

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CAM TAVAN ALGISI VE KURUMSALLAŞMA
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Simge AYDIN
2501200711

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Duygu TOPLU YAŞLIOĞLU

İSTANBUL - 2024

ÖZ

CAM TAVAN ALGISI VE KURUMSALLAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

SİMGE AYDIN

Son dönemlerde dünyadaki değişim ve gelişimler ile birlikte pek çok alanda da değişimler meydana gelmiştir. Kadın çalışan sayısı yıllar içinde artmasına rağmen bu artış işletmelerde üst kademe pozisyonlara yansıtılamamış ve bu durum “cam tavan sendromu” kavramını gündeme getirmiştir. Cam tavan kavramı kurumsal bir olgudur. Buradan hareketle de kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde cam tavan sendromunun daha az görülmesi beklenilmektedir. Buna istinaden çalışmamızda cam tavan sendromu ve kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışmada öncelikle konu ile ilgili literatür taraması üzerinde durulmuştur. İlk bölümde, cam tavan sendromu ele alınmış; tanımlarına, nedenlerine ve çözüm için önerilere yer verilmiştir. Ardından ikinci bölümde, kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşmanın amaçları, göstergeleri, avantaj ve dezavantajları ile boyutları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, İstanbul ilindeki banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacı, kurumsallaşma düzeyi ile cam tavan algısı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda banka çalışanlarına üç bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Bu üç bölüm; katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, çalışılan sektör, mevcut kurumda çalışılan süreye), cam tavan algısına ilişkin sorulardan ve kurumsallaşma düzeyini ölçen sorulardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kişi sayısı 444 olup katılımcılardan elde edilen veriler SPSS paket program kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, kurumsallaşmanın cam tavan algısı üzerindeki etkisine bakıldığında negatif ilişki bulunmaktadır. Kurumsallaşma cam tavan algısı düzeyini azaltmaktadır. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından hesap verebilirlik cam

tavan algısı düzeyini azaltmaktayken; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık cam tavan düzeyini etkilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Kadınlar, Cinsiyet Eşitsizliği, Kariyer Engelleri, Cam Tavan Sendromu, Kurumsallaşma



ABSTRACT
EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN GLASS
CEILING PERCEPTION AND INSTITUTIONALIZATION

SİMGE AYDIN

In recent years, along with the changes and developments in the world, there have been changes in many areas. Although the number of female employees has increased over the years, this increase has not been reflected in the upper-level positions in businesses and this situation has brought the concept of “glass ceiling syndrome” to the agenda. The concept of glass ceiling is an institutional phenomenon. Based on this, it is expected that glass ceiling syndrome is less common in businesses with a high level of institutionalization. Based on this, the relationship between glass ceiling syndrome and the level of institutionalization was examined in our study.

In this study, the literature review on the subject was primarily focused on. In the first section, the glass ceiling syndrome was discussed; its definitions, causes and suggestions for solutions were given. Then, in the second section, the concept of institutionalization, the purposes of institutionalization, indicators, advantages and disadvantages and dimensions were explained.

The third section includes a study conducted on bank employees in Istanbul. The aim of the study is to reveal the relationship between the level of institutionalization and the perception of the glass ceiling. In this context, a three-section survey was applied to bank employees. These three sections consist of the descriptive characteristics of the participants (gender, age, marital status, having children, education level, sector of employment, length of service in the current institution), questions regarding the perception of the glass ceiling, and questions measuring the level of institutionalization. The number of participants in the study was 444, and the data obtained from the participants was analyzed using the SPSS package program.

As a result of the analysis, when the effect of institutionalization on the glass ceiling perception is examined, there is a negative relationship. Institutionalization reduces the level of glass ceiling perception. While accountability, one of the sub-

dimensions of institutionalization, reduces the level of glass ceiling perception; formalization, professionalization, cultural power and consistency do not affect the level of glass ceiling.

Keywords: Working Women, Gender Inequality, Career Barriers, Glass Ceiling Syndrome, Institutionalization



ÖNSÖZ

Bu tez çalışması kapsamında cam tavan algısı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan literatür taraması doğrultusunda kurumsallaşma düzeyi daha yüksek olan işletmelerde cam tavan algısının daha düşük olacağı düşünülmüş olup çalışma bu doğrultuda planlanmıştır. Çalışmanın kapsamını cinsiyet ya da sektör farketmeksizin İstanbul ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır.

Başta gerek tez konumu belirleme gerekse tez yazım sürecimde desteğini esirgemeyen, yeri geldiğinde benimle birlikte araştırarak çalışmama yön vermeme yardımcı olan, bilgi ve donanımından her an faydalandığım değerli akademik danışmanım Doç. Dr. Duygu Toplu Yaşlıoğlu'na, bu süreçte ne zaman ihtiyacım olsa elinden gelenin fazlasını yapan arkadaşım Öğr. Gör. Nilüfer Ceren Aydın'a, desteğini sürekli hissettiğim Ferdi Gül'e, veri toplama sürecinde başta ablam Berna Aydın olmak üzere yardımcı olan herkese ve katılım sağlayarak araştırmaya destek olan tüm katılımcılara, bu sürecin her aşamasını benimle takip eden babam Bayram Aydın ve annem Saniye Aydın'a sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

İSTANBUL, 2024

SİMGE AYDIN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN

1.1. İş Hayatında Kadınlar	3
1.2. İş Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Problemler	6
1.3. Cam Tavan Kavramı	9
1.4. Cam Tavanın Tarihçesi	17
1.5. Cam Tavan Kavramıyla Birlikte Ortaya Çıkan Kavramlar	20
1.6. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri/Boyutları	22
1.6.1. Bireysel Nedenler.....	24
1.6.2. Örgütsel Nedenler	25
1.6.3. Toplumsal Nedenler	27
1.7. Cam Tavanın Üç Unsuru	29
1.8. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları.....	32
1.9. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Stratejiler.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı	41
2.2. Kurumsallaşmanın Amaçları	47
2.2.1. Meşruluk	48
2.2.2. Tahmin Edilebilirlik	50
2.2.3. Denge Kazanımı.....	51
2.2.4. İşletme Kaynaklarını Koruma	52
2.2.5. Uygunluk.....	52
2.3. Kurumsallaşma Avantaj ve Dezavantajları	53
2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları/Göstergeleri	56
2.4.1. Formalleşme	58
2.4.2. Profesyonelleşme	58

2.4.3. Hesap Verebilirlik (Saydamlık)	59
2.4.4. Kültürel Güç.....	60
2.4.5. Tutarlılık.....	61
2.5. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler.....	63
2.5.1. Yönetim Tarzı/Liderlik	63
2.5.2. Örgüt Kültürü	65
2.5.3. İnsana Yönelik Olma	66
2.5.4. Eğitim.....	67
2.5.5. Örgüt Yapısı.....	69
2.6. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	69
2.6.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	69
2.6.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN ALGISI VE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	74
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	75
3.3. Evren ve Örneklem.....	76
3.4. Araştırmanın Yöntemi	78
3.4.1. Cam Tavan Algısı Ölçeği.....	79
3.4.2. Kurumsallaşma Ölçeği.....	80
3.5. Araştırmanın Modeli	81
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	82
3.7. Verilerin Analizi.....	82
3.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	84
3.7.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi.....	87
3.7.3. Cam Tavan Algısı ve Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Değerler	90
3.7.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular	91
3.7.5. Ölçeklerin Normallik Testine İlişkin Değerleri	95
3.7.6. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Cam Tavan Algılarının Farklılaşma Durumu.....	96
3.7.7. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu.....	107

3.7.8. Cam Tavan Algısı ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular	118
3.7.9. Kurumsallaşma Düzeyinin Cam Tavan Algısı Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular	120
SONUÇ	124
KAYNAKÇA	132
EKLER	142



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1: Cinsiyete göre eğitim, istihdam, işgücüne katılma ve işsizlik oranları (%)	5
Tablo 1. 2: Cinsiyete göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin oranı (2012-2021).....	15
Tablo 1. 3: Cam Tavan Sendromunun Nedenleri.....	24
Tablo 1. 4: Cam Tavanın Üç Boyutu	31
Tablo 2. 1: Kurumsallaşma Yaklaşımları	48
Tablo 2. 2: Kurumsallaşmanın Boyutları	58
Tablo 2. 3: Kurumsallaşmanın Unsurları	63
Tablo 2. 4: Örgütsel Kurumsallaşma Analizlerin Karşılaştırılması	72
Tablo 3. 1: Farklı Evren Büyüklükleri İçin Hesaplanmış Örneklem Büyüklüğü	77
Tablo 3. 2: Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi.....	79
Tablo 3. 3: Kurumsallaşma Düzeyinin Boyutları ve Soru Listesi	81
Tablo 3. 4: Cam Tavan Algısı Ölçeği Madde Analizi	84
Tablo 3. 5: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi.....	85
Tablo 3. 6: Cam Tavan Algısı Ölçeği Faktör Yapısı	87
Tablo 3. 7: Kurumsallaşma Faktör Yapısı	89
Tablo 3. 8: Cam Tavan Algısı Puan Ortalamaları.....	90
Tablo 3. 9: Kurumsallaşma Puan Ortalamaları	91
Tablo 3. 10: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	92
Tablo 3. 11: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	92
Tablo 3. 12: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	92
Tablo 3. 13: Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Dağılımı	93
Tablo 3. 14: Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	93

Tablo 3. 15: Çalışanların Bulunduğu Pozisyona Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3. 16: Çalışanların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3. 17: Çalışanların Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3. 18: Ölçek Verilerinin Basıklık Çarpıklık Değerleri (Normallik Testi).....	95
Tablo 3. 19: Cam Tavan Algısı Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu ...	97
Tablo 3. 20: Cam Tavan Algısı Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	98
Tablo 3. 21: Cam Tavan Algısı Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	99
Tablo 3. 22: Cam Tavan Algısı Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....	100
Tablo 3. 23: Cam Tavan Algısı Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu	101
Tablo 3. 24: Cam Tavan Algısı Puanlarının Bulunulan Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu	102
Tablo 3. 25: Cam Tavan Algısı Puanlarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu	105
Tablo 3. 26: Cam Tavan Algısı Puanlarının Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu.....	106
Tablo 3. 27: Kurumsallaşma Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	108
Tablo 3. 28: Kurumsallaşma Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	109
Tablo 3. 29: Kurumsallaşma Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	110
Tablo 3. 30: Kurumsallaşma Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	111
Tablo 3. 31: Kurumsallaşma Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu	112
Tablo 3. 32: Kurumsallaşma Puanlarının Bulunulan Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu	113
Tablo 3. 33: Kurumsallaşma Puanlarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu	115

Tablo 3. 34: Kurumsallaşma Puanlarının Mevcut Kurumda alışma Suresine Gore Farklılaşma Durumu.....	116
Tablo 3. 35: Cam Tavan Algısı ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkilere Dair Korelasyon Analizi.....	118
Tablo 3. 36: Kurumsallaşmanın Cam Tavan Algısı zerine Etkisi.....	120



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Kurumsallaşmanın Amaçları 49

Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli 81



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.e.	: Aynı eser
AFA	: Açıklayıcı faktör analizi
A.g.e.	: Adı geçen eser
CEO	: Chief Executive Officer
CTEÖ	: Cam Tavan Engelleri Ölçeği
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
Doç.	: Doçent
Dr.	: Doktor
Gör.	: Görevlisi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KADEM	: Kadın ve Demokrasi Vakfı
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme
İdaresi Başkanlığı	
LSD	: Least Significant Difference
Ort.	: Ortalama
Öğr.	: Öğretim
P.	: Page
S.	: Sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sd.	: Standart Değer
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
Ss.	: Standart Sapma
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TÜGİAD	: Türkiye Genç İşadamları Derneği
TKBB	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	: Ve diğerleri
ZKÜ	: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

GİRİŞ

Dünya nüfusuna ilişkin verilere baktığımızda kadın ve erkek oranı neredeyse eşittir. Buna rağmen konu iş hayatı hele ki üst kademelere geldiğinde bu oran maalesef ki eşit olmaktan uzaktır. Geçmişte profesyonel anlamda iş hayatında yer almayan kadınlar Sanayi Devrimi ile iş hayatında daha aktif yer almaya başlamıştır. Zaman içerisinde kadınların eğitim düzeyindeki artışının da desteğiyle işgücünde kadın ve erkek oranı birbirlerine yaklaşmıştır. Ancak bu artış üst kademelere aynı oranda yansıtılamamıştır. Bu durumu açıklayan kavramlardan biri “cam tavan” kavramıdır.

Cam tavan önyargılar ve tutumlar tarafından yaratılan kadınların yükselmesinin önündeki görünmez ve yapay engellerdir¹. Kişilerin eğitim, tecrübe ya da diğer yetenek eksiklerinden değil sadece cinsiyet, etnik köken gibi sebeplerden yükselememesini ifade eden “cam tavan sendromu” yıllardır üzerinde çalışılan ancak tamamen çözülemeyen bir konudur. Cam tavan kavramı genişletilerek azınlık gruplar ve engelli kişiler için kullanılsa da en yaygın kullanım kadınların üst pozisyonlarda yer almamasıdır. Her ne kadar yasal düzenlemelerle dahi önüne geçilmeye çalışılsa da uygulamadaki sorunlardan ötürü istenilen gelişmeler sağlanamamıştır. Çalışmamızın ilk bölümünde özellikle kadınların önünde bir engel olan cam tavan sendromu konu ile ilgili literatür taranarak ele alınmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise “kurumsallaşma” kavramı açıklanarak kurumsallaşma kriterlerine yer verilmiştir. Günümüzde işletmeler rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek amacıyla kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Piyasa koşullarının sürekli değiştiği ortamda işletmeler kurumsallaşma sayesinde rakiplerinden ayırt edilebilmektedir. Kurumsallaşma ile tecrübelerinden ders çıkaran ve değişime ayak uyduran işletmeler kendileri için olumsuz durumlardan kaçınmaktadırlar.

¹ Linda Wirth, **Breaking Though The Glass Ceiling: Women in Management**, International Labour Office, Geneva, 2001, p.1.

Cam tavan sorunu kurumsal bir olgudur². Cam tavan kavramı da gerek mevcudiyeti gerekse sonuçları itibarıyla, işletmeler için istenmeyen bir durumdur. Hatta bu durum makro açıdan değerlendirildiğinde ülke ekonomisi için de kaçınılması gereken bir durumdur. Bu doğrultuda kurumsallaşan işletmelerde “cam tavanın” daha az görüleceği öngörüsünden hareketle bir çalışma gerçekleştirilmiş ve cam tavan algısı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü kısımda “cam tavan” ve “kurumsallaşma” arasındaki ilişki nicel analiz yöntemleriyle test edilmiştir. Bu doğrultuda veriler, üç bölümden oluşan anket formu ile banka çalışanlarından toplanmıştır. İlk bölümde katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine, ikinci bölümde cam tavan algılarına ve üçüncü bölümde de kurumsallaşma düzeyine ilişkin algılarına dair sorular yer almaktadır.

Elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların tanımlayıcı özellikleri yüzde ve frekans bakımından analiz edilmiştir. Bu tanımlayıcı özelliklerin, cam tavan algısı ile kurumsallaşma düzeyinde anlamlı bir değişim yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Cam tavan algısı ve kurumsallaşma arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Sonuç bölümünde ise, bu istatistiksel analizlerden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş olup ortaya çıkan sonuçların anlamları ve çalışmaya sağladığı katkıları üzerinde durulmuştur.

² Hisashi Yamagata, vd., “Sex Segregation And Glass Ceilings: A Comparative Statics Model Of Women's Career Opportunities In The Federal Government Over A Quarter Century”, **American Journal of Sociology**, 1997, Vol:103, No:3, p. 572.

BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN

1.1. İş Hayatında Kadınlar

Dünyadaki nüfusun yaklaşık yarısını kadınlar oluşturmaktadır. TÜİK verilerine göre ülkemizin nüfusunun yüzde 49,9'unu kadınlar, yüzde 50,1'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Ancak nüfusta görülen bu eşitlik, konu istihdama geldiğinde farklılaşmakta olup kadınların istihdam oranının erkeklerin yarısından daha az olduğu görülmektedir³.

İş hayatında kadınların yer alması ve konumları yıllardır tartışıl原因 konulardan olmuştur. Her ne kadar yıllar içinde çalışma hayatına katılımları gelişme gösterse de tamamen çözülememiştir. Kadınlar insanlığın doğuşundan bu yana köle, çırak veya yamak gibi görevler üstlenmişken, mevcutta bahsedilen anlamda çalışma yaşamına girmeleri 18. yüzyılın sonlarına tekabül etmektedir⁴. Sanayi devriminin sonucunda üretimdeki artış ve ardından gelen ucuz işgücü ihtiyacı bu durumun nedenlerinden biri olmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte büyük ölçekteki tekstil fabrikalarında üretim fazlalaşmış niteliksiz işgücü ihtiyacını arttırmıştır. Bu da kadınların ev, aile işçiliği ve tarım arazileri dışında bir alanda çalışmasını sağlamıştır. Fakat nitelikli işgücü olmayan kadınlar, bu yıllarda oldukça uzun çalışma saatleri ve aldıkları düşük ücretlerle erkek işgücünün ikamesi olabilmişlerdir⁵.

28 Tem 1914 - 11 Kas 1918 yılları arasında geçen 1. Dünya Savaşıyla, erkek işgücüne savaş alanlarında ihtiyaç duyulmuş, erkek işgücü silahaltına alınmıştır. Artan endüstrileşme ve erkek işgücündeki azalma kadınların erkek işgücünü ikame etme gereksinimini doğurmuştur. Ülkemizde Cumhuriyet dönemi ile birlikte getirilen yasal ve siyasal imkânlar, kadınlarımızın ücretli işlerde çalışmasına uygun koşulları sağlamıştır⁶. Uygun koşulların ardından 29 Ekim 1923'te Cumhuriyet'in ilanı ile

³İşgücü İstatistikleri Mart 2023, TÜİK, 10 Mayıs, (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Mart-2023-49372>, 10 Eylül 2023.

⁴ Abdullah Yılmaz, Yavuz Bozkurt, Ferit İzci, "Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2008, Cilt:9, Sayı:2, s.91.

⁵ Abdullah Yılmaz, Yavuz Bozkurt, Ferit İzci, A.e. 2008, s.91.

⁶ Serpil Aytaç, "Çalışma Hayatında Kadın-Erkek Eşitsizliği", **Tekstil ve Mühendis**, Yıl:5, Haziran, 1991, Cilt:5, Sayı:27, s.182.

kadınlara pek çok edininin sağlanmaya başlanmıştır. Ancak anılan edinimler ilk önce sadece uygulamanın hayata geçirilmesi ve bunların korunması maksadıyla uygulandığı için, kadınların iş yaşamında yer almaları gecikmiştir⁷.

Dünyada yaşanan en büyük ekonomik kriz olarak nitelendirilen 1929 yılındaki ekonomik buhran yüzünden oluşan işsizlikten ötürü piyasadaki kadın işgücünde azalma olmuştur. 1 Eylül 1939 tarihinde başladığı kabul edilen 2. Dünya Savaşı 2 Eylül 1945 tarihine dek sürmüştür. Bu dönemde yine erkek işgücüne savaş meydanlarında ihtiyaç duyulmuş, kadın işgücü ise iş yerlerinde ikame olarak kullanılmıştır. Gerçekleşen gelişmeleri incelediğimizde kadınların iş hayatında yer bulması emek piyasasındaki gelişmelerden veya ekonomik koşullardan ziyade, bazı zorunlu koşullardan kaynaklanmıştır⁸. Nitekim zorunlu koşula sebebiyet veren savaşların sonlanmasıyla işgücü piyasasından evlerine dönüş yapan kadınlar bu zorunluluğu doğrulamaktadır.

Yaşanan zorunlu koşullarda ikame işgücü muamelesi gören kadınların ülkemizde iş yaşamlarına aktif katılımı zaman içinde ve sancılı bir süreç olmuştur. Kadın işgücünün sendikalaşma olasılığının daha az olarak görülmesi ve ücretlerin de daha düşük olması ikame olarak görülen kadın işgücü istihdamını arttırmıştır⁹. Kocacık ve Gökkaya'ya göre de kadınların çalışma hayatlarına katılımı 1950'li yıllarda gerçekleşmiştir¹⁰. Dünyadaki kadın işgücündeki artış trendinin tersine; ülkemizde Cumhuriyet'in ilk yıllarından bugüne dek tam anlamıyla çözülebilen bir konu olamamış, erkeklerle kıyaslandığında kadınların iş gücüne katılımı düşük oranda kalmıştır. Bunun sebeplerinden bazıları ise; ekonominin 1950'lerin sonuna dek tarımsal üretime dayalıyken, ekonomik yapıdaki değişiklikler ile ardından gelen sosyal dönüşümler, toplumun değer yargıları, toplumsal cinsiyete göre gerçekleşen iş bölümü, köyden kente yapılan göçler, tarımsal yapıda oluşan çözünme, geleneksel aile yapısındaki zayıflama eğilimi, ekonominin istihdam kapasitesinin yetersiz kalması,

⁷ Şerife Durmaz, "İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 39.

⁸ Şerife Durmaz, A.e. 2016, s. 39.

⁹ Ahmet Makal, "Türkiye'de 1950 – 1965 Döneminde Ücretli Kadın Emeğine İlişkin Gelişmeler", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 2011, Cilt: 56, Sayı: 2, s. 120.

¹⁰ Faruk Kocacık, Veda B. Gökkaya, "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2005, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 196.

kadın emeğindeki talep zayıflığı ve sendikalaşma ihtimallerinin düşüklüğü, ev işlerinin ve çocuk, yaşlı bakımının kurumsallaştırılamaması, kadınların eğitim seviyesinin nispeten daha düşük olması ve aile – iş dengesinin sağlanmasında karşılaşılan güçlüklerdir¹¹.

1950’li yıllarda ücret karşılığı emeğini satmaya başlayan kadın sayısının günümüzde artış göstermesinde hem hizmet sektörünün gelişmesi hem de birbirleriyle ilişki içerisinde olan farklı etkenler etkilidir. Bu etkenleri şu şekilde sıralanabilir¹²:

- Dünyadaki çalışmakta olan kadınları destekleyen ve koruyan yasa ve uygulamalarda artış olması,
- Demografik değişkenlerdeki gelişmeler,
- Kadınlar için eğitimde fırsat sağlanması,
- Standart olmayan çalışma biçimlerinin çıkması ve bunların git gide yaygınlaşması,
- Evlenme oranlarındaki düşüş,
- Boşanma oranlarında meydana gelen artış,
- Kadınların çalışmasına yönelik olumsuz görüşler barındıran toplumlarda oluşan olumlu gelişmeler,
- Çocuk, hasta ve yaşlı bakımında meydana gelen iyileşmeler.

Ancak TÜİK verilerine bakıldığında tüm bu olumlu gelişmelere rağmen kadın işgücünün hala açığı kapatamadığı görülmektedir.

Tablo 1. 1: Cinsiyete göre eğitim, istihdam, işgücüne katılma ve işsizlik oranları (%)

	Toplam	Erkek	Kadın
Okuryazar olmayan nüfus oranı (25+)	3,5	1,0	6,1
Yüksekokul ya da fakülteden mezun nüfus oranı (25+)	23,0	25,1	20,9
İstihdam oranı (15+)	45,2	62,8	28,0
İşgücüne katılma oranı (15+)	51,4	70,3	32,8
İşsizlik oranı (15+)	12,0	10,7	14,7

Kaynak: **İstatistiklerle Kadın**, 2022 (Yayın Tarihi: Mart, 2022), TÜİK (Çevrimiçi) <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2022-49668>, 15 Eylül 2023.

¹¹ Şerife Durmaz, A.g.e. 2016, s. 40.

¹² Faruk Kocacık, Veda B. Gökkaya, A.g.e. 2005, s. 199.

Kadınların işgücüne katılımı yaşa göre de değişkenlik gösterebilmektedir. Kadınların işgücüne katılımını ele alan istatistikleri incelediğimizde; 12-19 yaş arası büyük kısmının bekâr kadınlardan oluştuğu kadınların işgücü katılımının yüksek olduğu, 20-24 yaş arasında bu katılımın en yüksek olduğu, daha sonra evlenme ve çocuk sahibi olma gibi gerekçelerle 30'lu yaşlarda bu oranın azaldığı, 35-44 yaşları arasında çocukların büyümesinin de etkisiyle bu oranın bir kez daha yükselişe geçtiği, 50'li yaşlardan itibaren emeklilik sebebiyle bu oranın devamlı bir azalışa geçtiğini söylemek yerinde olacaktır¹³.

İstihdam biçimlerinin ve mesleklerin belirlenmesinde toplumsal cinsiyetin etkisi büyüktür. İlk istihdam biçimlerine ve kadınların yoğun olarak yer aldığı mesleklere bakıldığında, cinsiyetlerine uygun düşecek mesleklerde sınırlı kaldıkları görülmektedir. Kadınların yoğun olarak yer aldığı işgücü kolları da genellikle kadına özgülenen özelliklerle ilgili olmaktadır. Osmanlı döneminde kadınlar iş hayatında ilk olarak ebelik, ardından 1872 senesinde öğretmenlik ve 1882 senesinde de okul yöneticiliği ile yer almaya başlamışlardır¹⁴. Kadınlar genellikle ikincil piyasada, daha az terfi ve daha az ücret alabilecekleri işlerde istihdam ettirilmektedir. Sırasıyla kadınların sektörel dağılımlarına baktığımızda; tarım, hizmet ve sanayi sektörleri gelmektedir¹⁵. Tekstil, tarım ya da hizmetler gibi fazla düşük ücretli ve uzmanlık gerektirmeyen sektörlerde çalışanların büyük kısmını kadınlar oluşturmaktayken; sanayi sektöründe kadın çalışan sayısı azınlıkta kalmaktadır.

1.2. İş Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Problemler

Günümüzde yaşanan değişimlerden ötürü iş hayatında da daha fazla problemle karşılaşılır hale gelmiştir. Bu karşılaşılan zorlukların bir kısmı kadın – erkek fark etmeksizin tüm çalışanlar için geçerli iken; bir kısmı özellikle kadınlar için geçerli

¹³ **Türkiye’de Kadın 2001**, Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2001, s. 78.

¹⁴ Ayşe Günsel, Selda Köroğlu, Latife Demirci, “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Arasında Bir Araştırma”, **KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi**, 2015, s.77.

¹⁵ Adem Ögüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2006, Sayı: 1, s.69.

olmaktadır. Kadın çalışanlar, iş ortamında erkek çalışanların maruz kaldığı sorunların yanı sıra sırf kadın olmasından ötürü pek çok farklı problemle de mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Kadınların işgücünde daha aktif rol oynaması kendileri ve toplum için fayda sağlarken yaşadıkları problemleri de gündeme getirmektedir. Nitelikli işgücü gerektirmeyen üretim şartlarında, oldukça uzun olan çalışma saatleri ve kötü çalışma koşullarında, düşük ücretle erkek çalışanın alternatifi olarak kabul edilen kadın çalışan, kabul edilen ancak çoğunlukla uygulamada gerçekleştirilmeyen işe alımda eşitlik ilkesinin uygulanmaması, aile yaşantısının ve anneliğin kadınların çalışmasında engel olması, çocuk sahibi kadınlar için kreşin bir sorun olması, eşit işe eşit ücret ödenmemesi, kadınlara yönelen cinsel tacizlerin sıklıkla gündeme gelmesi gibi cinsiyet temelli çeşitli ayrımcılık ve sorunla karşı karşıya kalınmaktadır¹⁶.

Her ne kadar toplumsal olarak gelişmeler kaydedilse de çocuk bakımı ve ev işleri kadın işi olarak görülmekte olup çoğunlukla kadınların sorumluluğundadır. Hatta iş hayatına dâhil olan kadınlar, toplum tarafından “çift vardiyalı” da denilmesine neden olan bu görevlerini ihmal etmekle suçlanmaktadır. Carlson’a göre; ev işlerine kısıtlı zaman ayıran kadın, toplum ve hatta kendisi tarafından çoğunlukla iyi bir eş ve anne olamamakla suçlanmakta olup iş yerinde ise bu ikilemden ötürü yeterli düzeyde çalışan ve özverili olamayarak kariyer basamaklarında birtakım problemlerle karşı karşıya kalmaktadır¹⁷.

Ayrımcı ve önyargılı düşünceler, kadınların kariyer gelişimlerine zarar vermektedir. Toplumda doğum dolayısıyla ücretsiz izin alan ve belki de daha sonrasında iş hayatından çekilen kadınlara oldukça sık rastlamaktayken; bunun erkekler tarafından gerçekleştirildiği örnekler çoğu zaman görülmemektedir.

Kadınların iş hayatında yer almasına ilişkin problemler, iş yaşamında karşılaşılan sorunlar ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlar olarak ikiye ayrılabilir. İş yaşamında karşılaşılan problemleri; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve

¹⁶ Abdullah Yılmaz, Yavuz Bozkurt, Ferit İzci, A.g.e. 2008, s. 93.

¹⁷ S. Dawn Carlson, “Family Conflict In The Organization: Do Life Dole Values Make A Difference?” **Journal Of Management**, 2000, p. 69.

terfide eşitsizlik, ücret politikalarında eşitsizlik, sosyal haklardan faydalanmada eşitsizlik ve cinsel taciz şeklinde örneklendirebiliriz¹⁸.

Aile yaşamında karşılaşılan problemler ise; iş ve aile hayatının çatışması, ev işlerinin sadece kadına görev biçilmesi, çocuk ve yaşlı bakımı sorunu olarak ifade edilebilir¹⁹.

Toplumumuzda meydana gelen sosyo-ekonomik değişimlerle birlikte zaman içerisinde kadınlara tanınan toplumsal hak ve özgürlüklerin yanı sıra yasal düzenlemeler de yapılmıştır. Kadınların iş yaşamında yer alması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesine ilişkin ilk düzenleme 1972 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kadınların işe girme, ücretlendirilme ve işte terfi alma olanağı bakımından erkek çalışanlarla eşit muamele görmesini öngören “istihdamda fırsat eşitliği” yasası kabul edilmiş, buna benzeyen yasalar zamanla Avrupa ülkelerine de yayılarak “eşitlik politikaları” toplumların tümünde yer almaya başlamıştır²⁰. Ülkemizde de kadın işçileri korumak amacıyla devletin ilk adımı 1930 yılında yürürlüğe konulan Umumi Hıfzısıhha Kanunu olmuştur²¹. Yine kadınları korumak ve onların statüsünü sosyo-ekonomik, kültürel ve hukuki açıdan yükseltmek amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı “Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü” kurularak 28.10.1990 tarihinden itibaren yürürlüğe giren 3670 sayılı yasa devletin bu konuya verdiği önemi göstermektedir²². 1982 Anayasası'nın 70. Maddesindeki “Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir; hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayrım gözetilemez” ifadesi de eşitlik politikalarına ilişkin yasal düzenlemelerden biridir. 4857 sayılı İş Kanunun 5. Maddesinde geçen eşit davranma ilkesinde; “iş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamayacağı” yer verilmiştir. Yasal düzenlemeler her ne kadar kadınları korumakta olsa da maalesef uygulamada sorunlarla karşılaşan kadınlar yasalara da

¹⁸ Selin Umutlu, Mustafa Öztürk, “İş Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Sorunlar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2020, Cilt:25, Sayı:3, s.299.

