

**Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum:
Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama**

İrge ŞENER*

Seher ARIKAN TEZERGİL ***

Melisa ERDİLEK KARABAY **

Geliş Tarihi (Received): 30.01.2018– Kabul Tarihi (Accepted): 08.03.2018

Öz

Kadın çalışanların örgütlerde alt kademelerde çalışmaları ve kariyerlerinde ilerlerken de yönetim kadrolarından uzak kalmalarını yansıtan cam tavan günümüz örgütlerinde halen dikkat çeken bir husustur. Bu çerçevede, bu araştırmada hizmet sektöründe finansal hizmetler alanında faaliyet gösteren farklı sermaye yapısına sahip iki örgütte çalışanlara ve kadın yöneticilere odaklanılmış ve çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları ile kadın yöneticilerin cinsiyet rollerinden kaynaklanan cam tavan algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini finansal hizmetler sektöründe çalışan, toplam 144 çalışan ile 36 kadın yönetici oluşturmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre, kadın yöneticilere karşı tutumun çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte olduğu ($p=0,003<0,05$) ancak çalışanların eğitim seviyesi ($p=0,747>0,05$) ve çalıştıkları örgütün ulusal veya yabancı sahiplik yapısının ise çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında fark yaratmadığı ($p= 0,742>0,05$) tespit edilmiştir. Bu bulguların yanı sıra, kadın yöneticilerin cam tavanın mevcudiyetine ilişkin algılarının, kendi deneyimlerine göre daha yüksek seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, cam tavan algısını etkileyen bireysel ve örgütsel unsurların yanı sıra cinsiyet rolleri ile ilgili toplumsal unsurların etkisinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Kadın Yönetici, Kadın Yöneticilere karşı Tutum, Cam Tavan Algısı, Cinsiyet Roller, Finansal Hizmetler*

* Doç. Dr., Çankaya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, irge@cankaya.edu.tr

** Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Sigortacılık Bölümü, merdilek@marmara.edu.tr

***Dr.Öğretim Üyesi., Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Aktüerya Bölümü stezergil@marmara.edu.tr

Glass Ceiling Perceptions of Women Managers And Attitudes towards Women Managers: A Research in Financial Services Sector

Abstract

Glass ceiling, which reflects women employees working at lower organizational levels and being away from managerial positions while advancing in their careers, is still a remarkable topic for current organizations. This study focuses on employees and women managers working for two financial services organizations with different ownership structures. The study aims to identify the attitudes of employees towards women managers and also women managers' glass ceiling perceptions resulting from their gender roles. The sample of the study consists of 144 employees and 36 women managers currently employed in financial services sector. As a result of the study, it was found that there is a significant difference for attitudes towards women managers according to gender ($p=0,003<0,05$), whereas the differences according to the education level of the employees ($p=0,747>0,05$) and national or foreign ownership structure of the company where they are employed ($p= 0,742>0,05$) were not significant. It was also found that women managers' perception of the presence of glass ceiling was higher than their own experiences. This reveals the importance of the effect of societal factors related with gender roles, in addition to the individual and organizational factors affecting glass ceiling perception.

Keywords: *Women Managers, Attitudes towards Women Managers, Glass Ceiling Perception, Gender Roles, Financial Services*

Giriş

Cinsiyet örgüt yapısının ve iş yaşamının temel faktörünü oluşturmaktadır (Britton, 2000: 419). Tarihsel süreç dikkate alındığında kadının çalışma yaşamına girmesi sanayi devrimiyle ortaya çıkmış (Ekmekçi, 2004:103), çalışma yaşamında yer almasında ise en önemli değişim Birinci Dünya Savaşının başlamasıyla gözlenmiştir. Ülkemizde kadının iş hayatına dahil olması, XIX. yüzyıl başlarında kadın emeğinin yoğun olarak kullanıldığı dokumacılık alanında gerçekleşmiştir (Yörü, 2009: 353-354). Bu bağlamda, kadınların iş hayatına katılımlarında geçmiş yıllara göre önemli değişimler olmasına rağmen, günümüzde üst kademelerde yönetici olarak çalışan kadın sayısının halen az olması dikkat çekmektedir. Kadınların, orta kademe yönetici pozisyonlarındaki sayıları gün geçtikçe artmaktadır, ancak buna rağmen üst kademe yönetici pozisyonlarında kadınların yer almasının önünde çeşitli engeller mevcuttur (Oakley, 2000). Akademisyenler ve araştırmacılar arasında oldukça popüler bir metafor olan cam tavan sendromu, “*işletmelerde kadınların belirli bir kurumsal seviyeden daha üste çıkmalarını engelleyen saydam engel*” olarak tanımlanmaktadır ve birçok örgütte *kadın oldukları için* kadınlara grup olarak uygulanmaktadır (Morrison ve diğerleri, 1987: 13). İş dünyasında yönetici pozisyonunda çalışanların belirli bir aşamadan sonra kariyer basamaklarında yükselmelerini engelleyen bu görünmez örgütsel ve algısal engeller (Britton ve Williams, 2000: 804), iş hayatında daha çok kadınların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen nedenler arasında yer almaktadır (Powell ve Butterfield, 1994: 68).

Gelişmiş ülkelerde cam tavanın mevcut olduğu ile ilgili bulguların yanı sıra, kadınların yönetim kademelerinde çalışma oranlarının ülkemizde de oldukça düşük seviyede olduğu bilinmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan “İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu”na (2015) göre, Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı OECD ülkeleri arasında en düşük (%34) seviyededir. Bununla birlikte, Türkiye’de toplam kadın yönetici oranı sadece %12’dir ve bunun sonucunda Türkiye 126 ülke arasında 94. sırada yer almaktadır (ILO, 2015). Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED, 2017) tarafından hazırlanan “İş Dünyasında Kadın” başlıklı raporda, Türkiye’de 2007-2015 yılları arasında kadın istihdamındaki artışa rağmen orta ve üst düzey kadın yönetici sayısında yeterince artış olmadığı, hatta oransal olarak azalma yaşandığı belirtilmiştir. Rapor sonuçlarına göre, toplam istihdam içinde 2007 yılında kadınların %18’i orta veya üst düzey yönetici iken, 2015 yılında bu oran %14’e gerilemiştir. McKinsey Danışmanlık Şirketi tarafından hazırlanan bir diğer araştırma (Women Matter Türkiye 2016) sonuçlarına göre, işletmelerde işe giriş seviyesinde %42 olan kadın oranı, üst yönetim pozisyonları için %25, genel müdür pozisyonu için ise %15 seviyesindedir.

