

# Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği

**Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, İşletme Bölümü, BALIKESİR

**Araş. Gör. Recep KILIÇ**

Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, İşletme Bölümü, BALIKESİR

**Taşkın KILIÇ**

Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, BALIKESİR

## ÖZET

Kadınların erkeklere oranla, üst yönetimlerde ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini araştırmak, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada, literatür taramasına dayanarak "Cam Tavan" kavramı açıklanmış ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerindeki engeller, Türkiye ve diğer ülkelerdeki araştırmalar incelenerek aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, literatür taraması sonucu elde edilen bulgular ışığında, Balıkesir ilinde görev yapmakta olan kişilerin söz konusu engeller hakkındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla 103 erkek, 97 kadın olmak üzere toplam 200 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgular, kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, ailevi sorumluluklarının fazla olması ve "kraliçe arı" sendromunun (Kadınların birbirini çekememeleri) kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Cam tavan, kadın yöneticiler, kariyer engelleri

## Glass Ceiling Syndrome and the Obstacles Facing Women's Advancement to Senior Management Positions: Evidence From Balıkesir

### ABSTRACT

Examining the reasons why women's presentation in senior management levels and strategically important positions is lower compared to men constitutes the aim of this study. Conducting a literature survey, the concept of "Glass Ceiling" has been explained and the obstacles confronting women in preferment to senior management positions have been presented depending on the related studies held in Turkey and other countries.

In the application part of the study, under the light of the findings from the literature, a survey covering 200 employees, of whom 103 male and 97 female, has been conducted in order to find out about the opinions of employees in Balıkesir on the obstacles in question. The findings have revealed that the limited horizon of leadership and managerial capability, excessive familial responsibilities, and the "queen bee" syndrome are the main obstacles that hamper women in the progress towards senior level managerial positions.

**Key Words:** Glass ceiling, women managers, career barriers

## **I- GİRİŞ**

Kadınlar ve erkekler, gerek iş gerekse sosyal hayatta çeşitli aktiviteleri birlikte yürütmektedirler. Nüfus olarak kadınlar dünya nüfusunun yarısına sahip olmalarına rağmen iş hayatında aynı oranda pay sahibi olamamışlardır. İş hayatında erkeklerin gerisinde kalmaları ve alınan önemli kararlarda yer alamamaları; araştırmamızın hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışma, Türkiye’de ve dünyada, iş yaşamında kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına erkeklere oranla daha az yükselmelerindeki nedenleri araştırmaya yönelik yapılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde literatürdeki kaynaklardan yararlanılarak kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmelerinde karşılaştıkları engelleri tanımlayan “Cam Tavan” sendromuna değinilmiş ve “Cam Tavan” in üç boyutu ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada, üst düzey yönetici pozisyonuna kadınların getirilmesindeki olumlu faktörlere değinen araştırmalara da yer verilmiştir.

Çalışmanın metodoloji bölümünde, üst düzey yönetici pozisyonlarına kadın yöneticilerin getirilmesinin önündeki engelleri tespit etmek amacıyla Balıkesir ilinde özel sektör ve kamu çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulamasına oniki farklı sektörden 97’si kadın olmak üzere toplam 200 kişi katılmıştır. Buna ek olarak daha önce bu konuda ve buna benzer konularda yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Sonuç bölümünde ise, literatür taraması sonucu elde edilen teorik bilgiler ile uygulama sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirilerek üst düzey yönetici pozisyonuna kadınların getirilmesindeki engeller ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **II- ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ**

### **A- “CAM TAVAN” KAVRAMI**

Cam tavan 1970’ li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001:1).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir (Aycan, 2004).

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Şiyve, 2004).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, çalışma yaşamında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim

seviyeleri bakımından bakıldığında kadın yöneticilerin sayısı açısından olumsuz sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Fortune 1000'deki (*Fortune 1000 listesi, toplam gelirler temel alınarak oluşturulan en büyük 1000 Amerikan şirketinden meydana gelmektedir.*) firmaların sadece ikisinin en tepe yöneticisinin (CEO) kadın olduğu belirtilmektedir. Bu durum, kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan (glass ceiling) olduğu iddiası ile açıklanmaktadır. Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamında kısa sayılacak bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları, geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması. örneğin; halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının düşük olduğu alanlarda ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir (Zel, 1999).

Powell ve Butterfield (1994:69), terfi konusunda karar verenlerin çok azının üst düzey yönetici pozisyonuna atamalarda cinsiyete önem vermediklerini belirtmişlerdir.

## **B- “CAM TAVAN” IN ÜÇ BOYUTU VE KADINLARIN YÖNETİCİ POZİSYONUNA YÜKSELMELERİNDE KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER**

İşyerinde kadınların karşılaştıkları “Cam Tavan” ın üç boyutu üzerinde durulmaktadır. Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir. Bu engeller şunlardır Aycan (2006);

**1- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller:** Bu engellerden en önemlisi kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler. Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir.

**2- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller:** Daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller de şu başlıklar altında sıralanmaktadır:

*Kendini referans alma yanılması;* Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır.

*“Kraliçe arı” sendromu (Kadınların birbirlerini çekememeleri);* Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

### **3- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller:**

Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek. Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme, benimseme. İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak; Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı

veya imkânı olmamak; Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek; Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak; kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engeller içerisinde.