¹⁹ Ayşe Eyüboğlu, Şemsa Özar ve Hülya Tufan Tanrıöver, **Kentlerde Yaşayan Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları**, Başbakanlık K.S.S.G.M. Yayınları, Ankara: Cem Web Ofset, 2000, s.48-50.

²⁰ Faruk Kocacık, Veda B. Gökkaya, A.g.e. 2005, s. 205.

²¹ Serpil Aytaç, A.g.e. 1991, s.185.

²² Serpil Aytaç, A.e. 1991, s.181.

güven duyamamaktadır. Bu pencereden baktığımızda kadınların çalışma koşullarının düzenlenmesine ve gelecekleri ile ilgili endişelerin azaltılmasına dair yasal düzenlemeler vakit kaybetmeden uygulamaya alınmalıdır²³.

Kadınların iş yaşamında karşılaştığı problemlerden olan iş bulma ve terfide eşitsizlik sorunu da kadınlara yönelik ayrımcılığı ifade eden “cam tavan” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Cotter vd. (2001) cam tavanın tüm cinsiyet veya ırksal eşitsizlikten ziyade spesifik bir cinsiyet ya da ırksal eşitsizlik olduğundan ve bu ayrımı ifade eden dört kriterden bahsetmektedir. Bu kriterlerden ilki, yalnızca işgücü pazarı eşitsizliğini değil aynı zamanda işgücü ayrımcılığını da yansıtmaması olup kişinin geçmiş başarı ve nitelikleriyle açıklanamayan bir iş eşitsizliğinin gerçekleşmesidir. İkinci kriter, örgüt hiyerarşisinde tüm düzeylerde mevcut olan kadın ilerlemesinin engelleri değil, üst kademedeki engellerin cam tavan olarak nitelendirilmesidir. Eğer tüm kademelerde kadınların önünde sabit engeller varsa orada cam tavan yerine yalnızca cinsiyete dayalı ayrımcılık bulunmaktadır. Üçüncü kriter ise, cam tavanın yalnızca en yüksek kademelerde görülen cinsiyet ve ırk ayrımcılığını değil, daha üst kademelere ilerlemede oluşan cinsiyet ve ırk ayrımcılığı olmasıdır. Son olarak dördüncü kriter ise; cam tavanın kariyer basamaklarında artış oldukça dezavantajların da arttığıdır²⁴. Başka bir deyişle alt ve orta kademelerde cam tavan sendromu görülmez ya da az görülürken üst kademelerde bu oran artabilmektedir.

1.3. Cam Tavan Kavramı

Geçmişten günümüze kadınların toplumdaki yeri tartışılan konuların başında gelmiştir. Türkiye nüfusunun yaklaşık olarak yarısını kadın nüfusu oluşturmalarına rağmen istihdam edilen kadın nüfusu oranının düşük seviyelerde seyrettiği ve işsizlik oranının kadınlarda daha yüksek olduğu görülmektedir²⁵. Okuma yazma oranı oldukça artmasına rağmen bu artış iş hayatına aynı düzeyde yansıtılamamıştır. Kadınların iş hayatında geri planda kalmasının birçok nedeni olmakla birlikte, cinsiyet ayrımcılığı bu nedenlerin başlıcalarındandır. Zaman içerisinde iş hayatında daha aktif ve artan

²³ Abdullah Yılmaz, Yavuz Bozkurt, Ferit İzci, A.g.e. 2008, s. 111-112.

²⁴ David A. Cotter, Joan M. Hermesen, Seth Ovadia, Reeve Vanneman, “The Glass Ceiling Effect”, **Social Forces**, 2001, Vol: 80, No: 2, p. 651-661.

²⁵(Çevrimiçi)<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-I.-Ceyrek:-Ocak-Mart,-2024-53517>, 18.05.2024

oranlarda yer alan kadınlar için, iş hayatında terfi ve üst kademelere yükselebilmek konu olduğunda kadınların oranı daha da azalmaktadır. Bu oran ülkeye, bölgeye ve sektöre göre de değişkenlik gösterebilmektedir. Wirth'e göre pozisyon yükseldikçe cinsiyet ayrımcılığı da artmaktadır ve hem büyük hem de güçlü kuruluşlarda üst düzeyde yer alan kadın oranının ancak %2-3 arasında olduğu ifade edilmiştir²⁶. Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune 500 şirketlerindeki şirket yönetimine dâhil olan kadın oranının ancak %16'dan az bir oranı oluşturduğu, bu oranın önceki yıldan çok daha iyi bir durumu yansıtmadığını göstermektedir²⁷.

Yönetici denildiğinde çok uzun dönem akla ilk olarak erkekler gelmekteyken, 1980'li yıllardan itibaren hem özel sektörde hem de kamuda kadınlar da yönetici olarak görülmeye başlanmıştır²⁸. Jackson (2001) kadınlardan ziyade erkeklerin yönetici olarak görülmesini "Erkekler organizasyonda lider olarak görülmekteyken, kadınlar onları destekleyen takipçilerdir" şeklinde belirterek ifade etmektedir²⁹. Trendlerde oluşan değişikliklerle "she-conomy" (kadın ekonomisi) kavramı, tüm dünyada git gide yaygınlaşmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarında bulunan kadın çalışan sayısının azlığı hala dikkat çekmektedir³⁰. Kadınlara uygun olduğu düşünülen öğretmenlik gibi "pembe yakalı meslekler" olarak ifade edilen meslek dalında dahi kadınların aleyhine cinsiyetçi bir yaklaşım bulunmakta, kadınların nitekim oransal fazlalığı üst yönetime aynı düzeyde taşınamamaktadır. Kadınların çoğunlukta olduğu ve daha çok kadın yöneticilerin bulunduğu sektörlerde bile, kadınlarla kıyaslandığında erkek yöneticilerin daha üst kademelere ulaşabildiği görülmüştür³¹.

Ülkemizde ve diğer ülkelerde cinsiyet eşitliğine dair yasal uygulamalar hayata geçirilse de çalışma hayatlarında açıkça ifade edilemeyen görünmez engellerle

²⁶ Linda Wirth, **Women In Management: Closer To Breaking Through The Glass Ceiling?, What is Equality and How Do We Get There? Women, Gender and Work**, Edited by Martha Fertherolf Loutfi, International Labour Office, Geneva, 1997, p.243.

²⁷ 2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officer and Top Earners Report, 2013, (Çevrimiçi) <https://www.catalyst.org/research/2013-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners/> 20 Eylül 2023.

²⁸ Mahmut Özdevecioğlu vd. "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2003, Cilt:10, Sayı: 2, s.125.

²⁹ Janet Cooper Jackson, "Women Middle Managers Perception Of The Glass Ceiling", **Women in Management**, 2001, Vol: 16, No: 1, p. 31.

³⁰ Esin Can, Sanem Kaptanoğlu, Lazgeen Halo "Akademisyenlerde Cam Tavan Sendromunun Güç Mesafesi ile İlişkisi", **Marmara Öneri Dergisi**, Temmuz, 2018, Cilt 13, Sayı 50, s. 52.

³¹ Linda Wirth, A.g.e. 2001, p.95.

karşılaşmaktadır³². Cam tavan önyargılar ve tutumlar tarafından yaratılan kadınların yükselmesinin önündeki görünmez ve yapay engellerdir³³. Özyer ve Azizoğlu da bu durumu; cam tavanın çalışan kadının başarısına ve liyakata bağlı olmaksızın üst yönetim tarafından ilerlemenin engellendiği ve aşılması güç engeller olarak ifade etmiştir³⁴. “Kadınların dikey hareketliliği önündeki tıkanma” (dikey ayrışma) cam tavanın oluşma nedenidir³⁵. İşe alım ve kademe yükseltilmelerinde karar mercilerinin çok az bir kısmı cinsiyete önem vermektedir³⁶.

Cam tavanın görülmesi halinde kadınlar erkek çalışanlarla eğitim ve gerekli yetkinlikler yönünden eşit olsa da hak ettikleri pozisyona terfi edememektedir. İş hayatında yükselmeyi sınırlayan şeffaf engeller olarak ifade edilen “cam tavan sendromu” yüzünden kadınlar geri plana itilmekte olup açık ya da gizli pek çok uygulama bu duruma sebep olmaktadır. Erkeklerle aynı işe sahip kadınların, erkeklerden daha iyi eğitilmiş ve nitelikli olması kadınların üst pozisyona erişmesinin ne denli zor olduğunu göstermekte olup daha iyi performansı zorunlu kılmaktadır³⁷.

Cam tavan sadece yükselmedeki engeli değil, aynı zamanda kadınların almış olduğu ücretteki adaletsizliği de ifade etmektedir. Aynı eğitime, yetkinliklere ve tecrübeye sahip çalışanlardan kadın olanlar çoğunlukla erkek çalışanlardan daha düşük ücret almaktadır. Bu ücret farkının bir nedeni aynı yaştaki erkeklerle kıyasladığımızda kadınların daha kısa sürede kariyere sahip olmaları iken; bir diğer sebebi de erkek çalışanların aldıkları ücreti diğer şirketlerin vermiş oldukları ücretle karşılaştırdıkları ve iş değişimine açık olmasına rağmen kadın çalışanların çalıştıkları işletmeye sadık olduklarının düşünülmesidir³⁸. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1951’de kabul ettiği eşit değerde iş için erkek ve kadın fark etmeksizin ücret eşitliği hakkında 100 sayılı

³² Yasemin Yavuzer, Recep Özkan, “Akademisyenler İçin Cam Tavan Engelleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2020, Sayı:40, Denizli, s. 586.

³³ Linda Wirth, A.g.e. 2001, p.1.

³⁴ Kubilay Özyer, Öznur Azizoğlu, “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, Cilt:10, Yıl:10, Sayı: 1, s. 96.

³⁵ Hisashi Yamagata, vd A.g.e. p. 571.

³⁶ Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield, “Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management”, **Academy Of Management Journal**, 1994, Vol:37, No:1, p.69.

³⁷ Linda With, A.g.e. 1997, p.244.

³⁸ Adem Ögüt, A.g.e. 2006, s.62.

milletlerarası çalışma sözleşmesi ile kadın-erkek arasında ücret eşitliği ilkesi Türkiye’de de 13.12.1966 tarih ve 819 sayılı yasa ile onayladığı bu sözleşme, 1475 sayılı İş Kanunu’nun 26’ncı maddesinde kendisine yer bulmuştur³⁹. “Eşit işe eşit ücret” ilkesi maalesef ki uygulamada yeterli düzeyde görülememiştir. Birleşmiş Milletlerin hazırlamış olduğu Türkiye raporunda da kadın yöneticilere ödenen maaş erkek meslektaşlarından %20 daha azdır⁴⁰. Ayrıca düşük kazanç seviyelerine kıyasla yüksek kazanç seviyelerinde daha belirgin bir eşitsizlik ortaya çıkmaktadır⁴¹. Ücretin yanı sıra prim, ikramiye ve diğer ek maddi araçlarda da bu eşitsizlik devam etmektedir. Anafarta vd. de bunu cam tavan araştırmalarının odak noktasını kadın çalışanların üst pozisyonlara yükselme ve ücret artışlarının oluşturduğu şeklinde ifade ederek cam tavanın ücretlerde de bulunduğunu doğrulamıştır⁴².

Cam tavandaki cam, resmi olmayan fakat kendini hissettiren engeli ifade ederken; tavan ise, örgütün yönetim kademelerinde yükselirken tecrübe edilen engeli ifade eder⁴³. Örücü vd. cam tavanın iş hayatında kadınların karşılaştığı engellerin belirsizliğini ifade ettiğini belirtmişlerdir⁴⁴. Bahsedilen cam tavan her ne kadar mecazi bir kavram gibiymiş gibi görülse de bununla karşılaşan kişiler için oldukça önemli aşılamaz bir engeldir⁴⁵.

Kavram gerek hükümet raporları gerekse akademik yayınlarda sıklıkla kullanılmakla beraber, medyada da sıklıkla kendisine yer bulmaktadır. Örnek verecek olursak; Hillary Clinton, Barack Obama’nın ABD başkanı seçilmesinin ardından yapmış olduğu konuşmada “O en yüksek, en sert cam tavanı bu sefer de kıramadık,

³⁹ Serpil Aytaç, A.g.e. 1991, s.183.

⁴⁰ Zeynep Aycan, “Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler”, **Human Resources**, 1998, Sayı:7, s.84.

⁴¹ David A. Cotter, Joan M. Hermesen, Seth Ovadia, Reeve Vanneman, A.g.e. p.663.

⁴² Nilgün Anafarta, Fulya Savran, Nuray Yapıcı, “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2008, Sayı: 15, s.111.

⁴³ Hasan Gül, Ercan Oktay, “Türkiye ve Dünyada Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2009, Cilt:1, Sayı: 18, s.426.

⁴⁴ Edip Örücü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi Yönetim ve Ekonomi**, 2007, Cilt: 14, Sayı: 2, s. 118.

⁴⁵ Manuela Barreto, Michelle Ryan, T. Michael Schmitt, **The Glass Ceiling In The 21st Century: Understanding Barriers To Gender Equality**, American Psychological Association: Washington, 2009, p. 5.

ancak tavanda 18 milyon çatlak oluştu” diyerek kavramın medyada bir kez daha yer bulmasını sağlamıştır⁴⁶.

Cam tavan kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Power ve Butterfiled cam tavanı, şirketlerde yer alan kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına ilerlemelerini engelleyen şeffaf engeller şeklinde ifade etmiştir⁴⁷. Bu engellerin cam tavan şeklinde isimlendirilmesinin sebebi, karşı karşıya kalınan sorunların belirsiz olması ve tam olarak anlamlandırılmamasıdır⁴⁸.

Lockwood ise; cam tavanı çoğunlukla şirketlerde görülmesine rağmen, hükümette eğitim kurumları ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda hem üst düzey hem de yüksek maaşlı konumlara ulaşmaya çalışan kadınların karşılaştığı problemler olarak ifade etmektedir⁴⁹.

David’in yaptığı açıklamaya göre cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarına bakılmaksızın, kadınların işletmede üst kademelere çıkmasını engelleyen, görünmeyen ve kırılmayan engellerdir⁵⁰.

Cam tavan sendromunda; hiyerarşik bir sistemde kadınların yükselme kademeleri, erkeklerle kıyaslandığında daha düşüktür⁵¹.

Karakuş ise cam tavanı, iş yaşamındaki kadınların kariyer planlamasında hesaba katamadıkları ve beklenmedik bir anda karşılarına çıkan ve aşılması güç olan engellerin tümü şeklinde ifade etmektedir⁵².

Cam tavan kavramı 90’ların ortalarında, bir yandan kadınların yanı sıra ırk ve etnik azınlıkları da kapsayarak diğer yandan da sadece üst düzey yönetim pozisyonlarını değil bütün yönetim pozisyonlarını kapsayacak şekilde iki yöne doğru

⁴⁶ www.en.wikipedia.org

⁴⁷ Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield, A.g.e. 1994, s. 86.

⁴⁸ Gizem Uzun, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.33.

⁴⁹ Nancy Lockwood, “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, **Societyfor Human Resource Management**, 2004, No:2, p.2.

⁵⁰ David A. Cotter, Joan M. Hermsen, Seth Ovadia, Reeve Vanneman, A.g.e. 2001, p. 656.

⁵¹ Suna Başak, “Cam Tavanlar”, **Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Güz, 2009, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 122.

⁵² Hatice Karakuş, “Kraliçe Arı Sendromu- Pembe Taciz”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2014, Yıl:2, Sayı: 1, s. 335.

genişletilerek kullanılmaya başlanmıştır⁵³. Weyer de (2006) kadınlara ilaveten, yaşlı ve cinsel tercihleri çoğunluktan farklı bireyler ve çeşitli azınlık grupların da cam tavana maruz kaldığını ifade etmiştir. Maruz kaldıkları engelleri de görünmez örgütsel ve algısal engeller olarak ifade etmiştir⁵⁴. Cam tavanın bu geniş anlamda kullanımı Eliot ve Smith (2004) tarafından da kabul görmüş olup cam tavanı en geniş haliyle; işverenlerin, kadınların ve azınlıkların alt düzey yönetim konumuna gelmelerine izin verirken daha fazla kontrolü gerekli kılan daha üst yönetim kademelerine ulaşmalarına daha az izin verildiği şeklinde ifade edilmiştir⁵⁵.

Cam tavan kavramına ilişkin yukarıda yapılan tanımlara ilaveten, araştırmacılar kendi perspektifinden çeşitli tanımlar yapmıştır. Ancak genel anlamda cam tavan; kadınların iş hayatında önlerine çıkan, cinsiyetlerinden dolayı maruz kaldıkları, üst kademelere yükselme olanaklarını azaltan engellerdir. Bu engeller kadın çalışanlara kendileri, diğer kadınlar ve erkekler tarafından konulmaktadır.

Kadınların eğitim seviyeleri yükseldikçe işgücünde daha fazla yer almaktadırlar. Okuma yazma bilmeyen kadınların işgücüne katılım oranı %12,8 iken; üniversite mezunu kadınların işgücüne katılım oranı %67,6'tır⁵⁶. Bu veriler de bahsettiğimiz istihdamdaki artışı doğrulamaktadır. Kadınların son yıllarda pek çok ülkede kendilerine açılan eğitim ve öğretim fırsatlarından yararlanmış olmaları, kadınların mesleki ve idari işlere artan düzeyde katılımına katkıda bulunmuştur⁵⁷. Her ne kadar eğitim seviyesinin artışıyla, kadınların istihdam oranı artış gösterse de hanehalkı işgücü araştırması sonuçlarına göre 2012 yılında %14,4 olan şirketlerdeki üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadınların oranı 2021 yılında %20,7 seviyesine ulaşmıştır. Geçen sekiz yılda istihdam seviyesinde bir hayli yol alan kadın çalışanlar, bu artışı yönetim kademelerine sınırlı düzeyde yansıtabilmiştir.

⁵³ Suna Başak, A.g.e. 2009, s. 122.

⁵⁴ Birgit Weyer, "Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders", **Women in Management Review**, 2006, Vol: 21, Sayı: 6, p. 442.

⁵⁵ James R. Elliot, Ryan A. Smith, "Race, Gender and Workplace Power", **American Sociological Review**, Vol: 69 Sayı: 3, 2004, p. 366.

⁵⁶ **İstatistiklerle Kadın**, 2022, A.g.e.

⁵⁷ Linda With, A.g.e. 1997, p. 242.

Tablo 1. 2: Cinsiyete göre üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki bireylerin oranı (2012-2021)

Yıl	Toplam	(%) Erkek	(%) Kadın
2012	100,0	85,6	14,4
2013	100,0	83,4	16,6
2014	100,0	84,5	15,5
2015	100,0	85,6	14,4
2016	100,0	83,3	16,7
2017	100,0	82,7	17,3
2018	100,0	83,7	16,3
2019	100,0	82,5	17,5
2020	100,0	80,7	19,3
2021	100,0	79,3	20,7

Kaynak: İstatistiklerle Kadın, 2022, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2021 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2022-49668>, 15.04.2023

Kadınların cam tavan sendromuyla karşı karşıya kalmalarının bir başka sebebi de rol çatışması ve toplumun kadından beklentileridir. Bu beklentilerin başında da kadınların “iyi bir anne” ya da “iyi bir eş” olması yer almaktadır. Bu beklentiler kadınların zihnine doğumundan itibaren istemli ya da istemsiz olarak işlemektedir. Neticesinde de eğitim ve iş hayatları ikinci planda kalmakta, ev-aile yaşamı ön plana çıkmaktadır. Bekâr kadınlara kıyasla evli olan kadınların, cam tavanı daha fazla hissettikleri, iş ve aile rolleri arasında denge kurmak zorunda kalmalarının ve yol gösterecek bir rehberden yoksun olmalarının cam tavan sendromuna daha fazla maruz kalmalarına neden olduğu görülmüştür⁵⁸.

Kavram başlarda sadece kadınların sorunu gibi algılansa da zamanla genişleyerek yaşlı, engelli ve azınlık grupları da kapsar hale gelmiştir. Gül ve Oktay da çalışmasında cam tavanın, farklı azınlık gruplarını ve hatta yaşlılar ile engellileri de etkilediğini dile getirmişlerdir⁵⁹. Lockwood (2004) de ırksal ve etnik azınlıklar ile erkeklerin de cam tavanla karşılaşabileceğine değinmiştir⁶⁰. Yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, cam tavan kavramı yalnızca kadınları etkileyen bir kavram olmanın

⁵⁸ Şerife Durmaz, A.g.e. 2016, s. 52.

⁵⁹ Hasan Gül, Ercan Oktay, A.g.e. 2009, s.425.

⁶⁰ Nancy Lockwood, A.g.e. 2004, p.2.

da ötesinde, erkeklerin azınlıkta olanlarını da kapsamaktadır. Ülkemizde ise cam tavan ile ilgili çalışmalar büyük oranda cinsiyet penceresinden gerçekleştirilmiştir.

Cam tavana daha geniş perspektiften bakarak Tahtalıoğlu (2016) kadınların yanı sıra bazı farklılıklardan ötürü resmi olmayan şekilde sınıflandırılan tüm bireylerin hem istihdamında hem de üst düzey pozisyonlara erişme aşamalarında cam tavan engelleriyle karşılaşabileceklerini belirtmiştir⁶¹. Şen (2017) tarafından yapılmış çalışmada da katılımcıların %42'si cam tavan sendromunun yalnızca kadınlara özgü bir durum olmadığı doğrultusunda görüşlerini belirtmişlerdir⁶². Bu çalışmalar yabancı literatürdeki kadar olmasa da nadiren kadınlara özgü olmanın dışında gerçekleşen çalışmalar olduğunu göstermektedir.

Kavramın çoğunlukla kadınlarla anılmasının nedenlerinin başında da kadın çalışanların yaşadıklarından daha çabuk etkilenmesi gelmektedir⁶³. Kadınların duygusal, dayanıksız ve dış etkilere daha açık olduğu gibi oluşturulan toplumsal kabuller, toplumun kadınlara biçtiği roller de bu durumu açıklar niteliktedir. Kadınların yükselememesine ilaveten genişletilerek kullanılan bu cam tavan tanımları ülkeden ülkeye değişebilmekteyken, kadın çalışanların karşılaştığı engeller, dünyanın her yerinde bütün iş alanlarında ve her kademedede zaman zaman görülmektedir⁶⁴. Bu da cam tavanın kadınlarla özdeşleşmesini destekleyen bir başka durumdur.

Bu kullanımlara ek olarak evli ve çocuklu kadınların iş yaşamlarında erkek meslektaşlarına kıyasla daha az ödül alması ve terfi hakkı kazanması şeklinde de kullanılmaktadır⁶⁵.

⁶¹ Hava Tahtalıoğlu, "Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt:9, Sayı: 2, s.89.

⁶² Hilal Şen, "Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bilecik, Yüksek Lisans Tezi, 2017, s. 69.

⁶³ İsa İpçioğlu, Özüm Eğilmez, Hilal Şen, "Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2018, Cilt: 10, Sayı: 25, s.701.

⁶⁴ Hasan Gül, Ercan Oktay, A.g.e. 2009, s.433-434.

⁶⁵ Birgit Weyer, A.g.e. 2006, p.442.

Lockwood (2004), literatürde cam tavanın aslında bulunup bulunmadığına ilişkin birtakım tartışmaların da bulunduğunu ve bu görüşlerin şu şekilde özetlenebileceğini belirtmektedir⁶⁶:

- Kadınlar yeterince hırslı olamadıklarından ötürü yükselmemektedirler. Eğer gerçekten ister ve buna ilişkin çabalarlarsa kendi liyakatleriyle istedikleri pozisyona yükselebilirler.

- Yükselmeleri engelleyen esas faktör örgütsel veya üst yönetimin koyduğu engeller değil bireysel engellerden olan iş ve yaşamı dengeleyememedir. Kadınlar üst kademelere geldikçe ailenin daha önemli olduğunu düşünmektedirler.

- Cam tavan literatürü küçük işletmeleri incelememektedir. Buralardaki girişim başarıları işletmelerdeki üst kademe düzeylerden daha az değer görmektedir.

1.4. Cam Tavanın Tarihçesi

Cam tavan sendromu incelendiğinde, bu sendroma genellikle kadınların maruz kaldığı görülmektedir. Bu durumun kadınların da iş gücüne katılmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Kadınların iş gücündeki rolleri arttıkça pek çok problemle karşılaştıkları gözlenmiştir. Kadınlar; istihdam biçimleri, çalışma saatleri, cinsiyetçi yaklaşımla karşı karşıya kalmaları, doğum izni gibi sorunlarla karşılaşmışlardır. Kadınların işlerinde ne kadar efor sarf ederlerse etsinler hak ettikleri mevkiye gelememeleri, sorunlarla karşılaşmaları, performans ve yetenekleri göz önünde bulundurulmaksızın kariyer basamaklarında üst kademelere yükseltilmemeleri gibi problemlerde artışlar yaşanmıştır. Yöneticilik pozisyonunu hak eden ve bunu isteyen kadınlar, iş hayatında erkeklerin çoğunlukta olması nedeniyle bazı engellerle karşılaşmakta ve iş hayatında kendilerine yer edinme konusunda sorun yaşamaktadırlar. Bu gibi sorunlar “cam tavan” kavramını gündeme getirmiştir⁶⁷.

ABD’de 1970’li yıllarda ortaya çıkan cam tavan kavramı, adını “cam tavan deneyi”nden almıştır. Bu deney pirelerin cam fanusa koyulmasıyla gerçekleştirilen önemli bir deneydir. Fanusun metal zemini ısıtılır. Pireler bu ısıtılmış zeminden

⁶⁶ Nancy Lockwood, A.g.e. 2004, p.7.

⁶⁷ Erdal Alga, “Cam Tavan Sendromu ve Bölgesel Boyut: Bir Kamu Bankası Örneği”, **Türk İdare Dergisi**, Aralık 2020, Sayı: 491, s.13-20.

rahatsız olarak kaçmaya çalışır. Bunun için de fanus içerisinde zıplarlar ancak kafalarını tavanda bulunan cama çarparak düşerler. Zeminin de sıcak olmasından ötürü tekrar zıplar ve tekrar kafalarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu, onları neyin engellediğini bilememektedirler. Tekrarlayan şekilde aynı engelle karşılaşan pireler en sonunda fanusa değmeyecek şekilde zıplamayı öğrenirler. Cama artık değmeden zıplamaya alışan pireler için deneyin ikinci kısmında fanus kaldırılır ve tekrar zemin ısıtılır. Bu aşamada daha yükseğe zıplama ve hatta kaçma imkânları varken, buna cesaretleri kalmamıştır. Öğrenmek durumunda kaldıkları şekilde fanusun sınırladığı düzeye kadar zıplamaya devam ederler. Bu durum da engelin zihinlerinde varlığını sürdürmesi ile ilgilidir. Martin Seligman tarafından yapılan bu deney, canlıların bir şeyi başaramayacaklarını nasıl öğrenmiş durumunda kaldıklarıyla ilgili olup öğrenilmiş çaresizlikle yakından ilgilidir. Başarısızlığa uzun süre maruz kalınırsa veya inanılırsa en sonunda başarısızlık gerçekleşir. Bu durumda kişi başarısızlığı içselleştirip kabul eder ve eyleme geçmekten vazgeçer. Harcanan çaba olasılıklı görülen konularda olmaktadır. Bu deneyde kullanılan pirelerin yaşadığına “cam tavan sendromu” denir. Bir insanın gelebileceğini düşündüğü en üst nokta onun cam tavanını oluşturmaktadır⁶⁸. Bu sebeple kişilerin kendilerine cam sınırlar koymamaları önem taşımaktadır.

Günlük hayatta kişiler de kendilerine görünmez ve yapay engeller koymaktadır. Bu deneyde görülen kabullenme ile benzerlikten ötürü adını cam tavan deneyinden almaktadır. Günlük hayatta sıklıkla kişilerin kendileri ve başkaları tarafından koyulan engellerle karşılaşmaktadır.

Cam tavan sendromunun ortaya çıkışı ve ilk kullanıldığı yerlere ilişkin literatür incelemesi yapıldığında kavramın gelişimi kronolojik olarak şu şekildedir⁶⁹:

1977 yılında Rosebeth Moss Kanter tarafından yazılan “Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar” adlı kitapta, özellikle iş yerindeki cinsiyet kaynaklı negatif ayrımcılık konusu ele alınmış olup cam tavan kavramının ortaya çıkışında önemli taşımaktadır⁷⁰.

⁶⁸ Mümin Sekman, **Her Şey Seninle Başlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, s. 5.

⁶⁹ İsa İpçioğlu, Özüm Eğilmez, Hilal Şen, A.g.e. 2018, s.688.

⁷⁰ Rosabeth Moss Kanter, **Men and Women of the Corporation**, New York: Basic Books, 1977.

1979 yılında Basın Özgürlüğü İçin Kadın Enstitüsü Konferansı düzenlenmiştir. Hwelett Packard'ın iki kadın yöneticisi bu kavramı kadınların kariyer sürecini ifade ederken kullanmışlardır⁷¹.

1984'e gelindiğinde ise, Amerika Birleşik Devletleri'nde "cam tavan" kavramı Adweek dergisinde yayınlanan Gay Brayant'ın "Çalışan Kadınlar" makalesinde kendisine yer bulmuştur. Bu makalede kadınların bir noktada saplanıp kalmasından bahsedilmiştir⁷².

Cam tavan kavramının literatüre girmesi 24 Mart 1986 yılında Hymowitz ve Schellhordt tarafından Wall Street Journal'da "İş Yaşamında Kadın" başlıklı makalede yer alması ile olmuştur⁷³. Popülerliğini de bu makalenin yayınlanmasından sonra kazanmıştır. Bu makalede cam tavan kavramı, kurumsal gelenekler ve önyargılar sebebiyle kadınların yükselmesinin engellenmesi şeklinde ifade edilmektedir⁷⁴. 1987 yılına gelindiğinde "Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America?" isimli kitap yayınlanması ile birlikte bu popülerlik artışına büyük oranda katkı sağlamıştır⁷⁵.

1991 yılında cam tavan iyi bilinen ve gündemde olan bir kavram haline gelmiştir. ABD Çalışma Bakanlığı bu tarihte, "nitelikli bireylerin örgütün yönetim pozisyonlarına yükselmesini önleyen örgütsel ön yargı ve tutumlara dayalı yapay engeller" tanımıyla cam tavanın varlığını resmen tanımıştır⁷⁶. Kongrede cam tavan yasası yürürlüğe koyulmuş ve bununla birlikte 1991 yılında ABD'de kadın ve azınlıkların kariyer fırsatlarını, ilerleme olanaklarını geliştirmek ve engelleri ortaya çıkarmak amacıyla, 1991 Medeni Haklar Yasasından yola çıkılarak Cam Tavan Komisyonu oluşturulmuştur. Etnik köken, cinsiyet ve siyasi bağlılık bakımından

⁷¹ Aslıhan Ünal, "Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma", Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, Yüksek Lisans Tezi, 2015 s.14.

⁷² Alev Sökmen, Sema Akar Şahingöz, "Kadın Çalışanlarda Cam tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2017, Cilt:9, Sayı: 1, s.114.

⁷³ Ayşe Cemre Bozdoğan, "Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama", Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, Yüksek Lisans Tezi, 2020, s.3.