Bu çerçevede, alanyazında ve iş dünyasında yöneticilerin ve çalışanların cam tavan ile ilgili algılarının ve tutumlarının belirlenmesi önemini koruyan bir konudur. Bireyin dış dünyadaki nesnelere ilişki kurması ve anlamlandırması algılama ile başlar (Sağlam, 2013: 319). Örgütsel davranış alanında önemli bir yeri olan tutum ise, bireyin kendi değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan, genel olarak öğrenme yoluyla kazanılmış, belirli bir olgu veya nesneye karşı tepki eğilimi ya da davranış biçimidir (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 63-64). Tutumlar bireyi davranışa sevk ederken, insan unsurunun dahil olduğu her davranışta, his ve duyguda algının etkisi ortaya çıkmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2014:60).

Cam tavan ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda, bireylerin tutumlarının ölçülmesi yerine ikincil verilerin istatistiksel analizleri veya kadın yöneticilerin görüşlerine odaklanılmıştır. Örneklemini hem kadın hem de erkek yöneticilerin oluşturduğu araştırmalar da mevcuttur. Bununla birlikte, bazı araştırmalarda yönetici olmayan çalışanların cam tavan ile ilgili görüşleri değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, kadınların cam tavan nedeniyle oluşan yöneticilik ile ilgili sorunlarının anlaşılabilmesi amacıyla, kadın yöneticilerin cam tavan algılarının ve çalışanların kadın yöneticilerin yönetim basamaklarında ilerlemelerine karşı tutumlarının belirlenmesi önemlidir. Bu çalışmada, diğer araştırmalardan farklı olarak, hem kadın yöneticilerin cam tavan algıları, hem de çalışanların kadın yöneticiler ile ilgili kariyer basamaklarındaki ilerlemelerine ilişkin tutumlarının birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Cam tavan ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı giriş bölümünden sonra, bu çalışmanın diğer bölümleri kavramsal çerçeve ile ilgili literatür, araştırma yöntemi, araştırma bulguları ve sonuç bölümlerinden oluşmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve ve İlgili Literatür

İş dünyasında bazı alanlarda erkekler ile yakın, aynı, hatta daha iyi kademelerde görev almalarına rağmen, özellikle yüksek kademedeki pozisyonlar için kadınların daha güç koşullar ile karşılaşmaları ve yönetim kademelerinde oransal olarak daha az temsil edilmeleri söz konusudur. Kadınların örgütlerde üst kademe pozisyonlara ilerlemeleri önündeki görünmez ancak güçlü olan engelleri yansıtan cam tavan kavramı (Burke ve Vinnicombe, 2005), ilk defa 24 Mart 1986 tarihinde Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt'ın Wall Street Journal makalesinde yer almıştır; daha sonra literatürde 1987 yılında Morrison ve diğerleri tarafından kullanılmıştır. Morrison ve diğerlerine (1987) göre, kadınlara bireysel olarak değil grup olarak hitap eden saydam bir engel olan cam tavan algısı kadınların kurumsal basamakları çıkmalarını engellemektedir. Yazarlara göre, cam tavanı oluşturan engeller, ilk işe başlanıldığı andan itibaren mevcut olmasına rağmen, kadınların işlerine başladıkları ilk anda görünmezdir, ancak daha sonraki kariyerlerinde erkekler ile eşit şartlar elde etmelerini önlemektedir.

İlgili literatürde, kadınların iş hayatında karşılaştıkları eşitsizlik için farklı açıklamalar geliştirilmiştir. Kanter'e (1977) göre, mesleklerin cinsiyetlere göre ayrımı nedeniyle, kadınların işyerindeki ilerlemeleri daha ziyade rutin işlerin yapıldığı alt-kademelerde sınırlıdır. Kanter (1977) tarafından geliştirilen tokenizm kavramı, cam tavan ile ilgili kuramsal açıklamalardan ilkidir ve tokenizm, bir grup içinde belirli bir grubun çoğunlukta olması ve bu çoğunluk grup içinde belirli bir alt grubun mevcudiyeti durumunda oluşmaktadır. Benzer şekilde Zimmer (1988), grup içinde simge (token) olma durumunun kadınlar ile erkekler arasında farklı sonuçlar oluşturduğunu tespit etmiştir. Zimmer'e (1988) göre, erkekler simge (token) olduğunda, bu durum ile ilgili etki önemsizdir ve bazı durumlarda ise erkekler için avantaj oluşturabilmektedir.

Kanter'e (1977) göre, belirli bir grup içinde sayıca az olan kadın simgelerinin (token) kişisel özellikleri, kadınların cinsiyet stereotiplerine dahil olma gibi yanlış anlama durumlarına neden olabilmektedir. İşyerlerindeki farklılıklar ile ilgili stereotipler, kadınların eş, anne rolleri ile erkeklerin evi geçindirme rolleri ile ilgili geleneksel paradigmalardan ve sosyal sistemdeki güç ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Cam tavan kavramının açıklanması için geliştirilen yaklaşımlardan bir diğeri de bu cinsiyet stereotipleri ile ilgilidir. Betimleyici (descriptive) ve belirleyici (prescriptive) olmak üzere ikiye ayrılan stereotipler, kişileri farklı gruplara sınıflandıran genellemeler olarak tanımlanmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Heilman'a (1983) göre, birçok iş cinsiyet ile sınıflandırılmaktadır. Bu nedenle eğer bir işin gerektirdiği beceri ve yetenekler erkeklere özgü ise, bu durum ile kadınlar ile ilişkili stereotipler arasında uyumsuzluk meydana gelecektir. Bu uyumsuzluk, işyerindeki ayrımcılığın ve kadınlar için bireysel engelleyici davranışların temelini oluşturacaktır (Heilman, 1983). Kuramsal boyutta ise sosyal rol kuramı, cinsiyet rolleri ile kadınların ve erkeklerin özellikleri ile ilgili ortak inançları kapsarken, rol uyum kuramı ise sosyal rol kuramının betimleyici ve belirleyici cinsiyet normları çerçevesinde kadın yöneticilere karşı yapılan ayrımcılığı incelemektedir (Eagly ve Karau, 2002).

Kadınlar kariyer tercihlerini genellikle feminen mesleklerdeki genel başarı oranlarına göre yapmaktadırlar (Oswald, 2008). Diğer taraftan kadınların cinsiyet eşitsizliği, düşük sosyal statüyü kabullenmeleri sonucunda, cinsiyet ile ilgili bireysel stereotipler oluşturmaları işgücünün işlere göre bölümlenmesine de yol açmaktadır (Schmitt ve Wirth, 2009). Cubillo ve Brown'a (2003) göre, şefkatli, ılımlı, hassas ve samimi olma özellikleri kadınlar ile uzun süredir özdeşleştirilen stereotip özelliklerdir ve bu özellikler yöneticilik ile ilişkilendirilmemektedir. Diğer taraftan, kadınlar da erkekler gibi sert ve adil, erkekler ise kadınlar gibi duyarlı ve etkileşimli olabilmektedirler (Heilman, 2001). Bu duruma örnek olarak, Brownell (1994) tarafından otel yöneticileri ile yapılmış olan araştırmada kişisel ve kariyer gelişiminde cinsiyet

farklılıkları araştırılmış ve kadın yöneticilerin kariyer engellerinden kurtulabilmesi ve kariyer gelişimlerini sağlayabilmeleri için, kararlı bir duruş, hırs, olumlu davranışlar, kişisel beceriler ve sıkı çalışma gibi faktörlerin etki edebileceği tespitleri yapılmıştır.

