilerin değerlendirmeleri cam tavan üzerinde etkindir. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin cam tavan olgusunun varlığına yönelik tespitleri olgunun daha az olduğunu göstermektedir. Kadın yöneticilerin cam tavan olgusuna yönelik bakış açıları, araştırılmayı bekleyen önemli bir faktördür.

Sonuç olarak, iş yaşamındaki kadınlar üzerinde bir çok görünmez engeller vardır. Görünmez engel olarak nitelendirilen cam tavan olgusunun nedenleri arasında kurumların örgütlenme faktörünün olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmada cam tavan ile kurumların örgütlenmesi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

KAYNAKÇA

1. **Anafarta, N., Sarvan, F., ve Yapıcı, N.** (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (15), s. 111-137.
2. **Balcı, A.** (2002). Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulamaları. Ankara: Pegem Yayıncılık
3. **Baransel, A.** (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Cilt 1). (A. Çakıoğlu, Çev.) İstanbul: 30. Yıl yayınları.
4. **Bardakçı, A.** (2004). Kitleli Birleştirme Ve Uygulama Yöntemleri. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (8), s. 1-17.
5. **Bedük, A.** (2005). Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 3 (12), 106-117.
6. **Berman, M.** (1994). Katı Olan Her Şey buharlaşıyor. (Ü. Altuğ, & B. Peker, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
7. **Beşler, S., ve Oruç, İ.** (2010). Türkiye'de Yazılı ve Basında Kadın Yöneticiler. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 10 (1), s. 17-38.
8. **Blau, F. D., and Ferber, M. A.** (1986). The Economics of Women, Men and Work. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
9. **Burns, T., and Stalker, G. M.** (1961). The Management of Innovation. Chicago: Quadrangle Books.
10. **Carnes, W. J., and Kelley, N. R.** (2011). The Effects the Glass Ceiling on Women in the Workforce: Where are They and Where are They Going? Review of Management Innovation & Creativity , 4 (10), s. 70-79.
11. **Çolak, Ö. F.** (2003). Yeni Sanayileşen Bölgelerde Kadın İşgücü. İstihdam, Kadın İşgücü ve Yeni İş Kanunu Semineri. Muğla: TİSK ve Muğla Üniversitesi İİBF.
12. **Demir, H. ve Okan, T.** (2009) Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10 (1), 57-72.
13. **Eagly, A. H., and Carli, L. L.** (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review , 63-71.
14. **Ghani, K. A., Jayabalan, V. and Sugumar, M.** (2002). Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure. The Journal of Technology Management Research (13), 157-175
15. **Gül, H., ve Oktay, E.** (2009). Türkiye ve Dünya'da kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 12 (18), s. 421-436.
16. **Hausmann, R., Tyson, L. D., Belchouche, Y. and Zahidi, S.** (2012). The Global Gender Gap Index. The Global Gender Gap Report.
17. **Hymowitz, C., and Schelhardt, T. D.** (1986, Mart 24). The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From The Top Jobs. Wall Street Journal .

18. **ILO.** (2012). *Global Employment Trends for Women*. Geneva: International Labour Organization.
19. **Ludwig, R.** (2011, Aralık 4). *Today Relationships*. Mart 24, 2013 tarihinde www.today.com: http://www.today.com/id/42549761/ns/today-relationships/t/bad-female-boss-she-may-have-queen-bee-syndrome/#.UU9hOBwaMvw adresinden alındı
20. **McGregor, D.** (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw Hill.
21. **Örücü, E., Kılıç, T., ve Kılıç, R.** (2007). Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonlarına Yükselmelerindeki Engel:Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 14 (2), s. 117-135.
22. **Powell, G. N., and Butterfield, D. A.** (1994, Şubat). Investing the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study Actual Promotions to Top Management. *The Academy of Management Journal* , 37 (1), s. 68-86.
23. **Ragins, B. R., Townsend, B., and Mattis, M.** (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *Academy of Management Executive* , 12 (1), 28-42.
24. **Sekman, M.** (2006). *Her Şey Seninle Başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
25. **Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A.** (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi .
26. **Smith, A.** (1999). *The Wealth of Nations*. England.
27. **Taylor, F. W.** (2005). *Bilimsel Yönetim İlkeleri*. (H. B. Akın, Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
28. **Teker, E.** (1993). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İzmir: Neşa Yayıncılık Ltd. Şti.
29. **The Federal Glass Ceiling Commission.** (1996). *Good for Business: Making Use of the Nation's Human Capital*. Washington.
30. **Tortop, N., İşbir, E. G., ve Aykaç, B.** (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
31. **Türkiye İstatistik Enstitüsü.** (2011). *İstatistiklerle Kadın*. Ocak 29, 2013 tarihinde Türkiye İstatistik Enstitüsü Web Sitesi: <http://www.tuik.gov.tr> adresinden alındı
32. **Ülgen, H., ve Mirze, S. K.** (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür yayıncılık.
33. **UNDAW.** (2009). *World Survey on the Role of Women in Development: Women's Control Over Economic Resources and Access to Financial Including Microfinance*. New York.
34. **Uzunçarşılı, Ü., ve Soydaş, A. U.** (2007). Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılığı:İş Dünyasında Kadın Olmak. B. ed: *Dereli içinde, İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (s. 59-106). İstanbul: İstanbul Beta Yayınları.
35. **Yamagata, H., Yeh, K. S., and Stewman, S.** (1997). *Sex Segregation and Glass Ceiling: a Comparative Statics Model of Wamen's Career Opportunities*

in the Federal Government over a Quarter Century. *American Journal of Sociology*, 103 (3), 566-632.