⁷⁴ Janet Cooper Jackson, A.g.e. p. 30.

⁷⁵ Alev Sökmen, Sema Akar Şahingöz, A.g.e. 2017, s.114.

⁷⁶ Manuela Barreto, Michelle Ryan, T. Michael Schmitt, A.g.e. 2009, p. 5.

uygun çeşitliliğe sahip ve yirmi bir üyeli komisyon cam tavanı; “kadınları ve azınlıkları, nitelik ve başarılarına bakılmaksızın, kariyer merdiveninin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan, görünmeyen ve ulaşılamayan bir engel” şeklinde tanımlamıştır⁷⁷. Bu tanımlama da görüldüğü üzere 90’ların ortalarında cam tavan, iki yönde genişletilerek kullanılmaya başlanmıştır. Kavram bir taraftan kadınları, diğer taraftan da ırk ve etnik azınlıkları içerisine alan hale gelmiş ve her kademedede yönetim ve karar mekanizmalarını da içerisine katarak kullanılmaya başlanmıştır⁷⁸. Bu kullanımla beraber cam tavan kavramı, cinsiyet bazlı ayrımcılığa ilaveten ırk ve etnik kökendeki ayrımcılık da eklenerek sadece büyük şirketlerdeki üst düzey pozisyonları değil, tüm yönetim düzeylerini kapsar hale getirilmiştir.

1.5. Cam Tavan Kavramıyla Birlikte Ortaya Çıkan Kavramlar

Cam tavan kavramının literatürde yaygın kullanımı ile birlikte, bu kavram ile birlikte ortaya çıkan bazı yeni kavramlar geliştirilmiştir. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Cam uçurum, şirketlerin oldukça kötü, riskli ve zor durumda bulunduğu durumlarda kadınların yönetici olarak getirilmesidir. Kimse bu riskli durumda sorumluluk almak istemediğinden rekabet daha az olmaktadır. Bu durumda kadınlar kendilerine karşı olan önyargıyı kırmakta bir hayli zorlanmaktadır. Halbuki durum kadınların başarısızlığı değil, şirketin çok kötü durumlardayken kendilerine teslim edilmesidir. Cinsiyet eşitliğinin sağlanması sadece oransal olarak olmamakta ve kadınların başarılı olmalarını sağlayacak şartlar oluşmadan temsilin arttırılması eşitsizliği arttırmaktadır⁷⁹.

Cam asansör, cam tavan kavramına paralel olarak Williams (1992) tarafından ortaya konulan; öğretmenlik, hemşirelik, kütüphanecilik, sosyal hizmetler gibi kadınların daha yoğunlukta olduğu çalışma alanlarında erkeklerin hızlı yükselişini ifade etmekte olup hatta bu yönde baskı görmeleridir⁸⁰. Kavram “cam merdiven” ve

⁷⁷ Glass Ceiling Commission, Glass Ceiling Commission- A Solid Investment Making Full Use of the Nation’s Human Capital, **Federal Publications**, 1995, p.10.

⁷⁸ Suna Başak, A.g.e. 2009, s. 122.

⁷⁹ Manuela Barreto, Michelle Ryan, T. Michael Schmitt, A.g.e. 2009, p.16.

⁸⁰ Christine L. Williams, “The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions”, **Social Problems**, 1992, Vol: 39, No: 3, p.253–254.

“ters cam tavan” olarak da ifade edilmektedir. Kadınlar erkeklerin yoğunlukta olduğu sektörlerde başarılı olmanın yanında ön yargıları kırmak için de mücadele ederken; erkekler aksine kolaylıkla kendilerini kabul ettirmektedir. Jacobs (1989) “Bazı açılardan kadınların hâkim olduğu mesleklerdeki erkeklerin, erkeklerin hakim olduğu mesleklerdeki kadınların karşılaştığı zorlukların aynısını yaşadıklarını” dile getirmiştir⁸¹. Kadınların erkeklerin yoğunlukta olduğu mesleklerde yer alması yükselmeymiş gibi algılanırken, erkeklerin kadın mesleklerinde olması statülerinde bir düşüşün meydana gelmiş olduğuna dair görüşleri gündeme getirmektedir⁸². Erkeklerin oransal olarak az bulundukları mesleklerde yer alması, onları zaman zaman değerli yapmaktadır. Erkek egemen mesleklere giren kadınlar ise işten ayrılma baskısıyla karşılaşmaktadır⁸³.

Pembe yakalı işler kariyer alanında veya tarihsel açıdan kadınların işi olduğuna inanılan alanları etmektedir. Bu iş alanları hem kadının aldığı eğitimi kullanmasına izin vermekte hem de mavi yakalılara göre beden gücüne daha az gereksinim duyan, daha temiz, rahat ve statü sağlayan meslekler olmaktadır⁸⁴. Bu alanlara, güzellik endüstrisindeki işler, hemşirelik, sosyal hizmet, öğretmenlik, sekreterlik, dadılık ya da hasta bakıcılığı örnek olarak verilebilir⁸⁵.

Cam duvar, kadınların yatay ilerleme şanslarının da daha az olmasından ötürü durağan bir kariyer platosuna girmesi durumudur. Cam tavanların yanında yatay ilerlemeyi de engelleyen cam duvarlar bulunmaktadır⁸⁶.

Yapışkan zemin, kadın çalışanların daha sınırlı imkânlarla ve yükselme olanağına sahip olmasını, daha az ücretle çalışmasını ifade etmek için kullanılmaktadır. Kamu kurumlarında alt pozisyonlarda çalışan kadınlar, çoğu zaman yükselemez ve yerlerinde sayarlar. *Cam labirent*, iş hayatındaki sorunların zorluğu ve hatta çetrefilliğidir. *Beton tavan*, beyaz kadınların maruz kaldığı cam tavan engellerinden daha sert ve katı engelleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu

⁸¹ Jerry A. Jacobs, **Revolving Doors: Sex Segregation and Womens Careers**, Stanford, Calif, Stanford University Press, 1989, p.167.

⁸² Christine L. Williams, A.g.e. 1992, p. 262.

⁸³ Hisashi Yamagata, vd A.g.e. p.570.

⁸⁴ Adem, Öğüt, A.g.e.2006, s.59.

⁸⁵ Pembe Yakalı İşçi (Çevrimiçi),

https://tr.wikipedia.org/wiki/Pembe_yakal%C4%B1_i%C5%9F%C3%A7i, Erişim Tarihi: 18.09.2023.

⁸⁶ Şerife Durmaz, A.g.e. 2016, s. 53.

engellere diğerk ırktan ve azınlıklardan kadınlar maruz kalmaktadır. *İkinci cam tavan*, aşılank ilk engelden sonra karşılaşılan ikinci bir engeli ifade etmektedir. *Cam dolap*, eşcinsellerin kimi iş ya da sektörlerden dışlanmasıdır. Medya sektörü buna örnek olarak verilebilir. *Bambu tavan*, liderlik vasfı ve yeterli iletişim yetisinin bulunmaması nedeniyle Doğı Asyalıların yükselişini sınırlayan (yükselmesine karşı olan) engellerdir⁸⁷.

Cam uçurum, cam asansör, pembe yakalı işler, cam duvar ve yapışkan zemin gibi yukarıda açıklanan kavramlar cam tavan ile ilgili kavramlar olup her biri en genel genel haliyle kadınların uğradığı negatif ayrımcılık ile ilgilidir. Cam tavan aşılmaya çalışırken bu kavramlara yönelik de stratejiler gerçekleştirilmesidir.

1.6. Cam Tavan Sendromunun Nedenleri/Boyutları

Kadınların iş hayatında eskisine oranla daha fazla yer almasına rağmen, bu artışın üst kademelerdeki kadın çalışan sayısına aynı oranda yansıtılmamasının ardında çeşitli sebepler yatmaktadır. Bu durumun arka planında pek çok sebep olmakla birlikte, bunlardan bazıları şunlardır⁸⁸:

- Cinsiyet ayrımcılığı,
- Üstlerinin desteğinden yoksun olma,
- Kadınların iş hayatında politik olamayışı,
- Kariyer stratejilerine hâkim olmamaları,
- Ailevi yükümlölükleri,
- Doğumlarından itibaren bulundukları ortam ve yetiştirme tarzları,
- Yeterince istekli olmamaları,
- Toplumsal değerler,
- Kurumsal değerler.

Cam tavana neden olan faktörler, kadınların çalışma hayatında erkeklerden daha kısa süredir bulunması, işgücüne katılımlarında aralıkların mevcut olması, işe alım ve terfi politikalarında ayrımcılığın mevcut olması, kadınların geleneksel çalışma

⁸⁷ Hasan Gül, Ercan Oktay, A.g.e. 2009, s. 427.

⁸⁸ Mahmut Özdevecioğıu vd. A.g.e. 2003, s. 127.

alanlarında yer alması ve bu alanlarda terfi şansının daha az olmasıdır⁸⁹. Kadınlara yönelik toplumsal beklentiler ile çalışma hayatının gereklerinin uyuşmaması, kadınların “cam tavan sendromu” ile karşılaşmalarında önemli bir etmendir⁹⁰.

Yükselmek isteyen kadın çalışanların karşılaşabileceği başlıca engeller; mentorluk desteği ile rol modelin olmayışı, yönetim konusunda tecrübe sahibi olmama, kariyer planlamada yaşanan eksiklik, çalışma programlarının katı oluşu, kadınların yetenek, bağlılık ve liderlik tarzları hakkındaki rol modelleri ve önyargılar, erkek meslektaşlarının olumsuz davranışları, kadınların işletmelerle ilgili önemli bilgilerin paylaşıldığı informal iletişim ağlarının dışında tutulması, kadınların başarısına göstermelik biçimde ödün verilmesi ile cinsel taciz olarak sıralanabilir⁹¹.

Şiyve’e göre kadınların üst kademelerde yönetici olmalarını engelleyen faktörler kadınların kendilerine koyduğu engeller ve çevresel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır⁹². Kendi kendine koyduğu engellere, iş-aile dengesinin kurulamamasını ve rol model eksikliği nedeniyle yükselememeye yönelik inancı; çevresel faktörlere ise, erkeklerin kalıplaşmış önyargıları örnek olarak verilebilir. Erkeklerin bu önyargılarına ilişkin Özdevecioğlu ve arkadaşlarının (2003) yaptığı çalışma sonucunda;

- Kadın yöneticilerin erkeklere kıyasla daha demokratik olduğu,
- Kadınlar daha insan odaklı, iletişime açıkken, erkek yöneticilerinse otoriter olduğu,
- Kadın yöneticilerin kendilerine daha az güvendikleri, çalışma arkadaşlarına amirlik yapmakta zorlandıkları görülmüştür⁹³.

Ülkemizde ve yabancı literatürdeki araştırmalara bakıldığında çalışanların yükselmelerine yönelik maruz kalacakları engellere ilişkin ifadeler bireysel, örgütsel

⁸⁹ Uğur Zel, “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu"”, **Amme İdaresi Dergisi**, 2002, Cilt: 35, Sayı: 2, s.40.

⁹⁰ Edip Örüçü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, A.g.e. 2007, s.133.

⁹¹ Adem Ögüt, A.g.e. 2006, s.61.

⁹² Ozan Çağım Şiyve, “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan”, **Tügiad Elegans Magazin**, Mart-Nisan, 2004, Sayı:66, 35, (Çevrimiçi) <https://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html>, Erişim Tarihi: 28.11.2023.

⁹³ Mahmut Özdevecioğlu vd. A.g.e. 2003, s.128-129.

ve toplumsal nedenler olmak üzere üç ana nedenden oluşmaktadır⁹⁴. Dreher (2003) de cam tavanın nedenlerinin farklı şekilde sınıflandırıldığını ancak bütüncül bir şekilde bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenler olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir⁹⁵.

Tablo 1. 3: Cam Tavan Sendromunun Nedenleri

Bireysel Nedenler	Örgütsel Nedenler	Toplumsal Nedenler
-Çoklu Rol Üstlenme -Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	-Örgüt Kültürü -Örgüt Politikaları -Mentor Eksikliği -İnformel İletişim Ağlarına Katılamama	-Mesleki Ayrım -Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

1.6.1. Bireysel Nedenler

Çoklu rol üstlenme ile kadınların kişisel tercih ve algıları cam tavan sendromunun bireysel nedenleridir. Geleneksel etkenlerin altında kalan Türkiye’de, kadınların ücretli çalışan olarak iş yaşamında yer almasıyla aile yaşamında bazı değişimler meydana gelse de hala kadınlardan beklenen geleneksel roller bulunmaktadır⁹⁶. Çoklu rol üstlenme, kadınların hayatının öncelikli kısmında evi, ailesi ve çocuklarının yer almasıdır⁹⁷. Atıerkil bir toplum olmamızın da etkisiyle çocukluğundan beri belirli kodlamalarla yetişen kadınlar, iş hayatına girdiğinde de önceliğini evine vermektedir. Yönetim kademelerinde yer almak çoğu zaman uzun çalışma saatlerini de beraberinde getirdiğinden kadınların alışlageldik aile hayatına ters düşmekte olduğu düşünülmektedir. Ayrıca 30 ile 40 yaş arasındaki dönem kariyer gelişimi için en önemli dönem olarak görülen yaşların genellikle çocuk sahibi olunan yaşlar olması hem aileye hem de kariyere sahip olmak isteyen kadınların, her iki alanda

⁹⁴ Havva Tahtalıoğlu, Hüseyin Özgür, “Türkiye’de Akademisyenlerin İdari Görevlerine Dair “Cam Tavan” Algısı Ölçeği Geliştirme”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2020, Cilt:13, Sayı: 4, s. 812.

⁹⁵ George F. Dreher, “Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife programs on Female Leadership at the Top”, **Human Relations**, 2003, p. 542.

⁹⁶ Nilgün Anafarta, Fulya Savran, Nuray Yapıcı, A.g.e. 2008, s.116.

⁹⁷ Selin Çavuşoğlu, “Bir Kadının Topuk Sesleri: Cam Tavan Sendromu Yönüyle Bir Film Analizi”, **İş ve İnsan Dergisi**, 2021, Cilt: 8, Sayı: 2, s.241.

da büyük sorumlulukları üstlenmelerini gerektirmektedir⁹⁸. Kadınların, çalışan, birey, eş, anne gibi rollere sahip olması üst pozisyonlar için engel teşkil edebilmekte ve en çok yaşanan sorun olan “iş, aile ve özel hayatı dengeleme” problemini doğurmaktadır⁹⁹. Bu problemi çözemeyen kişiler bir hayli zorlanmakta ve hatta iş hayatından da çekilebilmektedir. Bu durum kişisel tercih ve algılarla da ilgili bir durumdur. Kadınların kişisel tercihleri, kendileriyle ilgili sahip olunan olumsuz önyargıları kabul etmeleri ve kariyerlerinde karşı karşıya geleceği zor durumlarla baş edemeyeceği düşüncesinden ötürü kendilerine koyduğu engellerdir¹⁰⁰. Aile hayatlarının bozulma korkusu da kadınları geri planda kalmaya itebilmektedir. Rekabetçi ortamlardan rahatsız olan ve hatta buralardan kaçan kadınlar da bulunmaktadır¹⁰¹. Kadınlar kariyer yapmayı seçtiklerindeki fırsat maliyetinden ötürü kendi seçimleriyle kariyer yapmaktan uzak durabilmektedir¹⁰². Saydığımız bu örnekler kadınların kendi kişisel tercih ve algılarıyla ilgilidir. Zira kişilerin kendileriyle ilgili önyargıları ve zorlukları aşma noktasında kişisel tercih ve çabalar önem taşımaktadır. İstemeyerek yer aldığı çalışma hayatında bunların üstesinden gelebilmesi de oldukça zor olacaktır.

1.6.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel nedenlerden olan örgüt kültürü de cam tavanı bazen pozitif bazen de negatif etkileyebilmektedir. Tıpkı her bireyin birbirinden farklı kişilik özelliği olması gibi örgütlerin de birbirlerinden farklı kendine özgü kültürleri bulunmaktadır. Kadın çalışanlara ilişkin davranış, tutum ve uygulamaları etkileyen örgüt kültürü, cam tavan oluşumuna katkıda bulunabileceği gibi cam tavan oluşumunu azaltan önemli bir etkiye de sahip olabilir¹⁰³. Lockwood’a göre de (2004) örgüt kültürünün seçtiği politika ve uygulamalar erkek egemenliğini sürdürebilir¹⁰⁴. Örgüt kültürüyle doğrudan bağlantılı

⁹⁸ Linda With, A.g.e. 1997, p. 244.

⁹⁹ Nuran Akyurt, Büşra Tuncer, “Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi: “Radyoloji Örneği”, **Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi**, 2020, Cilt: 8, Sayı:1, s.727.

¹⁰⁰ Yasemin Yavuzer, Recep Özkan, A.g.e. 2020, s. 586.

¹⁰¹ Muriel Niederle, Carmit Segal, Lise Vesterlund., “How costly is diversity? Affirmative action in the light of gender differences in competitiveness”, NBER Working Paper 13923, **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA, 2008, p. 2.

¹⁰² Renee B. Adams, Patricia Funk, “Beyond The Glass Ceiling: Does Gender Matter?”, **Management Science**, 2012, Vol.58, No:2, p.234.

¹⁰³ Adem Ögüt, A.g.e. 2006, s.63.

¹⁰⁴ Nancy Lockwood, A.g.e. 2004, p.3.

olan örgüt politikaları da kadın ve erkekler arasındaki fırsat eşitliğine katkı sağlayabileceği gibi bunu engellemesi de olasıdır. Erkek egemen kurumlarda kadınların desteklenmeyip fırsat eşitliğine yönelik örgüt politikaların olmaması nedeniyle kadınların üst pozisyonlarda yer almaları zorlaşmaktadır.

Kadınların ilerlemesine katkı sağladığı belirlenen spesifik kariyer oluşturma stratejileri arasında ağ oluşturma, kariyer takibi ve mentorluk yer almaktadır¹⁰⁵. Bu durumda mentor eksikliği de cam tavana sebebiyet verebilmektedir. Norveç'te mentorluk uygulamalarının şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın ve erkek temsilini dengelemede sağladığı katkı, aksi halde cam tavana neden olmasını da doğrulamaktadır¹⁰⁶. Mentorlar, kendisinden sonra iş hayatına atılan kişilere kıyasla kıdemli kişiler olma özelliğini taşımakla birlikte, bu kişilere sahip olmak kişilerin kendine güvenini ve başarı şansını arttırabilir¹⁰⁷. Jackson da mentorluğun başarılı bir kariyer için önemli olduğunu ve yükselme hızında katkı sağlayabileceğini, mentore sahip kişilerin sahip olmayanlara kıyasla işlerinden daha memnun ve işlerinde daha başarılı olduğunu ifade etmiş ancak kadınların rol model olarak bir mentore çoğu zaman erişemediklerinden de bahsetmiştir¹⁰⁸. Kendilerine yol gösterebilecek rehberlere sahip olan kadın yöneticilerin, görünürlük, tavsiye edilme, öğüt gibi katkılara erişebildiklerinden iletişim ağlarına katılmaları ve ilişki geliştirmeleri kolaylaşmaktadır¹⁰⁹. Bazı ülkelerdeki işletmeler, kadınları teşvik etmeye yönelik bir strateji olarak yüksek potansiyele sahip olduklarını düşündüğü kadınların deneyimli yöneticilerin sağladığı tavsiyelerden yararlanabilmesi adına resmi mentorluk programlarına başvurmaktadır¹¹⁰. Kadınlara yol gösterecek rol modellerin az olması, kariyer planlamalarını sağlıklı bir şekilde yapamamalarına neden olur¹¹¹. Halbuki Adams ve Funk'un çalışmasında (2012) kadınların daha fazla teşvik edici olduğundan bahsedilmiştir¹¹². Bu sebeple, kadınların yönetim kademelerinde oranı arttıkça çalışanlara katkısı da artacaktır.

¹⁰⁵ Linda Wirth, A.g.e. 1997, p.246.

¹⁰⁶ David Clutterbuck, **Everyone Needs a Mentor**, Chartered Institute of Personnel and Development, 5th Edition, London, 2014, p.2.

¹⁰⁷ David Clutterbuck, A.g.e. 2014, p. 6-8.

¹⁰⁸ Janet Cooper Jackson, A.g.e. 2001, p. 33.

¹⁰⁹ Nilgün Anafarta, Fulya Savran, Nuray Yapıcı, A.g.e. 2008, s.119.

¹¹⁰ Linda Wirth, A.g.e. 1997, p.246

¹¹¹ Selin Çavuşoğlu, A.g.e. 2021, s.241.

¹¹² Renee B. Adams, Patricia Funk, A.g.e. 2012, p.226.

Cam tavana neden olan örgütsel nedenlerden biri de informal iletişim ağıdır. Bu iletişim ağları, kariyer planlamayı, bilgi alışverişini, cesaret kazanmayı sağlayarak kişileri daha görünür bir konuma getirmektedir. İnfomal iletişim ağları çalışanların beceri ve tecrübe kazanarak terfi almalarına yardımcı olmaktadır¹¹³. İşletmelerde informal iletişim ağlarına çoğunlukla erkek çalışanlar dahil olmakta olup kadın çalışanlar bu ağlardan dışlanmaktadır. Çoğu kadın informal iletişim ağlarının katkılarını telafi etmek için onların yerine alternatif aramak zorundadır¹¹⁴. Guenier (1992, Aktaran Purcell 1996) erkeklerin kariyer ilerlemelerine katkı sağlarken kadınların hevesini kıran basmakalıp önyargılarla sınırlandırılmış iletişim ağlarından bahsetmiştir¹¹⁵. Kadınların işletmelerdeki resmi olmayan ağlara katılımı, bilgi edinme, görünür olma, iletişim kurma ve etkin performans gösterme ile daha üst düzey işler elde etme konusunda yardımcı olmaktadır¹¹⁶. Kadınlarda informal iletişim ağlarına katılım daha az olduğundan bu bilgilerden yararlanma da daha sınırlıdır. 2003 yılında Catalyst'in Fortune 1000 şirketlerinin cinsiyet ayrımı olmaksızın CEO'larıyla yaptığı çalışmada, onların görüşlerini üst düzey kadın yöneticilerin görüşleriyle karşılaştırarak kadın yöneticilerin %47'sinin, CEO'ların ise %18'inin resmi ağlardan dışlanmanın kadınların ilerlemesini engelleyen bir sorun olduğuna katıldığı sonucu çıkmıştır¹¹⁷. Alt ve orta düzey yönetim kademelerinde kadınların oranı arttıkça, kadınlar da kendilerine koalisyonlar kurabilmektedir¹¹⁸. Bu da kadın yöneticilerin tıpkı erkek yöneticiler gibi kariyer şanslarını daha yüksek görebilmeleri açısından umut vericidir.

1.6.3. Toplumsal Nedenler

Mesleki ayrım ve stereotipler cam tavanın toplumsal nedenlerindendir. Dünya genelinde mantıklı ve bilimsel bir gerekçesi olmamasına rağmen kimi mesleklerin erkeklerle kimisinin ise kadınlarla özdeşleşmesi durumuna mesleki ayrım

¹¹³ James R. Elliot, Ryan A. Smith, A.g.e. p. 368.

¹¹⁴ Janet Cooper Jackson, A.g.e., 2001, p. 32.

¹¹⁵ Kate Purcell, "The Relationship Between Career And Job Opportunities: Women's Emploment In The Hospitality Industry As A Microcosm Of Women's Employment", **Women In Management Review**, 1996, Vol: 11, No: 5, p.22.

¹¹⁶ Linda Wirth, A.g.e. 1997, p.245.

¹¹⁷ Nancy Lockwood, A.g.e. 2004, p.4.

¹¹⁸ George F. Dreher, A.g.e., 2003, p. 556.

denilmektedir¹¹⁹. Okul öncesi öğretmenliği, sekreterlik, hemşirelik, mühendislik gibi meslekler mesleki ayrıma maruz kalmaktadır. Kadınlar, aile ve okuldaki sosyalleşme ile erken yaşta kendilerine uygun görülen meslekler kendilerine aşıl原因arak büyümektedir. Bunun bir yansıması olarak da kız çocuklarına büyüdüklerinde ne olacağı sorulduğunda mühendis, pilot veya astronot gibi cevaplarla nadiren karşılaşmaktadır. Kadınlar ev dışında ücret karşılığı bir işte çalışırken, onların işleri genellikle refah, eğitim, sağlık, yemek hizmetleri, hizmetler ve idari destek işlevleri gibi alanlarda kendilerinden beklenen ev bakımı ve çocuk büyütme gibi faaliyetlerin bir uzantısı olmaktadır¹²⁰.

Stereotipler, toplumda kadınlarla ilgili kalıplaşmış önyargılardır¹²¹. İster gelişmiş toplum isterse gelişmekte olan toplum olsun kadın yöneticilere ilişkin birçok basmakalıp yargı bulunmaktadır¹²². ABD’de 300 kadınla gerçekleştirilen araştırmada basmakalıp yargıların aşıl原因mak durumunda kalınan ilk kariyer engeli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır¹²³. Bu da önyargıların cam tavan sendromunun oluşumunda ne denli önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Daha duygusal ve bağımlı olma, ağır çalışma koşullarına dayanıksız olma, mantıksal ve hızlı karar verme konusunda başarısız olma, kadınlarla ilgili stereotiplerdendir. Kadınlar, konu özellikle uzun çalışma saatleri, seyahat ve yer değiştirme olduğunda, sorumluluk gerektiren pozisyonları kabul etme yetenekleri ve isteklilikleri ile ilgili cinsiyet stereotipleri temel engellerden biri olarak algılanmaktadır¹²⁴. Aslında bu durum cinsiyete özgü bir durum değildir. Erkekler de bu tarz seçim ve isteklere sahip olabilmektedir. Bu önyargılara kadınların iş hayatına önemli katkılarının olduğu ve hatta çoğunlukta oldukları alanlarda dahi rastlanılmaktadır¹²⁵.

Mevcutta ailevi sorumluluklarına sahip olamayan kadınlar için yine bir stereotip ortaya çıkmaktadır. Bu da onların potansiyel eş ve potansiyel anne olmasıdır.

¹¹⁹ Selin Çavuşoğlu, A.g.e. 2021, s.246.

¹²⁰ Linda With, A.g.e. 1997, p.242.

¹²¹ Nuran Akyurt, Büşra Tuncer, A.g.e., 2020, s.726.

¹²² Nilgün Anafarta, Fulya Savran, Nuray Yapıcı, A.g.e. 2008, s. 115.

¹²³ Janet Cooper Jackson, A.g.e. 2001, p. 36.

¹²⁴ Linda Wirth, A.g.e. 1997, p.245.

¹²⁵ Kubilay Özyer, Öznur Azizoğlu, A.g.e. s. 96.

Bu sebeple de eğitim ve kariyer fırsatlarından faydalanmada erkeklerin gerisinde bırakılmaktadırlar¹²⁶.

Kadınlar, Adams ve Funk'ın çalışmasında da olduğu gibi (2012) çoğunlukla daha az başarı ve güç odaklı görüldüğünden üst yönetim kademelerinde daha az yer almaktadırlar¹²⁷. Kademe olarak alt ya da orta kademelere kadar yükselebilmek ihtimalleri daha fazladır. Jamaika'da yapılan bir işletme araştırmasında, kadınların orta yönetim kademesine erkeklere kıyasla daha hızlı ilerlediği, fakat kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmasının önemli derece daha fazla zaman aldığını görülmüştür¹²⁸.

1.7. Cam Tavanın Üç Unsuru

Cam tavanın üç basamaklı cam tavan denilmesine neden olan üç unsur bulunmaktadır¹²⁹. Bunlar:

- Erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller,
- Kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller,
- Kişinin kendisine koymuş olduğu engellerdir.

Cam tavan denildiğinde akla ilk gelen erkek yöneticiler tarafından koyulan engellerdir. Geçmişten günümüze dek yönetici olarak erkeklerin daha uygun görülmesi bu duruma zemin hazırlamaktadır. Erkekler, üst düzey işleri yapma konusunda yetersiz olarak gördükleri kadınları kararlılık ve azim açısından da yetersiz görerek kendilerine karşı önyargı beslemektedirler. Erkeklerin bir kısmı gücü elde tutma isteğiyle inisiyatif tanınmamasını desteklerken; bir kısmı da koruma içgüdüğü ile pozitif ayrımcılık yapmaktadır¹³⁰. Koruma içgüdüğü “çocuğuna, hastasına bakacak kimsesi yok”, “çok iş vermeyelim zorlanır” ya da “bu iş kadınlara uygun değil” gibi düşüncelerle ortaya çıkmakta ve bu durum her ne kadar olumlu gözükse de sonuç

¹²⁶ Linda Wirth, A.g.e., 1997, p.244.

¹²⁷ Renee B. Adams, Patricia Funk, A.g.e. 2012, p. 231.

¹²⁸ Linda Wirth, A.g.e. 1997, p. 244.

¹²⁹ Adem Ögüt, A.g.e. 2006, s. 65.

¹³⁰ Zeynep Aycan, “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller”, 2005, (Çevrimiçi) <https://www.sacitaslan.com/kadin-kariyer-gelisiminde-engeller-haberi-105014>, Erişim Tarihi: 28.07.2023

itibarıyla kadınların kariyer gelişiminde olumsuz durumlara sebebiyet verebilmektedir. Erkek yöneticiler tarafından koyulan bir başka engel ise; kadınlarla iletişim kurmanın zorluğudur. Kadın çalışanlar, özellikle erkeklerle sosyal ilişkiler kurma, erkekleri rahatsız etmeyecek davranış ve üsluplar geliştirme şeklinde stratejilerle bu durumun üstesinden gelebilir¹³¹.

Kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller denildiğinde akla ilk “kraliçe arı sendromu” gelmektedir. Kraliçe arı sendromu, “Kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi” halidir¹³². Bu sendromda kadın yöneticiler, hemcinslerinin üst düzey yönetici olmalarını istememekte, kadınlar arasında kariyer yarışı çekememezliklere neden olmakta olup kadınların yükselmesinde önemi azımsanamayacak bir engeldir¹³³. Onlara göre, başarılı olamayan kadınlar, suçu kendilerinde aramalı, ayrıcalıklı muameleye karşı gelmeli ve bu ayrılığı bertaraf etmek için bireysel olarak gayret gösterilmelidir. Kraliçe arı sendromu;

1. Erkek tutumlarını benimseyerek kadınlara karşı kullanmak,
2. Diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak,
3. Ayrımla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek

gibi özellikleri içinde barındırmaktadır¹³⁴.

Kadın yöneticiler tarafından koyulan bir diğer engel de “kendini referans alma yanılgısı” dır. Bu yanılgıda kişi ben buraya nasıl geldiysem o da öyle gelmeli, özel bir çabaya gereksinim yok algısına sahiptir¹³⁵. Kadın yöneticiler, kadın çalışanların kendileri kadar çaba göstermediğine inandığında onların yükselmesine mani olmakta ve hatta karşılığında erkek çalışanları desteklemektedir¹³⁶. Bu durumun tersine bazı

¹³¹ Erdal Alga, A.g.e. 2020, s. 21.

¹³² Uğur Zel, A.g.e. 2002, s. 39.