Cam tavanın oluşumuna yol açan pek çok etken bulunmakla birlikte, literatürde cam tavan sendromuna neden olan temel unsurlar *bireysel, örgütsel ve toplumsal* olarak üçe ayrılmaktadır (Mızrahi ve Aracı, 2010; Özyer ve Azizoglu, 2014). Ancak bu unsurların hangisinin kadınların yönetici pozisyonlarına ilerlemesinde ne kadar etkili olduğu belirsizdir (Rodriguez-Cacares, 2011). Bazı araştırmalarda cam tavan sendromu cinsiyet (Ng ve Sears, 2017; Glass ve Cook, 2016; Adams ve Funk, 2012; Barreto ve diğerleri, 2009) ve etnik özellikler (Cook ve Glass, 2014) ile ilişkilendirilmiş olsa da, bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları olarak sınıflandırılmaktadır; örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller ise; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama olarak sınıflandırılmaktadır (Mızrahi ve Aracı, 2010). Chugh ve Sahgal (2007: 360) tarafından cam tavan ile ilgili yapılan 20 yıllık dönemi kapsayan araştırmaların değerlendirilmesi neticesinde “*yöneticiler erkektir*” görüşünün çalışanların zihinlerinde oluşmasının nedeni örgütlerdir. Bergman ve Hallberg (2002) ile Dimovski, Skerlavaj ve Man (2010) cam tavanı örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt uygulamaları kapsamında incelemişler ve kadınların önemli ölçüde cam tavan engeliyle karşılaştığını tespit etmişlerdir. Mattis (2004) ise, kadın girişimcilerle ilgili yapmış olduğu araştırmada, kadınların yaklaşık %33’ünün bu kararı almalarında etken olan faktörün, kendilerine kariyer gelişimleri açısından yöneltilen olumsuz tutumun olduğu tespit edilmiştir. Örgüt politikaları ile ilgili olarak, Fernandez ve Campero (2017), 441 küçük ve orta ölçekli yüksek teknoloji işletmesine ait veri ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında cam tavanının hem iç hem de dış işe alım süreçleri tarafından üretildiğini tespit etmişlerdir. Toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller ise mesleki ayırım ve stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar) olarak ifade edilmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010). Bu duruma örnek olarak, Kattara (2005) Mısır’daki 5 yıldızlı otellerde çalışan kadın yöneticilerin profilini incelediği araştırmasında, kadınların kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici olarak yer alabildiklerini; genel müdürlük, finans ve muhasebe müdürlüğü, yiyecek-içecek müdürlüğü gibi pozisyonlarda ise sayılarının az olduğunu belirtmiştir.

Cam tavan kavramı ile ilgili sosyal bilimler alanında birçok çalışma yapılmış, hem ulusal hem de uluslararası literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından cam tavanın mevcut olduğu desteklenmiştir. Kadınlar gerekli tecrübe ve eğitime sahip olsalar bile, cam tavan olarak adlandırılan görünmez engelle hala karşı karşıya kalmaktadırlar (Hoobler ve diğerleri, 2009),

hatta bu durum gelişmiş ülkelerde de dikkat çekmektedir. Baxter ve Wright (2000) cam tavan hipotezini ABD, İsveç ve Avustralya olmak üzere üç ülke için karşılaştırmalı olarak test etmiştir. Üç ülkede de cam tavanın var olduğunu ancak İsveç'te ve Avustralya'da cam tavanın üst düzeyden çok orta düzey yöneticilik pozisyonları için geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Albrecht ve diğerleri (2003) İsveç'te, Arulampalam ve diğerleri (2007) ise 11 Avrupa Birliği ülkesini merkeze koyarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında cam tavanın varlığını ispatlamışlardır.

Uluslararası yazın yanında gerek cam tavan algısının ölçülmesi gerekse de cam tavan algısının diğer değişkenler ile ilişkisinin belirlenmesi için ulusal literatürde birçok araştırma yer almaktadır. Bu bağlamda, Örucü ve diğerleri (2007) çalışmalarında Türk kadınının sorumluluklarının fazla olması ve kraliçe arı sendromunun kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselememelerinin temel nedenleri olduğunu ortaya koymuştur. Mentş (2010), İMKB 100 endeksinde yer alan 88 işletmeye ait verileri incelemiş, bu işletmelerde kadın yönetim kurulu üye oranının AB'deki orana çok yakın olmasının, cam tavan sorununun tespitinde yalnızca nicel yöntemlere dayanarak ulaşılabilecek sonuçların yanıltıcı olacağını vurgulayarak her ülkenin kültürel niteliklerinin de dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Bingöl ve diğerlerinin (2011) kamu sektöründe gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre kadınların; çalıştıkları örgütte erkeklerin kendilerine karşı bir önyargı taşıdığını, bir ayrıma tabi tutulduklarını, informal iletişim ağlarına giremediklerini ve örgüt kültürü ile uygulanan politikaların yükselmelerinde engel teşkil ettiği tespit edilmiştir. Mızrahi ve Aracı (2010), kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine yaptıkları çalışmada İzmir ilinde faaliyet gösteren seçilmiş KOBİ'lerde çalışan kadın ve erkek yöneticiler ile yaptıkları anket sonuçlarına göre kadın yöneticilerin kariyerlerinde karşılaştıkları engeller ortaya konularak bu engellerle baş etmeleri için birtakım önerilerde bulunulmuştur. Özyer ve Azizoglu'nun (2014) İstanbul'da sanayi işletmelerinde yaptığı araştırma sonuçlarında, erkeklerin kadınlara göre cam tavan uygulamalarını daha fazla mazur gördükleri, ayrıca cam tavan algısı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Bazı araştırmalar da kadınların çoğunlukla çalıştığı hizmet sektöründe uygulanmıştır. Anafarta ve diğerleri (2008) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticiler ile yapılan çalışmada cam tavan algısının sadece tek bir faktörle açıklanamayacağı, cam tavan algısında önyargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberlik faktörlerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Dalkıranoglu ve Çetinel'in (2015) İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde gerçekleştirdiği çalışma, erkek ve kadın yöneticilerin kadın astlarına ayrımcı davrandığını ve erkek yöneticilerin kadınları iş performansı açısından yetersiz bulduklarını ortaya koymuştur. Öztürk ve Bilkay