Şiyve (2004) ise, kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden Cam Tavan'ı yaratan iki önemli faktöre işaret etmektedir. Birinci önemli faktör, kadının kendi kendine yarattığı engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği, iş yaşamında kendi cinsini, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi şeklinde tanımlanabilir. İkincisini ise "çevresel faktörler" şeklinde tanımlamak mümkündür. Örneğin, kadının erkek dünyası tarafından bilinçli olarak sınırlandırılması, "nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek" şeklinde erkekler tarafından geliştirilen inanç, kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir.

Kadınların kariyer yapamamalarının ya da yetki sahibi olamamalarının (Cam Tavan açısından) altında yatan temel sebepler arasında; eğitimdeki fırsat eşitsizlikleri ve toplumsal yargılar da önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (Özbey, 2004). Kadınların kariyer yaşamlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisi de erkeklerden farklı olarak toplum içerisinde benimsedikleri cinsiyet rolüdür. Cinsiyet rolü, hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun belirlenmesini sağlamakta hatta çalışma hayatına başlayabilmenin temel koşulu olan eğitim ortamlarında da bunların yansımaları olabilmektedir. Nitekim toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik işlerden (yöneticilik, başkanlık, idarecilik, müdürlük v.b) ziyade uzmanlık gerektiren işlere (doktorluk, t, öğretmenlik v.b) yönlendirmektedir. Böylece cinsiyet rolüne dayalı önyargılar pekişmektedir. Kendisi de bu önyargıların var olduğu bir ortamda büyüyen kadın; önünde örnek alabileceği rol modellerinin olmayışı, ileri bir kariyerin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerini düşünmesi, biraz da toplumsallaşma sürecinde öğrendiği roller ile iş hayatının beklentileri arasında yaşadığı rol çatışmaları (anne-eş rolü ile işkadını rolü arasındaki ikilem) ile iş yaşamına ilişkin isteklerini şekillendirmektedir (Crampton ve Mishra, 1999:89)

Kadınların istihdamı ve terfilerinde sadece örgüt kültürünün değil, toplumsal - kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de önemli bir engel olabilmektedir. Japon şirketlerinde yapılan bir araştırmada kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarının önemli olduğu düşüncesiyle kadınların istihdamı ve terfileri ile ilgili olumsuz bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (Appold vd., 1998: 555).

Bu konuya farklı bir yaklaşım da Nalbant (2002: 50-51) tarafından getirilmiştir. Nalbant, Türk bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek

yöneticilerin liderlik davranışları arasında fark olup olmadığını ve varsa bu farklılıkların ne düzeyde ve hangi alanlarda olduğunu ölçmüş ve şu sonuca ulaşmıştır. Yöneticilerin çoğu, kadın ve erkek yönetici arasında liderlik becerileri açısından fark görmemektedir. Kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından fark bulan yöneticilerin çoğuna göre; kadın yöneticiler insani beceriler açısından erkek yöneticilere göre daha üstün değerlendirilirken, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından erkek yöneticiler daha yüksek değerlendirilmiştir.

Bajdo ve Dickson, (2001:401), iş yerinde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürü yapısının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında, hiyerarşik otoritenin, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde önemli bir engel teşkil ettiği ileri sürülmektedir.

### **C- ÜST DÜZEY YÖNETİCİ POZİSYONUNDA KADINLARIN TERCİH EDİLMESİNDEKİ FAKTÖRLER**

İngiltere’de yapılan bir araştırmada kadınların yönetici olarak tercih edildiği ortaya konulmaktadır. İngiltere’nin en çok okunan gazetelerinden Times’ta yayınlanan 3500 kadın ve erkek çalışan üzerinde yapılan araştırma da “Çalışanların patronlarını tanımlamaları ve nasıl bir patron istediklerini tarif etmeleri” istenmiştir. Yapılan araştırma sonucu, çalışanların kadın patronla çalışmayı istedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların daha çok kadın patron tercih etmelerindeki sebepler ise şöyle sıralanmaktadır (Sabah, 2004):

- Kadınlar, bir iş için erkekten daha fazla çaba sarf ediyorlar ve daha dikkatli.
- Kadınlar, çalışanlarına gerekli eğitimi daha iyi verebiliyorlar. Kadınların öğreticilik yanı erkeklere oranla daha gelişkin.
- Kadınlar yeni durumlara ve değişimlere daha rahat ayak uydurabiliyor.
- Kadınların yanlarında çalışanları iş konusunda heveslendirme ve teşvik etme yetenekleri erkeklere oranla daha gelişkin.
- Kadınlar yeni fikirlere daha açıktır. Ayrıca kadınların yaratıcılıkları da iş yaşamında başarının kapısını aralıyor.
- Kadınlar gözlem yeteneklerini iş yaşamında başarılı bir biçimde kullanabiliyor.
- Çalışanlarıyla iletişim kurarken kadının sağladığı başarı daha iyi bir yönetici olmasında olumlu bir etki yapıyor.
- Kadının problem çözebilmedeki başarısı, bir yönetici olarak erkekten daha başarılı olmasını sağlıyor.
- Kadınlar özel yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamında da açık bir stratejiye sahip.
- Kadınlar iş yaşamında erkeklere oranla daha neşeli ve eğlenceli olabiliyor.

- Tahminlerin aksine kadınlar iş yaşamında kararlarını kolay verebiliyorlar ve kararları konusunda daha ısrarcıdır.

Özdevecioğlu ve arkadaşları (2003:134), kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere oranla daha demokratik olduklarını, erkeklerin otoriter tarzlarına karşın, kadınların insan odaklı ve destekleyici yönetim tarzlarının ön plana çıktığını, öte yandan, kadın yöneticilerin kendilerine daha az güvendikleri ve iş arkadaşlarına amirlik yapmaktan çekindikleri yönünde bulgulara ulaşıldığını belirtmişlerdir.