¹³³ Edip Örucü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, A.g.e. 2007, s. 133

¹³⁴ Uğur Zel, A.g.e. 2002, s. 39.

¹³⁵ Zeynep Aycan, A.g.e. 2005.

¹³⁶ Tülin Dalkıranoglu, Fatma Gül Çetinel, “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, Sayı: 20, s. 281.

çalışmalarda da üst kademelerdeki kadın yönetici oranının, daha alt kademedeki kadın yönetici oranını olumlu şekilde etkilediği görölmektedir¹³⁷.

Kadınların karşılaştıkları engellerin bir kısmını da kendi kendine koyduğu engeller oluşturmaktadır. Barreto vd. (2009) kadınların kendi tutum ve davranışlarını ifade ederek cam tavanın bu boyutuna değinmiştir¹³⁸. Kadınların risk almak istemeyişi, kariyer fırsatı sunan yüksek riskli işleri almada engel oluşturmaktadır. Yüksek düzeyde sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri, haddinden fazla sorumluluk almalarına ve hem enerjilerini hem de zamanlarını boşa tüketip önemli konulara fırsat bulamamalarına neden olmaktadır¹³⁹. Toplumsal değerlerin sorgulanmadan kabul edilmesi, iş-aile çatışması ve bu sebeple duyulan suçluluk duygusuyla başa çıkamamak, kendini geliştirme ile koşulları değıştirme istek ve inancına ya da imkanına sahip olmamak, mevcut sistemin değışeceğine inanılmaması sebebiyle sisteme dahil olmak, kariyerinde yükselme isteğinin olmaması, yükselişin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak, yeterince özgüvene sahip olmamak ve kararsızlık da kişilerin kendi kendisine koyduğu engellerdendir¹⁴⁰.

Tablo 1. 4: Cam Tavanın Üç Unsuru

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsızlık ilkesi	Tarafsızlık ilkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet körlüğü	Cinsiyet körlüğü	Toplumsal değerleri sorgusuz benimsemek
Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
Kadınlarla kurulan iletişimin zor olması	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değıştirme inancı ya da imkânına sahip olmamak

¹³⁷ George F. Dreher, A.g.e., 2003, p. 556.

¹³⁸ Manuela Barreto, Michelle Ryan, T. Michael Schmitt, A.g.e. 2009, p. 9.

¹³⁹ Adem Öğüt, A.g.e. 2006, s.75.

¹⁴⁰ Tülin Dalkıranoğlu, Fatma Gül Çetinel, A.g.e., 2008, s. 282.

Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama ve kıskançlık	Sistemin değiştirilemeyeceğine ilişkin umutsuzluk
	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi desteklemek zorunluluğuna sahip olmak
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu kanıtlama isteği	Kariyerde yükselmenin tercih edilmeyişi, kariyer odaklı olmamak
		Kariyerde yükselmenin getireceği zorunlulukları göze alamamak

Kaynak: Adem Öğüt, “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, 2006, Sayı: 1, s. 68.

1.8. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

Kadınların yetkinliklerine bakılmaksızın yönetim kademelerine erişmede engellerle karşılaşmaları işletme içindeki performanslarına da etki etmektedir. Kadınların yönetimde yer alması çeşitlilik sağlamasının yanı sıra farklı konularda ilerleme imkânı da tanımaktadır. Ancak kadınların “cam tavan sendromu” sebebiyle yönetimde yer alamadığı işletmeler kadınların iyi olduğu yeteneklerden faydalanamamaya sebep olup kendilerini geliştirme imkânından mahrum kalmaktadırlar. Akyurt ve Tuncer’in çalışmasında (2020); literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalarda çıkan bazı sonuçlara bakıldığında kadınların erkeklerin çalıştığı üst düzey pozisyonlara daha kolay uyum sağladıklarını, çalıştıkları uluslararası işletmenin çıkarları konusunda erkekler kadar endişeli olmadıklarını, başarılarına katkı sağlayacak iletişim ağlarını aktif bir şekilde kullandıklarını ve politik taktikleri kullanmada daha hünerli olduklarının görüldüğünü belirtmişlerdir¹⁴¹. Bu sonuçlar doğrultusunda cam tavan sendromunun görüldüğü işletmelerde kadınların daha kolay uyum sağlama, soğukkanlı çalışma, iletişim ağlarını daha aktif kullanma, politik taktiklerden faydalanma gibi özelliklerinden faydalanılamamakta ve sendromun olmadığı işletmelerin gerisinde kalmaktadır. Örucü ve Akgül (2019) de kadınların iş hayatlarında yaratıcılık, liderlik, iletişim vb. yetenekleriyle işletmeler için önemli

¹⁴¹ Nuran Akyurt, Büşra Tuncer, A.g.e. 2020, s.724.

olduğunu belirtmektedir¹⁴². Buradan hareketle kadınların geri kaldığı işletmeler kadınların aktif katılımı ile onların iyi oldukları alanlarda fark yaratabilecekken, bu farktan mahrum kalabilmektedirler.

G. F. Dreher'a (2003) göre cam tavan sendromu üç sebeple problem teşkil etmektedir. Bu problemler ise kadınların motivasyonlarını kırarak rekabet etme isteklerini kırması, çeşitliliği azaltması sonucunda gelen homojenliğin kötü ve maliyetli kararlara yol açması ile cinsiyet odaklı engellerin ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynak arzını azaltması şeklinde ifade edilmektedir¹⁴³.

Çalıştıkları işletmelerde cam tavana maruz kalan bireylerin örgütsel bağlılıklarında azalma meydana gelmektedir. Tersine iş yerinde cam tavanın var olmadığına inanan çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görecektir ve bağlılıkları artacaktır¹⁴⁴. Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılıkları azalan çalışanlarda, işlerinden kaçmak için yer aramakta olduklarından hem verimliliklerinde düşme meydana geldiği hem de devamsızlık yapma eğilimlerinde artış olduğu görülmektedir. Öte yandan cam tavan sendromuyla iş tatmini ve motivasyonda da düşüş görülmekte olup verimliliğe ve marka imajına hasar vermektedir¹⁴⁵.

Cam tavan sendromunu aşmak için bazı işletmelerde pozitif ayrımcılık strateji olarak kullanılmaktadır. Ancak Barreto vd. (2009) bu durumun sonucu olarak pozitif ayrımcılıktan faydalananların kendilerini damgalanmış hissedebileceğini; faydalanmayan kişilerin ise faydalananlara karşı negatif algılar içinde olacağını belirtmiştir¹⁴⁶. Bu pencereden bakıldığında cam tavanı aşmaya çalışırken sonuç itibarıyla işletmedeki dengeler bozulabilir ve güven ortamı sarsılabilir. Bu da cam tavanın tüm işletmeyi etkileyen bir sonucudur.

¹⁴² Edip Örucü, Görkem Akgül, "Örgütlerde Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güveme Üzerine Etkisi: Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına Yönelik Bir Araştırma", **Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2019, Cilt:12, Sayı: 2, s.195.

¹⁴³ George F. Dreher, A.g.e. 2003, p.542.

¹⁴⁴ Meral Erdirencelebi, Güzide Karakuş, "Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2018, Cilt: 10, Sayı: 3, s.102.

¹⁴⁵ Meral Erdirencelebi, Güzide Karakuş, A.g.e. 2018, s.111.

¹⁴⁶ Manuela Barreto, Michelle Ryan, T. Michael Schmitt, A.g.e. 2009, p.13.

1.9. Cam Tavanı Aşmaya Yönelik Stratejiler

Kadınların iş hayatında aktif yer almasıyla birlikte popülerliği artan cam tavan sendromu, geçmişten günümüze sürekli tartışılan ancak hala tam anlamıyla çözülememiş bir durumdur. Sökmen ve Şahingöz (2018), cam tavanın örgütsel yaşamın yanı sıra politik yaşamda, kamu sektöründe, eğitim ve akademik yaşamda, dini kurum ve kuruluşlarda dahi yaşandığını ileri sürmüştür¹⁴⁷. Bu kadar geniş bir alanda görülmesi ne kadar kapsamlı bir problem olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple aşmaya yönelik stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Farklı bakış açısına sahip insanlar işletmelere daha farklı katkılar sağlar. Kadın-erkek bakış açıları da birbirinden oldukça farklı olabilmekte ve kendilerine yönetimde yer verildiğinde çeşitlilik sağlanmış olmaktadır. Bu çeşitliliğin bir yararı farklı geçmişlere sahip insanların farklı bakış açılarına sahip olabilmesidir¹⁴⁸. Xerox firmasının CEO'su Paul Allaire, işgücü çeşitliliğinin bir öncelik olduğunu ve işlerine bu sayede de değer kattıklarını ifade etmiştir¹⁴⁹. İşletmelerin içinde bulunduğu zor dönemlerde daha da kıymetli olan farklılıklar doğru yönetilip değerlendirilmelidir. Cinsiyet, ırk ya da etnik köken farkı gözetilmeksizin nitelikli insanlar işletmenin daha karlı ve sağlıklı olabilmesi için önemlidir¹⁵⁰. Bu çerçevede nitelikleri uygun olup işletmeye katkı sağlayabilecek kadınlar sırf kadın olmalarından ötürü geri plana atılmadan kendilerinden faydalanılmalıdır. 1993 yılında yapılan bir çalışmada cam tavanı kırmada başarılı olan şirketlerin, diğer özellikleri gereği karşılaştırma yapılabilecek şirketlerle kıyaslandığında borsada neredeyse iki buçuk kat daha iyi olduğu görülmüştür¹⁵¹. Yine 2004 yılında yapılan bir araştırmada kadınların cam tavanı kırmayı başararak daha fazla üst yönetime katılabildiği şirketlerin, katılımın daha az olduğu şirketlere kıyasla daha iyi finansal performansla sahip olduğu görülmüştür¹⁵². Bunlar da kadınların şirketlere sağlayabileceği katkıları gözler önüne sermektedir. Ayrıca eğitilmiş ve vasıflı kadınlardan faydalanmak hem işletmeye değer

¹⁴⁷ Alev Sökmen, Sema Akar Şahingöz, A.g.e. 2017, s. 115.

¹⁴⁸ Renee B. Adams, Patricia Funk, A.g.e. 2012, p. 219.

¹⁴⁹ Glass Ceiling Commission, A.g.e. 1995, p. 47.

¹⁵⁰ Glass Ceiling Commission, US, Good For Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, Washington, DC, November, 1995, p.17-18.

¹⁵¹ Glass Ceiling Commission, Glass Ceiling Commission- A Solid Investment Making Full Use of the Nation's Human Capital, Federal Publications, 1995, p.V.

¹⁵² Nancy Lockwood, A.g.e. 2004, p.4.

katmakta hem işletmenin imajını iyileştirmekte ve nihayetinde daha “kadın dostu” ürün ve hizmetlerle müşteri memnuniyetini artırmaktadır¹⁵³.

Kadınlar ve azınlıklar, cam tavanı kırmaya yönelik ön plana çıkma amacıyla ve beklenilenden daha fazla başarı elde etme amacıyla daha fazla performans gösterme yoluna gidebilirler. Eliot ve Smith de (2004) kadın ve azınlıkların, üst kademelere gelebilmek için çoğu zaman erkeklere oranla deneyim ve eğitimlerine daha fazla güvenmek durumunda kaldıklarını ifade etmiştir¹⁵⁴. Wirth (2001), kadınların aynı işteki erkeklerden daha nitelikli ve daha iyi eğitilmiş olduğunu ifade eden çalışmaların da olduğunu ve bu durumun kadınların yükselmesinin zorluğunu ispat ettiğini belirtmiştir¹⁵⁵. Nihayetinde kadın ve azınlıkların daha iyi performans, daha fazla yetenek, daha iyi eğitim, daha yüksek başarı ve deneyime sahip olmaya çalışarak cam tavanı kırma konusunda yol alma ihtimalleri olabilecektir¹⁵⁶.

Ülkemizde alışlageldik kalıplardan ötürü kadınlar iş hayatında sırf cinsiyetlerinden ötürü problemler yaşamaktadır. Geniş aile sistemi ve ulaşılabilir ev içi yardım, çocuk bakımı ve evin geçimine önemli destek sağlayarak kadınların kariyerlerine hem daha fazla hem de verimli zaman ayırmasına olanak tanımaktadır¹⁵⁷. Anne adayları kadınlar hem doğum öncesi ve sonrasında sahip oldukları izinlerin hem de kreş imkânlarının yetersizliğinden iş hayatından çekilmeye kadar varan durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. İsveç’te anneler, babalara da aktarılabilen %80 maaşla 480 güne kadar doğum izni alma hakkına sahiptir¹⁵⁸. Ülkemizde de buna benzer çalışmalar yapılarak cam tavan sendromunun çözümüne yönelik adımlar atılabileceği düşünülmektedir. İzin sürelerinin yeniden düzenlenmesi, her ne kadar günümüzde süt izni ile süreli olarak esnetilse de esnek çalışma saati uygulamasının yaygınlaştırılması ve bunun özel sektörde de zorunlu olarak uygulanması, kreşlerin ulaşılabilir olması ve saatlerinin çalışma saatlerine uyumlu olması hatta hafta sonu da isteğe bağlı olarak kreşe bırakılabilme imkânı sağlanarak annenin hem kendini geliştirmesi hem de sosyalleşebilmesinin sağlanması çözüm önerileri arasında sıralanabilir. Yine kadınlara

¹⁵³ Linda With, A.g.e., 1997, p. 246.

¹⁵⁴ James R. Elliot, Ryan A. Smith, A.g.e. 2004, p. 368-369.

¹⁵⁵ Linda Wirth, A.g.e., 2001, p. 97.

¹⁵⁶ Erdal Alga, A.g.e. 2020, s. 21.

¹⁵⁷ Linda Wirth, A.g.e. 1997, p. 244.

¹⁵⁸ Adams, R. B., Funk, P. A.g.e., 2012, p.232.

yüklenmiş olan ev işlerinde geçirilen zamanın azaltılması da cam tavan sendromunu azaltmada faydalı olacaktır. Ev işlerini kolaylaştıracak ev aletleri ve konservelerin hem bol hem de uygun olması önemlidir¹⁵⁹. Günümüzde air-fryer, mikrodalga fırın, robot süpürge, kahve ve çay makineleri, kurutma makineleri gibi pratik ev aletlerinin kullanımının artışı ev işlerinde geçirilen süreyi kısaltmaktadır. Kalıplaşmış önyargılarda yer alan “ev işlerinden vakti kalmaz” görüşü de bu gelişmelerle eskisi kadar geçerliliğini korumamaktadır. Kadınların yönetici pozisyonlarına uygunluğu hakkındaki görüşler git gide olumlu hale geldiğinde daha fazla oranda kadın yönetim kademelerinde yer alma fırsatı bulacaktır¹⁶⁰.

Yeterli ve uygulamada başarılı yasal düzenlemeler cam tavan sendromunu azaltmada yadsınamayacak düzeyde önemlidir. Ülkemizde de “eşit işe eşit ücret ilkesi”, kadınları koruma amaçlı yürürlüğe konulan “Umumi Hıfzısıhha Kanunu” gibi yasal düzenlemelerin bulunması uygulamada yaşanan aksaklıklar nedeniyle tam anlamıyla çözüm getirememektedir. Bu sebeple konuya ilişkin yasal düzenlemelerin arttırılarak uygulanması aşamalarında sıkı kontrollerin olması cam tavanı aşmada önemlidir. 1961 ve 1982 Anayasalarında cinsiyet eşitliğine dair hükümlere rastlanmaktadır. Hatta yapılan düzenlemelerle kadınlara yönelik pozitif yönlü haklar tanınmıştır. Bu durum bazı kişilerce iş dünyasında eşitliği bozucu bir yapının hâkimiyeti olarak görülürken, aslında kadına yüklenen sorumlulukların yasal zorunluluklar yoluyla hafif hale getirilmesidir¹⁶¹.

Cam tavan gibi tamamen aşılamayan bir sorun için belki de biraz zorlayarak çözümler bulunabileceğini göz önünde bulundurmak gereklidir. Yönetim Kurullarında kadınların yer almasına yönelik kota uygulaması bu duruma örnektir. Norveç’in 2003 yılında işletmelerdeki kadın yönetici oranını %40’a yükseltmek için çıkardığı yasa, İspanya’nın 2007 yılında çıkartmış olduğu yönerge ile 2015’e kadar bu oranı yine %40’a yükseltme hedefi, 2010 yılında Fransız Ulusal Meclisinin kabul ettiği yasa ile üç yıl içinde borsaya kote Fransız şirketlerinin Yönetim Kurullarına %20 ve altı yıl sonra da %40 cinsiyet kotası uygulaması üst yönetimde kadınların yer almasına

¹⁵⁹ Serpil Aytaç, A.g.e. 1991, s.186.

¹⁶⁰ Georhe F. Dreher, F. A.g.e. 2003, p. 545.

¹⁶¹ Hava Tahtahoğlu, A.g.e. 2016, s. 93.

yönelik önemli adımlardır¹⁶². Ayrıca bu kota uygulamaları toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin stereotipleri azaltmakta ve kadın liderlerin başarısız olmasına ilişkin olumsuz önyargıları azaltmaktadır¹⁶³.

İnsan kaynakları uygulamalarını cam tavan sendromunu en azından azaltacak ölçüde planlamak da bir diğer çözüm olabilir. Nitelikli kadın çalışan alımına öncelik vererek bu doğrultuda kadın çalışan havuzu oluşturularak ihtiyaç halinde faydalanılabilir. Pozitif ayrımcılık, ayrımcılığa maruz kalan kadın çalışanlar için denkleştirici bir çözümdür¹⁶⁴. Nitelikli adayların seçilememesi ya da başvuruda dahi bulunamaması durumunda pozitif ayrımcılığın uygulamaya koyulması da kadınların katılımını sağlamada çözüm olabilir¹⁶⁵. Bu sayede kadınların yönetim kademelerinde yer almalarına öncülük edilebilir. İşletmelerin fırsat eşitliği politikalarını benimsemesi de cam tavan sendromu için önemli bir adım olup herkesin eşit şansa sahip olması için oyun alanını eşitlemeye yönelik bilinçli bir çabadır¹⁶⁶.

Cam tavan sendromuna neden olan faktörlerde bahsettiğimiz üzere örgütsel nedenlerden biri mentor eksikliğidir. Bunun çözüme kavuşturulması, cam tavan sendromunun çözülmesine dair önemli bir adım olabilir. Mentorlukta belirleyici olan; ilişkinin aktif, samimi, yardıma yönelik, öğretme ve öğrenmenin önemli yer tuttuğu bir rehberlik ilişkisi olmasıdır¹⁶⁷. Bu rehberlik ilişkisine erişmede problem yaşayan kadınlar, kendini geliştirme ve üst kademelere gelebilmede bunun eksikliğini yaşarlar. Mentordan yararlanma gayri resmi şekilde olabildiği gibi, resmi bir şekilde de olabilmektedir. İşletmelerde resmi mentorluk programları uygulamaya alınarak kadınların mentora erişmede yaşadıkları problem çözülebilir. Resmi mentorluk uygulamaları, resmi olmayan mentorluğa göre süreci daha yaygın, anlamlı, verimli ve adil bir şekilde getirmektedir¹⁶⁸. Resmi mentorluk programları, kadınlara yönetici olma yolunda katkı sağlayabilir. Jackson (2001), işletmelerin kadınları ve azınlıkları üst kademelere hazır hale getirmek için kariyer rehberliği ve desteği sağlayan resmi

¹⁶² Adams, R. B., Funk, P. A.g.e., 2012, p. 219.

¹⁶³ Muriel Niederle, Carmit Segal, Lise Vesterlund, A.g.e. 2008, p. 15.

¹⁶⁴ Erdal Alga, A.g.e. 2020, s. 22.

¹⁶⁵ Muriel Niederle, Carmit Segal, Lise Vesterlund, A.g.e. 2008, p. 1-2.

¹⁶⁶ Linda Wirth, A.g.e. 1997, p. 245.

¹⁶⁷ Erdal Alga, A.g.e. 2020, s. 21.

¹⁶⁸ Glass Ceiling Commission, "Glass Ceiling Commission- A Solid Investment Making Full Use of the Nation's Human Capital", **Federal Publications**, 1995, p. 45.

mentorluk uygulamalarını oluşturmalarının gerekliliğinden bahsetmiştir¹⁶⁹. Wirth (2001) de yine resmi mentorluğun bazı ülkelerde bir strateji olarak kadınların terfisinin önünü açmak maksadıyla kullanıldığını, bu sayede onlardaki potansiyelden faydalandığını ve daha görünür hale gelmelerine katkı sağlandığını ifade etmiştir¹⁷⁰. Kadınların cam tavan sendromuna maruz kalma sebeplerinden biri olan mentor eksikliği resmi mentorluk uygulamalarıyla çözülmeye çalışılmakta iken; işletmeler için de katkı sağlayabilmektedir. Bu konuya ilişkin Clutter (2014), mentorluğun işletmeye bağlılık ve sadakati arttırdığını, işe alım sürecini kolaylaştırdığını, çalışanların adaptasyonunu sağladığını, iletişimi geliştirdiğini, verimliliği artışına katkı sağladığını belirtmiştir¹⁷¹.

Cam tavan sendromunu açıklamada kullanılan arz yönlü açıklamalardan olan beşeri sermaye teorisine göre; kadınlar erkeklerden daha az beşeri sermayeye (eğitim ve kariyere yapılan yatırımlar) sahip olduklarından üst yönetime ulaşma şansları daha düşük olmaktadır¹⁷². Bu durumun önüne geçmek üzere kadınların beşeri sermaye düzeyleri erkeklerinkinden aşağı kalmayacak bir düzeye getirilebilir. Alga'ya (2020) göre de cam tavan oluşumunda mesleki eğitim ve tecrübe yetersizliği vurgulandığından kadınların kariyer engellerini aşabilmelerinde yeterli eğitim almaları ve kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir¹⁷³. Yeterli eğitim alan kadın çalışanların özgüvenleri de artacak ve karşılarına çıkan problemlerle daha kolay baş edebilir hale geleceklerdir. Geçmiş yıllardan günümüze dek kadın-erkek eğitim eşitliğini sağlamak adına pek çok kampanya yapılmış ve konuya ilişkin önemli de bir yol kat edilmiştir. 2003 yılında başlatılan “Haydi kızlar okula” sloganlı “Kız çocuklarının eğitime destek” kampanyası da bunlardan biri olup beklenenin üzerinde destek görmüştür¹⁷⁴. Kampanyada her ne kadar üst yönetim ile kısıtlanmasa da cam tavan sendromuna ilişkin mentor eksikliğinden bahsedilmiştir. Kampanya sosyo-ekonomik açıdan geri kalmış bölgeler için tasarlanmış olup özellikle köylerde kadın

¹⁶⁹ Janet Cooper Jackson, A.g.e., 2001, p. 33.

¹⁷⁰ Linda, With, A.g.e., 2001, p. 99.

¹⁷¹ David Clutterbuck, A.g.e., 2014, p. 26.

¹⁷² George F. Dreher, A.g.e., 2003, p. 543.

¹⁷³ Erdal Alga, A.g.e. 2020, s.20.

¹⁷⁴ Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (KEFEK), Eğitim Sistemimizdeki Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Yeri Konulu Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No:7, Nisan 2011, s.48.

öğretmenlerin az ya da hiç olmaması nedeniyle eğitimlerine önem verseler bile gelebilecekleri bir yeri hayal etmekte zorlanmakta ve istekleri körelebilmektedir. Bu tarz problemler için de mentor olabilecek yetkin kadınların önemli görevlere getirilmeleri gerekmektedir.

Kadınlar özellikle üst düzey yönetim kademelerine yükselmede görünmez engellerle karşılaşmaktadır. Wirth'e (1997) göre de kademeler yükseldikçe kadın ve erkek arasındaki fark daha belirgin hale gelmektedir¹⁷⁵. Nispeten daha az engelle karşılaşılan alt ve orta düzey yönetim kademelerinde kadınların istihdam edilmesi cam tavan sendromu için önemli bir adımdır. Kadınların bu kademelerde işe alımını ve elde tutulmasını sağlamanın kadınların başarılı olma ihtimalini etkileyeceğine ilişkin ilk çalışmalardan biri Dreher George F. tarafından yapılmıştır¹⁷⁶.

Kadınların iş hayatlarında karşılaştığı engellerin özellikle de sırf cinsiyetlerinden ötürü karşılaştığı engellerin tamamen bertaraf edilemediği dile getirilmiştir. Bu noktada kadınların kendi işlerini kurması da bir çözüm olabilmektedir. 21. Yüzyılda kadın girişimcilerin öne çıkacağını ve erkeklerin baskın olduğu işletmelere uyum sağlamaktansa kadınların kendi işlerinin patronu olacağı bazı yazarlar tarafından belirtilmektedir¹⁷⁷. Kendi işine sahip olan kadınlar, potansiyel olarak sınırsız imkânlarla sahip olabilir¹⁷⁸. Bu noktada hükümetin verdiği destekler önemli katkı sağlamaktadır. Günümüzde de ülkemizde KOSGEB başta olmak üzere birçok kurum ve kuruluş kadınlara teşvikler vermektedir. Bunların yaygınlaşması cam tavan sendromu ve ülke kalkınması açısından önemli görülmektedir. Nitekim Lockwood (2004) ABD'de sahipleri kadın olan işletmelerin sayıca artışının kadınların cam tavanı kırabildiğine işaret ettiğini belirtmektedir¹⁷⁹.

Cam tavanı aşmaya yönelik stratejiler, işletme düzeyinde kalmamalıdır. Bu stratejiler toplumun tamamına yayılmalıdır. Ortak hareket edilmedikçe aşmaya yönelik stratejilerin istenilen sonuçları vermesi bir hayli zordur. Cinsiyet ayrımcılığı yalnızca ayrımcılığa uğrayan gruba yönelik olmanın da ötesinde toplumun tamamını

¹⁷⁵ Linda With, A.g.e. 1997, p. 239.

¹⁷⁶ George F. Dreher, A.g.e. 2003, p. 559.

¹⁷⁷ Alev Sökmen, Sema Akar Şahingöz, A.g.e. 2017, s.117.

¹⁷⁸ Linda With, L. A.g.e. 1997, p. 249.

¹⁷⁹ Nancy Lockwood, A.g.e. 2004, p.7.

etkileyen bir problem olduğu bilinciyle özölmeye alışılmalıdır¹⁸⁰. Ancak bu cam tavanı kırmaya ilişkin tek bir strateji olmayıp her işletme kendisine uygun olan stratejiyi uygulamalıdır¹⁸¹. Bir işletmenin cam tavanı aşmak için kullandığı strateji başarılı olurken, aynı strateji farklı bir işletme için aynı başarıyı sağlamayabilir. İşletmeler bu doğrultuda bulunduğu konuma ve ulaşmak istediğı hedeflere göre farklı stratejilerle cam tavan gibi hala tam anlamıyla aşılammış bir sorunun çözümünde gelişme kaydedebilir ve hatta uygulanan farklı stratejiler sayesinde topluma en uygun çözümün bulunmasında doğal olarak etkin rol oynayabilirler.



¹⁸⁰ Alev Sökmen, Sema Akar Şahingöz, A.g.e. 2017, s.125.

¹⁸¹ Glass Ceiling Commission, A.g.e. 1995, p.9.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

Zaman içerisinde artan rekabet koşulları işletmelerin ayakta kalmasını zorlaştırmıştır. Bu zorluk karşısında işletmeler, rekabet koşullarına uygun biçimde kendisini geliştirmek ve değiştirmek zorunda kalmaktadır. Çevre kavramının önem kazanmasının ardından işletmelerin yenilikler yapması, uyum süreçlerine dahil olmaları, kurumsallaşma teorilerinin oluşma sürecini hızlandırmıştır¹⁸². Çevrenin değişimi ve işletmelerin buna kendisini adapte edebilmesi de “kurumsallaşma” kavramı sayesinde mümkün olmaktadır. İşletmeler çevre faktörlerini ne denli önemseyip uygularsa o kadar kurumsallaşabilmekte, kurumsallaşma sayesinde de değişen çevre koşullarını kendi lehlerine çevirme ve başarılarını sürdürebilme fırsatına sahip olmaktadır¹⁸³. Kurumsallaşmayan işletmeler değişimlere adapte olamamakta ve rekabette diğerlerinin gerisinde kalmaktadırlar. Özellikle uluslararası rekabette geri kalmamak kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır¹⁸⁴.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Dünyada ekonomik ve sosyal alandaki gelişmeler, 1990 yılı itibariyle hız kazanmıştır. İşletmeler, bu gelişmelerin gerisinde kalmamak ve çevrelerindeki gelişmelere ayak uydurmak durumunda kalmışlardır. İşletmelerin bu gelişmeleri bünyelerine adapte edebilmesi de kurumsallaşma sayesinde mümkün olmaktadır¹⁸⁵. Artan globalleşme ile bu yıllardan itibaren ülkemizde de kurumsallaşma önem kazanmıştır¹⁸⁶. Kurumsallaşma, Türk literatüründe çeşitli kaynaklarda her ne kadar farklı anlamlara sahip olsa da kurumsal kültür, kurumsal yönetim veya kurumsal

¹⁸² Okan Kekül, Kurtuluş Yılmaz Genç, “Kurumsallaşma ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve İş Tatminine Yönelik İçerik Analizi: Lisansüstü Tezlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Sosyal Araştırmalar**, 2023, Cilt: 7, Sayı: 23, s. 174.

¹⁸³ Çağla Ö. Aydın, Fatma Z. Tan, “Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme”, **Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi**, 2019, Cilt: 3, Sayı: 2, s.225.

¹⁸⁴ Bahri Meşe, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 20.

¹⁸⁵ Mustafa Büte, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, **Akademik Bakış Dergisi**, 2010, Sayı:22, s.1.

¹⁸⁶ Bahri Meşe, A.g.e. 2005, s.20.

yönetişim gibi çeşitli kavramlar ile anlamdaş kullanılmaktadır¹⁸⁷. Kurumsallaşma, işletmeleri kişilerden bağımsızlaştırmakta ve en temel haliyle işletmede belirli kuralların hüküm sürmesi anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma kavramının dayandığı kurumsal teori ilk olarak 1948 yılında Philip Selznick tarafından ortaya atılmıştır¹⁸⁸. Selznick kurumsallaşmayı fikir ve değerleri yayma süreci olarak tanımlamasının yanı sıra sürecin kurum ve bireyler tarafından sınırlamalar getirilmesini de içeren uygulamalı bir süreç olduğunu da ifade etmiştir¹⁸⁹.

Kurumsallaşma teorisinin “Kurumsallık” kavramı şeklinde literatüre girmesi ise, 1977 yılında Meyer ve Rowan’ın gerçekleştirmiş olduğu “Bir Mit ve Merasim Olarak Sosyal Yapı” çalışmasıyla olmuştur¹⁹⁰. Bu çalışma ile birlikte kurumsallaşma örgüt içerisindeki formal yapıların oluşturduğu sembolik unsurlar nezdinde değerlendirmiştir.

Kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda birbirinden farklı pek çok tanım yapılmıştır. Yapılan bu tanımlar, vurguladıkları hususlar ve amaçlar bakımından bazı farklılıklar da barındırmaktadır¹⁹¹.