(2016) tarafından sağlık sekt6r6ndeki kadın çalışanların cam tavan algılarının y6ksek olduğu belirlenmiştir. Hoşg6r ve diğerleri (2016) tarafından, İstanbul'da faaliyet g6steren kamu hastanesindeki kadın sağlık çalışanları ile y6r6t6len araştırmada ise, kadınların cam tavan ile ilgili sırasıyla kişisel tercihler, 6nyargılar, çoklu rol 6stlenme, 6rg6t k6lt6r6 ve politikaları, informal iletişim ağlarına katılamama, mesleki ayırım ve mentor eksikliği algılarının y6ksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Literat6rde, cam tavan ile ilgili bazı çalışmaların hizmet sekt6r6ne odaklanmış olmasına rağmen bu çalışmaların çoğunluğunun sağlık ve turizm sekt6rlerinde y6r6t6lm6ř olması ve finansal hizmetler sekt6r6nde y6r6t6len araştırmalara rastlanmaması dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada finansal hizmetler sekt6r6nde kadın y6neticilerin cam tavan ile ilgili algılarının ve çalışanlarının ise kadın y6neticilere karşı tutumlarının belirlenmesine odaklanılmış; ayrıca cinsiyet, eğitim d6zeyi ve 6rg6t k6lt6r6n6n belirleyici olarak değerlendirilen çalışılan işletmenin sahiplik yapısı ekseninde kadın y6neticilere karşı tutumlarda farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

2. Y6ntem

Çeşitli sekt6rlerde her geçen g6n kadın çalışanların sayısındaki artışa rağmen 1970'li yıllarda ABD de ortaya çıkan 6rg6tsel 6nyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların 6st d6zey y6netim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen g6r6nmez, yapay engeller olarak tanımlanan cam tavan sendromunun varlığı hizmet sekt6r6nde 6zellikle g6ze çarpmaktadır. Cam tavan kavramının ortaya atıldığı ilk çalışmada, Hymowitz ve Schellhardt (1986) finansal hizmetler, sigorta, perakende, bankacılık ve iletişim gibi bazı alanlarda kadınların orta-kademe y6netici pozisyonlarının çoğunluğunu oluşturmaları nedeniyle engellerin kısa s6rede ortadan kalkacağını 6ng6rm6şler; ancak 6retim ve teknoloji gibi alanlarda kadınların 6st kademe y6netici pozisyonlarına ulaşmalarının oldukça zor olduğunu belirtmişlerdir. Hymowitz ve Schellhardt'ın (1986) ABD için 6ng6rd6kleri bu durumun benzeri T6rkiye'deki kadın y6neticiler için de geçerlidir. Nitekim, T6rkiye'de kadınlar çoğunlukla hizmet sekt6r6nde istihdam edilmektedir. T6İK (2015) verilerine g6re, kadın çalışanların yaklaşık yarısı (%49,9) hizmet sekt6r6nde, 6te biri tarım sekt6r6nde (%32,9) alışmaktadır, bu iki sekt6r kadınlar açısından istihdam yaratan en 6nemli iki sekt6r konumundadır; kadınların sadece %16,1'i sanayi sekt6r6nde çalışmaktadır.

Bu çalışmada finansal hizmetler sekt6r6nde faaliyet g6steren ulusal ve yabancı sahiplik yapısı olan b6y6k 6lekli işletmelerde çalışanların kadın y6neticilere karşı tutumlarının ve kadın y6neticilerin ise cam tavan algılarının belirlenmesi amacıyla araştırma y6r6t6lm6řt6r.

Araştırmanın evrenini İstanbul Anadolu yakasında finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren bir ulusal (N = 269), bir yabancı (N = 195) sermaye yapısına sahip iki işletmede çalışan toplam 464 kişi oluşturmaktadır. Araştırma için veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmış olup tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme, iki işletmede farklı statülerde çalışan 144 kişi ve 36 kadın yöneticiden (n = 180) oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket demografik özellikler, çalışanların cevapladığı “Kadın Yöneticilere Karşı Tutum Ölçeği” (MATWES) ve kadın yöneticilerin cevapladığı cam tavan algısını belirlemeye yönelik kadın cinsiyet rolü ile ilgili Bergman ve Hallberg (2002) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılarak oluşturulan ifadeleri kapsamaktadır. Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik ve iş ile ilgili bilgilerini ölçmek üzere 8 maddeden oluşan sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, Dubno ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen ve kadın yöneticilere yönelik tutumları ölçen 38 maddeden oluşan MATWES (Managerial Attitudes Toward Women Executives) ölçeği ($\alpha = 0,808$) yer almaktadır. Bu ölçekte, 19 madde olumsuz ifadeleri içerdiğinden ters kodlanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde kadın yöneticilerin algılarının ve deneyimlerinin belirlenebilmesi amacıyla, Bergman ve Hallberg (2002) tarafından geliştirilen 30 maddeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Bergman ve Hallberg’in (2002) işyerinde cinsiyet rolleri ile algıların belirlenmesi amacıyla hazırladıkları ölçekte yer alan cinsel taciz ile ilgili maddeler bu çalışma kapsamı dışında olduğu için dahil edilmemiş, ölçek 22 maddeden oluşmuştur. Bu ölçek, kadın yöneticiler ile ilgili genel tutumları ($\alpha = 0,854$) ve kadınların kişisel deneyimlerini ($\alpha = 0,815$) kapsayan 9 maddelik iki alt-ölçekten oluşmaktadır. Bu 18 maddenin yanı sıra, kurumsal ve aile desteği ile ilgili 3 madde ve cinsiyet ile ilgili sorunlar nedeniyle işten ayrılma niyeti ile ilgili 1 madde yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler, Şener, Karabay ve Kale (2016) tarafından yapılan çalışmada Türkçe’ye çevrilmiş ve 121 hizmet sektörü çalışanı ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Ölçek maddelerinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi amacıyla 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

2.1. Araştırma Örnekleme ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın örneklemini 144 finansal hizmet sektörü çalışanı ile 36 yönetici oluşturmakta olup, yöneticilerin tamamı kadın, çalışanların ise %50,7’si kadın, %49,3’ü erkektir (Tablo 1). Çalışanların %54,2’si bekar, %45,8’i evli ve % 92,3’ü üniversite ve üzeri eğitime sahip olup katılımcıların yaş ortalamaları yaklaşık 33 ($\sigma=6,805$), kıdem ortalaması ise yaklaşık 8 yıldır ($\sigma=5,732$). Kadın yöneticilerin ise %55,6’sı evlidir, tamamı üniversite ve üzeri eğitime sahiptir, yaş ortalamaları yaklaşık 39 ($\sigma=7,696$), kıdem ortalaması ise yaklaşık 10 yıldır

($\bar{6}=5,853$). Diğer taraftan, araştırma katılımcıları olan finansal hizmetler sektörü çalışanları ve yöneticilerinin çoğunluğu ulusal sermayeli işletme için çalışmaktadırlar.