#### **D- DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ POZİSYONUNDAKİ KADININ DURUMU**

Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) tarafından “Uluslararası Kadın Günü” dolayısıyla yayınlanan “Kadın istihdamında Küresel Eğilimler, Özet - 2007” başlığını taşıyan rapora göre, işgücü piyasalarında fiilen çalışan veya aktif biçimde iş arayan kadın sayısı en yüksek noktaya ulaşmıştır. ILO tahminlerine göre 2006 yılında tüm dünyada 2.9 milyar çalışanın 1.2 milyarı kadındır (ILO,2007).

Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü'nün 2005 verilerine göre kamu kurumlarında kadın sayısı, müsteşar, başkan, genel müdür, daire başkanı, bölge müdürü, il müdürü ve bu kadroların yardımcıları pozisyonlarında % 0- 20 arasında. Özel sektörde değişik alanlarda ve siyasette ise durum şöyle;

- Türkiye’de işverenlerde kadın oranı % 13,
- Mecliste temsil oranı % 4.4 (AB ortalaması %21, A.P %30, dünya ortalaması%27)
- Belediye başkanı kadın oranı %1,
- Üniversite rektörlerinde kadın % 6.2, rektör yardımcısı %11.3, dekan %13.7, dekan yardımcısı % 27.6, enstitü müdürü %16.9, bölüm başkanı % 22.7 (Araştırma kapsamında yer alan 16 üniversitedeki toplam 1201 yöneticinin %78’1’i erkek, %21.9’u kadındır)
- Başhekimlerde kadın % 2,
- Avrupa’da çalışan kadınların ancak % 5’den azı tepe yönetimde yer alabilmektedir. Kadın Sorunları Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre; Türkiye genelinde kadının işgücüne katılma oranı % 25, kentte bu oran % 19, kırsal kesimde ise % 33. Kadınlar yüzde 65.6 ile sağlık, yüzde 65.4 ile avukatlık, yüzde 43.4 ile de eğitim ve öğretim hizmetlerinde görev alıyorlar. Bunun dışındaki sektörlerde dağılımların hepsi oransal olarak daha az. Ancak son yıllarda kadınlar artık üst düzey görevlere de talip. Günümüzde karar mekanizmalarında yer almak için çaba sarf eden kadın sayısı artmış durumda.(Mutlu, 2007).

**Tablo 1. Cinsiyete Göre İşgücü Durumu (DİE, 22.12.2006)**

	Türkiye	Erkek	Kadın
Kurumsal Olmayan Sivil Nüfus (000)	70.556	35.226	35.330
İşgücü Durumu (000)	24.289	17.902	6.388
İstihdam Edilenler (000)	21.791	16.023	5.768
Eksik İstihdam (000)	997	882	115
İşsiz (000)	2.498	1.878	620
İşgücüne Dahil Olmayanlar (000)	25.616	6.854	18.763
İşgücüne Katılma Oranı (%)	48,7	72,3	25,4
İstihdam Oranı (%)	43,7	64,7	22,9
İşsizlik Oranı (%)	10,3	10,5	9,7
Genç Nüfusta İşsizlik Oranı* (%)	19,7	20,1	18,8
Eksik İstihdam Oranı (%)	4,1	4,9	1,8

Türkiye'deki kadınların iş gücüne katılımlarının değerlendirilmesinin yapıldığı bir çalışmada, 2006 yılındaki yüzde 30,6'lık oran ile Türk kadınlarının OECD ülkeleri kadınlarına göre iş gücüne katılımda yüzde 30 geride kaldığı görülmüştür. İş gücüne katılımda en iyi ülkenin yüzde 75,4 ile Norveç olduğu belirtilen çalışmada, Türkiye'nin yine OECD ülkeleri içinde kadınlarda iş gücüne katılımda sonuncu olduğuna dikkat çekilmiştir (Anadolu Ajansı,2007).

Amerika Birleşik Devletleri'nde GAO tarafından 2002'de yayımlanan bir çalışmaya göre; ABD'de kadınlar işgücünün yaklaşık % 47'sini oluştururken, bunların sadece % 12'si yönetim kademelerinde yer almaktadırlar. Yönetim kademelerindeki kadınların % 60'tan fazlası ise medikal hizmetler, hastaneler ve eğitim sektöründe çalışmaktadırlar. Erkek yöneticiler reklamcılık, pazarlama ve satış sektörlerinde yoğunlaşırken kadın yöneticiler daha çok şirketlerin insan kaynakları departmanlarında görev yapmaktadırlar. 2001 yılında Kanada'da, yönetim pozisyonunda bulunan kadınların oranı % 35'dir ve bu oran 1987'den itibaren % 6 artış göstermiştir. Üst düzey yönetim kademelerinde ise kadınların oranı çok daha düşüktür (% 23).Tayland'da 2000 yılında, yönetici konumundaki kadınların oranı % 28,7'dir. Latin Amerika ülkelerinde yönetim kademelerinde kadınların oranı % 48'dir. Japonya'da özellikle üst düzey yönetim kademelerinde kadınlar yeterince temsil edilememektedirler. EOWA tarafından 2002 yılında 200 büyük şirket genelinde yapılan çalışmaya göre Avustralya'da kadınlar üst düzey yönetim kademelerinin % 8.2'sini oluşturmaktadırlar ve bunlardan sadece % 1'i (iki kişi) CEO'dur (ILO, 2003).