Özgener (2003) kurumsallaşmayı işletmelerin şahıslara bağlı olmaksızın, uzun vadede varlığını koruması ve kamuoyuna mal olması şeklinde ifade etmiştir¹⁹². Kurumsallaşan işletmelerin çevresi tarafından kabul edilmesi, benzerlerinden ayırt edilmesi daha kolay olmaktadır. Bu da işletmelerinin yaşam süresini arttırmaktadır.

Kurumsallaşma, “bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir¹⁹³ şeklinde tanımlanmaktadır.”

¹⁸⁷ Cemil Ulukan, “Girişimcilerin Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2005, s. 30.

¹⁸⁸ Serkan Aylan, Hakan Koç, “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2017, Cilt: 19, Sayı: 2, s. 566.

¹⁸⁹ İlkem Şahman, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2008, Cilt: 10, Sayı:2, s. 4.

¹⁹⁰ Okan Kekül, Kurtuluş Yılmaz Genç, A.g.e. 2023, s. 175.

¹⁹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005, s. 259.

¹⁹² Şevki, Özgener, “Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ocak-Haziran 2003, Sayı:20, s.152.

¹⁹³ Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul, Hayat Yayınları, 4. Baskı, 2004, s. 71.

Kurumsallaşmayı ifade eden bir diğer tanımda; işletme yapısının belirli ilke ve standartlara uygun biçimde tekrardan yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin uzmanı olması ile işletmede bilgiye dayalı bir anlayışın olmasıdır¹⁹⁴. March'a göre kurumsallaşma: çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır¹⁹⁵.

Kurumsallaşma, işletmenin günün koşullarına ve piyasa koşullarına göre yönetim ve örgüt yapılarını gözden geçirerek gerekli sistemleri kurması, bir kurum olmaya ilişkin davranış, ilke ve standartları belirleyerek bunları yazılı hale getirmesi ve uygulamasıdır¹⁹⁶.

Kurumsallaşma, işletmelerdeki süreçlerin kişilerden bağımsız belirlenmiş kural ve prosedürlere uygun bir biçimde kendiliğinden gerçekleşmesidir. Koç ve Yazıcıoğlu kurumsallaşmayı; tekrar eden alışkanlıklar ve eylemlerin standart hale gelmesi veya uyulması gereken kurallar olarak ifade etmiş, ne işletmelerin kim tarafından yönetildiğinin ne de sahiplerinin kim olduğunun bir öneminin olmadığını belirtmişlerdir¹⁹⁷. Kurumsallaşma denildiğinde çoğu zaman işletmeyi tamamen profesyonellere terk ederek bir kenara çekilmek akla gelse de kurumsallaşma bu değildir¹⁹⁸. Süreçlerle ve işletmenin yol haritasıyla ilgili bir kavramdır. Gerektiğinde profesyonellerden yardım almak, işletmeyi salt olarak kişilere bağımlı kabul etmemek gerekir. Ancak aile fertlerinden herhangi birinde de şirket liderliği için uygun nitelikler varsa o kişi de görevlendirilebilir.

Apaydın'a göre (2007) kurumsallaşma; örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve uyumluluk elde etmek için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş, dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve

¹⁹⁴ İlkem Şahman, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, A.g.e. 2008, s. 5.

¹⁹⁵ James G. March, "Continuity and Change in Theories of Organizational Action", **Administrative Science Quarterly**, 1996, Vol: 41, No: 2, p. 278- 279.

¹⁹⁶ Emre İşçi, Seçil Bal Taştan, Mediha Ayşin Kozal, "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2013, Cilt: 1, Sayı: 3, s.65.

¹⁹⁷ İrfan Yazıcıoğlu, Hakan Koç, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Sayı:21, s. 499-500.

¹⁹⁸ Sümeyra Dilbaz, "Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 67.

bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır¹⁹⁹. İşletmeleri etkileyen kurumsal çevre oldukça kapsamlıdır. Kurumsal çevreyi oluşturan temel iki aktör; devlet ve profesyonel yapılar olmakla birlikte; müşteriler, satıcılar, alıcılar, rakipler, potansiyel müşteriler ve hatta işletmenin müşterisi olmayacak kişiler bile kurumsal çevreyi oluşturmaktadırlar²⁰⁰.

Meyer ve Rowan ise kurumsallaşmayı; işletmelerin dış çevresiyle etkileşiminin sonucunda oluşan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistem neticesinde ortaya çıkan kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin uygulanma süreci şeklinde ifade etmektedir²⁰¹.

Ulukan'a göre; bir işletmede, personelin birbirlerine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri gibi eylemler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir²⁰². Bu örneklerle bakıldığında herhangi bir işletme için sıradan süreçlerin standart olması görülmektedir. Yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip işletmeler, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda benimsenmiş misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkisi altına alarak işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzaklaştıracaktır²⁰³. Bu faaliyetler kişilere bağlı değişirse; işletmeler kurumsallaşamamakta, değişen çevre koşullarına uyum sağlayamamakta ve rekabetçi piyasanın gerisinde kalabilmektedir.

Kurumsallaşma tüm işletmelerin gerçekleştirebileceği bir süreç olmayıp belirli büyüklüğe ulaşan işletmeler için mümkündür²⁰⁴. Küçük esnaf işletmelerinin kurumsallaşmasını görebilmek oldukça zordur. Bunun sebebini de onların kişilere bağlı ve formallikten uzak olmasına bağlamak yerinde olacaktır. Buradan hareketle

¹⁹⁹ Fahri Apaydın, "Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, s. 4.

²⁰⁰ W. Richard Scott, "The Adolescence of Institutional Theory", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 32, No:4, 1987, p. 494.

²⁰¹ John W. Meyer, Brian Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." **American Journal of Sociology**, 1997, Vol: 83, No: 2, p. 340-341.

²⁰² Cemil Ulukan, A.g.e. 2005, s.31.

²⁰³ Naciye Bilgin, "Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği", Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.28.

²⁰⁴ Sümeyra Dilbaz, A.g.e. 2005, s. 64.

herhangi bir esnaf işletmesinin kurumsallaşmanın tüm özelliklerini taşıması pek de mümkün olmamaktadır.

Kimberly (1979) kurumsallaşmayı; yeni değer, norm ve yapıların mevcuttakilerin kalıplarına uygun şekilde birleşmesi şeklinde ifade etmekle birlikte özünde farklılıklar barındıran beş yaklaşımla incelenebileceğini belirtmiştir²⁰⁵. İlk yaklaşım Selznick'e aittir. Selznick, çevrenin işletmeler için önemli olduğunu, kurumsallaşmak için çevrenin dikkate alınması gerektiğini, teknik araçların çevre ile uyumda yardımcı olduğunu vurgulamıştır²⁰⁶. Selznick, kurumsallaşmayı uyum sağlamada yardımcı olarak görmekte ve işletmeleri de belirli hedeflere ulaşmak amacıyla teknik araçlar olarak görürken, işletmeleri teknik yapının da ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak ifade etmektedir²⁰⁷.

Peter Berger ve Thomas Luckmann'ın (1966) düşünceleri ve onlar tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ikinci ve üçüncü yaklaşıma temel oluşturmaktadır²⁰⁸. Berger, kişilerin içgüdüleriyle yapıları hareketlerin sosyal düzeni nasıl etkilediğine, kişilerin hareketlerini etkileyen çevreye dikkat çekmekte olup içgüdüsel hareketlerin kişilerdeki etkisinin benzer oluşunu kurumsallaşma olarak ifade etmektedir²⁰⁹. Berger'e göre kurumsallaşma; dışsallaşma, objektifleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır²¹⁰.

Berger ve Luckmann'ın düşüncelerine dayanarak kurumsallaşmayı tanımlayan Zucker (1977), kurumsallaşmayı doğru ile yanlışın ne olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır²¹¹. İşletmeler bu ortak ve anlamlı davranışlar sayesinde kabul görerek meşruluk kazanmakta ve çevresine uyum sağlamaktadır.

²⁰⁵John R. Kimberly, "Issues In The Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization", **Academy of Management Journal**, 1979, Vol: 22, No: 3, p. 447-456.

²⁰⁶ Philip Selznick, "Institutionalism Old and New", **Administrative Science Quarterly**, 1996, Vol: 41, No: 2, p. 271.

²⁰⁷ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 9.

²⁰⁸ Fahri Apaydın, A.e. 2007, s.10.

²⁰⁹ Çağla Ö. Aydın, Fatma Z.Tan, A.g.e. 2019, s. 228.

²¹⁰ W. Richard Scott, A.g.e. 1987, p. 497.

²¹¹ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 11.

Meyer ve Rowan (1977), Berger ve Luckmann'ın düşüncelerini Zucker'den (1977) nispeten farklı yorumlamaktadırlar. Meyer ve Rowan (1977), Zucker'den (1977) farklı olarak²¹²;

- Kurumsallaşmada kültürel öğelerin (sembolik, bilinçsel sistemler ve normatif inanışlar) önemine yer vermekte,
- Kurumsallaşmanın, işletmelerin yaşamlarını sürdürmesine, kaynaklarının korunmasına ve meşrulaşmasına katkı sağladığına değinerek işletmeler için faydasını belirtmekte,
- Zucker'in (1977) kurumsallaşma süreci üzerinde odaklanmasının aksine, bu araştırmacılar çok yönlü kurumsal bir çevre olan değer sistemlerine odaklanmaktadırlar.

Dördüncü yaklaşım DiMaggio ve Powell tarafından açıklanmıştır. Onlara göre kurumsallaşma işletmelerin ölçülü olmasından öte herkesçe kabul edilebilirliği ve meşruluğu sağlayan bir amaçtır. İşletmeler belirsizliği aşabilmek amacıyla başarılı ve yasal işletmeleri taklit ederek onlara benzemektedirler²¹³. Bu durumun literatürdeki karşılığı “izomorfizm” olarak adlandırılmaktadır. İzomorfizm, diğer adıyla eşbiçimlilik DiMaggio ve Powell tarafından alan yazına kazandırılmıştır²¹⁴. İzomorfizm, Selznick'in (1996) işletmelerin kurumsallaşma sürecinde kabul edilebilirliklerini sağlaması olarak tanımladığı bir kavramdır²¹⁵. İzomorfizmde herhangi bir özgünlük söz konusu olmamakta, kabul gören başarılı işletmelerin imitasyonu gibi davranılmaktadır.

Son yaklaşım ise, Friedland ve Alford tarafından yapılan açıklamalar çerçevesinde oluşmuştur. Bu yaklaşıma göre işletmeler menfaatlerine göre hareket etmekte olup çevreden bu menfaatleri korumaya çabalarken çevre ile bu aşamada ters düşebilmektedir²¹⁶.

²¹² Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 11.

²¹³ Philip Selznick A.g.e. 1996, p. 270-276.

²¹⁴ Ebru Zencir, “Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, Doktora Tezi, 2013, s. 11.

²¹⁵ Philip Selznick, A.g.e. 1996, p. 276.

²¹⁶ W. Richard Scott, A.g.e. 1987, p. 500-501

Tablo 2. 1: Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	İşletme Amaçları
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değerler oluşturarak	İstikrar Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyumluluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları artırma Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

Kaynak: W. Richard Scott, “The Adolescence of Institutional Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 32, No:4, 1987, p. 493-510.

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere Selznick ve DiMaggio’nun kurumsallaşma yaklaşımı benzerken; kurumsallaşma şekilleri birbirlerinden farklıdır. Selznick değerler oluşturmayı, özgünlüğü ele almaktadır. DiMaggio ise taklit ederek kabul görmeyi ve kurumsallaşmayı savunmaktadır. Zucker ile Meyer ve Rowan da aynı kurumsallaşma yaklaşımını kabul etmekte ancak kurumsallaşma şeklinde birbirlerinden farklılaşmaktadırlar.

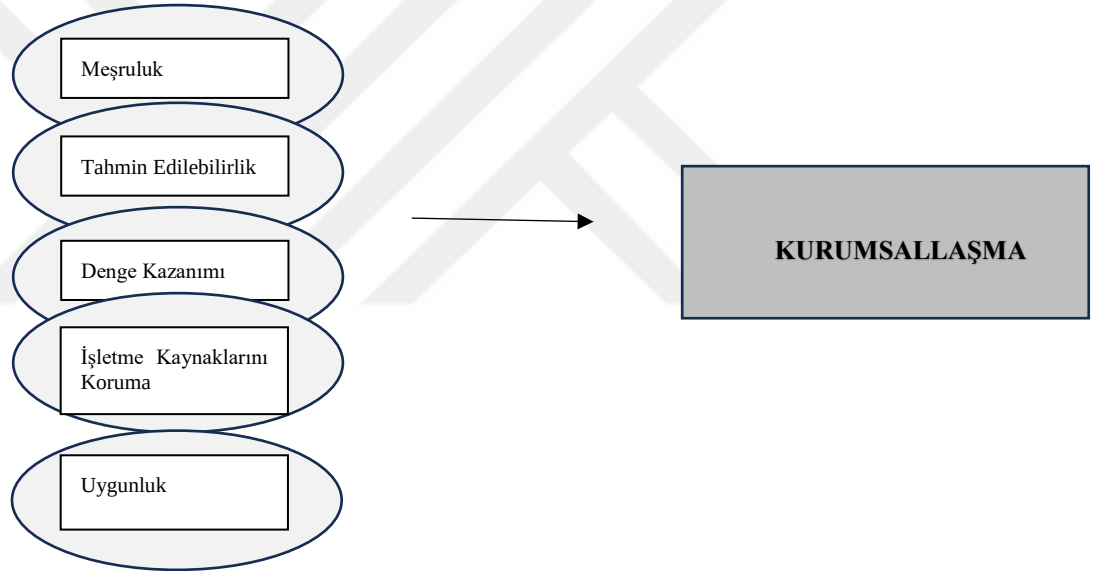
2.2. Kurumsallaşmanın Amaçları

İşletmeler kurumsal olmak isterlerken bazı amaçları bulunmaktadır. Tüm kurumsallaşma çabaları da bu amaçları gerçekleştirmek içindir. Kurumsallaşmada birbirinden farklı pek çok amaç bulunabilir. Bu amaçlardan bazıları; meşruluk, tahmin edilebilirlik, denge kazanımı, işletme kaynaklarını koruma ve uygunluk şeklindedir²¹⁷.

²¹⁷ Fahri Apaydın, “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt:10, Sayı: 1, s. 8.

Apaydın (2007), “İşletmeler kurumsallaşarak istikrar, tahmin edilebilirlik, uyum ve meşruiyet kazanmakta ve işletme kaynaklarını artırarak uzun dönemli yaşayabilmeyi amaçlamaktadırlar.” İfadesiyle işletmelerin kurumsallaşmadan beklentilerini dile getirmiştir²¹⁸. Temelli de kurumsallaşmayı; örgütsel istikrar, meşruluk kazanma, kaynak sağlama, tahmin edilebilir ve uyumlu olabilmek amacıyla, tam anlamıyla organize olamamış yapılardan, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapı olmaya geçiş süreci şeklinde tanımlayarak kurumsallaşmanın amaçlarına yer vermiştir²¹⁹.

Şekil 2. 1: Kurumsallaşmanın Amaçları



Şekilde 2.1’de yer alan kurumsallaşma amaçları alt başlıklar halinde detaylı biçimde açıklanacaktır.

2.2.1. Meşruluk

Meşruluk, kurumsallaşmanın temel ve birincil amacı olup pazardaki aktörler tarafından meydana getirilen düzenlemelere ve normlara uygun yapı geliştirerek,

²¹⁸ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 1.

²¹⁹ Uğur Emre Temelli, “Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, Doktora Tezi, 2014, s. 9.

işletmelerin yasal bir kurum olmasını sağlama çabası olarak tanımlanmaktadır²²⁰. Normlara ve düzenlemelere uyum sağlamak işletmelerin meşrulaşmasına katkı sağlamaktadır²²¹. Bu sebeple kurumsallaşmanın başlıca amaçlarından olan meşrulaşma için, işletmelerin normlara sahip olması önemlidir.

Meşruluk kabul edilebilir olma ile ilgili bir kavramdır. İşletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek için kendilerini etkileyen faktörlerden önce toplumun uygun bulduğu biçimde davranmakta ve yapılanmaktadır²²². Aksi halde toplum tarafından dışlanacağını düşünen işletmeler, kabul görmek amacıyla toplumun çoğunluğu ile aynı düzlemde hareket etmeye çabalamaktadır. Kurumsallaşan işletmeler, çevresindeki paydaşlarca kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olmaktadır²²³.

Meşrulaşma sayesinde işletmeler, kaynaklara daha kolay ulaşabilme ve yaşamını devam ettirebilme fırsatı yakalamaktadır²²⁴. Bu kaynaklara işletmelerin kredibilitesi ve nitelikli çalışanların istihdam edilmesi örnek gösterilebilir. Daha meşru kabul edilen işletmeler, daha güvenilir olarak nitelendirildiklerinden finansal kaynaklara daha kolay ulaşabilmektedir. Meşruluk çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; daha kalifiye çalışanların bulunması, bunların elde tutulabilmesi ve mevcut çalışanların performansının artışı da etkilemektedir. Çalışanlar meşru olan işletmelerde yer aldıklarında performanslarını yükseltmeye daha fazla gayret göstermektedir²²⁵. Nihayetinde işletmeler de bu sayede performanslarını arttırabilmektedir.

Buradan hareketle kurumsallaşan işletmelerin hep iyi, örnek davrandığı çıkarımı yapılabilse de Ulukan (2005) bu durumu kurumsallaşmış eylemlerin daima olumlu görülmemesi gerektiği; rüşvet, yalan, evrak ve hesaplarda hile gibi durumların da kurumsallaşabildiğini dile getirerek ifade etmiştir²²⁶.

²²⁰ Fahri Apaydın, A.g.e. 2009, s. 8.

²²¹ Lawton R. Burns, Douglas R. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks", **Academy of Management Journal**, (February), 1993, Vol: 36, No: 1, p. 106 - 108.

²²² Bahri Meşe, A.g.e.2005, s.21.

²²³ İlkem Şahman, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, A.g.e. 2008, s. 5.

²²⁴ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 32.

²²⁵ Fahri Apaydın. A.e. 2007, s. 34.

²²⁶ Cemil Ulukan, A.g.e. 2005, s. 32.

2.2.2. Tahmin Edilebilirlik

Tahmin edilebilir olma işletmelerin kurumsallaşma amaçlarından bir diğeridir. İşletmelerin tahmin edilebilir olması, kişilerin geleceğe dair daha net öngörüler yapmasını mümkün kılmaktadır. Tahmin edilebilirlik, işletmenin gelecekle ilgili öngörülebilirlik sağlaması, ayakta kalabilmesi için çok önemlidir²²⁷. Bir işletme için belirsizliklerin mümkün olduğunca azaltılması ve tahmin edilebilirliğinin artırılması istenilen bir durumdur.

Kurumsallaşma, işletmelerin belirli hedefler için daha önceden belirlenmiş ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Hedeflerin, ilke ve değerlerin sağlam ve bağlayıcı olması yöneticileri bunlara uymak zorunda bırakmaktadır²²⁸. Bahsedilen bu zorunluluklar da tahmin edilebilir olmasına katkı sağlamaktadır. Kurumsallaşma işletmelerin belirsizliğini ve özgürlük düzeylerini azaltmaktadır²²⁹. Ulukan (2005) da kurumsallaşmış işletmelerin, belirsizlikten kurtulacağını, etkinliğinin ve verimliliğinin artacağını, yönetiminde devamlılık olacağını, eylemlerinin sistemli biçimde gerçekleşeceğini varsayıldığını belirtmektedir²³⁰.

Kurumsallaşma sürecindeki tahmin edilebilirlik düzeyini arttıran veya belirsizliği azaltan temel unsur formalleşmedir²³¹. Formalleşen işletmeler belirli kurallara bağlı kalmakta ve belirsizlik düzeylerini azaltmaktadır.

Kurumsallaşma sayesinde belirsizliklerin yönetilmesi kolaylaşmakta ve rekabet avantajı elde edilmektedir²³². Tahmin edilebilirlik sonuçların değişken olmaması şeklindedir ve müşterilerin tatminini artırmaktadır²³³. Müşteriler daha istikrarlı işletmelere daha sıcak bakmakta, riski kaygı unsuru görmekte olup riskten hoşlanmamaktadır. Tahmin edilebilirlik işletmedeki çalışanlar ve yöneticiler için de önemlidir. Bu kişiler herhangi bir konuda karar verirken daha yerinde kararlar

²²⁷ Çağla Ö. Aydın, Fatma Z. Tan, A.g.e. 2019, s. 230.

²²⁸ Gülşah Karavardar, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Cilt:1, Sayı:1, s. 161.

²²⁹ John R. Kimberly, A.g.e. 1979, p. 455.

²³⁰ Cemil Ulukan, A.g.e. 2005, s. 32.

²³¹ Daniel W. Greening, Barbara Gray, "Testing A Model Of Organizational Response To Social And Political Issues", **Academy Of Management Journal**, 1994, Vol:37, No: 3, p. 471.

²³² Şevki Özgener, A.g.e. 2003, s. 157.

²³³ John R. Kimberly, A.g.e. 1979, p. 437 - 457.

verebilirler. Nihayetinde de işletmenin performansını daha yukarıya taşıma şansına sahip olmaktadırlar.

Kurumsallaşmanın amaçlarından olan tahmin edilebilir olma, sadece müşteriler ya da çalışanlar ile değil; diğer kurumlarla olan ilişkileri de güçlendirmekte ve süreklilik kazandırmaktadır²³⁴. Buradan hareketle tahmin edilebilir olan işletmelerin daha kolay kurumsallaşabildiğini ve süreklilik kazanarak başarılı olabildiğini çıkarabilmek mümkündür.

2.2.3. Denge Kazanımı

Kurumsallaşmanın bir diğer amacı da istikrar kazanma, başka bir deyişle denge kazanımıdır. İstikrar kazanma, değişken piyasa koşullarına uygun hale gelebilmek için geçmiş deneyimlerden de faydalanılarak işletmelerin örgüt kapasitesini geliştirip geniş yelpazeli müşterilere ulaşmasını ve değişen ürün talebine hizmet edebilmesini sağlayacak esnek, etkin ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirmesi ve neticede yeni yetenekler geliştirmesi durumudur²³⁵.

İstikrar kazanmadan kasıt değişimin olmaması demek değildir. İstikrar konusunu ele alan bazı araştırmacılar değişimin istikrar sağlamayı negatif yönde etkilemekte olduğunu düşünmekte iken; bazı araştırmacılar ise istikrar sağlamak için değişimi ön koşul şeklinde görmektedirler²³⁶. Bazı araştırmacılar için istikrar sağlama, işletme yapısının zaman içerisinde sabit kalması şeklinde açıklanmaktadır²³⁷. Ancak kurumsallaşma açıklamalarında yer verildiği üzere; kurumsallaşma çevresel değişime uyum sağlama çabası olduğu için, işletme yapı ve süreçlerinin de zaman içerisinde değişimden payını alması kaçınılmazdır. İstikrar ile değişim zıt kavramlarmış gibi gözükseler de birbirini tamamlayan kavramlar olup işletmelerin değişim gerçekleşirken yetenek ve tecrübelerinden faydalanması istikrarı sağlamaktadır²³⁸. Bu iki kavram birbirlerini tamamlamamasının yanı sıra birbirlerinden de etkilenmektedirler²³⁹. Özellikle kurumsal yapıdaki işletmeler, mevcut konumunu

²³⁴ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 35.

²³⁵ Andrew C. Boynton, Bart Irwin Victor, "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", **California Management Review**, 1991, Vol: 34, No: 1, p. 53.

²³⁶ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 36.

²³⁷ W. Richard Scott, A.g.e. 1987, p.509.

²³⁸ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 37.

²³⁹ W. Richard Scott, A.g.e. 1987, p. 510.

korumak adına değişmek durumundadır. Bu değişimi gerçekleştiren her şeyiyle sil baştan bir değişimden ziyade, işletmelerin yapısına uygun değişimlerin gerçekleştirilmesi işletmenin kültürü açısından istenilen bir durumdur. Kimberly (1979); kurumsallaşmanın yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut norm, değer ve yapı kalıpları çerçevesinde birleştirilmesi süreci olduğunu belirtmiştir²⁴⁰. Bu açıklamasıyla yeni ve eskiyi harmanlamanın önemine değinmiş olduğu söylenebilmektedir.

2.2.4. İşletme Kaynaklarını Koruma

İşletme kaynaklarını koruma kurumsallaşmanın amaçlarından bir diğeridir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre çevre, kaynak sağlayan bir unsur olarak görüldüğünden işletmenin dışa bağımlı olduğu ifade edilmektedir²⁴¹. İşletmeler de bu sebeple yaşamlarını devam ettirebilmek amacıyla çevrenin beklentilerine ayak uydurmak durumunda kalmaktadır. Bu konuya ilişkin olarak kaynak bağımlılığı teorisyenleri, yöneticilerin kaynak bağımlılığı nedeniyle kısıtlamalar dahilinde seçimler yaptığını ifade etmektedir²⁴². Yöneticiler işletmeler için işletmelerin geleceğini etkileyen stratejik kararlar alırken, bu kısıtların izin verdiği ölçüde hareket edebilmektedir.

Meşru, uyumlu ve tahmin edilebilirlik düzeyi daha fazla olan işletmeler, kaynakların düzenlenmesinde rol alan kişi ve kurumlar tarafından daha güvenilir görülmekte, yatırım ve teşvikler konusunda daha cömert davranışlarla karşılaşmaktadırlar²⁴³. Meşru, uyumlu ve tahmin edilebilir olma diğer kurumsallaşma amaçlarından olup birbirlerini tamamlar niteliktedir. Kurumsallaşan işletmeler diğer işletmelere göre kaynaklarını daha kolay koruma ve artırma şansını yakalama imkânına sahip olur.

2.2.5. Uygunluk

Uygunluk da kurumsallaşmanın amaçlarından biridir. Uygunluk, işletmelerin devamlı olabilmek için faaliyetlerinin kabul edilebilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Devamlılığı tehlikede görülen işletmelere güven duyulmayıp yatırım

²⁴⁰ John R. Kimberly, A.g.e. 1979, p. 447.

²⁴¹ Daniel W. Greening, Barbara Gray, A.g.e. 1994, p. 469.

²⁴² Daniel W. Greening, Barbara Gray, A.e. 1994, p. 471.

²⁴³ Lawton R. Burns, Douglas R. Wholey, A.g.e. 1993, p. 112.

yapılmak istenilmemektedir. Uygunluk, tavsiye edilen, kabul görmüş çevrenin kurallarını benimseme ve bu kuralları uygulama ile gerçekleşmektedir²⁴⁴. İşletmelerin kurumsallaşmış olması, onların uygunluğu sağlamış olduğunu göstermekte ve devamlılık sağlamalarına yardımcı olmaktadır²⁴⁵. Kurumsallaşma bir şirketin doğru işler yapmasına değil; işleri doğru bir şekilde yapmasına katkı sağlamaktadır²⁴⁶. Bir işletmenin yaptığı işleri doğru şekilde yapması da rekabetçi düzen içinde çok önemli olup kendisini ileriye taşımaya yardımcı olur. Bu sebeple de işletmeler kurumsallaşmak isterken “uygunluk” da başlıca amaçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. Kurumsallaşma Avantaj ve Dezavantajları

İşletmelerin kurumsallaşması, birtakım avantaj ve dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Ancak kurumsallaşmanın olumlu ve olumsuz yönleri dikkate alındığında, olumlu yönlerinin oldukça fazla olması kurumsallaşmanın önemini göstermektedir²⁴⁷. Kurumsallaşmanın avantaj ve dezavantajları hakkında genel bir değerlendirme yapıldığında, işletmelerin özellikleri, yönetimleri, büyüklükleri, ciroları gibi etkenlere göre değişmekle beraber, kurumsallaşmanın gerçekleşmesiyle işletmelere sağlanan avantajlar dezavantajlara kıyasla daha fazladır²⁴⁸.

İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde bekledikleri en temel haliyle, meşruluk, tahmin edilebilirlik, denge kazanımı, işletme kaynaklarını koruma ve uygunluk olarak açıklanan kurumsallaşma amaçlarıdır. Bu amaçlar aynı zamanda kurumsallaşmanın sağlamış olduğu avantajlardır.

²⁴⁴ Çağla Ö. Aydın, Fatma Z. Tan, A.g.e. 2019, s. 230.

²⁴⁵ Fahri Apaydın, A.g.e. 2009, s.10.

²⁴⁶ Sümeyra Dilbaz, A.g.e. 2005, s. 64.

²⁴⁷ Ebru Karpuzoğlu, “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme - Personel Yönetimi ve Organizasyon, İstanbul, Doktora Tezi, 1999, s. 69.

²⁴⁸ Salim Yılmaz, “İşletmelerde Kurumsallaşma ve İş Kazaları Arasındaki İlişkide İş Güvenliği Kültürünün Aracılık Rolü”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Nevşehir, Doktora Tezi, 2023, s. 16.

Kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye değişmekte, daha hızlı kurumsallaşan ve kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde etmektedirler²⁴⁹.

Kurumsallaşmanın olası yararları da şu şekilde ifade edilmektedir²⁵⁰:

- Kontrolü sağlamak kolaylaşmakta,
- Daha sağlıklı iş bölümü gerçekleştirilmekte,
- Örgüt daha sistemli ve düzenli çalışmakta,
- İşletmenin büyümesine katkı sağlamakta,
- İşletmenin ve işlerin devamlılığı artmakta,
- İşletme sahipleri ve yöneticiler kendi işleri için daha fazla zaman yaratabilmekte,
- İşletme hedeflerine daha kolay ulaşmakta,
- Hata oranı düşmekte,
- İşler profesyonel kişiler tarafından yapılmakta,
- Yetki sorumluluk alanları daha net olmakta,
- İş planları daha açık olmakta,
- Yetki/sorumluluk denkliği artmakta,
- Dışa açılmak kolaylaşmakta,
- Kararların alınması kolaylaşmakta,
- Verimlilik artışı sağlanmaktadır.

Kurumsallaşmaya önem veren işletmeler, kendilerini sürekli yenilemeye ve kurumsallaşma düzeyini yüksek tutmaya çalışmakta iken; kurumsallaşmaya önem vermeyen dolayısıyla düşük performansa sahip işletmeler ise çoğu zaman değişime karşı çıkmakta ve dışarıya kapalı bir yapıyı benimsemektedir²⁵¹.

İşletmeler kurumsallaşma sayesinde; daha şeffaf bir yaklaşıma sahip olmakta, iş ahlakına ve sosyal sorumluluklara daha fazla önem vermekte, kaynaklarını daha verimli kullanabilmekte, teknolojiyi daha nitelikli kullanmakta, işletme sorunlarını daha kolay çözebilmekte, müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha kolay cevap

²⁴⁹ Uğur Emre Temelli, A.g.e. 2014, s. 10.

²⁵⁰ Cemil Ulukan, A.g.e. 2005, s. 34-35.

²⁵¹ Ebru Karpuzoğlu, A.g.e. 1999, s. 64.

verebilmekte, dış pazarlara daha kolay açılabilmekte, halka açılması gerektiğinde de süreç daha kolay olmakta, daha nitelikli profesyonel yöneticilerle çalışma şansına sahip olmaktadırlar²⁵².

İşletmeler kurumsallaştıkça kendine özgü bir karaktere sahip olmakta ve diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan yeteneklere sahip olmasının yanı sıra uzun süreli hayatta kalma şansını da yakalayabilmektedir²⁵³.