Tablo 1. Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı Bilgiler

		Çalışan		Yönetici	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	73	50,7	36	100
	Erkek	71	49,3	--	--
Medeni Durum	Bekar	78	54,2	16	44,4
	Evli	66	45,8	20	55,6
Eğitim Seviyesi	Lise	7	4,9	--	--
	Yüksekokul	4	2,8	--	--
	Üniversite	85	59	25	69,4
	Yüksek Lisans ve Doktora	48	33,3	11	30,6
Çalışılan Örgütün Sermaye Yapısı	Ulusal Sermaye	94	65,2	22	61,1
	Yabancı Sermaye	50	34,8	14	38,9

2.2. Araştırma Bulguları

Araştırma katılımcılarının kadın yöneticilere karşı tutum seviyeleri genel olarak değerlendirildiğinde, tutum seviyesinin ortalamasının üzerinde ancak yüksek seviyede olmadığı belirlenmiştir ($m = 3,69$, $\bar{6}=0,367$); ölçek maddeleri değerlendirildiğinde en yüksek değerlendirmeler “Yönetici pozisyonları için kadınları işe alırken, cinsiyetin bir rolü olmamalıdır” ($m = 4,38$, $\bar{6}=0,923$), “Kadınların, sorumluluk isteyen yönetici pozisyonları için yetenekleri vardır” ($m = 4,31$, $\bar{6}=0,839$) ve “Kadın yöneticiler, erkek yöneticiler ile aynı derecede güven ve saygıyı hak ediyorlar” ($m = 4,40$, $\bar{6}=0,926$) ifadeleri ile ilgilidir; buna karşın katılımcılar tarafından, “Kadın yöneticiler, ‘olup biteni’ anlamazlar” ($m = 1,58$, $\bar{6}=0,824$), “Kadınlar, işletmelerde kendileri için çalışan erkeklerin yaptıkları işlerden itibar kazanacaklarına, evlerinde çorba hazırlamalıdır” ($m = 1,42$, $\bar{6}=0,715$), “Kadınlar fikirlerini ait oldukları yere, evlerine saklamalıdır ve önemli kararları erkeklere bırakmalıdır” ($m = 1,53$, $\bar{6}=0,827$) ifadeleri ile ilgili düşük değerlendirmeler yapılmıştır.

Kadın çalışanların kadın yöneticilerin yönetim basamaklarındaki ilerlemelerine dair tutum seviyeleri erkek çalışanlara göre biraz daha yüksektir. Eğitim seviyesi dikkate alındığında ise, yüksekokul ve yüksek lisans ile doktora mezunu olan katılımcıların kadın yöneticilere karşı tutumları diğer eğitim seviyesine (lise ve üniversite) sahip katılımcılara göre daha yüksektir. Diğer taraftan, yabancı sermaye yapısına sahip işletmede çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları, ulusal sermaye yapısına sahip işletmede çalışanlara göre daha

yüksek seviyededir (Ulusal Sermaye: $m = 3,68$, $\sigma = 0,378$; Yabancı Sermaye: $m = 3,71$, $\sigma = 0,348$) (Tablo 2).

Tablo 2. Kadın Yöneticilere Karşı Tutum

Cinsiyet	m	σ
Kadın	3,77	,323
Erkek	3,61	,394
Eğitim Seviyesi	m	σ
Lise	3,52	,465
Yüksekokul	3,71	,271
Üniversite	3,69	,367
Yüksek Lisans ve Doktora	3,71	,363
Sermaye Yapısı	m	σ
Ulusal Sermaye	3,68	,378
Yabancı Sermaye	3,71	,348

Parametrik testlerin kullanılabilmesi için verilerin; rassal ve bağımsız olarak elde edilmesi, normal dağılması gerekmekte ve en az aralık ölçeğinin kullanılması, ana kitle varyanslarının ise homojen olması gibi koşulları gerçekleştiriyor olması gerekmektedir. Ancak çoğu zaman bu koşulların sağlanması zor olduğu için parametrik testlerin yerine onların muadili olan katı varsayımların bulunmadığı, parametrik olmayan testler kullanılabilir. Söz konusu testlerin kullanılabilmesi için verilerin, rassal ve bağımsız olarak elde edilmesi ve nominal veya ordinal ölçek kullanılmış olması yeterlidir (Karagöz, 2010:19).

Bağımsız örnekler için uygulanan t-testinin parametrik olmayan alternatifi ise Mann-Whitney U testidir. Bu test ile, t-testinde olduğu gibi iki grup ortalamalarının karşılaştırılması yerine, grupların medyanları karşılaştırılır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde değerlerini sıralı hale dönüştürerek iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirilir. Değerler sıralı hale dönüştürüldüğü için de verilerin asıl dağılımları önemini kaybeder (Kalaycı ve diğerleri, 2006: 99). Bu çalışmada da cinsiyetin kadın yöneticilere karşı tutumlar açısından fark yaratıp yaratmadığının anlaşılması amacıyla söz konusu test kullanılmış (Siegel ve Castellan, 1988) ve hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H_{10} = Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur.

H_{1a} = Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

Test sonucuna göre; “çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında” cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_{1a}

hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 3, $p < 0,05$). Buna göre, kadın çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları ile erkek çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları arasında anlamlı fark olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, kadın çalışanların kadınların yönetici pozisyonlarına yükselmelerine dair tutumlarının erkek çalışanlara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Kadın Yöneticilere Karşı Tutumun Cinsiyete Göre Fark-Testi

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Kadın	73	81,45	5945,50	1792	,003
Erkek	71	60,98	4207,50		

İkiden fazla bağımsız örneğin aynı ana kütlelerden çekilmiş olduğunu / ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığını iddia eden sıfır hipotezinin testinde en çok kullanılan ve tek yönlü varyans analizine iyi bir alternatif olarak uygulanan güçlü bir non-parametrik test olan Kruskal-Wallis Testi için hipotezler aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

$H_{20} =$ Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında eğitim seviyesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur.