Kalaycıoğlu ve Toprak (2004) tarafından, kadınların siyaset, üst yönetim ve iş yaşamına katılımı konusunda, 1557 kadın ve 993 erkekle yüz yüze görüşmelere dayanarak yapılan araştırmada; ücretli bir işte çalışmayan kadınlardan % 23.6'sı, çalışmama nedenleri arasında "küçük çocuklara bakma zorunluluğu"nu gösterirken, % 18.2'si "ailedeki erkeklerin izin vermemesi"ni, %

18.1'i ise "iş bulamamayı" göstermiştir. Kadınların iş yaşamındaki rolünün de irdelendiği araştırmada, katılımcıların % 25'i, kadınların üst yönetimde görev almalarının önünde engel olmadığını belirtirken, % 35'i ev işi ve çocuk bakımı gibi konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Berberoğlu ve Maviş (1990), tarafından yapılan bir çalışmada; Türkiye'de kadınların büyük bölümünün hizmet sektöründe çalıştığını ve bu sektörün kadınların yönetici konumuna yükselmelerinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında, bankacılık sektörünün hizmet sektörü içinde kadın yönetici istihdamı açısından ilk sırada olduğu da bu çalışma ile ortaya konmaktadır. (Ergeneli ve Akçamete, 2004'den alıntı)

Ardak vd. (1994)'nin 9 Eylül Üniversitesi'nde yönetici kadınların profili hakkında yaptıkları bir araştırmada; kadınların mücadeleci, hırslı, evine iş götüren ve kendileri için erişilmesi zor hedefler belirleyen yapıda oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bu önemli karakter özelliklerine rağmen kadınların üst düzey pozisyonlarda olamamasının nedeni olarak araştırmaya katılanların yalnızca %8'inin kadınların yönetici olmasına olumlu baktıkları görülmüştür. (KSSGM, 2000:21-22'den alıntı).

Türkiye'de üst düzey yönetici konumuna gelebilmiş olan kadınların ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (KSSGM, 2000:22).

- Kontrollü bir kadınlık içeren dış görünüm
- Fazla ön plana çıkmamak
- Yüksek sosyo-ekonomik geçmiş
- Evli ve çocuklu olmak
- Feminist olmamak
- Kuvvetli şahsiyet
- Başarma gereksinimlerinin ve beklentilerinin benzer konumdaki erkeklerden daha yüksek oluşu.

### **III- ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **A- ARAŞTIRMANIN AMACI VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Araştırma Balıkesir ilinde çalışanların "Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Gelmelerindeki Engeller" üzerine görüş ve önerilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve test edilmeye çalışılmıştır.

#### ***Hipotezler;***

H1: "Kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması; kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara yükselmesinde engeldir görüşü cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir".

H2: "Erkeklerin engel olmasının; kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesine etkisi vardır görüşü cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir".



H3: “Kadınların birbirlerini çekememeleri (kraliçe arı sendromu) kadınların iş yaşamında üst kademe görevlere gelememelerinin nedenlerindedir görüşü çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir”.

H4: “Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluklarının olması; onların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini, engellemektedir görüşü çalışanların yaş durumuna göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

Belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla örneklemin yapılacağı ana kütle olarak, Balıkesir ilinde bulunan Özel sektör ve Kamu Kuruluşlarında çalışan; üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, alt düzey yöneticiler, çalışanlar (işgörenler) ve işverenler (işyeri sahibi) belirlenmiştir. Ana kütle temsilen Kamu Kuruluşları ve Özel sektör çalışanları arasından 200 kişi tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Anket soruları 5’li likert tekniği ile hazırlanmış olup, cevaplayıcılarla yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Uygulama sonucu elde edilen bulgular, SPSS 12.0 bilgisayar paket programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Anket verileri, demografik soruların frekans analizleri ve demografik faktörler ile anket sorularına verilen cevaplar arasında Crosstab tablolarından yararlanılarak çapraz ilişkiler analiz edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test), tek yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır. Verilerin analizi % 95 güven aralığında test edilmiştir.

## B- ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

### 1- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Tablo 2: Demografik Özellikler: 97 Kadın 103 Erkek Toplam:200 Kişi

YAŞ	Kişi	(%)	EĞİTİM DÜZEYİ	Kişi	(%)
15-24 Arası	33	16,5	Lisansüstü Mezunu	12	6,0
25-34 Arası	92	46,0	Lisans Mezunu	53	26,5
35-44 Arası	53	26,5	Meslek Yük.Okulu	48	24,0
45-54 Arası	20	10,0	Lise Mezunu	69	34,5
55 ve Üzeri	2	1,0	İlköğretim	18	9,0
İŞYERİNDEKİ POZİSYONU	Kişi	(%)	İŞ DENEYİMİ	Kişi	(%)
İşveren(İşletme Sahibi)	12	6,0	0-6 Ay Arası	10	5,0
Üst Düzey Yönetici	11	5,5	6-12 Ay Arası	10	5,0
Orta Düzey Yönetici	24	12,0	1-3 Yıl Arası	17	8,5
Alt Kademe Yönetici	16	8,0	3-5 Yıl Arası	24	12
Çalışan (İşgören)	137	68,5	5 Yıl ve Üzeri	139	69,5
CİNSİYET	Kişi	%	MEDENİ DURUM	Kişi	%
Erkek	103	51,5	Hiç Evlenmemiş	62	31,0
Kadın	97	48,5	Evli	126	63,0
			Evlenip ayrılmış(boşanmış)	12	6,0

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, ankete katılanların 103'ünü erkekler, 97'sini ise kadınlar oluşturmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde cevaplayanların % 46' sı 25-34 yaş arasında olup, oldukça genç denebilecek yaşta. Eğitim düzeyi olarak ankete katılanların %56,5' i yüksek öğretim kurumlarından mezun olmuştur. Ankete katılanların %68,5'i yönetici pozisyonunda olmayan kişilerden oluşmuştur. %69,5'i 5 yılın üzerinde iş deneyimine sahiptir. Ayrıca %63'lük bir çoğunluk evlidir.