Kurumsallaşma sayesinde işletmede bir sistem kurulmakta, işletme kendi sahiplerinden bağımsız bir kimliğe sahip olmakta, bu sayede işletme eğitilmiş profesyonel kişileri kendisine çekmekte, işletmelerin gelişimini engelleyen nedenler ortadan kalkmakta ve işletmelere yeni bir bakış açısı sağlanmaktadır²⁵⁴.

Kurumsallaşma işletmelere pek çok yarar sağlamakla birlikte bazı yönlerden zarar da verebilmektedir. Kurumsallaşma bahsedilen avantajların yanı sıra kişilerin inisiyatiflerini tamamen elinden alabilmekte, yaşanan koşulların dışında farklı bir koşulun oluşması ya da mevcut koşulların değişmesi halinde adaptasyon sürecinin uzamasına, sonuç olarak yapısı sert işletmelerin rekabet ortamında başarısız olmasına sebebiyet verebilmektedir²⁵⁵.

Kurumsallaşmanın yararlarına ilaveten dezavantajlarını açıklayan Ulukan (2005) da kurumsallaşmanın dezavantajlarını şu şekilde ifade etmiştir²⁵⁶; örgütlenme sürecinde aşırıya kaçılması durumunda ortaya çıkabilecek aşırı bürokratik ortam ve işletme sahibinin/sahiplerinin geri planda kalmasıyla işletmenin denetimini kaybedebileceği korkusu, karar alma sürecinin uzaması, sistemin yavaşlaması, tekrarların artması, koordinasyon eksikliği veya zorluğu, işlere işletme sahibi gözüyle bakılmaması, monoton bir iş ortamının ortaya çıkması, bütüncül düşünülmemesi, çalışanların hantallaşması, aşırı fonksiyonel bir yapı ortaya çıkması gibi kurumsallaşmanın işletmelere getirebileceği olası sakıncalar olarak algılanmaktadır. Öte yandan işletmenin girişimcilik yeteneklerinde azalma olacağı düşüncesi de olası sakıncalar arasında görülmektedir.

²⁵² Selen Doğan, “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1998, Sayı: 13, s. 166-167.

²⁵³ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 5-6.

²⁵⁴ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s. 13.

²⁵⁵ Ebru Karpuzoğlu, A.g.e. 1999, s. 69.

²⁵⁶ Cemil Ulukan, A.g.e. 2005, s. 35.

Doğan (1998) kurumsallaşmanın dezavantajlarını kurumsallaşmanın maliyeti olarak ifade etmiş ve şu şekilde sıralamıştır²⁵⁷:

- İşletmelerin girişim yeteneğinde yavaşlamaya neden olabilir,
- Çalışanlar sahiplik hissini daha az hisseder,
- Sorumluluk duygusunda azalma görülebilir,
- Bürokratik yapı artar,
- İşlerin gerçekleşmesi yavaşlar,
- Kişilerarası ilişkiler zayıflayıp haberleşme düzeyinde azalma meydana gelir,
- Yaratıcılık düşer,
- İşletme içinde diplomasi ve politik davranışlarda artış meydana gelir,
- Kurumsallaşmaya geçiş döneminde yöneticilerin ve diğer çalışanların değişiminde artış olur,
- Kurumsallaşma sebebiyle oluşan yeni prensipler, işletme kültüründe değişme meydana getirir ve kötü yöndeki değişimler işletmeler için tehdit unsuru oluşturur.

2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları/Göstergeleri

İşletmelerin kurumsal olup olmadığını ya da ne denli kurumsal olduğunu ortaya koymak için değişmez kurallara ihtiyaç vardır. Bu kurallar da “kurumsallaşma göstergeleri” olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalarda bu göstergeler aynı şekilde ele alınabildiği gibi birbirlerinden farklı da olabilmektedir. Tengilimoğlu ve Akgöz (2019)’ün çalışmalarında da ulusal yazında bir kısım araştırmacıların kullandığı kurumsallaşma boyutlarından bahsedilmiş, bu kapsamda 5 ile 9 arasında benzeyen ya da birbirinden farklı kurumsallaşma alt boyutlarının yer aldığı ölçeklerin varlığına işaret edilmiştir²⁵⁸.

²⁵⁷ Selen Doğan, A.g.e. 1998, s. 165-166.

²⁵⁸ Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, “Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2019, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 231.

Tablo 2. 2: Kurumsallaşmanın Boyutları²⁵⁹

Yazarlar	Kurumsallaşma göstergeleri/Boyutlar
Apaydın, 2008	Formalleşme, Otonomi, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
Yazıcıoğlu ve Koç, 2009	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Tavşancı, 2009	Kültürel Güç, Toplumsal Değer ve Normlara Uyum, Profesyonelleşme, Biçimsel Organizasyon Yapısı, Kurumsal Çevreye Uyum, Biçimsel Yapıya Uyum, Yetki Delegasyonu
Apaydın, 2009	Formalleşme, Profesyonelleşme, Hesap Verebilirlik, Kültürel Güç, Tutarlılık
Karavardar, 2011	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Şanal, 2011	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
Sözbilen, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Şeffaflık, Kültürel Güç, Tutarlılık
Gül, 2012	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık, Yetki Devri, Etkin İletişim, Otonomi, Sosyal Sorumluluk
Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013	Formalleşme, Profesyonelleşme, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık, Özerklik, Şeffaflık
Zencir, 2013	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık, Sosyal Sorumluluk
Yağcı, 2014	Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Saydamlık, Tutarlılık
Akın, 2014	İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sistemi
Cevher, 2014	Formalleşme, Profesyonelleşme ve Otonomi, Kültürel Güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık
Candan, 2015	Formalleşme, Otonomi, Kültürel Güç, Şeffaflık, Tutarlılık

Kaynak: Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, “Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2019, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 231-232.

Tabloda görüldüğü ve Tengilimoğlu ve Aksöz (2019) tarafından yapılan araştırmada da dile getirildiği üzere; en çok kullanılan ölçek olduğu kabul edilen ve Apaydın tarafından 2008 yılında kullanılan ve 2009 yılında yeniden gözden geçirilen kurumsallaşma ölçeği "Formalleşme", "Profesyonelleşme", "Hesap Verebilirlik", "Kültürel Güç" ve "Tutarlılık" olmak üzere 5 boyuttan ve 34 sorudan oluşmaktadır.

²⁵⁹ Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, A.g.e. 2019, s. 231-232.

2.4.1. Formalleşme

Formel örgüt yapısı da kurumsallaşma kriterlerinden birisidir. Formalleşme işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerinin tanımlanıp kural, prosedür ve sözleşmelerle yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir²⁶⁰. Örgüt yapısında, bağlı kalınacak ilkeler belirlenmesi, faaliyetlerin standardize edilmesi, kimin nerede ne şekilde yapacağı, hangi yetki ve sorumluluklar çerçevesinde gerçekleştirileceğinin açıkça belirtilmesi gereklidir²⁶¹. İşletmede gerçekleşen ilişkilerin şeffaf, açık ve net biçimde olması da işletmeye olan güveni arttırarak formalleşmeyi etkilemektedir²⁶².

Bu sebeplerle, her şeyin açıkça yazılı biçimde ifade edildiği işletmelerde tekrar ve kargaşa oluşma ihtimali azalır. Formel örgüt yapısında işletmenin kişilerden bağımsız kuralları ve işleyişi olmaktadır. Kurumsallaşmanın önemli noktalarından biri olan işletmelerin kişilerden bağımsız bir işleyişinin olması bu formal örgüt yapısına bağlıdır.

İşletmelerdeki eylemlerin kontrol ve koordinasyonunun nasıl gerçekleştiğini gösteren formal yapı, kurumsallaşmış değerleri de yansıtmaktadır²⁶³.

2.4.2. Profesyonelleşme

Geçmişte tekdüze olan işler, büyüdükçe ve çeşitlendikçe karmaşılaşır. Bu karmaşılaşma da profesyonelleşmenin önemini attırmaktadır. Profesyonelleşme, resmi eğitim yoluyla kazanılan uzmanlık ve konu bilgisine sahip ücretli işgücüne artan güveni temsil eden, kurumsal personel ve operasyonlardaki değişimi ifade etmektedir²⁶⁴. Profesyonelleşme, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin o alanda uzman kişilerce yapılması, görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa göre belirlenmesi ve yerine getirilmesi ilkesine dayanmaktadır²⁶⁵.

²⁶⁰ Uğur Emre Temelli, A.g.e. 2014, s. 14.

²⁶¹ Gülşah Karavardar, A.g.e. 2011, s. 162.

²⁶² W. Richard Scott, A.g.e. 1987, p. 495.

²⁶³ Uğur Emre Temelli, A.g.e. 2014, s. 14.

²⁶⁴ Jiahuan Lu, Johann Park, "Bureaucratization, Professionalization and Advocacy Engagement in Nonprofit Human Service Organizations", **Human Service Organizations Management**, 2018, Vol: 42, No: 1, p. 382.

²⁶⁵ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s. 32.

Bir işletmenin profesyonel hale gelmesi, yönetimde profesyonel kişilerin yer alması, işletmenin profesyonel çalışanların özelliklerine katkı sağlayacak biçimde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki halinde bulunmasıdır²⁶⁶.

İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur profesyonellerin işletmedeki diğer çalışanlara oranı olup, profesyonel çalışanlar arttıkça işletmeler de daha profesyonel hale gelmektedir. İşletmelerin profesyonelleşmesi için yalnızca profesyonellerin istihdam ettirilmesi yeterli olmayıp, profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonom olmaları önem arz etmektedir²⁶⁷. Aksi halde işletmelerdeki profesyonel kişilerden yeterli düzeyde faydalanılma şansı azalmaktadır. Faydalanılmayan profesyonel kişiler, işletmelerin sorunlarına bir çözüm getirememektedir.

Kurumsallaşmanın benimsenmesi ve istenilen biçimde sürdürülebilmesi için uzman kişilerin görevlendirilmesi, üzerinde durulması gereken bir durum olup profesyonelleşme sayesinde işletmeler daha sürdürülebilir olmaktadır²⁶⁸. Ayrıca profesyonel çalışanlar değişimlere daha açık olduklarından kurumsallaşma süreçlerine uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır.

2.4.3. Hesap Verebilirlik (Saydamlık)

Hesap verebilirlik kurumsallaşmanın göstergelerindendir. İşletmelerin meşrulaşmasına katkı sağlayan ve kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan hesap verebilirlik; işletmelerin faaliyetleri hakkında, doğru, açık ve tam bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmesidir²⁶⁹.

Hesap verebilir olan işletmeler, güvenilir olarak görülmektedir. Güven, iş hayatındaki önemli unsurlardan biri olup kişilerin iş yapma tercihlerini etkilediği için, diğer işletmeler güvenilir olarak nitelendirilen işletmelerle daha fazla iş yapmak istemektedirler. Bu da işletme performansını olumlu şekilde etkilemektedir²⁷⁰.

²⁶⁶ Richard H. Hall, "Professionalization and Bureaucratization", **American Sociological Review**, 1968, Vol. 33, No: 1, p. 92.

²⁶⁷ Fahri Apaydın, "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, Cilt:4, Sayı: 7, s. 123-124.

²⁶⁸ Ebru Zencir, A.g.e. 2013, s. 14.

²⁶⁹ Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, A.g.e. 2019, s. 237.

²⁷⁰ Fahri Apaydın, A.g.e. 2008, s. 125.

İşletmeler hesap verebilir olmak ve bunu korumak adına belirli standartlar belirlemekte ve bunlardan şaşmamaya çalışmaktadır. Süreçlerin ve sonrasındaki bilgilerin tam, doğru ve nesnel biçimde tutulması istenilen bir durumdur. İşletmelerin bilgi sistemlerinde standartlaşmaya gitmesi saydamlığı ve hesap verebilirliği arttıran bir unsurdur²⁷¹. Bu standartlaşmaya gidiş işletmelerin süreçlerini nesnelleştirmekte ve nihayetinde hesap verebilir olmalarını sağlamaktadır.

2.4.4. Kültürel Güç

Kültür işletmenin paylaştığı değerler şeklinde ifade edilirken, bu değerlerin işletme genelinde kabul görme düzeyi de kültürün gücünü ifade etmektedir²⁷².

Kültür, işletme içerisinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirlerine bağlamaktadır. Bundan dolayı kültür, işletmenin amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının belirlenmesinde ve başarısında önemli yer tutmaktadır²⁷³. Kültürel güç, işletmelerin başarısını ve kurumsallaşmasını etkileyen, kurumsallaşma düzeyinde rol oynayan bir unsurdur.

Kültürü oluşturan değerlerin, ilkelerin, normların ve etik kuralların çalışanlarca kabul edilme düzeyi arttıkça, bütün üyelerce paylaşıldıkça işletmelerin güçlü bir kültürü olmaktadır. Örgüt içerisinde, inanışlar çoğunluk tarafından benimsendiğinde örgütün sahip olduğu kültürel güç de artmaktadır²⁷⁴. Herhangi bir işletmenin kültürünün azınlık tarafından kabul görmesi kültürel gücü sınırlı düzeyde arttırabilecekken; çoğunluğu oluşturması halinde kültürel güç önem kazanacaktır.

İşletme kültürünün güçlü olması, çalışanların katılımını arttırmakta, dayanışma oluşturmakta ve daha iyi karar vermeyi sağlayarak işlevselliği arttırmakta ve performansı olumlu yönde etkilemektedir²⁷⁵. Güçlü kültür, tıpkı işlevselliği artırdığı gibi kurumsallaşmayı da arttırmaktadır.

Kurumsallaşma eylem ve yapıların sonraki nesillere veya yeni katılan üyelere aktarılmasını da içermektedir²⁷⁶. Kişilerin davranışlarını düzenleme ve

²⁷¹ Fahri Apaydın, A.g.e. 2009, s. 15.

²⁷² Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, A.g.e. 2019, s. 235.

²⁷³ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2001, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 222.

²⁷⁴ Fahri Apaydın, A.g.e. 2008, s. 124.

²⁷⁵ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 64.

²⁷⁶ W. Richard Scott, A.g.e. 1987, p. 493-511.

şekillendirmede etkili olan kültür, üyelerin istenilen davranışlarda bulunmalarını sağlayacağından kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır²⁷⁷. Bu sebeple güçlü kültürel güce sahip olan işletmeler kurumsallaşma konusunda daha başarılı olabilmektedir.

2.4.5. Tutarlılık

Kurumsallaşmanın boyutlarından biri de tutarlılıktır. İşletmelerin gerçekleştirmeyi taahhüt ettiği sözleri gerçekleştirebilmesi, amaç ve misyonunun, izlediği yöntemler ile gerçekleşen sonuçların uyum içerisinde olmasına tutarlılık denmektedir²⁷⁸.

Tutarlılık pek çok paydaş için önemli olmakla birlikte; dış çevre ve müşteriler için de önemlidir²⁷⁹. Tutarlı olan işletmeler dış çevrede güven vermekteyken; tutarsız işletmeler kendilerinden tereddüt edilmesine ve hatta iş akdinin feshedilmesine dahi neden olabilirler. İşletmelerin diğer işletmelerce güvenli bulunması, işletmelerin meşruluğuna katkı sağlamaktadır²⁸⁰. Şanal (2011) tutarlılık ve kurumsallaşma ilişkisini; “Tutarlılık arttıkça meşruluk da artmaktadır ve buna bağlı olarak da örgütler kurumsallaşmaktadır²⁸¹” şeklinde ifade etmiştir.

İşletmelerin tutarlı olması istikrar sahibi olmalarına katkı sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın ve kurumsallaşma kurallarının hâkim olduğu işletmeler istikrar sahibi olmaktadır²⁸². Kurumsallaşarak istikrar sahibi olan işletmeler, daha sağlam olup diğer işletmelere kıyasla istikrarsız olmaya daha uzaktırlar.

Paydaşlar için işletmelerin tutarlı olması önem arz etmektedir. Bu paydaşlardan biri olan müşterilerin kendilerini hangi koşullarda nelerin beklediğini bilmesi önemlidir ve bu durum kendilerinin güven duymasını sağlamaktadır²⁸³. Bu işletmelere

²⁷⁷ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s. 64.

²⁷⁸ Hilal Gül, “İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi”, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 48.

²⁷⁹ Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, A.g.e. 2019, s. 237.

²⁸⁰ Fahri Apaydın, A.g.e. 2009, s. 19.

²⁸¹ Musa Şanal, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Doktora Tezi, 2011, s. 43.

²⁸² Meyer, J ve Rowan, B. A.g.e., 1997, p. 351.

²⁸³ Ebru Zencir, A.g.e. 2013, s. 17.

güven duyulmasının bir sonucu olarak müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmektedirler²⁸⁴.

İşletmeler belirsizliği aşabilmek için benzer faaliyetleri gerçekleştiren başarılı ve meşru kabul edilen işletmeleri taklit etme yoluyla onlara benzemektedirler²⁸⁵. Bu durumun literatürdeki karşılığı “izomorfizm” olarak adlandırılmaktadır. Bu sayede hali hazırda kabul gören işletmelerin bir kopyası olma yoluna giderek tutarlı olma amacı taşımaktadırlar. Bu konuya ilişkin önemli husus, işletmelerin başarılı ve meşru algılanan başka işletmelere benzemeye çalışmalarıdır²⁸⁶. Aksi halde kendilerinden daha iyi olandan ziyade daha kötüyü taklit eden işletmeler için tutarlılık kavramından bahsetmek mümkün olmayacaktır.

Tutarlılık, faaliyetlerin aynı biçimde gerçekleşmesi olarak ifade edildiğinden, işletmeye dahil edilen yeniliklerin tutarlılıkta sorun yaratabileceği düşünülmektedir²⁸⁷. Ancak Şanal’a göre (2011) değişim örgüt faaliyetlerine ve etik değerlere uyumlu bir şekilde gerçekleşirse tutarlılığa katkı sağlamakta ve verimliliği arttırmaktadır²⁸⁸. Buradan değişen ve yeniliklere açık olan işletmelerin tutarsız olduğunu söylemenin aslında doğru olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir. Kendini yenilemek ve daha iyiye taşımak amacıyla yenilikleri sürekli takip eden işletmeler de tutarlı olarak ifade edilmektedir.

Tablo 2. 3: Kurumsallaşmanın Unsurları

UNSURLAR	TANIM	TEMEL İŞLEVLER
Formalleşme	-Yazılı Prosedürlerin Varlığı -İşlerin Prosedürlere Göre Yapılması -Görev, Sorumluluk ve İş Tanımlarının Olması	-İstikrar Kazandırmak -Kontrolü Sağlamak -Koordinasyon Sağlamak
Profesyonelleşme	-Profesyonel Yöneticilerin İstihdamı -Profesyonel ve Mesleki Örgütlere Üyelik -Profesyonellerin Otonom Olması -Profesyonellerin Mesleki Normlara Bağlılığı	-Uyum Sağlamayı Kolaylaştırmak -Güvenirlilik Kazandırmak

²⁸⁴ Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, A.g.e. 2019, s. 237.

²⁸⁵ Philip Selznick, A.g.e. 1996, p. 270 - 276.

²⁸⁶ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 1983, Vol.48, No.2, p. 70.

²⁸⁷ Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, A.g.e. 2019, s.236.

²⁸⁸ Musa Şanal, A.g.e. 2011, s. 44.

		-Örgüt Kapasitesini Arttırmak
Hesap Verebilirlik-Şeffaflık	-Eylemlerin Çevresel Kurumların Normlarına Uygun Olarak Kaydedilmesi -Saydamlık -Eylemlerin İlgili Sektörel ve Mesleki Kurumlarca Onaylanması -Sosyal Sorumluluk	-Meşruluk Kazandırmak -Güvenirlilik Kazandırmak
Kültürel Güç	-Etik Kuralların, Normların ve Değerlerin Kabul edilme Düzeyi -Etik Kuralların, Normların ve Değerlerin Yaygın Olması	-Kontrolü Kolaylaştırmak -Koordinasyonu Kolaylaştırmak
Tutarlılık	-Verilen Sözün Tutulması -Misyona, Strateji ve Eylemler Arasındaki Uyum -Aynı Sektördeki Benzer İş Yapan İşletmelere Benzeme -Benzer Durumlarda Benzer Tepkileri Verme	-Güvenirlilik Kazandırmak -Meşruluk Kazandırmak

Kaynak: Fahri Apaydın, “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, s. 47.

2.5. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler

Kurumsallaşmanın seviyesi ve hızı işletmenin amaçlarına, yer aldığı sektöre, paydaşlarına ve boyutlarına göre farklılaşmaktadır²⁸⁹. İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerini etkileyen pek çok faktör vardır. Ancak çalışmalarda yer alan faktörler; yönetim tarzı/liderlik, örgüt kültürü, insana yönelik olma, eğitim ve örgüt yapısı olmak üzere beşe ayrılmaktadır²⁹⁰. Yönetim tarzı, örgüt kültürü, insana yönelik olma, eğitim ve örgüt yapısı niteliklerine göre kurumsallaşmayı olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

2.5.1. Yönetim Tarzı/Liderlik

Kurumsallaşmaya ilişkin yapılan tanımlamaların bir kısmında kişilerden bağımsız olması gerekliliğinden bahsedilmiş olsa da kurumsallaşmayı kişilerden tamamen bağımsız düşünmek mümkün değildir. Nihayetinde en başında işletmenin kurulmasını sağlayan da bir kişidir.

²⁸⁹ Çağla Ö. Aydın, Fatma Z. Tan, A.g.e.2019, s. 233.

²⁹⁰ Selen Doğan, A.g.e. 1998, s. 145.

Kurumsallaşma değişim sürecini de beraberinde getirmektedir²⁹¹. Değişim ise genellikle üst yönetimin teşviki ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple, kurumsallaşmaya etki eden önemli faktörlerden biri de işletmenin yöneticisi/lideridir²⁹².

Liderlik, “Belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı” başka bir ifadeyle “bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür”²⁹³. Kurumsallaşmada bir liderin örgüte yön vermesi gerekmektedir. İşletmelerin kurumsallaşırken yaşadığı problemlerin aşılması, liderlerin kurumsallaşma yeteneklerinin geliştirilmesine bağlıdır. Liderin kurumsallaşma konusunda kişilere bilgi vererek bunun gerekli olduğuna onları ikna etmesi gerekmektedir²⁹⁴. Kurumsallaşmanın işletmeye uyarlanması için çalışanların bu sürece hazır olmaları gerekmektedir ki, bu esnada karşımıza çalışanların yenilikçi ve girişimci bir tarza sahip olmalarını amaçlayan kurumsal girişimcilik süreci çıkmaktadır²⁹⁵. Bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde liderin yaklaşımı belirleyici olmaktadır.

Kurumsallaşmak isteyen her işletme aynı başarıyı yakalayamayabilir. Bakıldığında kabul gören, kurumsallaşmış başarılı işletmelerin arka planında güçlü lider ve yöneticilerin olduğu görülmektedir²⁹⁶. Yine bu işletmelerde yönetimin demokratik, katılımcı ve esnek olması da dikkat çekmektedir²⁹⁷. Demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışına sahip işletmelerde, kurumsallaşma süreci astlarla birlikte yürütülmektedir. Önceliklerin belirlenmesinden sürecin tamamlanmasına kadar birlikte yürütülen bu süreç sayesinde, sonradan bir denetleme süreci gerekmemektedir. Demokratik olma, kurumsallaşma için önemli bir gerekliliktir. Bu sayede kurumsallaşmada daha iyi bir başarı sağlanabilmektedir.

²⁹¹ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s.18.

²⁹² Feray Ayrıl Eryılmaz, “Özel Hastanelerde Kurumsallaşma düzeyi ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 42.

²⁹³ M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 164.

²⁹⁴ Sümeyra Dilbaz, A.g.e. 2005, s. 69.

²⁹⁵ Musa Şanal, A.g.e. 2011, s. 2.

²⁹⁶ Selen Doğan, A.g.e. 1998, s. 153.

²⁹⁷ Feray Ayrıl Eryılmaz, A.g.e., 2002, s. 43.

Profesyonel yönetim, şirketlerin uzmanlar tarafından yönetilmesidir²⁹⁸. Profesyonel yönetilen işletmeler de kurumsallaşma konusunda çoğu zaman daha başarılı olmaktadır.

2.5.2. Örgüt Kültürü

Örgütlerin tıpkı bireylerin bir kişiliği olduğu gibi diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlayan bir kişiliği vardır. Bu kişiliğine “örgüt kültürü” adı verilmektedir. Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü veya işletme kültürü ile eş anlamlıdır²⁹⁹. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir³⁰⁰. Örgüt kültürü, işletmelerin her alanını etkileyen değerlerdir. Örgüt kültürü işletmelerin kurumsallaşmasını etkileyen önemli faktörlerdendir. Meyer ve Rowan (1977) kurumsallaşmış işletmelerin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşler ortaya koyarken örgüt kültürü konusuna dikkat çekmiş ve işletmelerin paylaşılan inançlar ölçüsünde kurumsal olduğunu belirtmişlerdir³⁰¹. Özkara (1999) kurum kültürünün herkes tarafından paylaşılan değer ve inançlar olduğunu; işletmenin de bunlara uygun yönetilmesine “kurumsallaşma” denildiğini ifade etmektedir³⁰².

Örgütsel kültürün özellikleri özet olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır³⁰³:

- Örgütsel kültür grup üyeleri tarafından paylaşılabilmelidir.
- Öğrenilmiş ya da daha sonra kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü yazılı halde olmayıp örgüt üyelerinin düşünce yapılarında ve belleklerinde inanç ve değerler şeklindedir.
- Örgüt kültürü düzenli biçimde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar halindedir.

²⁹⁸ Tamer Koçel, A.g.e., 2005, s. 60.

²⁹⁹ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, A.g.e. 2001, s. 227.

³⁰⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınevi, İstanbul, 1992, s. 271.

³⁰¹ Ebru Zencir, A.g.e. 2013, s. 10.

³⁰² Meltem Onay Özkara, “Koç Holdingin Kurumsallaşma Başarısı”, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (İstanbul Bilgi Üniversitesi, 27-29 Mayıs 1999), Cilt:14, Sayı:162, s. 83.

³⁰³ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, A.g.e. 2001, s. 228.

Kurumsallaşmanın amaçlarından birisi rekabet avantajı sağlamak olup, örgüt kültürü de işletmelerin rekabet avantajı edinmesinde katkı sağlamaktadır. Bunun nedeni örgüt kültürünün işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olması ve seçilen stratejilerin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin işlerini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir unsur olmasıdır³⁰⁴.

Kişiler arasındaki bağı güçlendiren örgüt kültürü, yol gösterici olup işletmenin toplumdan kopmasını engellemektedir³⁰⁵. Herkes tarafından paylaşılan değerler, kişilerin kendisini o örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Bu da ortak çıkarlar için çabalamalarını sağlamakta aksi halde kişisel çıkarlar baskın gelmekte, faaliyetler aksamakta ve kurumsallaşma süreci zorlaşmaktadır.

Örgüt kültürü hem değişken çevre şartlarına hem de çevrenin beklentilerine uyum sağlamada aktif rol oynayarak dışsal uyumu gerçekleştirmektedir³⁰⁶. Kurumsallaşmayı başarabilmiş işletmelerin güçlü örgüt kültürüne sahip olduğu gözlemlenmiştir³⁰⁷. Buradan kurumsallaşma düzeyi ile kurumsallaşmanın doğru orantılı bir biçimde ilişki içerisinde olduğunu çıkarabilmek mümkündür.

Kurumsallaşma örgüt kültürü ile benzer olup aralarındaki fark kurumsallaşmanın işletme kültürünün bir alt elemanı olmasıdır³⁰⁸. Nihayetinde kurumsallaşma çevredeki değişimin dikkate alınmasıyla ilgili bir kavramken; kültürün de çevreye ters düşmesi beklenen bir durum değildir.

2.5.3. İnsana Yönelik Olma

Geleneksel yönetim yaklaşımlarının aksine günümüzde işletmeler, ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlamak için insan kaynağının önemini anlamıştır. İnsana yönelik bir tutum sahibi olmak işletmelerin etkin ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır³⁰⁹.

³⁰⁴ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, A.g.e. 2001, s. 228.

³⁰⁵ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, A.e. 2001, s.222-223.

³⁰⁶ Feray Ayrıl Eryılmaz, A.g.e. 2002, s.45.

³⁰⁷ İlkem Şahman, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, A.g.e. 2008, s. 7.

³⁰⁸ Bahri Meşe, A.g.e. 2005, s. 22.

³⁰⁹ Selen Doğan, A.g.e. 1998, s. 160.

İnsan sosyal bir varlık olup işletme içi süreçlerden dışlanabilmesi mümkün değildir. Her ne kadar kurumsallaşma kişilerden bağımsız olarak tanımlansa da bu durum işletmeyi insanlardan soyutlamak anlamına gelmemektedir. Kurumsallaşma, insanları kurumdan ayrı tutmanın ve dışlamanın aksine, kurumu oluşturan patrone kapıdaki güvenlik görevlisine kadar her bir insandan kendi renklerini, şahsiyetlerini, isimlerini, ruhlarını, benliklerini de yansıtarak işletmenin bir kurum gibi yönetilmesini istemelidir.³¹⁰ Kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden birisi de insana yönelik yönetim sisteminin kurulması olup bu sistemin odağı; kişileri anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yapılan işi takdir etmek, işlerine bağlanarak onu sevmelerine katkı sağlamak, üretim faktöründen ziyade üretim için önemli katkı sağlayan kaynaklar olarak görmektir. İşletmeler kurumsallaşırken doğru biçimde belirlenmiş kurumun amaçları etrafında toplanmak ve sunulan hizmetin niteliğini arttırabilecek fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı çalışanlar için yaratmayı hedeflemektedir³¹¹. Bununla birlikte işletmedeki çalışanlar, kurumsallaşmayı kolaylaştırabilmekte ve aynı zamanda kurumsallaşma sürecinin sonuçlarından da etkilenebilmektedir³¹² Bu açıklamalardan insana yönelik yönetim sisteminin kuruluşunun personel güçlendirmeye benzediğini söylemek yanlış olmayacaktır³¹³. İnsanlar kendilerini ve yaptıkları işleri ne kadar değerli görür ise örgütsel bağlılıkları o kadar artmaktadır. İşletmeler için beşerî sermaye gelişen ve değişen dünyada çok önemlidir. Bu sebeple de beşerî sermayeyi geliştirmek adına gereken katkı sağlanmalıdır. Kurumsallaşma süreçlerine etkin katılım da bahsedilen katkıya göre olumlu yönde değişebilmektedir.

2.5.4. Eğitim

Eğitim kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Eğitim, personelin işine ilişkin mevcuttaki ve sonraki zamanda ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını belirlemek, değerlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmek, tutum ve davranışlarını

³¹⁰ Sümeyra Dilbaz, A.g.e. 2005, s. 67.

³¹¹ İlkem Şahman, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, A.g.e. 2008, s. 8.

³¹² Okan Kekül, Kurtuluş Yılmaz Genç, A.g.e. 2023, s. 174.

³¹³ Selen Doğan, A.g.e. 1998, s. 161.

istenilen şekilde değiştirmesine katkı sağlayacak olan faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır³¹⁴.