$H_{2a} =$ Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında eğitim seviyesi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

Tablo 4'den de görüleceği üzere test sonucuna göre eğitim kişilerin kadın yöneticilere karşı tutumlarında fark yaratmamaktadır. Bu bağlamda H_{20} hipotezi kabul edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 4. Kadın Yöneticilere Karşı Tutumun Eğitim Seviyesine Göre Fark-Testi

Grup	N	Sıra Ortalaması	SD	χ^2	P
Lise	7	55,93	3	1,223	,747
Yüksekokul	4	73,62			
Üniversite	85	72,67			
Yüksek Lisans ve Doktora	48	74,52			

Bireylerin cinsiyet ve eğitimlerinin kadın yöneticilere karşı tutumlarında farklılık yaratmadığı sonuçlarından sonra katılımcıların çalıştıkları işletme yapısının bir diğer ifadeyle örgütün kurumsal ortamının bireylerin kadın yöneticilere karşı tutumlarında farklılık olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Burada örgüt iklimini belirlemede etkili olan sermaye yapısı ekseninde kadın yöneticilere karşı tutum değerlendirilmiştir. Tablo 5'de özetlenen *Kruskal-Wallis Testi* sonuçlarına göre H_{30} hipotezi kabul edilmiştir ($p > 0,05$).

$H3_0$ = Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında işletme sermaye yapısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur.

$H3_a$ = Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarında işletme sermaye yapısı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

Tablo 5. Kadın Yöneticilere Karşı Tutumun İşletme Sermaye Yapısına Göre Fark-Testi

Grup	N	Sıra Ortalaması	SD	χ^2	P
Türk Sermaye	94	71,66	1	0,109	,742
Yabancı Sermaye	50	74,07			

Araştırma için uygulanan anketin son bölümünde yer alan ve sadece kadın yöneticilerin cevapladığı genelde ve özelde kadın yöneticilere dair algının ölçüldüğü bölümün sonuçlarına göre kadın yöneticilerin genel cam tavan algıları ($m=3,40$, $\bar{\sigma}=0,830$), kendilerinin kişisel deneyimlerine ($m=2,67$, $\bar{\sigma}=0,775$) göre daha yüksek seviyededir. Her iki sermaye yapısına sahip işletmede çalışan kadın yöneticilerin kişisel cam tavan algıları düşük seviyededir (Ulusal Sermaye: $m = 2,80$, $\bar{\sigma}=0,767$; Yabancı Sermaye: $m = 2,76$, $\bar{\sigma}=0,788$). Elde edilen sonuçlara göre, kadın yöneticiler iş ortamında kadınların, erkeklere oranla daha az fırsata sahip olduğunu, performans değerlendirmelerinde daha adaletsiz yargılandıklarını, işyerlerinde kendileri olmalarının erkeklerden daha zor olduğunu, iş toplantılarındaki katkılarının farklı algılandığı, iş hayatında daha üst bir pozisyon edinmek için erkeklerden daha başarılı olmak zorunda olduklarını, erkekler ile karşılaştırıldığında adil ücretlendirme, terfi ve gelişim fırsatları elde edebilmek için daha az iddialı olduklarını düşünmektedirler.

Bununla birlikte, söz konusu tutumları kendileri kişisel olarak daha az tecrübe ettiklerini belirtmişlerdir (Tablo 6). Bu bulgular, cam tavan algısında toplumsal etkenlerin önemini ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen bulgular, ulusal ve yabancı sermayeli işletmeler için benzerdir. Diğer taraftan, ulusal sermaye yapısına sahip işletmede çalışan kadın yöneticilerin, erkeklere kadınlardan daha fazla kurumsal güven ve destek verildiği ile ilgili düşünceleri ortalama seviyededir. Ancak, kendileri için daha fazla güven ve destek duyulmasını daha yüksek seviyede istemektedirler. Bu durum yabancı sermaye yapısına sahip işletmede çalışan kadınlar için tam tersidir. Kadın yöneticilerin algılarındaki bu farklılıkların, farklı sermaye yapısı nedeniyle örgüt kültürlerinin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir; zira örgüt kültürünün çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi mevcuttur (Smircich, 1983).

Tablo 6. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları

			Genel	Türk Sermaye	Yabancı Sermaye
1	GENEL	Kadınlar, işlerinde profesyonel gelişim için erkeklere göre daha az fırsata sahiptirler.	3,58	3,19	3,72
	KİŞİSEL	Profesyonel gelişim için benim kendi fırsatlarım da azdı.	2,47	2,90	2,77
2	GENEL	Kadın yöneticiler, işlerinin performans değerlendirmesinde erkeklere göre daha adaletsiz yargılanmaktadır.	3,05	3,33	3,39
	KİŞİSEL	Ben de benzer şekilde yargılandım.	2,68	2,81	2,54
3	GENEL	Erkek yöneticilere, kadınlardan daha fazla kurumsal güven ve destek verilir.	3,84	3,19	3,82
	KİŞİSEL	Ben de, daha fazla güven ve destek duyulmasını istedim.	3,84	3,62	3,67
4	GENEL	Çalışma hayatı kadın yöneticilere karşı olumsuz tutum ile nitelendirilmektedir.	1,67	1,30	2,22
	KİŞİSEL	Kadın olduğum için, amirlerim / yönetim bana karşı olumsuz tutum sergilemektedirler.	2,00	2,05	2,21
5	GENEL	Kadın yöneticiler için, işyerlerinde “kendileri” olmak erkeklerden daha zordur.	3,53	3,19	3,51
	KİŞİSEL	İşyerimde, hiçbir zaman “kendim” olamadım.	1,09	0,91	1,50
6	GENEL	Erkek yöneticilerin kadın yöneticilerde daha fazla istihdam güvencesi vardır.	2,27	1,50	2,15
	KİŞİSEL	İstihdam güvencem konusunda kaygılıyım.	2,68	2,81	2,48
7	GENEL	Kadın yöneticilerin iş toplantılarındaki katkıları farklı algılanmaktadır.	2,79	2,71	2,88
	KİŞİSEL	İş toplantılarında erkeklerle profesyonel olarak konuşmak için ekstra hazırlık yapmak zorundayım.	2,05	2,24	2,41
8	GENEL	Kadınlar, iş hayatında daha üst bir pozisyon edinmek için erkeklerden daha başarılı olmak zorundadır.	3,68	3,33	3,82
	KİŞİSEL	Daha üst bir pozisyon elde edebilmek için daha başarılı ve zorlayıcı olmam gerekiyor.	3,58	3,81	3,52
9	GENEL	Kadın yöneticiler erkek yöneticiler ile karşılaştırıldığında, adil ücretlendirme, terfi ve gelişim fırsatları elde edebilmek için daha az iddialıdır.	3,26	3,14	2,93
	KİŞİSEL	Erkek yöneticiler ile eşit fırsatları elde edebilmek için, daha iddialı olmak ve isteklerimi duyurmak durumunda kaldım.	2,79	3,10	2,98