**Tablo 3: Ankete Katılanların Çalıştığı Sektörlere Göre Dağılımı**

ÇALIŞILAN SEKTÖRLER	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
SAĞLIK	30	15,0
EĞİTİM	27	13,5
TEMİZLİK HİZMETLERİ	26	13,0
BANKACILIK	23	11,5
GIDA	16	8,0
TEKSTİL	16	8,0
TEKNOLOJİ (BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM)	11	5,5
OTOMOTİV	11	5,5
GÜVENLİK	10	5,0
DEVLET SU İŞLERİ	10	5,0
BELEDİYE	10	5,0
TURİZM	10	5,0
<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Araştırma 12 farklı sektörde 200 kişi üzerinden yapılmıştır. Ankete katılanların çalıştığı sektörler sağlık, eğitim, hizmet sektörü ve bankacılık sektörü üzerinde yoğunlaşmıştır.

**Tablo 4- Eğitim Durumu İle İş Yerindeki Pozisyonların Dağılımı**

Eğitim Durumu	İş yerindeki pozisyon					Toplam
	İşveren (İşyeri Sahibi)	Üst düzey yönetici	Orta düzey yönetici	Alt kademe yönetici	Çalışan (İşgören)	
İlk Öğretim Mezunu	3	-	-	2	13	<b>18</b>
Lise Mezunu	4	1	8	3	53	<b>69</b>
Mes. Yük. Okulu	2	3	5	4	34	<b>48</b>
Lisans Mezunu	2	4	6	6	35	<b>53</b>
Lisansüstü Mezunu	1	3	5	1	2	<b>12</b>
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>137</b>	<b>200</b>

Eğitim durumuna göre iş yerindeki pozisyonların incelendiği tablo 4’de en dikkat çekici olan İlköğretim mezunlarının Üst ve orta düzey yönetim pozisyonlarında yer alamamaları, işverenlerin içinde ise 3 kişinin ilköğretim mezunu olmasıdır. Bu veriler ışığında eğitim düzeyinin, yönetici kademelerine yükselirken önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 5-Cinsiyete Göre Eğitim Durum Tablosu**

CİNSİYETİNİZ	EĞİTİM DURUMU					TOPLAM
	İlk Öğretim Mezunu	Lise Mezunu	Mes.Yük. Okulu	Lisans Mezunu	Lisansüstü Mezunu	
Erkek	10	42	20	24	7	103
Kadın	8	27	28	29	5	97
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>69</b>	<b>48</b>	<b>53</b>	<b>12</b>	<b>200</b>

Tablo 5’de cinsiyete göre eğitim durumları gözükmemektedir. Kadınların Yüksek okul ve Üniversite mezunu sayısı erkeklerden daha fazladır.

Araştırmamızın anket sorularına verilen cevapların Tablo 6’daki yüzdeler dağılımları incelediğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

❖ Araştırmamızın birinci sorusu olan “Kadınların Erkeklere oranla daha fazla duygusal bir yapıya sahip olmaları; Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 60,5’i Katılıyorum yönünde görüş belirtmiştir. Kararsızların oranı ise % 6’ dır.

❖ Araştırmamızın ikinci sorusu olan “Kadınların üstlendikleri bir çok ailevi sorumluluklarının olması Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 71’i Katılıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise %8’dir. Katılanların oranına baktığımızda % 71 gibi bir sonuç çıkmaktadır. Yüzdeler bu oran; Sosyal hayatta kadınların iş hayatı yanında bir çok ailevi sorumluluklarının (Çocuk bakımı, ev işleri v.b.) olması onların Üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelememelerinde önemli derecede etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

❖ Araştırmamızın üçüncü sorusu olan “Ülkemizdeki kadın okur yazar oranının düşük olması Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 58’i Katılıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise % 9,5’tir.

❖ Araştırmamızın dördüncü sorusu olan “Erkek egemen bir toplumda yaşamamız Kadınların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 71,5’i Katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Kararsızların oranı ise % 6,5’ tir. %71,5’ lik oran bize Toplumumuzun meslekler olarak ve sosyal tabakalar olarak erkek egemen bir yapıda olmasının; Kadınların iş hayatında yükselmesinin önünde bir engel oluşturduğunu göstermektedir.

❖ Araştırmamızın Beşinci sorusu olan “Kadınların bir kriz anında soğuk kanlı olamamaları Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 49,5’i Katılıyorum yönünde görüş belirtmiştir. Kararsızların oranı ise % 14,5’tir.