Değişim günümüzde vazgeçilmez olup her alanda yer almaktadır. Özellikle teknolojiye değişim oldukça hızla gerçekleşmektedir. Devamlılık sağlamak isteyen işletmeler gerçekleşen bu yeniliklere hızla uyum sağlamak durumundadır. Yeniliklere uyum sağlamak da işletmelerin sahip olduğu çalışanların katkısı ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin yeniliklere ayak uydurabilen, istekli ve eğitimli personele sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple de eğitim, bu ayak uydurma sürecine katkı sağlayan önemli bir faktördür. Eğitime önem verilen işletmeler, yeniliklere hızla uyum sağlayarak kendini geliştirmektedir.

Kurumsallaşma süreci sürekli meydana gelen değişim ve yeniliklere ayak uydurmayı kapsamaktadır. Eğitim sayesinde işletmeler kurumsallaşmada daha başarılı olma fırsatına sahip olabilmektedirler. Kurumsallaşmış işletmelerde hizmet içi eğitim oldukça önemli olup bu eğitimin bir defalık değil işletmenin her alanında, sürekli eğitim felsefesi ile olması daha uygun olmaktadır³¹⁵. Nitekim kurumsallaşabilmiş işletmelere bakıldığında eğitim faaliyetlerinin sürekliliği dikkat  ekmektedir³¹⁶. Bu durum da eğitim faaliyetinin sürekliliğinin işletmelerin kurumsallaşması için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşmış işletmelerde faaliyetlerin eğitilmiş, görev ve sorumluluklarını özümsemiş, yaptığı işin niteliğine önem veren çalışanlar tarafından yönlendirildiği bilinmektedir³¹⁷. Kurumsallaşmada eğitimin önemini vurgulayan şengül ve  zkaya tarafından yapılan çalışmada (2006), eğitim düzeyi arttıkça çalışanların işletmeyle ilgili plan yapma ve yeni yöntemleri uygulama konusunda daha aktif yer aldıkları sonucuna ulařılmıřtır³¹⁸. Bu da çevresel değişim ve yeniliklere uyum ile ilgili olan kurumsallaşmanın eğitimle değişikliğe uğradığını doğrulamaktadır. Yüksek kurumsallaşma düzeyine sahip ve farklılık yaratan işletmelerde dikkat çeken

³¹⁴ İlkem şahman, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, A.g.e. 2008, s. 8.

³¹⁵ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s. 21.

³¹⁶ Sümeyra Dilbaz, A.g.e. 2005, s. 71.

³¹⁷ Selen Doğan, A.g.e. 1998, s. 157.

³¹⁸ Meltem Onay  zkaya, Canan Muter şengül, “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2006, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 123.

unsurlardan biri çalışanların planlı veya plansız eğitim programları ve uygulamaları desteklemeleridir³¹⁹.

2.5.5. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı da kurumsallaşmayı etkileyen unsurlardandır. Örgüt yapısı, işletmede yer alan belirli departmanlar arasındaki ilişkileri ifade etmektedir³²⁰. Çalışanların kime ve hangi görevlerden sorumlu olduklarını bilmeleri, iletişimin başarılı olabilmesi ve karar verme sürecinin sorunsuz gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır³²¹. Bunun gerçekleştirilememesi halinde görev dağılımı, sorumluluk paylaşımı gibi konularda netlik olmadığından problemler oluşması muhtemeldir.

Örgüt yapısı, olumlu veya olumsuz şekilde örgüt kültürü üzerinde etki yaratabilir. Her işletme için geçerli tek bir ideal örgüt yapısından bahsetmek pek mümkün olmayıp uygun örgüt yapısı işletmeden işletmeye değişmektedir. Örgüt yapısına göre, örgüt kültürü pasif veya saldırgan bir yapıda olabilmekte ve örgüt yapılarına göre oluşan bu kültürler, işyerinde gerilimleri ve rol çatışmalarını azaltmada etkili olabilmektedir³²². Bu durum kurumsallaşma düzeyini doğrudan etkilemektedir. Gerilimin yüksek olduğu işletmeler kurumsallaşmak, belirli kurallara tabii olmak istemezken; daha ılımlı yapıdaki işletmeler kurumsallaşmanın kendilerine sağlayacağı faydayı gözeterek süreçte yer almak isterler.

2.6. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.6.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Eski kurumsallaşma yaklaşımı olarak da ifade edilen Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı, işletmelerde yasal unsurların ve kuralların kurumsallaşmayı ifade ettiğini savunmakta, işletmeleri kurumsal hale getiren faktörlerin, kabul gören alışkanlıklar

³¹⁹ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s. 21.

³²⁰ SümeYra Dilbaz, A.g.e. 2005, s. 71.

³²¹ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s.21.

³²² İlkem Şahman, Dilaver Tengilimoğlu, Oğuz Işık, A.g.e. 2008, s. 8.

olduğunu ileri sürmektedir³²³. Bu yaklaşım insan faktörünü dışlaması, çevresel değişimi hesaba katmaması sebebiyle klasik yönetim teorisiyle benzetilmektedir³²⁴. Klasik yönetim teorisinde örgüt makineye, çalışanlar ise makinenin bir parçasına benzetilmekte olup çevresel koşullar hesaba katılmamaktadır. Bu temel eksiklikler rekabetçi koşullarda geri planda kalmaya ve beraberinde bazı sorunlara da neden olabilmektedir.

Klasik rasyonel bakış açısıyla kurumsallaşmaya değinen rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, işletmelerin fonksiyonları, örgüt içi değişim ve bu değişimin nedenleri gibi teorik sorunlar ele alınırken, kurum faaliyetleri ve stratejik yönetim dışındaki unsurlar önemsenmemektedir³²⁵. Bu yaklaşım, ele alınan konular ile ilgili gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları görmezden gelip önceden tanımlanmış sorunlara geçici çözümler bulmaktadır³²⁶.

Örgütlerdeki koordinasyon fonksiyonunun ihmal edildiğini Meyer ve Rowan, yalnızca planlara göre hareket eden kurumsallaşmış yapılarda kural ve prosedürlerin dikkate alındığını belirtmektedir³²⁷. İşletmelerin düzenli ve sürekli çalışabilmesini sağlayan koordinasyon fonksiyonuna gereken önemin verilmemesi, kural ve prosedürlere göre hareket eden işletmelerde birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütlerde alınan kararların uygulamaya koyulamaması, kural ihlalleri, denetim sistemlerinin yetersiz kalması ve teknik sorunları ortaya çıkarabilmektedir³²⁸.

2.6.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma yaklaşımı olarak ifade edilen kurumsallaşma analizi yaklaşımı, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında üzerinde durulmayan konulara odaklanmaktadır.

³²³ Ebru Karpuzoğlu, A.g.e. 1999, s. 54.

³²⁴ Musa Şanal, A.g.e. 2011, s. 38.

³²⁵ Ebru Karpuzoğlu, A.g.e. 1999, s. 54.

³²⁶ Musa Şanal, A.g.e. 2011, s. 38.

³²⁷ Meyer, J. ve Rowan, B. A.g.e., 1997, p. 341.

³²⁸ Meyer, J ve Rowan, B. A.g.e., 1997, p. 341.

İşletme stratejileri, gelecekle ilgili tahmin, örgüt içi etkileşim, uyum ve süreçler gibi örgütsel konuların üzerinde durmaktadır³²⁹. Yapılacak işlerin organize edilme şekli belirlenirken rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının aksine yalnızca içsel faktörlere değil; dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Dışsal faktörlere de önem verilerek örgütlerin gelecekleri ile ilgili belirsiz unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmakta ve örgütler daha yaratıcı hale getirilmektedir³³⁰. Selznick (1996) de çevresel unsurlara önem verilmesi ile birlikte; işletmenin devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve yaratıcılığın kullanılması ile ilgili planların da gerçekleşme imkânı bulabileceğini ifade etmektedir³³¹.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında yapılan çalışmalar teorikken, bu yaklaşımda gerçekleştirilen çalışmalar farklı olarak deneyseldir.

Örgüt kültürü, kurumsallaşma analizinde ele alınan başka bir konudur. Bu yaklaşımda çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar, organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları dil de önem taşımaktadır³³². Bu durum da insanı dışlayan rasyonel kurumsallaşma analizinin tersine bu yaklaşım için önemli bir husustur. Rekabet avantajı sağlayan örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri belirlemekte, tanımlamakta ve çalışanları destekleyerek belirsizlikler meydana geldiğinde çözümler ortaya koymaktadır³³³.

Tablo 2. 4: Örgütsel Kurumsallaşma Analizlerin Karşılaştırılması

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır, organizasyon yapısı revize edilir.
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanan gün	Gelecek
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formel organizasyon	Resmi olmayan organizasyon

³²⁹ Uğur Emre Temelli, A.g.e. 2014, s. 36.

³³⁰ Fahri Apaydın, A.g.e. 2007, s.71-72.

³³¹ Philip Selznick, A.g.e. 1996, p. 271.

³³² Ebru Karpuzoğlu, A.g.e. 1999, s. 56.

³³³ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, A.g.e. 2001, s. 228.

Problem çözme yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar ve alışkanlıklar	İlişkiler ve kişiler
Yöntem bilimi	Teorik	Amprık (deneysel)

Kaynak: Musa Şanal, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Doktora Tezi, 2011, s. 40.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı zamanla yerini kurumsallaşma analizi yaklaşımına bırakmıştır. Tıpkı kurumsallaşmanın da çevresel değişimlerle gerçekleştiği gibi örgütsel kurumsallaşma analizleri de gelişmiş ve değişmiştir. Bu sayede nispeten daha mekanik olan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı eksikler olarak görülen özelliklerini giderme fırsatı bulmuştur.

Günümüzde işletmeler “kurumsal” olmaya çabalamaktadır. Bunu yaparken de kurumsallaşmanın göstergeleri olan formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik (saydamlık), kültürel güç ve tutarlılık gibi önemli gereklilikleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Cam tavan ise yasal bir engel olmamasına rağmen uygulamada özellikle kadınların maruz kaldığı engellerdir. Bu iki değişkenin bağlantısı değerlendirildiğinde; cam tavanda eğitim ya da nitelik olarak bir eksik taraf bulunmamasına rağmen kadınlar bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller nedeniyle hak ettikleri pozisyona getirilmemektedir. Cam tavana maruz kalan kadın çalışanların bulunduğu işletmelerin kurumsal olduğunu söylemek, kurumsallaşmanın bazı göstergeleriyle ters düştüğü için doğru olmayacaktır. Nitekim formalleşme, işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerinin tanımlanıp kural, prosedür ve sözleşmelerle yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir³³⁴. Ancak kadın olma veya azınlık olma gibi nedenlerle kademe ilerlemesinin gerçekleştirilmemesi kademe ilerlemesinde belirlenmiş kural ve prosedürlere uyulmamasını göstermektedir. Profesyonelleşme, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin o alanda uzman kişilerce yapılması, görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa göre belirlenmesi ve yerine getirilmesi ilkesine

³³⁴ Uğur Emre Temelli, A.g.e. 2014, s. 14.

dayanmaktadır³³⁵. Kadınlar alanında uzman olmalarına rağmen cam tavan nedeniyle gereken yetki ve sorumlulukları elde edemiyorlarsa, bu işletmelerin profesyonel olduğunu söylemek güçleşir. İşletmeler hesap verebilir olmak ve bunu korumak adına belirli standartlar belirlemekte ve bunlardan şaşmamaya çalışmaktadır. Yine cam tavan sendromunun görüldüğü işletmelerde belirlenen standartlardan sapma söz konusudur. Kurumsallaşmanın bir diğer göstergesi olan tutarlılık, işletmelerin gerçekleştirmeyi taahhüt ettiği sözleri gerçekleştirebilmesi, amaç ve misyonunun, izlediği yöntemler ile gerçekleşen sonuçların uyum içerisinde olmasıdır³³⁶. Tutarlılık açısından cam tavan sendromu incelendiğinde, cam tavanın görüldüğü işletmelerde özellikle terfi prosedürlerinde tutarlılıktan sapma meydana gelmektedir. Bu açıklamalardan hareketle cam tavan sendromunun görüldüğü işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması olası bir durum değildir.

³³⁵ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s. 32.

³³⁶ Hilal Gül, “İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi”, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 48.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN ALGISI VE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde, İstanbul’da çalışan banka çalışanlarından edinilen birincil veriler ile cam tavan algısı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemine, varsayım ve sınırlılıklarına, araştırmada kullanılan ölçeklere, araştırmanın modeli ve hipotezlerine, araştırmada kullanılan istatistiki tekniklere, araştırmanın analizi ve sonuçlarına ilişkin elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, İstanbul ilindeki kadın ve erkek banka çalışanlarının cam tavan algısı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Ayrıca demografik özelliklere göre değişkenlerdeki farklılıkların incelenmesi de araştırmanın bir diğer amacıdır.

Belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere konu ile ilgili literatür taraması yapılmış bu kapsamda çalışmada ele alınan değişkenler önceki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Literatür taramasının ardından, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere banka çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, uygulamada her ne kadar gelişmeler yaşanmış olsa da halen tartışılan bir konu olan cam tavan kavramı ele alınmıştır. Bununla birlikte çoğu çalışmada bir kariyer engeli olarak ele alınan cam tavan kavramı yapılan literatür taramasında görüldüğü üzere şimdiye dek birlikte ele alınmamış olduğu tespit edilen “kurumsallaşma düzeyi” değişkeni ile birlikte çalışılmıştır. Kurumsal işletmelerde cam tavan algısının daha az olacağı varsayımıyla çalışma gerçekleştirilmiştir.

Cam tavan sendromuna daha çok kadınların maruz kalması nedeniyle konu ile ilgili yapılmış birçok çalışmada örneklem olarak sadece kadın çalışanların seçilmiş olduğu tespit edilmiştir. Ancak kadın çalışanların yanı sıra erkek çalışanların da

araştırma kapsamına alınmasının konuya sadece kadınların bakış açısıyla bakmaktansa daha geniş bir perspektifle bakılmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca bu durumun ileriki zamanlarda yapılacak farklı çalışmalara yol göstermesi bakımından önemli olacağı varsayılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını İstanbul ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Bankaların belirli bir kurumsallaşma düzeyinin üzerinde olduğu düşünülerek bu sektör üzerinde inceleme yapılması düşünülmüştür. Nitekim bankacılık sektörünün çok fazla riski bünyesinde barındırması kurumsallaşmasını zorunlu kılmaktadır. Uluslararası finansal piyasalarda temel standartların belirlenmesi amacıyla İsviçre’de kurulan Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements) ve bu standartlara uyum sağlanması amacıyla 1974’te kurulan “Basel Komitesi” bankacılık sektöründe kurumsallaşma zorunluluğunu gözler önüne sermektedir³³⁷.

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların, araştırma sorularını cevaplayabilecek bilgi düzeyine sahip olduğu ve sorulara samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Veri analizine ilişkin bir varsayım da araştırmada elde edilen veriler analiz edilirken SPSS istatistik programının kullanımının istenilen sonuçları elde etmede yeterli olacaktır.

Zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle araştırmanın İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Anketi yanıtlayacak çalışanlara katılım sağlamalarından önce ne kendi ne de çalıştıkları kurumun isminin sorulmadığı belirtilerek cevaplarırken gerçek düşüncelerini belirtmelerinin çalışma sonuçları bakımından oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir. Ancak buna rağmen ısrarla adım ve çalıştığım kurumun adı gizli kalsın diyenlerden sorulara ne denli objektif cevaplar alınabildiği konusu tereddüt yaratmaktadır. Bu tereddütü gidermek adına araştırmada elde edilen verilerin ne kadar geçerli ve güvenilir olduğuna ilişkin analizler yapılmıştır. Ancak bu durum da çalışmanın sınırlılıklarından biridir.

³³⁷ Kadir Tuna, “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Sayı:1, s. 210-211.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde şubeleri bulunan bankalardaki çalışanlar oluşturmaktadır. Kadınların iş yaşamında yoğunlukla yer aldığı sektörler; tarım, sanayi ve hizmet sektörüdür³³⁸. Hizmet sektörü içerisinde bulunan bankacılık sektöründe de oldukça fazla kadın çalışan istihdam edilmektedir. Ergeneli ve Akçamete de hizmet sektörlerinin ücretli kadın çalışanların büyük bir kısmını bünyesinde bulundurduğunu ve bankacılık sektörünün de hizmet sektörü içinde kadın istihdamında ilk sırada geldiğini ifade etmiştir³³⁹. Türkiye Bankalar Birliği'nin Mart 2024'te yayınladığı Banka, Çalışan ve Şube Sayılarını konu alan raporda; bankacılık sisteminde 34'ü mevduat, 20'si yatırım ve kalkınma, 9'u ise katılım bankası olmak üzere 63 banka faaliyet göstermektedir³⁴⁰. Yine aynı raporda, mevduat ile kalkınma yatırım bankalarında 190.037 kişinin çalıştığı ve bu çalışanların %50,8'inin kadın, %49,2'sinin ise erkek olduğu belirtilmiştir. Katılım bankalarında ise 20.394 kişi çalışmaktadır³⁴¹. Yine bu çalışanları 5.521'ini kadınlar oluşturmaktadır. Her ne kadar katılım bankalarında çalışan kadınların sayısı erkeklerin gerisinde kalsa da mevduat ve katılım bankalarının tamamında bulunan çalışan sayısı verilerine göre durum tam tersidir. Bu veriler doğrultusunda “cam tavan algısı” özellikle kadınların maruz kaldığı bir sorun olduğundan kadınların çoğunlukta olduğu bir sektör olan bankacılık sektöründe bu araştırmanın yapılmasının uygun olduğu düşünülmüştür. Nitekim Ergeneli ve Akçamete de (2004) yapmış oldukları çalışmada ülkemizde bankacılık sektöründe eğitilmiş uzman çalışanların istihdam edildiğini, ileri teknolojiyi kullanmakta olduğunu ve kadın çalışanlara yönelik tutumun diğer sektörlerdeki önyargılı tutumlardan farklı olabileceğini düşünmüştür³⁴².

³³⁸ Adem Ögüt, A.g.e. 2006, s.69.

³³⁹ Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, “Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2004, Cilt:22, Sayı:2, s. 92.

³⁴⁰ (Çevrimiçi) Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, Türkiye Bankalar Birliği, **Banka, Çalışan ve Şube Sayıları**, Rapor Kodu: DT13, Mart 2024, s. i. <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/mart--2024---banka,-calisan-ve-sube-bilgileri-/6266> , Erişim Tarihi: 25.05.2024.

³⁴¹ (Çevrimiçi) <https://www.tkbb.org.tr/> , Erişim Tarihi: 20.05.2024

³⁴² Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, A.g.e. 2004, s. 92.

Araştırmalarda evrenin tamamına ulaşabilmek pek mümkün olmadığından örneklem seçimine gidilmektedir. Araştırmanın örneklemi banka çalışanları içerisinde basit tesadüfi yöntem ile belirlenen çalışanlar oluşturmaktadır. Bu yöntemde evrendeki tüm birimlerin örnekleme seçilmesi aynı olasılığa sahiptir.

TBB'nin en son 2022 yılında yayınlamış olduğu “İllere ve Bölgelere Göre Banka Çalışanlarının Dağılımı” raporunda³⁴³ yer alan 188.687 çalışanın 84.728'inin İstanbul'da çalıştığı, büyük bir kısmının gerek nüfus yoğunluğu gerekse Finans Merkezinin İstanbul'da yer alması sebebiyle İstanbul'da çalışmakta olduğu ifade edilmiştir.

Üzerinde çalışılacak evrenin büyüklüğüne göre örneklem miktarının belirlenmesi için formül ve tablolara dayandırılan teknikler geliştirilmiştir.

Tablo 3. 1: Farklı Evren Büyüklükleri İçin Hesaplanmış Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%95 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si	Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%99 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si
50	44	88,0	200	171	85,5
100	80	80,0	500	352	70,4
500	222	44,4	1000	543	54,3
1000	286	28,6	2000	745	37,2
5000	370	7,4	5000	960	19,2
10000	385	3,9	10000	1061	10,6
100000	398	0,4	20000	1121	5,6
1000000	400	0,04	50000	1160	2,3
10000000	400	0,004	100000	1173	1,2

Kaynak: W. Lawrence Neuman, **Toplumsal Araştırma Yöntemleri**, Yayın odası 4. Basım. İstanbul, 2010, s.351.

İstanbul ilindeki banka çalışanları gibi oldukça kalabalık bir evrene sahip olunan araştırmada yeterli örneklem büyüklüğü tespit edilirken daha önceden hesaplanmış ve kabul görmüş bu tablolardan faydalanılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014), sosyal bilimlere dayalı gerçekleştirilen araştırmalarda çoğunlukla 0.05

³⁴³ Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, Rapor Kodu: DT13, Mart 2024, (Çevrimiçi) <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/mart--2024---banka,-calisan-ve-sube-bilgileri-/6266> , Erişim Tarihi: 25.05.2024.

anlamlılık düzeyinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir³⁴⁴. Tahtalıoğlu ve Özgür (2020) de sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda evrendeki birey sayısının bir milyon ve üzerinde olması durumunda 0,95 güvenilirlik ve %5'lik hata toleransı ile 384 örneklem büyüklüğü yeterli olacağını dile getirmişlerdir³⁴⁵. Bu doğrultuda sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarda sıklıkla kullanılan 0,95 güvenilirlik ve %5'lik hata payıyla yeterli örneklem büyüklüğü 400 kişi olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmanın örneklemini hem sektörel, hem de cinsiyet kıyaslamasına izin verecek şekilde çalışılan sektör yönünden kamu-özel ile kadın-erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu örneklem sayısına ulaşabilmek adına hazırlanan anket formları, e-posta yoluyla ve çeşitli sosyal medya araçları aracılığıyla banka çalışanlarına online soru formu olarak iletilmiş ve belirlenmiş zaman aralığında veriler toplanmıştır. Birçok çalışana ulaşmak için farklı şekillerde dağıtılan anket formları neticesinde 444 adet anket toplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanması anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Anket kişisel bilgiler, cam tavan algısı ve kurumsallaşma düzeyine ilişkin olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, bulunulan pozisyon, çalışılan sektör ve mevcut kurumda ne kadar süredir çalışıldığı gibi kişisel bilgilerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünde, bu tür çalışmalarda genel olarak kullanılan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçek, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) değerlerinden oluşmaktadır. Hazırlanan anket formları, e-posta yoluyla ve çeşitli sosyal medya araçları aracılığıyla banka çalışanlarına online soru formu halinde iletilmiş ve belirlenmiş zaman aralığında birincil verilere ulaşılmıştır. Bu kapsamda dağıtılan anket formlarından 444 adeti tamamlanmıştır. Anketler belirlenen zaman aralığında toplanmış ve kontrolleri sağlanmıştır. Sorular cevaplanmadan sonraki

³⁴⁴ Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s.87-88.

³⁴⁵ Havva Tahtalıoğlu, Hüseyin Özgür, A.g.e. 2020, s.813.

sorulara geçişe izin verilmemesi sebebiyle yarım bırakılan anket formunun olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple 444 anketle verilerin analizine devam edilmiştir.

3.4.1. Cam Tavan Algısı Ölçeği

Cam tavan algısını ölçmeye yönelik soruların yer aldığı ikinci kısımda Yavuzer ve Özkan (2020) tarafından geliştirilen “Akademisyenler İçin Cam Tavan Engelleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”ndan yararlanılmıştır. Yavuzer ve Özkan (2020), “Akademisyenler İçin Cam Tavan Engelleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması” nda literatür incelemesi ve önceden geliştirilen Karaca (2007) ölçeği incelenerek yedi boyut ve 43 maddeden oluşan bir havuz oluşturmuştur³⁴⁶. Uzman görüşleri alınarak madde sayısı 41’e indirilmiştir. AFA sonuçlarında CTEÖ’nin 30 madde ve altı alt boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşmıştır³⁴⁷. Yavuzer ve Özkan’ın geliştirdiği ölçek için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri de yapılmış ve hem geçerli hem de güvenilir bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu ölçek hem kadın hem de erkek çalışanlar için kullanılabilmekte olup cinsiyete göre cam tavan engellerine ilişkin algıları ayrı ayrı değerdendirebilme olanağı sunmaktadır. Bu nedenlerle bu çalışmada gerek yapılan analizlerin güvenilirlik sağlaması gerekse cinsiyete göre kıyaslama olanağı sağlamasından ötürü Yavuzer ve Özkan’ın (2020) altı faktör ve 30 maddeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) değerdlerinden oluşmaktadır ve katılımcılardan kendilerine en uygun olduğunu düşündükleri ifadeyi işaretlemeleeri istenmiştir.

Tablo 3. 2: Cam Tavan Boyutları ve Soru Listesi

Faktörler	Sorular
Çoklu Roller	1,2,3,4,5
Kişisel Tercih	6,7,8,9,10,11,12

³⁴⁶ Yasemin Yavuzer, Recep Özkan, A.g.e. 2020, s.588.

³⁴⁷ Yasemin Yavuzer, Recep Özkan, A.e. 2020, s.589.

İnformal İletişim	13,14,15
Mesleki Ayrım	16,17,18,19
Mentorluk	20,21,22
Kalıplaşmış Önyargılar	23,24,25,26,27,28,29,30

Kaynak: Yasemin Yavuzer, Recep Özkan, “Akademisyenler İçin Cam Tavan Engelleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2020, Sayı:40, Denizli, s.599.

3.4.2. Kurumsallaşma Ölçeği

Kurumsallaşma düzeyini ölçmede Apaydın’ın 2008 yılında gerçekleştirip 2009 yılında tekrar gözden geçirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Apaydın’ın (2009) “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması” çalışmasında kurumsallaşmanın unsurları; formelleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlılık şeklinde ifade edilmiştir³⁴⁸. Önceki çalışmasında kullanmış olduğu ölçeği tekrar gözden geçirip kullandığı yeni ölçekte 5 unsura yer vermiştir. Kurumsallaşmanın bu unsurları en yaygın kullanılan kurumsallaşma unsurları olup işletmelerin kurumsal yönetim düzeylerinin ölçülmesine olanak sağlamaktadır³⁴⁹. 5 faktörü barındıran bu ölçek 34 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin bu çalışmada kullanılmasının nedeni, hem kurumsallaşmanın en fazla kullanılan unsurlarını barındırması hem de geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmış olmasıdır. Nitekim bu ölçeğin kullanıldığı çalışmalardan biri olan Yılmaz’ın (2023) da bu ölçeği kullanırken ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha testi ve Kolmogrov Simirnov testini yapmış olması, sonuç olarak normal dağılım sağladığının görülmesi ölçeğin geçerli ve güvenilir kabul edildiğini doğrulamaktadır³⁵⁰. Ölçek, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) değerlerinden oluşmaktadır ve katılımcılardan kendilerine en uygun olduğunu düşündükleri ifadeyi işaretlemeleri istenmiştir.

³⁴⁸ Fahri Apaydın, A.g.e. 2009, s.11.

³⁴⁹ Engin Tengilimoğlu, Erkan Akgöz, A.g.e. 2019, s. 231.

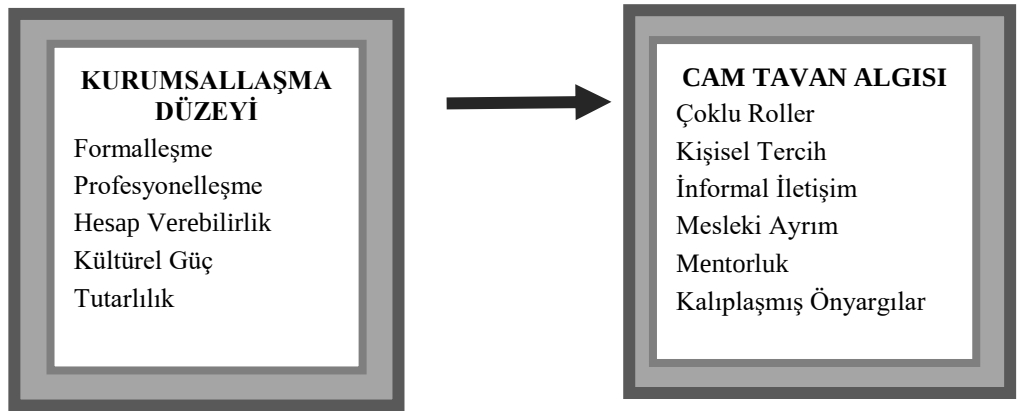
³⁵⁰ Salim Yılmaz, A.g.e. 2023, s.112-155.

Tablo 3. 3: Kurumsallaşma Düzeyinin Boyutları ve Soru Listesi

Faktörler	Sorular
Formalleşme	1,2,3,4,5
Profesyonelleşme	6,7,8,9,10,11
Hesap Verebilirlik	12,13,14,15,16
Kültürel Güç	17,18,19,20,21,22,23,24,25
Tutarlılık	20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34

3.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada çalışanların cam tavan algıları ile kurumsallaşma düzeyi çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, işletmede bulunulan pozisyon, çalışılan sektör, mevcut işletmede çalışılan süre) açısından incelenecek ve kurumsallaşma düzeyinin cam tavan algısı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni cam tavan algısı, bağımsız değişkeni ise kurumsallaşma düzeyidir. Araştırma modeli aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur:



Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

1H₁: Kurumsallaşma düzeyi cam tavan algısını etkilemektedir.

2H₁: Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutları cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1a}: Formalleşme cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1b}: Profesyonelleşme cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1c}: Hesap Verebilirlik cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1d}: Kültürel Güç cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1e}: Tutarlılık cam tavan algısını etkilemektedir.

3H₁: Cam tavan algısı cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çocuk sahibi olma durumuna, eğitim düzeyine, işyerindeki pozisyona, çalışılan sektöre ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

4H₁: Kurumsallaşma düzeyi cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çocuk sahibi olma durumuna, eğitim düzeyine, işyerindeki pozisyona, çalışılan sektöre ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

3.7. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS 22.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde aşağıda yer alan istatistiki yöntemler kullanılmıştır.

- Ölçeklerin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. 0,80-1,00 arası olduğunda ölçekler yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.
- Güvenilirlik analizinden sonra ise her bir ölçeğin madde korelasyonlarına incelenerek ölçeklerden çıkarılması gereken ifadelerin olup olmadığına bakılmıştır.

- Ardından yapısal geçerlilik testi için ölçeklere faktör analizinin uygulanabilirliğine dair Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayıları hesaplanmış ve ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur.
- Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde yüzde (%) ve frekans (N) analizlerinden yararlanılmıştır.
- Katılımcıların cam tavan algıları ve kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan ölçeklerin ortalama puanları ve standart sapmaları (ss) hesaplanmıştır.
- Ölçek verilerinin normal dağılımını incelemek için Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakılmıştır. Verilerin normal dağıldığı tespit edilerek analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.
- Çalışanların cam tavan algıları ve kurumsallaşma düzeylerinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, işletmede bulunulan pozisyon, çalışılan sektör, mevcut işletmede çalışılan süre ile ilgili konularda anlamlı bir farklılığın olup olmadığını incelemek için ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anova sonrası farklılık olma durumunda post-hoc analizi olarak Tukey, LSD testleri kullanılmıştır.
- Katılımcıların cam tavan algıları ile kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde; “0,00 ile 0,25 arasındaki korelasyon katsayılarının (r) çok düşük olduğu kabul edilmekte; 0,26 ile 0,49 arası düşük; 0,50 ile 0,69 arası orta; 0,70 ile 0,89 arasında ise yüksek kabul edilmektedir³⁵¹”.
- Katılımcıların kurumsallaşma düzeylerinin cam tavan algısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde regresyon analizinden faydalanılmıştır.