ÖZGEÇMİŞ

1989 yılında Afyon'da doğmuştur. Lise öğrenimini Manisa Şehzade Mehmet Kolejinde görmüştür.

Lisans eğitimini Adnan Menderes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde İşletme bölümünde tamamlamıştır.

Yüksek lisans eğitimini, Gediz Üniversitesi MBA olarak almıştır.

Akademik olarak; yönetim, organizasyon yapıları, cinsiyet ve değişim mühendisliği konuları ile ilgilenmektedir.

EKLER

EK A – Araştırma Anketi

GEDİZÜNİVERSİTESİ

izmir

Merve İnel
Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yüksek Lisans Tezli Program
Email: merveinel@gmail.com
Tel: 0 (555) 600 6762

Dr. Vener Garayev
Gediz Üniversitesi
Siyaset Bilimleri ve Kamu Yönetimi
Email: vener.garayev@gediz.edu.tr
Tel: 0 (232) 355 0000 (2243)

Kurumlarda Cam Tavan Olgusu Üzerine Anket Çalışması

Bu anket, örgüt yapısının cam tavan olgusu üzerindeki etkisinin araştırıldığı yüksek lisans tez çalışmasının analizine katkı sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Araştırma, Türkiye bağlamında kurumlarda örgüt yapısı ile cam tavan olarak bilinen cinsiyete dayalı ayrımcılık arasında bir ilişkinin olup-olmadığını analiz ederek hem ilgili literatür, hem de uygulama açısından katkı sağlayacaktır.

Araştırma yalnızca akademik bir nitelik taşıdığı için, paylaşılan kişisel ve kurum bilgileri kamuya açık olmayıp gizli tutulacaktır.

Anketi cevaplamak tahminen 15 dakikanızı alacaktır.

Ankette cevaplamak istemediğiniz soruyu boş bırakabilirsiniz.

Dilediğiniz takdirde, araştırma sonuçları sizinle paylaşılacaktır.

Ankete sağlamış olduğunuz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz!

Aşağıdaki soruları altta verilen skaladaki puanlara göre cevaplayınız.

- (1) Kesinlikle Katılıyorum
(2) Katılıyorum
(3) Kararsızım
(4) Katılmıyorum
(5) Kesinlikle Katılmıyorum
(6) Bilmiyorum
(7) Bu soru kurumumuz için geçerli değil

	(Lütfen, her satır karşısında sadece bir şık işaretleyiniz)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1	Bizim kurumumuzda stratejik kararlar, kadın yöneticilerin katılımı ile daha objektif sonuçlanmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
2	Bizim kurumumuzda idareciliğin annelik gibi bir sorumluluk ile birlikte yürütülmesi zordur.	()	()	()	()	()	()	()
3	Bizim kurumumuzda kadın çalışanların performansı değerlendirilirken giyimi, esprileri ve politik görüşleri de gözlemlenmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
4	Bizim kurumumuzda üst yönetim kademesindeki erkek yöneticilerin informel gruplar oluşturdukları gözlemlenmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
5	Bizim kurumumuzdaki yönetim kademesinde çalışan kadınların sosyal ağları, erkek yöneticilerin ağlarından daha zayıftır.	()	()	()	()	()	()	()
6	Bizim kurumumuzda kadın çalışanların üst yönetime terfi edilememesinin bir sebebi de kadınların etkin ve kararlı bir kariyer planlamasının olmamasıdır.	()	()	()	()	()	()	()
7	Bizim kurumumuzda erkek yöneticiler daha rekabetçi, sağlam ve verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
8	Bizim kurumumuzda kadınların yönetim kademesine yükselebilmeleri için, kadın çalışanlara yöneticilik deneyimi sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
9	Bizim kurumumuzda kadın çalışanların performanslarının neticesinde aldıkları ücretler erkeklere nazaran düşük kalmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
10	Bizim kurumumuzda, kadın çalışanlar birbirini çekmemektedir.	()	()	()	()	()	()	()
11	Bizim kurumumuzda birden çok kadın çalışanlar bir araya gelerek etkin takım çalışması sergilemektedir.	()	()	()	()	()	()	()
12	Bizim kurumumuzda kadın çalışanlar profesyonel işlerde yetki kullanırken çok zorlanmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()

Aşağıdaki soruları altta verilen skaladaki puanlara göre cevaplayınız.