**Tablo 6: Kadın ve Erkeklerin Anket Sorularına Vermiş Olduğu Cevapların Dağılımı**

Size göre Aşağıdaki seçeneklerden hangileri ; "Kadınların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir?"	ERKEK						KADIN						GENEL TOPLAM
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM BAY	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM BAYAN	
1-Kadınların Erkeklerle oranla daha fazla duygusal bir yapıya sahip olmaları	4 %3.5	27 %26.5	8 %7.5	35 %34	29 %28.5	103 %100	12 %12.5	24 %24.5	4 %4.5	39 %40	18 %18.5	97 %100	200
2-Kadınların üstlendikleri bir çok ailevi sorumluluklarının olması	5 %4.5	15 %14.5	9 %8.5	53 %52	21 %20.5	103 %100	5 %4.5	13 %13.5	7 %7.5	37 %38	35 %35.5	97 %100	200
3-Ülkemizdeki kadın okur yazar oranının düşük olması	3 %2.5	33 %32.5	12 %11.5	35 %34	20 %19.5	103 %100	3 %3.5	26 %26.5	7 %7.5	44 %45	17 %17.5	97 %100	200
4-Erkek egemen bir toplumda yaşamamız	10 %9.5	18 %17.5	6 %5.5	42 %42	27 %26.5	103 %100	4 %4.5	12 %12.5	7 %6.5	44 %45	30 %30.5	97 %100	200
5-Kadınların bir kriz anında soğuk kanlı olamamaları	4 %3.5	12 %11.5	15 %14.5	37 %36	35 %34.5	103 %100	18 %18.5	38 %39	14 %14.5	20 %20.5	7 %7.5	97 %100	200
6-Dünyada başarılı kadın modellerin sayısının az olması	9 %8.5	28 %27.5	16 %15.5	35 %34	15 %14.5	103 %100	12 %12.5	37 %38	13 %13.5	28 %28.5	7 %7.5	97 %100	200
7-Kadınların erkekler kadar yöneticiliği istememeleri	17 %16.5	40 %39	12 %11.5	27 %26.5	7 %6.5	103 %100	14 %14.5	45 %46	13 %13.5	20 %20.5	5 %5.5	97 %100	200
8-Kadınlar yaratılış gereği kişisel bakım ve zerafet konusunda çok zaman harcamaları iş yaşamına odaklanmalarını azaltır.	17 %16.5	33 %32.5	1 %1	25 %24.5	27 %26.5	103 %100	28 %28.5	40 %41	5 %5.5	15 %15.5	9 %9.5	97 %100	200
9-Kadınların yükselmelerine erkeklerin engel oluşturması	18 %17.5	35 %34	9 %8.5	22 %21.5	19 %18.5	103 %100	8 %8.5	19 %19.5	10 %10.5	37 %38	23 %23.5	97 %100	200
10-Kadınların Yöneticilik ve Liderlik özelliklerinin sınırlı olması	14 %13.5	32 %31.5	10 %9.5	33 %32	14 %13.5	103 %100	30 %30.5	42 %43	5 %5.5	17 %17.5	3 %3.5	97 %100	200
11-Eşlerin yada Aile büyüklerinin kadınların çalışmasına izin vermemesi	7 %6.5	18 %17.5	11 %10.5	46 %45	21 %20.5	103 %100	6 %6.5	19 %19.5	10 %10.5	46 %47	16 %16.5	97 %100	200
12-Kadınların birbirlerini çekememeleri	9 %8.5	17 %16.5	9 %8.5	31 %30.5	37 %36	103 %100	11 %11.5	36 %37	10 %10.5	21 %21.5	19 %19.5	97 %100	200

❖ Araştırmamızın altıncı sorusu olan “Dünyada başarılı kadın modellerin sayısının az olması Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 43’ü Katılmıyorum Yönünde görüş belirtmiştir. Kararsızların oranı ise %14,5’tir. Katılanların Oranı ise % 42,5’tir. Bu soruya verilen cevapların yüzdeler dağılımına göre Katılmıyorum diyenlerin oranı Katılıyorum diyenlere göre daha fazladır. Fakat fazlalık sadece %0,05 kadardır. Verilen cevaplara baktığımızda “Dünyada Başarılı Kadın modellerin az olmasının Kadınların yükselmelerinde bir engel teşkil etmediği sonucuna varılmıştır.

❖ Araştırmamızın yedinci sorusu olan “Kadınların erkekler kadar yöneticiliği istememeleri Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 58’i Katılmıyorum Yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise %12,5’tir. Bu yüzdeler oranlara baktığımızda Kadınlarında Erkekler Kadar yöneticiliği istedikleri sonucuna ulaşılabacaktır.

❖ Araştırmamızın sekizinci sorusu olan “Kadınlar yaratılış gereği kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamaları iş yaşamına odaklanmalarını azaltır. Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 59’u Katılmıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise % 3’tür.

❖ Araştırmamızın Dokuzuncu sorusu olan “Kadınların yükselmelerine erkeklerin engel oluşturması; Kadınların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 50,5’i Katılıyorum Yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise % 9,5 tir.

❖ Araştırmamızın onuncu sorusu olan “Kadınların Yöneticilik ve Liderlik özelliklerinin sınırlı olması Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 59’u Katılmıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise %7,5 tir.

❖ Araştırmamızın onbirinci sorusu olan “Eşlerin yada Aile büyüklerinin kadınların çalışmasına izin vermemesi Kadınların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 64,5 Katılıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise % 10,5’tir.

❖ Araştırmamızın onikinci sorusu olan “Kadınların birbirlerini çekememeleri Onların iş yaşamında üst Kademe görevlere Gelememelerinin nedenlerindendir” sorusuna Araştırmaya katılan 200 kişiden % 54’ Katılıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir. Kararsızların oranı ise % 9,5’ tir.

## 2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN ANALİZİ

Araştırmamızın hipotezlerini test etmek için Bağımsız örneklem t testi (Independent Samples Test) ve tek yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır.

İlk iki hipotez için Bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi; birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (% 95, %99 gibi) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2005:172).