Bu bulguların yanı sıra, araştırmaya katılan kadın yöneticilerin çoğunluğu (%95) kadınların iş ile aile rollerinin yönetimi için kurumsal destek almadıklarını, yine çoğunluk kadın yönetici (%94) kendilerinin de bu rolleri yönetebilmek için yeterli kurumsal destek almadıklarını, ancak araştırma kapsamındaki kadın yöneticilerin tamamı iş ile aile rollerinin yönetimi için eşlerinden/ailelerinden destek aldıklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, kadın yöneticilerin çoğunluğu (%81) cinsiyet ile ilgili sorunlar nedeniyle işlerinden ayrılmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Sonuç

Kadınların üst kademe yöneticilik yapmaları önünde açık olarak belirli olmayan engeller olmamasına rağmen, cam tavan günümüzde halen var olmaya devam etmektedir. Bu nedenle konu ile ilgili yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır. Kadın yöneticilerin cam tavan algıları ile çalışanların kadın yöneticilere tutumunun belirlenmesi ile ilgili çalışmaların çeşitlenmesi ve derinleşmesi sorunun çözümüne dair stratejiler üretilmesinde önem arz etmektedir. Nitekim, literatürde, çeşitli araştırmalar kadınların üst yönetim düzeylerinde erkeklerin gerisinde olduğunu, cam tavan algısı dolayısıyla iş hayatlarında çeşitli sorunlar yaşadıklarını göstermekle beraber, çalışmaların çoğunlukla yöneticilere odaklandığı, yöneticiler ile birlikte diğer çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarının ölçülmediği tespit edilmiştir. Bu çalışma ile finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları cinsiyet, eğitim düzeyi ve işletmenin sahiplik yapısına göre değerlendirilmiş, bununla birlikte kadın yöneticilerin cam tavan algıları ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların kadın yöneticilerin yönetim pozisyonlarındaki ilerlemelerine ilişkin tutum seviyelerinin ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun araştırma katılımcılarının, kadınların ve kadın yöneticilerin çoğunlukla çalıştığı sektörde ve işletmelerde yürütülmesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, erkek çalışanların ve yöneticilerin çoğunlukta çalıştığı diğer işletmelerde yapılacak araştırmalar ile sonuçların karşılaştırılması araştırma bulgularının farklı sektörlere göre değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte, kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında kadın yöneticilere karşı tutum bakımından farklılık olduğu, kadın çalışanların kadın yöneticilerin yönetim pozisyonlarındaki ilerlemelerine ilişkin tutumlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiş, ancak eğitim seviyesi ve işletmenin sahiplik yapısına göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, cam tavan sendromunu sahiplik yapısı ekseninde inceleyen çalışmaların sayıca az olduğu dikkati çekmektedir. Özçelik (2017), finans sektöründe yaptığı araştırmada genel müdürü kadın olan bankaların yabancı sermayeli bankalar olduğuna dikkat çekmiştir. Çalışmada frekans analizi yapılmış olup, istatistiksel analizle sermaye yapısına ilişkin etki incelenmemiştir. Diğer taraftan NG ve Sears (2017), 278 işletmenin verileri ile gerçekleştirdiği çalışmada işletmelerin örgütsel niteliklerinin ve stratejilerinin, uluslararasılaşma düzeylerinin, yabancı ortaklık yapısının, en üst yöneticinin cinsiyetinin, kadınların yükselmesinde etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda işletmelerin uluslararasılaşması ve işletmenin yabancı sermaye sahipliğinin kadınların yönetimde temsil edilmesiyle olumsuz bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Literatürde özellikle cam tavan algısı ile ilgili cinsiyete göre farklılık olduğu yapılan birçok araştırmada tespit edilmiştir; ancak örgüt kültürünün belirleyici unsurlarından olan sahiplik yapısı gibi örgütsel özelliklerin bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalara dahil edilmesinin farklı örgütlerde kadın yöneticilerin cam tavan algılarının belirlenmesi için önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları ile birlikte, aynı işletmelerde çalışan kadın yöneticilerin cam tavan ile ilgili genel algıları yine farklı sermaye yapısına sahip işletmeler özelinde değerlendirilmiştir. Çalışanların kadın yöneticilerin yönetim pozisyonlarında ilerlemelerine karşı tutum seviyeleri yabancı sahiplik yapısına sahip işletmede daha yüksek seviyededir; bununla birlikte yabancı sahiplik yapısına sahip işletmede çalışan kadın yöneticilerin cam tavan algıları da ulusal sermaye yapısına sahip işletmede çalışan yöneticilere göre daha düşük seviyededir. Diğer taraftan, araştırma bulgularına göre, kadın yöneticilerin cam tavan ile ilgili algılarının kendi tecrübelerinden daha farklı olduğu araştırma bulguları ile tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonundaki kadınlar cam tavanı kendileri çok fazla deneyimlemelerine rağmen, cam tavanın mevcut olduğunu düşünmektedirler. Bu durum, cam tavan ile bireysel veya örgütsel unsurların değil, toplumsal unsurların daha detaylı incelenmesi gerektiğini gündeme getirmektedir. Cam tavan özellikle kadınların kariyerleri üzerinde olumsuz etki yaratan bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlardan oluşan engeller olmasına rağmen, bireysel ve örgütsel unsurların toplumsal unsurlar ile şekillendirilmesi nedeniyle yapılacak çalışmalarda toplumsal unsurlara da odaklanılması önemlidir. Kadına ve erkeğe atfedilen cinsiyet rolleri sosyal hayatın içinde kadının kolaylıkla aşmadığı ve kadını ikileme düşüren en önemli sorunlardan biridir. Bu duruma örnek olarak, Ergin-Demirdağ, Aydoğan ve Demirdağ (2016) tarafından yapılan çalışmada, toplumsal cinsiyet ile ilgili sınırlamaları önemli ölçüde aşmalarına rağmen çalışan kadınların, kendilerini erkekler ile

karşılaştırmaları sonucunda özel bir mahrumiyet yaşadıklarını düşünmeleri nedeniyle, çalışmayan kadınlara göre daha fazla yoksunluk duygusu yaşadıkları tespit edilmiştir.