- (1) Kesinlikle Katılıyorum
- (2) Katılıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılmıyorum
- (5) Kesinlikle Katılmıyorum
- (6) Bilmiyorum
- (7) Bu soru kurumumuz için geçerli değil

	(Lütfen, her satır karşısında sadece bir şık işaretleyiniz)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
13	Bizim kurumumuzda iş tanımlamaları ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiş kurallardan oluşmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
14	Bizim kurumumuzda her ilave yönetim kademesi işlerin daha sistemli ve verimli yürütülmesini sağlamaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
15	Bizim kurumumuzda çalışanlar devamlı kontrol altında tutulmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
16	Bizim kurumumuzda çalışanların etkin ve verimli çalışması bilgi ve beceriye değil, fiziksel güce bağlıdır.	()	()	()	()	()	()	()
17	Bizim kurumumuzda bir yönetici şirketinin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için duygusallıktan kaçınmakta ve rasyonel davranmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
18	Bizim kurumumuzda mevcut durumun korunması için AR-GE (araştırma-geliştirme) çalışmalarına pek ihtiyaç duyulmamaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
19	Bizim kurumumuzda faaliyetlerin daha etkin yürütülmesi için yöneticiler otorite ve mevki gücünü oldukça sık kullanmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()

Aşağıdaki soruları altta verilen skaladaki puanlara göre cevaplayınız.

- (1) Kesinlikle Katılıyorum
(2) Katılıyorum
(3) Kararsızım
(4) Katılmıyorum
(5) Kesinlikle Katılmıyorum
(6) Bilmiyorum
(7) Bu soru kurumumuz için geçerli değil

	(Lütfen, her satır karşısında sadece bir şık işaretleyiniz)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
20	Bizim kurumumuzda, hedef müşteri kitlesinin zevk ve tercihlerine göre seri üretim yapılabilmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
21	Bizim kurumumuzda, bilgi hayati bir araçtır.	()	()	()	()	()	()	()
22	Bizim kurumumuzda, çalışanlar kendi kurallarını kendileri koyabilecek yetkiye ve donanıma sahiptir.	()	()	()	()	()	()	()
23	Bizim kurumumuzda, işletmenin her kademesinden seçilerek oluşturulmuş bir takımla fikir alışverişi yapılmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()
24	Bizim kurumumuz, değişen çevre karşısında mevcut durumunu güncelleyebilme potansiyeline sahiptir.	()	()	()	()	()	()	()
25	Bizim kurumumuzun personelleri bütün faaliyet sürecine hakimdir.	()	()	()	()	()	()	()
26	Bizim kurumumuz, rekabet üstünlüğünü koruyabilmek için ürün yelpazemizi sıklıkla güncellemektedir.	()	()	()	()	()	()	()
27	Bizim hedef kitlemizdeki müşterilerin memnuniyet düzeyi ve beklentileri yüksektir.	()	()	()	()	()	()	()
28	Bizim kurumumuzda çalışanlara kendi kendilerini yönetebilme eğitimi verilmektedir.	()	()	()	()	()	()	()
29	Bizim kurumumuzdaki liderlerde bilgi, beceri ve uzmanlık sonucu elde edilen kazanılmış otorite gücü vardır.	()	()	()	()	()	()	()
30	Bizim kurumumuzdaki iş birimleri, dinamik ve birbiri ile etkileşim içerisinde olduğu için iş tanımlamalarından kaçınılmaktadır.	()	()	()	()	()	()	()

31. Sizce kurumunuzda cinsiyete dayalı ayrımcılık mevcut mudur? Mevcutsa, bunun sebepleri nelerdir?

32. Sizce cinsiyete dayalı ayrımcılık nasıl engellenir veya ortadan kaldırılır?

33. Cinsiyetiniz:

- Kadın
 Erkek

34. Yaşınız: _____

35. Mevcut kurumunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız? _____

36. Mevcut pozisyonda kaç yıldır bulunmaktasınız? _____

37. Kurumdaki pozisyonunuz nedir? _____

38. Kurumunuzda kaç personel çalışmaktadır?

- 1-10 kişi
 11-25 kişi
 26-50 kişi
 51-100 kişi
 101 ve daha fazla

39. Kurumunuzun faaliyet gösterdiği sektör nedir?

- | | | |
|--|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Basım-Yayın | <input type="checkbox"/> Finans | <input type="checkbox"/> Sağlık |
| <input type="checkbox"/> Bilişim | <input type="checkbox"/> Gıda | <input type="checkbox"/> Sigortacılık |
| <input type="checkbox"/> Danışmanlık | <input type="checkbox"/> Medya | <input type="checkbox"/> Taşımacılık |
| <input type="checkbox"/> Eğitim | <input type="checkbox"/> Otomotiv | <input type="checkbox"/> Tekstil |
| <input type="checkbox"/> Elektrik- Elektronik | <input type="checkbox"/> Reklam ve | <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon |
| <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) : | | |

40. Çalıştığınız kurum aşağıdakilerden hangi gruba girer?

- Kamu Kuruluşu
 Özel Kuruluş
 Sivil Toplum Örgütü

Katkınız için teşekkürler!