**H1:** “Kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması; kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara yükselmesinde engeldir görüşü cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

### Hipotez 1: T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Ser.Der.	T	P
Bay	103	3,0097	1,31727	198	4,704	0,000
Bayan	97	2,1856	1,14864			

Hipotez 1, %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,000$  olup  $p<0.05$  değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir ve H1 hipotezi KABUL edilmiştir. Kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerine engeldir görüşü cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir. 5’li likert ölçeğine göre yapılan uygulamanın istatistiksel analizine göre kadınların “liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olduğu” görüşüne bayanlar 2,1856 ortalama ile katılmama yönünde görüşlerini belirtirken, erkeklerin ortalama görüşü 3,0097 dir ve katılma yönünde eğilim göstermektedir.

**H2:** “Erkeklerin engel olmasının; kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesine etkisi vardır görüşü cinsiyete göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

### Hipotez 2: T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Ser.Der.	T	P
Erkek	103	2,8932	1,41	198	-3,153	0,002
Kadın	97	3,4948	1,27			

Hipotez 2, %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,002$  olup  $p<0.05$  değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir ve H2 hipotezi KABUL edilmiştir. Erkeklerin engel olmasının kadınların iş

yaşamında üst düzey pozisyonlara gelememesinde etkisi vardır görüşü erkekler ve kadınlar açısından anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Erkeklerin ortalama yanıtları 2,89 ile bu görüşe katılmama yönünde eğilim gösterirken, kadınların 3,49 ortalama ile bu görüşe katıldıkları istatistiksel açıdan ortaya konulmaktadır. Bu sonuca göre kadınların erkeklerin görüşünden farklı olarak, üst düzey pozisyonlara gelmelerinde erkeklerin engel olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın 3.ve 4. hipotezi için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Bayram, 2004:99-100).

**H3:** “Kadınların birbirlerini çekememeleri (kraliçe arı sendromu) kadınların iş yaşamında üst kademe görevlere gelememelerinin nedenlerindedir görüşü çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir”.

#### Hipotez 3: One-Way Anova Sonuç Tablosu

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	P
Genel	199	383,795		2,734	,030
Gruplararası	4	20,383	5,096		
Gruplarıçi	195	363,412	1,864		

Hipotez 3, %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,030$  olup  $p<0,05$  değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir ve H3 hipotezi KABUL edilmiştir. Kadınların birbirlerini çekememeleri (kraliçe arı sendromu) kadınların iş yaşamında üst kademe görevlere gelememelerinin nedenlerindedir görüşü çalışanların eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir

**H4:** “Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluklarının olması; onların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini, engellemektedir görüşü çalışanların yaş durumuna göre anlamlı derecede farklılık göstermektedir”.

#### Hipotez 4: One-Way Anova Sonuç Tablosu

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	F	P
Genel	199	250,780		4,694	,001
Gruplararası	4	22,027	5,507		
Gruplarıçi	195	228,753	1,173		



Hipotez 4, %5 anlamlılık düzeyinde  $p=0,001$  olup  $p<0.05$  değerinden küçük olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir ve H4 hipotezi KABUL edilmiştir. Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluklarının olması; onların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerini, engellemektedir görüşü çalışanların yaş durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

### SONUÇ

Türkiye’de ve Dünyada çalışma yaşamındaki kadınların sayısı giderek artmaktadır. Bu durum yöneticilik pozisyonunda da kadın çalışanların artması ile sonuçlanması beklenmektedir. Ancak kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde bir takım engellerin olduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bu engeller genel çerçevede “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. Çalışmada kadın çalışanların kariyer gelişimindeki engelleri tespit etmek amacıyla Balıkesir ilinde yapılan anket uygulaması sonucu aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Kadınların liderlik ve yöneticilik vasıflarının sınırlı olmasının, onların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelememelerinde engel teşkil ettiği görüşü Kadınlar ve Erkekler tarafından farklı şekilde değerlendirilmiştir. Kadınlar bu soruya katılmıyorum yönünde görüş belirtirken; Erkekler ise Katılıyorum yönünde görüş belirtmişlerdir

- Toplumsal olgular çerçevesinde kadına biçilen rolde ailevi sorumlulukların fazla olması, kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilediği konusunda ankete katılan 200 kişinin % 74’ü katılıyorum yada kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmüştür.. Kadının hem aile içerisindeki rollerini yerine getirmesi, hem de iş yaşamında yöneticilik pozisyonundaki yoğun çalışma temposuna ayak uydurmasının zorluğu, kadınların kariyer gelişiminde engel teşkil etmektedir. Ayrıca kadınların doğum zamanlarında annelik görevlerinin ağır basması, belli bir süre iş ortamından uzak olmasına neden olmakta, bu durum da kariyer açısından kadınları olumsuz yönde etkilemektedir.

- Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi (kraliçe arı sendromu), kadınlar arasında kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere sebep olması kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesinde en önemli engellerden birisidir. Bu konuda literatürde, daha önceki yapılan çalışmalarda da “kraliçe arı sendromu”nun kadınların kariyerlerini olumsuz yönde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Kadınların iş hayatındaki üst düzey pozisyonlara, erkekler kadar hakim olamamalarının altında yatan nedenlere baktığımızda; yaptığımız çalışmada yer verdiğimiz sorulardan da anlaşılacağı gibi, önümüze çeşitli faktörler çıkmaktadır. Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi; Kadınlar çalışma yaşamına girerken toplumsal beklentilerle, çalışma yaşamının bağdaşmaması gibi çeşitli nedenlerden ötürü engellerle karşılaşmaktadırlar.