Bu çalışma ile finansal hizmetler sektöründe bir taraftan kadın çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumları, diğer taraftan ise kadın yöneticilerin cam tavan algıları ile ilgili bulgular elde edilmesine rağmen, araştırmanın önemli sınırlılıkları da mevcuttur. Bu araştırma finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede farklı statülerde çalışan 144 çalışan ve 36 kadın yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır. Diğer taraftan araştırma, belirli bir bölgedeki ulusal ve yabancı sermayeli işletmelerde yürütülmüştür. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörler ve farklı örgüt yapılarında yapılmasının ve örneklem hacminin artırılmasının araştırma bulgularının genellenebilirliği bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ancak, literatürde cam tavan sendromunu ulusal ve yabancı sermaye yapısı temelinde mukayeseli olarak inceleyen araştırmaların sayıca azlığı dikkate alındığında bu çalışma ilgili literatüre bir katkı olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Adams, R. B. ve Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219-235.
- Albrecht, J., Björklund, A. ve Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145-177.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15, 111-137.
- Arulampalam, W., Booth, A. L. ve Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution, *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), 163-186.
- Barreto, M. E., Ryan, M. K. ve Schmitt, M. T. (2009). The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality. In: Barreto, M., Ryan, M.K. and Schmitt, M.T., Eds., *Psychology of Women Book Series*, American Psychological Association, Washington DC, xvii 334.
- Baxter, J. ve Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275-294.
- Bergman, B. ve Hallberg, L. R. M. (2002). Women in a male-dominated industry: Factor analysis of a women workplace culture questionnaire based on a grounded theory model. *Sex Roles*, 46(9), 311-322.

- Bihagen, E. ve Ohls, M. (2006). The glass ceiling—where is it? Women's and men's career prospects in the private vs the public sector in Sweden 1979–2000, *The Sociological Review*, 54(1), 20-47.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., ve Erden, P. (2011). Cam tavan sendromu ve kadınların hiyerarşik yükselmelerindeki engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 115-132.
- Britton, D. 2000. The epistemology of the gendered organization. *Gender and Society*, 14: 418-434.
- Britton, D. ve Williams, C. (2000). Response to Baxter and Wright, *Gender and Society*, 14(6), 804-808.
- Brownell, J. (1994). Women in hospitality management: General managers' perceptions of factors related to career development, *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 101-117.
- Burke, R. ve Vinnicombe, S. (2005). Advancing women's careers, *Career Development International*, 10(3), 165-167.
- Chugh, S. ve Sahgal, P. (2007). Why do few women advance to leadership positions? *Global Business Review*, 8(2), 351-365.
- Cook, A. ve Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?, *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089.
- Cubillo, L. ve Brown, M. (2003). Women into educational leadership and management: International differences?, *Journal of Educational Administration*, 41(3), 278-291.
- Dalkıranoğlu, T. ve Çetinel, F. G. (2015). Konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277-298.
- Dimovski, V., Skerlavaj, M. ve Man, M. M. K. (2010). Comparative analysis of mid-level women managers' perception of the existence of 'Glass Ceiling' in Singaporean and Malaysian organizations". *The International Business and Economics Research Journal*, 9(8), 61-77.
- Dubno, P., J. Costas, H. Cannon, C. Wankel ve H. Emin. (1979). An empirically keyed scale for measuring managerial attitudes toward female executives, *Psychology of Women Quarterly*, 3, 357-364.
- Eagly, A.H. ve Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598.

- Ekmekçi, Y. (2004). Türkiye’de kadın işgücünün gelişimi ve çalışma yaşamında karşılaştıkları engeller. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ergin-Demirdağ, G., Aydoğan, E. ve Demirdağ, A. (2016). Çalışan ve Çalışmayan Kadınların Cinsiyet Eşitsizliklerine Yönelik Tutumlarında Görelî Yoksunluğun Aracı Rolü. *2nd International Congress on Economics and Business*, 1267-1275.
- Fernandez, R. M. ve Campero, S. (2017). Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *ILR Review*, 70(1), 73-104.
- Glass, C. ve Cook, A. (2016). Leading at the top: understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- 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), 421-436.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M.E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J. ve Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.
- Hoşgör, H., Gündüz-Hoşgör, D. ve Memiş, K. (2016). Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkların incelenmesi: sağlık çalışanları örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 345-362.
- Hymowitz, C. ve Schellhardt, T. D. (1986). The corporate woman: cover the glass ceiling. *The Wall Street Journal*, p 1D, 4D-5D.
- Kanter, R.M. (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal Of Sociology*, 82, 965-990.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asıl Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 19-40.
- Kattara, H. (2005). Career challenges for female managers in Egyptian hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.

- Mattis, M.C. (2004). Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling, *Women in Management Review*, 19(3), 154-163.
- Mckinsey&Company (2017). Women matter Turkey 2016. Turkey's potential for the future: women in business.
- Menteş, A. (2010). Cam tavan sorununun boyutlarının anlaşılmasında nitel unsurların önemi: İMKB100 üzerine bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (43), 97-108.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Morrison, A. M., White, R.P. ve Velsor, E.V. (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* MA: Addison-Wesley.
- Ng, E. S. ve Sears, G. J. (2017). The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133-151.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- Oswald, D. L. (2008). Gender stereotypes and women's reports of linking and ability in traditionally masculine and feminine occupations. *Psychology of Women Quarterly*, 32(2), 196-203.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: cam tavan sendromu, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özçelik, M.K. (2017). Çalışma Hayatında Kadının Yeri Ve Kariyer Gelişim Engelleri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(52), 49-70.
- Öztürk, Z. ve Bilay, T.A. (2016). Türkiye kamu hastaneleri kurumunda çalışan kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 89-102.
- Özyer, K. ve Azizoglu, Ö. (2014). İş hayatında kadınların önündeki cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki, *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 95-106.

- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management, *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Rodriguez-Caceres, R. (2011). The glass ceiling revisited: moving beyond discrimination in the study of gender in public organizations. *Administration and Society*, 45(6), 674-709.
- Sağlam, M. (2013). Vergi algısı ve vergi bilinci üzerine bir araştırma: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinde vergi algısı ve bilinci. *Sosyoekonomi*, 19(19), 315-334.
- Schmitt, M. T. ve Wirth, J. H. (2009). Evidence that gender differences in social dominance orientation result from gendered self-stereotyping and group interested responses to patriarchy, *Psychology of Women Quarterly*, 33(4), 429-436.
- Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (2014). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Siegel, S. ve Castellan, N. J. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*, 2nd edition, New York: John Wiley and Sons.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Şener, İ., Karabay, M. ve Kale, B. (2016). Kadınların cam tavan algıları ve kadın yöneticilere karşı tutumları: hizmet sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adana, 4-5 Kasım 2016, ISBN: 978-975-487-213-2, 612-619.
- Taşkın, E., ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.
- Tükeltürk, Ş.A. ve Perçin, N.Ş. (2008). Turizm sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- TÜİK, (2015). Basın Odası Haberleri, Sayı: 25/2015.
- TÜRKONFED (2017). Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu İş Dünyasında Kadın 2017 Raporu Birinci Faz Çalışma Sonuçları.
- Yıldız, S. (2014). Türkiye’de cam tavan sendromunun varlığı üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 72-90.
- Yörü, H. A. (2009). Türkiye’deki üniversite kütüphanelerinde kadın işgücü. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(2), 351-366.
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory, *Social Problems*, 35(1), 64-77.