Tarihi süreç içerisinde kadınlara çeşitli roller ön görülmüş ve bu rollerin yapılması kadınların görevi haline gelmiş. Bu konu dünyanın bütün toplumlarında

hemen hemen paralellik göstermektedir. Örneğin çocuk bakımı, ev temizliği, yemek hazırlamak gibi bazı görevler kadınlara yüklendiği için kadınlar bu görevlerden kurtulup iş hayatına odaklanmaları nispeten zor olmaktadır. Gene insanlığın geçmişine baktığımızda kadınlar Dünya'nın değişim gösterdiği dönemlerde önemli savaşlarda, keşiflerde, icatlarda hep arka planda kalmışlardır. Dünya'ya her zaman erkekler yön vermiştir. Belki de kadınların arka planda kalmaları ve aile içindeki bazı görevleri kabul etmeleri onların karakteristik özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bu konuda psikolojik ve sosyolojik araştırmalar yapılabilir.

Yukarıdaki nedenlerin dışında, Çalışan kadınların, eşine ve çocuklarına karşı sorumlulukları, iş nedeniyle uzun seyahatler ve eğitimler, uzayan toplantılar ve şirket yemekleri de genellikle kadın yöneticilerin karşılaştıkları sorunlardan bazılarıdır.

#### **Bu araştırma aşağıdaki şekilde geliştirilebilir.**

Kadınların ve erkeklerin karakteristik özelliklerinin sınıflamasına yardımcı olan bir anket geliştirilir. Ayrıca mesleklerin gerektirdiği işgören özellikleri tanımlanır. Hangi mesleklerde kadınların daha başarılı oldukları yada hangi mesleklere yatkın oldukları belirlenebilir.

Ayrıca sadece üst yönetimlere gelmiş kadınlara yönelik bir araştırma yapıp iş hayatlarının, aile hayatlarını ne yönden etkilediği yani rol çatışması yaşayıp yaşamadıkları araştırılabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- APPOLD S. J., SIENGTHAI, S., KASARDA J.D. (1998), "The Employment of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3.
- ANADOLU AJANSI (4 Ekim 2007) "Kadınların İş Gücüne Katılım Oranı Geriledi" [http://haber.tnn.net/haber\\_detay.asp?ID=1850539&cat=cah](http://haber.tnn.net/haber_detay.asp?ID=1850539&cat=cah) (Erişim Tarihi:10.07.2007)
- ARBAK Y., KABASAKAL, H., KATRINLI, A.E., ÖZMEN, O.T., ve ZEYTİNCİOĞLU, I.U., (1994), "Women Managers In Turkey:The Impact Of Personalities And Leadership Styles" Yayınlanmamış Makale.
- AYCAN, Zeynep (2004), Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, [www.annemiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809](http://www.annemiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809) (07.03.2007)
- BAJDO, L.M. and W. D.MARCUS (2001), "Perceptions Of Organizational Culture And Women's Advancement In Organization: A Cross-Cultural Examination", *Sex Roles*, Vol:45, No:5/6
- BERBEROĞLU, G.N. ve F.MAVİŞ, (1990) *Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi*, Anadolu Üniversitesi İİBF, Eskişehir
- BAYRAM, Nuran (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- CRAMPTON, S. M . ve M. MİSHRA, (1999), "Women in management" *Public Personnel Management*, Vol: 28, No: 1;
- ERGENELİ, A.ve C., AKÇATEPE (2004), "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltmelerine Yönelik Tutumları", Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 22, Sayı 2.
- ILO (8 Mart 2007) "Kadın İstihdamında Küresel Eğilimler" <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/press/2007-2.pdf> (Erişim Tarihi:10.07.2007)
- ILO (2003), [www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf](http://www.ilo.org/public/english/support/publ/pdf/btgc.pdf)

- KABASAKAL, H., BOYACIGILLER, N., and ERDEN, D. (1994), "Organizational Characteristics as Correlates of Women in Middle and Top Management" *Boğaziçi Journal: Review of Social, Economic, and Administrative Studies*, 8 (1-2).
- KALAYCIOĞLU, E ve B. TOPRAK,(2004), *İş Yaşamı, Üst Yönetim ve Siyasette Kadın*, TESEV Yayınları, İstanbul.
- KSSGM, (2000) *Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, CİNSİYETE Dayalı Ayrımcılık, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları*, Ankara.
- MUTLU, *Kezban* (7 Nisan 2007) "Kadının İş Hayatında Etkinliği Artacak" *EkonometriDergisi* [www.ekonometri.com.tr/kategori.php?link=devam&grup=13&kat\\_id=0&sayfa\\_id=349](http://www.ekonometri.com.tr/kategori.php?link=devam&grup=13&kat_id=0&sayfa_id=349)
- NALBANT, Meltem (2002), "Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- ÖZBEY, Funda, R. (2004), "Kadın Hakları ve Ekonomiye Yansımaları: Dünyada ve Türkiye'de Cinsiyetler Arası Eşitsizlik", *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Biga İİBF I.Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi Kitapçığı*, Çanakkale.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., BULUT E.A., TEKÇE E.A., ÇİRLİ Y., GEMİCİ T., TOZAL M. ve Y.DOĞAN (2003), "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Yıl:2003, Cilt:10 Sayı 2.
- POWELL, D.A and G.N. BUTTERFIELD,(1994) "Investigating The 'Glass Ceiling' Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management" *Academy Of Management Journal*; Vol:37, No:1;
- SABAH (Mayıs 2004), "Kadın yöneticiler daha başarılı oluyor", <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html> (07.03.2007)
- WIRTH, Linda (2001), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, *International Labour Office*, Geneva.
- ZEL, Uğur (2002), "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi*, 35, 2.
- ŞİYVE, Ozan Çağın (2004), "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan" *Tügiad Elegans Magazin*, Sayı:66, Mart-Nisan, [www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html](http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html) (13.07.2007)
- URAL, A. ve İ.KILIÇ (2005) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.