³⁵¹ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Limited Şirketi, Ankara, 2006, s. 116.

3.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik

3.7.1.1. Cam Tavan Algısı Ölçeği

Cam tavan algısını ölçmek için kullanılan Yavuzer ve Özkan tarafından geliştirilen ölçekteki 30 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Yavuzer ve Özkan tarafından da geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı hem geçerli hem de güvenilir bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılan ölçeğin genel güvenilirliği $\text{Alpha}=0.911$ olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha hesaplandığında genel güvenilirlik rakamları %80’in üzerinde olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.

Güvenilirlikleri belirlenmesi amacıyla tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçekteki ifadelerin ölçekten çıkarılmaması için toplam puan ile ifade puanları arasındaki korelasyon katsayısının 0,20 ve üzerinde olması gerekmektedir. Cam tavan algısı ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları **Tablo 3.4**’te yer almaktadır. Tablo 3.4’te görüldüğü üzere ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20’den yüksek olduğundan herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır.

Maddelerin iç tutarlılığa etkisine yönelik madde analizi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 4: Cam Tavan Algısı Ölçeği Madde Analizi

	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde varyans	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde cronbach alpha
Çoklu_Roller1	67,21	276,918	,364	,911
Çoklu_Roller2	67,61	275,571	,464	,909
Çoklu_Roller3	67,53	272,661	,533	,907
Çoklu_Roller4	67,08	272,664	,507	,908
Çoklu_Roller5	67,29	273,455	,484	,908
Kişisel_Tercih1	68,25	280,324	,478	,909
Kişisel_Tercih2	67,35	276,304	,434	,909
Kişisel_Tercih3	67,91	277,440	,550	,908
Kişisel_Tercih4	67,78	278,058	,461	,909
Kişisel_Tercih5	67,43	272,147	,605	,906
Kişisel_Tercih6	68,07	277,603	,589	,907

Kişisel Tercih7	67,88	274,009	,600	,907
İnformal iletişim1	66,65	279,943	,279	,912
İnformal iletişim2	67,22	277,978	,430	,909
İnformal iletişim3	66,99	275,226	,463	,909
Mesleki ayırım1	67,13	274,592	,430	,909
Mesleki ayırım2	66,59	274,115	,430	,909
Mesleki ayırım3	67,19	271,845	,509	,908
Mesleki ayırım4	67,28	272,291	,526	,908
Mentorluk_1	67,32	273,468	,498	,908
Mentorluk_2	67,33	272,214	,547	,907
Mentorluk_3	67,56	273,656	,551	,907
Kalıplaşmış Önyargı1	67,93	274,295	,586	,907
Kalıplaşmış Önyargı2	67,87	276,615	,489	,908
Kalıplaşmış Önyargı3	68,23	278,906	,496	,908
Kalıplaşmış Önyargı4	67,69	275,695	,445	,909
Kalıplaşmış Önyargı5	67,77	274,728	,489	,908
Kalıplaşmış Önyargı6	67,93	276,747	,459	,909
Kalıplaşmış Önyargı7	67,91	273,879	,545	,907
Kalıplaşmış Önyargı8	67,98	278,611	,442	,909

Güvenirliğine ilişkin bulunan Alpha ve açıklanan varyans değerine göre ölçeğin güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

3.7.1.2. Kurumsallaşma Ölçeği

Kurumsallaşma düzeyini ölçmek için kullanılan ölçekteki 34 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği Alpha=0.969 olarak çok yüksek bulunmuştur.

Kurumsallaşma ölçeğindeki maddelerin iç tutarlılığa etkisine yönelik madde analizi aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 5: Kurumsallaşma Ölçeği Madde Analizi

	Madde silindiğinde ölçek puanı	Madde silindiğinde varyans	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde crombach
--	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

				alpha
Formalleşme_1	123,45	498,975	,638	,969
Formalleşme_2	123,26	502,204	,609	,969
Formalleşme_3	123,45	499,331	,566	,969
Formalleşme_4	123,41	499,294	,595	,969
Formalleşme_5	123,02	506,918	,509	,969
Profesyonelleşme1	123,29	500,217	,689	,969
Profesyonelleşme2	124,05	489,634	,672	,969
Profesyonelleşme3	123,68	490,007	,742	,968
Profesyonelleşme4	123,63	492,960	,747	,968
Profesyonelleşme5	123,63	492,528	,756	,968
Profesyonelleşme6	124,07	491,280	,683	,969
Hesap_verebilirlik1	123,01	507,431	,577	,969
Hesap_verebilirlik2	123,41	494,636	,765	,968
Hesap_verebilirlik3	123,09	504,145	,671	,969
Hesap_verebilirlik4	123,18	507,337	,535	,969
Hesap_verebilirlik5	123,22	501,298	,664	,969
Kültürel_güç1	123,72	496,301	,707	,968
Kültürel_güç2	123,66	496,639	,703	,968
Kültürel_güç3	123,78	490,944	,734	,968
Kültürel_güç4	123,61	492,571	,763	,968
Kültürel_güç5	123,92	491,042	,700	,969
Kültürel_güç6	123,55	493,516	,766	,968
Kültürel_güç7	123,50	494,151	,795	,968
Kültürel_güç8	123,41	495,226	,798	,968
Kültürel_güç9	123,45	497,340	,696	,969
Tutarlılık_1	123,38	498,850	,706	,968
Tutarlılık_2	123,28	499,872	,735	,968
Tutarlılık_3	123,89	486,697	,737	,968
Tutarlılık_4	123,24	499,420	,733	,968
Tutarlılık_5	123,52	494,074	,748	,968
Tutarlılık_6	123,65	499,139	,525	,970
Tutarlılık_7	123,43	493,885	,796	,968
Tutarlılık_8	123,38	494,566	,798	,968
Tutarlılık_9	123,56	501,033	,581	,969

Tablo 3.5'de kurumsallaşma düzeyini ölçmeye yönelik ifadelerle ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır. Görüldüğü üzere ölçekte bulunan ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20'den yüksektir. Bu sebeple herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılması gerekmemektedir. Güvenirliğine ilişkin bulunan Alpha ve açıklanan varyans değerine göre kurumsallaşma ölçeğinin güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Bu durum hem Apaydın'ın hem de bu ölçüm aracını kullanan diğer araştırmacıların yaptığı güvenilirlik analizleriyle de uyumaktadır.

3.7.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Cam tavan algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Kalaycı'ya (2010) göre; belirlenmiş bir veri setine faktör analizi uygulayabilmek için öncelikle Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett Testinin (Küresellik Testi) yapılmasının gerektiğini ve bu değerlerin “0,90-1,00: mükemmel, 0,80-0,89: çok iyi, 0,70-0,79: iyi, 0,60-0,69: orta, 0,50-0,59: zayıf, 0,49’un altı: kabul edilemez” şeklindedir³⁵². Araştırmada kullanılan ölçek için Barlett’s Küresellik Testinin anlamlılık düzeyinin de $p < 0,05$ olması araştırma sonuçlarından anlamlı faktörler elde edilebileceğini göstermektedir³⁵³. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.918 > 0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. 0,918 değeri mükemmel kabul edilmektedir. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000 < 0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %65.321 olan 6 faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı **Tablo 3.6**’da görülmektedir.

Tablo 3. 6: Cam Tavan Algısı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Faktör Yüğü
Kalıplaşmış Önyargı (Özdeğer=8,882; Alpha=0,905)	Açıklanan Varyans=17,086;
Kalıplaşmış önyargı7	0,841
Kalıplaşmış önyargı5	0,777
Kalıplaşmış önyargı2	0,773
Kalıplaşmış önyargı3	0,763
Kalıplaşmış önyargı6	0,738
Kalıplaşmış önyargı8	0,717
Kalıplaşmış önyargı4	0,674

³⁵² Şeref Kalaycı, A.g.e. 2006, s. 321.

³⁵³ Şeref Kalaycı, A.e. 2006, s. 322.

Kalıplaşmış önyargı1	0,570
Mesleki Ayırım (Özdeğer=5,044; Açıklanan Varyans=16,451; Alpha=0,904)	
Mesleki ayırım3	0,820
Mesleki ayırım4	0,770
Mesleki ayırım2	0,711
Mesleki ayırım1	0,683
Çoklu Roller (Özdeğer=1,987; Açıklanan Varyans=10,647; Alpha=0,840)	
Çoklu roller2	0,806
Çoklu roller5	0,776
Çoklu roller3	0,718
Çoklu roller1	0,696
Çoklu roller4	0,663
Kişisel Tercih (Özdeğer=1,474; Açıklanan Varyans=9,470; Alpha=0,805)	
Kişisel tercih2	0,762
Kişisel tercih1	0,693
Kişisel tercih5	0,672
Kişisel tercih4	0,661
Kişisel tercih3	0,645
Kişisel tercih6	0,618
Kişisel tercih7	0,602
İnformel İletişim (Özdeğer=1,092; Açıklanan Varyans=6,050; Alpha=0,670)	
İnformel iletişim2	0,739
İnformel iletişim3	0,586
İnformel iletişim1	0,542
Mentorluk (Özdeğer=1,118; Açıklanan Varyans=5,617; Alpha=0,722)	
Mentorluk 2	0,846
Mentorluk 3	0,778
Mentorluk 1	0,769
Toplam Varyans=%65.321; Genel Güvenirlilik (Alpha)=0.911	

Kurumsallaşma ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.963>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör

analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bu ölçeğin de KMO değerinin 0,60 değerinin oldukça üzerinde olması, ölçeğin analize uygunluğunun çok iyi düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %68.128 olan 5 faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı **Tablo 3.7'**de görülmektedir.

Tablo 3. 7: Kurumsallaşma Faktör Yapısı

Boyut	Faktör Yüğü
Kültürel Güç (Özdeğer=17,290; Açıklanan Varyans=17,356; Alpha=0,936)	
Kültürel güç6	0,755
Kültürel güç4	0,709
Kültürel güç3	0,703
Kültürel güç2	0,690
Kültürel güç7	0,659
Kültürel güç5	0,653
Kültürel güç1	0,649
Kültürel güç8	0,586
Kültürel güç9	0,547
Tutarlılık (Özdeğer=2,177; Açıklanan Varyans=15,546; Alpha=0,928)	
Tutarlılık 5	0,671
Tutarlılık 7	0,657
Tutarlılık 1	0,603
Tutarlılık 6	0,601
Tutarlılık 4	0,598
Tutarlılık 3	0,593
Tutarlılık 8	0,593
Tutarlılık 9	0,567
Tutarlılık 2	0,557
Profesyonelleşme (Özdeğer=1,450; Açıklanan Varyans=12,633; Alpha=0,904)	
Profesyonelleşme3	0,747
Profesyonelleşme5	0,725
Profesyonelleşme4	0,705
Profesyonelleşme2	0,688

Profesyonelleşme6	0,560
Profesyonelleşme1	0,506
Formalleşme (Özdeğer=1,204; Açıklanan Varyans=11,540; Alpha=0,885)	
Formalleşme 3	0,830
Formalleşme 4	0,798
Formalleşme 2	0,783
Formalleşme 1	0,617
Formalleşme 5	0,574
Hesap Verebilirlik (Özdeğer=1,042; Açıklanan Varyans=11,053; Alpha=0,822)	
Hesap Verebilirlik4	0,720
Hesap Verebilirlik3	0,682
Hesap Verebilirlik1	0,644
Hesap Verebilirlik5	0,609
Hesap Verebilirlik2	0,596
Toplam Varyans = %68.128; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.969	

3.7.3. Cam Tavan Algısı ve Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Değerler

Çalışanların cam tavan algısına yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeylerine ilişkin sonuçlar aşağıda **Tablo 3.8**'de yer almaktadır.

Tablo 3. 8: Cam Tavan Algısı Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
Cam Tavan Algısı Genel	444	2,328	17,141	30,000	132,000
Çoklu Roller	444	2,517	4,582	5,000	25,000
Kişisel Tercih	444	2,051	4,640	7,000	35,000
İnformel İletişim	444	2,906	2,700	3,000	14,000
Mesleki Ayrım	444	2,813	4,142	4,000	20,000
Mentorluk	444	2,458	2,926	3,000	15,000
Kalıplaşmış Önyargılar	444	1,946	6,306	8,000	36,000

Çalışanların “cam tavan algısı genel” ortalaması $69,860 \pm 17,141$ (Min=30; Maks=132), “çoklu roller” ortalaması $12,586 \pm 4,582$ (Min=5; Maks=25), “kişisel tercih” ortalaması $14,358 \pm 4,640$ (Min=7; Maks=35), “informel iletişim” ortalaması $8,719 \pm 2,700$ (Min=3; Maks=14), “mesleki ayrım” ortalaması $11,252 \pm 4,142$ (Min=4;

Maks=20), “mentorluk” ortalaması $7,374 \pm 2,926$ (Min=3; Maks=15), “kalıplaşmış önyargılar” ortalaması $15,572 \pm 6,306$ (Min=8; Maks=36) olarak saptanmıştır. Tablo 3.8’de görüldüğü üzere kurumsallaşma ölçeğinin ortalama değeri 2,32 olup, bu değişkenin ifadelerinin ortalama değerleri ise 1,94 ile 2,90 arasında değişmektedir. Değişkenin ortalama değerinden katılımcıların cam tavanın bulunduğunu düşündüğü söylenebilir.

Çalışanların kurumsallaşma yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri **Tablo 3.9**’da yer almaktadır.

Tablo 3. 9: Kurumsallaşma Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
Kurumsallaşma Genel	444	3,742	0,675	1,410	5,000
Formalleşme	444	3,919	0,775	1,000	5,000
Profesyonelleşme	444	3,512	0,864	1,000	5,000
Hesap Verebilirlik	444	4,053	0,633	1,800	5,000
Kültürel Güç	444	3,613	0,794	1,000	5,000
Tutarlılık	444	3,754	0,743	1,000	5,000

Çalışanların “kurumsallaşma genel” ortalaması yüksek $3,742 \pm 0,675$ (Min=1.41; Maks=5), “formalleşme” ortalaması yüksek $3,919 \pm 0,775$ (Min=1; Maks=5), “profesyonelleşme” ortalaması yüksek $3,512 \pm 0,864$ (Min=1; Maks=5), “hesap verebilirlik” ortalaması yüksek $4,053 \pm 0,633$ (Min=1.8; Maks=5), “kültürel güç” ortalaması yüksek $3,613 \pm 0,794$ (Min=1; Maks=5), “tutarlılık” ortalaması yüksek $3,754 \pm 0,743$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır. Tablo 3.9’de görüldüğü üzere kurumsallaşma ölçeğinin ortalama değeri 3,74 olup, bu değişkenin ifadelerinin ortalama değerleri ise 3,51 ile 4,03 arasında değişmektedir. Değişkenin ortalama değerinden katılımcıların kurumsallaşma ilişkin olumlu düşündükleri söylenebilir.

3.7.4. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmada örneklemi oluşturan çalışanların tanımlayıcı özelliklerini özetlemek bakımından değişkenlerin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır. Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 10: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kadın	232	52,3
Erkek	212	47,7

Tablo 3.10'da çalışanların cinsiyete göre dağılımları yer almaktadır. Çalışanlar cinsiyete göre 232'si (%52,3) kadın, 212'si (%47,7) erkek olarak dağılmaktadır. Kadın çalışanlar çoğunlukta olmalarına rağmen, araştırmaya katılım sağlayan kişilerin cinsiyete göre dağılımının birbirine yakın olması, cinsiyete göre kıyaslama yapmayı kolaylaştırmaktadır.

Tablo 3. 11: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
20-30	135	30,4
31-40	195	43,9
41-50	85	19,1
51 ve Üzeri	29	6,5

Çalışanlar yaşa göre 135'i (%30,4) 20-30, 195'i (%43,9) 31-40, 85'i (%19,1) 41-50, 29'u (%6,5) 51 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Katılım sağlayanların yaşa göre dağılımına bakıldığında 40 yaş üzeri azınlıktayken; 40 yaş altı çalışanlar katılımcıların %74,3'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 3. 12: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evli	231	52,0
Bekâr	213	48,0

Çalışanlar medeni duruma göre 231'i (%52,0) evli, 213'ü (%48,0) bekâr olarak dağılmaktadır. Çalışanların medeni duruma göre oranı birbirlerine yakın olmakla birlikte çalışanların çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır.

Tablo 3. 13: Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evet	192	43,2
Hayır	252	56,8

Çalışanlar çocuk sahipliğine göre 192'si (%43,2) evet, 252'si (%56,8) hayır olarak dağılmaktadır. **Tablo 3.13'**de çocuk sahibi olan çalışanlar katılımcılar arasında azınlıktadır.

Tablo 3. 14: Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Önlisans ve Altı	13	2,9
Lisans	284	64,0
Yüksek Lisans	147	33,1

Çalışanlar eğitim durumuna göre 13'ü (%2,9) önlisans ve altı, 284'ü (%64,0) lisans, 147'si (%33,1) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. Tablo 3.14'deki sonuçlardan katılım sağlayan çalışanların %67,1'inin lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların ciddi oranının eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Eğitim ya da nitelik eksikliğinden kaynaklanmayan cam tavan sendromu için, bu sonuç oldukça önemlidir. Bu sayede eğitim düzeyi yüksek kişilerin cam tavan sendromuna ilişkin algıları değerlendirilmiş olup daha sağlıklı sonuçların elde edildiği düşünülmektedir.

Tablo 3. 15: Çalışanların Bulunduğu Pozisyona Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yetkili	77	17,3
Denetçi	20	4,5
Memur	43	9,7
Uzman	150	33,8
Yönetici	141	31,8
Diğer	13	2,9

Çalışanlar bulundukları pozisyona göre 77'si (%17,3) yetkili, 20'si (%4,5) denetçi, 43'ü (%9,7) memur, 150'si (%33,8) uzman, 141'i (%31,8) yönetici, 13'ü (%2,9) diğer olarak dağılmaktadır. Araştırma hem kamu hem de özel sektörde çalışan banka çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu iki sektörde birbirinden çok farklı unvanlar yer almaktadır. Bu sebeple unvanlarda sadeleştirme yoluna gidilerek veriler sınıflandırılmıştır. Tablo 3.15'te araştırmaya katılım sağlayanların çoğunluğunu yönetici ve uzmanların oluşturduğu görülmüştür.

Tablo 3. 16: Çalışanların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kamu	187	42,1
Özel	257	57,9

Çalışanlar çalışılan sektöre göre araştırmada veri elde edilen çalışanların 187'sinin (%42,1) kamu, 257'sinin (%57,9) özel sektörde çalıştığı tespit edilmiştir. Anket formu her ne kadar sektörlere eşit olarak dağıtılmaya çalışılsa da gönüllü katılım sağlanan çalışmaya, özel sektör çalışanlarının daha fazla ilgi göstermiş olduğu görülmüştür.

Tablo 3. 17: Çalışanların Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
1-5 Yıl	171	38,5
6-10 Yıl	104	23,4
11-20 Yıl	117	26,4
21 Yıl ve Üzeri	52	11,7

Çalışanlar mevcut kurumda çalışma süresine göre 171'i (%38,5) 1-5 yıl, 104'ü (%23,4) 6-10 yıl, 117'si (%26,4) 11-20 yıl, 52'si (%11,7) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. İşletmede çalışılan süreye ilişkin **Tablo 3.17**'ye baktığımızda katılımcıların yarısından fazlası bulundukları işletmede 10 yıldan daha kısa süredir bulunmaktadır.

3.7.5. Ölçeklerin Normallik Testine İlişkin Değerleri

Ölçeklerin normal dağılım sergileyip sergilemediğine göre kullanılan testler değişmektedir. Bahsedilen normallik değerine bakılırken kullanılan bir yöntem de ölçek verilerinin basıklık (kurtosis) - çarpıklık (skewness) değerlerinin analiz edilmesidir.

Tablo 3. 18: Ölçek Verilerinin Basıklık Çarpıklık Değerleri (Normallik Testi)

	Basıklık	Çarpıklık
Cam Tavan Algısı Genel	0,671	0,415
Çoklu Roller	-0,235	0,462
Kişisel Tercih	1,124	0,759
İnformel İletişim	-0,744	-0,219
Mesleki Ayrım	-0,804	0,161
Mentorluk	-0,486	0,468
Kalıplaşmış Önyargılar	0,539	0,936
Kurumsallaşma Genel	0,271	-0,428

Formalleşme	1,113	-0,866
Profesyonelleşme	0,018	-0,487
Hesap Verebilirlik	0,419	-0,413
Kültürel Güç	0,321	-0,527
Tutarlılık	0,865	-0,675

Çarpıklık katsayısı normal dağılımda 0'dır. Negatif çarpıklık sağa çarpık dağılımı, pozitif çarpıklık katsayısı ise sola çarpık dağılımı işaret etmektedir. Basıklık katsayısı da normal dağılımda 0'dır. Pozitif basıklık katsayısı sivri dağılımı, negatif basıklık katsayısı ise basık bir dağılımın olduğunu göstermektedir. Dağılımın normal olduğunun kabul edilebilmesi için bu değerlerin (-1,+1) aralığında olması gerekmektedir. **Tablo 3.18'**deki değerlerden değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

3.7.6. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Cam Tavan Algılarının Farklılaşma Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların cam tavan algılarında; tanımlayıcı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, işletmede bulunulan pozisyon, çalışılan sektör, işletmede çalışılan süre) göre anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını araştırmak amacıyla ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anova sonrası farklılık olma durumunda post-hoc analizi olarak Tukey, LSD testleri kullanılmıştır.

3.7.6.1. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Cinsiyete Göre Değişimi

Çalışanların cam tavan algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testi sonucu **Tablo 3.19'**da yer almaktadır.

Tablo 3. 19: Cam Tavan Algısı Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Cam Tavan Algısı Genel	Kadın	232	70,392	16,798	0,684	442	0,495
	Erkek	212	69,278	17,530			
Çoklu Roller	Kadın	232	12,091	4,573	-2,394	442	0,017
	Erkek	212	13,127	4,540			
Kişisel Tercih	Kadın	232	14,220	4,701	-0,657	442	0,512
	Erkek	212	14,509	4,577			
İnformel İletişim	Kadın	232	9,608	2,472	7,726	442	0,000
	Erkek	212	7,745	2,607			
Mesleki Ayırım	Kadın	232	12,660	4,030	8,003	442	0,000
	Erkek	212	9,712	3,699			
Mentorluk	Kadın	232	8,185	2,953	6,382	442	0,000
	Erkek	212	6,486	2,628			
Kalıplaşmış Önyargılar	Kadın	232	13,629	5,367	-7,166	442	0,000
	Erkek	212	17,698	6,578			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların cinsiyete göre çoklu roller puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-2.394$; $p=0.017<0.05$). Erkeklerin çoklu roller puanları ($\bar{x}=13,127$), kadınlardan ($\bar{x}=12,091$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre informal iletişim puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=7.726$; $p=0.000<0.05$). Kadınların informal iletişim puanları ($\bar{x}=9,608$), erkeklerden ($\bar{x}=7,745$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre mesleki ayırım puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=8.003$; $p=0.000<0.05$). Kadınların mesleki ayırım puanları ($\bar{x}=12,660$), erkeklerden ($\bar{x}=9,712$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre mentorluk puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=6.382$; $p=0.000<0.05$). Kadınların mentorluk puanları ($\bar{x}=8,185$), erkeklerden ($\bar{x}=6,486$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre kalıplaşmış önyargılar puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-7.166$; $p=0.000<0.05$). Erkeklerin kalıplaşmış önyargılar puanları ($\bar{x}=17,698$), kadınlardan ($\bar{x}=13,629$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cam tavan algısı genel, kişisel tercih puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.7.6.2. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Yaşa Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının, onların cam tavan algılamalarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Cam tavanın alt boyutlarından yalnızca çoklu roller puanlarında yaşa göre değişim olduğu görülmüştür.

Tablo 3. 20: Cam Tavan Algısı Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı Genel	20-30	135	68,437	17,145	1,774	0,151
	31-40	195	71,928	18,337		
	41-50	85	68,424	15,504		
	51 ve Üzeri	29	66,793	11,635		
Çoklu Roller	20-30	135	12,074	4,346	3,786	0,011
	31-40	195	13,395	4,802		
	41-50	85	11,882	4,401		
	51 ve Üzeri	29	11,586	3,942		
Kişisel Tercih	20-30	135	13,970	5,046	1,300	0,274
	31-40	195	14,846	4,626		
	41-50	85	14,035	4,473		
	51 ve Üzeri	29	13,828	2,726		
İnformel İletişim	20-30	135	8,867	2,603	0,402	0,752
	31-40	195	8,569	2,868		
	41-50	85	8,847	2,575		
	51 ve Üzeri	29	8,655	2,395		
Mesleki Ayrım	20-30	135	11,304	4,067	0,341	0,796
	31-40	195	11,400	4,277		
	41-50	85	11,012	4,213		
	51 ve Üzeri	29	10,724	3,422		

Mentorluk	20-30	135	7,319	2,908	1,086	0,355
	31-40	195	7,590	3,071		
	41-50	85	7,224	2,800		
	51 ve Üzeri	29	6,621	2,259		
Kalıplaşmış Önyargılar	20-30	135	14,904	6,491	1,036	0,376
	31-40	195	16,128	6,571		
	41-50	85	15,424	5,566		
	51 ve Üzeri	29	15,379	5,564		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre çoklu roller puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 440)}=3,786$; $p=0,011<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek için post hoc analizinden yararlanılmıştır. Farkın nedeni; 31-40 yaşında olanların çoklu roller puanlarının ($\bar{x}=13,395$), 20-30 yaş aralığında ($\bar{x}=12,074$) 41-50 yaş aralığında 51 ve üzeri yaşlarda ($\bar{x}=11,586$) olanlardan yüksek olmasıdır.

Çalışanların cam tavan algısı genel, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayırım, mentorluk, kalıplaşmış önyargılar puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.6.3. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Medeni Duruma Göre Değişimi

Çalışanların cam tavan algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 21: Cam Tavan Algısı Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Cam Tavan Algısı Genel	Evli	231	70,732	16,881	1,116	442	0,265
	Bekâr	213	68,916	17,409			
Çoklu Roller	Evli	231	13,065	4,743	2,307	442	0,022
	Bekâr	213	12,066	4,352			
Kişisel Tercih	Evli	231	14,602	4,550	1,153	442	0,250
	Bekâr	213	14,094	4,732			
İnformel İletişim	Evli	231	8,597	2,683	-0,984	442	0,326
	Bekâr	213	8,850	2,719			

Mesleki Ayırım	Evli	231	11,126	3,995	-0,671	442	0,503
	Bekâr	213	11,390	4,302			
Mentorluk	Evli	231	7,195	2,810	-1,344	442	0,180
	Bekâr	213	7,568	3,041			
Kalıplaşmış Önyargılar	Evli	231	16,147	6,174	2,008	442	0,045
	Bekâr	213	14,948	6,403			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların medeni duruma göre çoklu roller puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.307$; $p=0.022<0.05$). Evlilerin çoklu roller puanları ($\bar{x}=13,065$), bekârlardan ($\bar{x}=12,066$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların medeni duruma göre kalıplaşmış önyargılar puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.008$; $p=0.045<0.05$). Evlilerin kalıplaşmış önyargılar puanları ($\bar{x}=16,147$), bekârlardan ($\bar{x}=14,948$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cam tavan algısı genel, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayırım, mentorluk puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.7.6.4. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Değişimi

Çalışanların cam tavan algılarının çocuk sahibi olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile değerlendirilmiş olup çoklu roller ve kalıplaşmış önyargılar boyutlarında farklılık görülmüştür.

Tablo 3. 22: Cam Tavan Algısı Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Cam Tavan Algısı Genel	Evet	192	71,375	16,832	1,628	442	0,104
	Hayır	252	68,706	17,317			
Çoklu Roller	Evet	192	13,281	4,906	2,814	442	0,006
	Hayır	252	12,056	4,253			
Kişisel Tercih	Evet	192	14,776	4,285	1,660	442	0,098
	Hayır	252	14,040	4,877			

İnformal İletişim	Evet	192	8,589	2,700	-0,885	442	0,377
	Hayır	252	8,818	2,701			
Mesleki Ayrım	Evet	192	10,922	3,952	-1,469	442	0,143
	Hayır	252	11,504	4,272			
Mentorluk	Evet	192	7,182	2,880	-1,205	442	0,229
	Hayır	252	7,520	2,957			
Kalıplaşmış Önyargılar	Evet	192	16,625	6,382	3,101	442	0,002
	Hayır	252	14,770	6,140			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların çocuk sahipliğine göre çoklu roller puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.814$; $p=0.006<0.05$). Çocuk sahibi olanların çoklu roller puanları ($\bar{x}=13,281$), çocuk sahibi olmayanlardan ($\bar{x}=12,056$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çocuk sahipliğine göre kalıplaşmış önyargılar puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=3.101$; $p=0.002<0.05$). Çocuk sahibi olanların kalıplaşmış önyargılar puanları ($\bar{x}=16,625$), çocuk sahibi olmayanlardan ($\bar{x}=14,770$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cam tavan algısı genel, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayrım, mentorluk puanları çocuk sahipliğine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.7.6.5. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyinin, onların cam tavan algılamalarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo 3. 23: Cam Tavan Algısı Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı Genel	Önlisans ve Altı	13	67,769	16,032	1,114	0,329
	Lisans	284	69,078	17,284		
	Yüksek Lisans	147	71,558	16,936		

Çoklu Roller	Önlisans ve Altı	13	13,692	6,088	0,392	0,676
	Lisans	284	12,542	4,624		
	Yüksek Lisans	147	12,571	4,370		
Kişisel Tercih	Önlisans ve Altı	13	13,231	3,516	0,407	0,666
	Lisans	284	14,366	4,799		
	Yüksek Lisans	147	14,442	4,420		
İnformel İletişim	Önlisans ve Altı	13	7,769	3,270	1,177	0,309
	Lisans	284	8,669	2,708		
	Yüksek Lisans	147	8,898	2,629		
Mesleki Ayrım	Önlisans ve Altı	13	9,539	5,206	2,328	0,099
	Lisans	284	11,085	4,113		
	Yüksek Lisans	147	11,728	4,062		
Mentorluk	Önlisans ve Altı	13	7,231	2,803	1,050	0,351
	Lisans	284	7,232	2,997		
	Yüksek Lisans	147	7,660	2,791		
Kalıplaşmış Önyargılar	Önlisans ve Altı	13	16,308	7,609	1,503	0,224
	Lisans	284	15,183	5,988		
	Yüksek Lisans	147	16,259	6,752		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların cam tavan algısı genel, çoklu roller, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayrım, mentorluk, kalıplaşmış önyargılar puanları eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.6.6. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının İşyerindeki Pozisyona Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların işyerinde bulundukları pozisyonun, onların cam tavan algılamalarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo 3. 24: Cam Tavan Algısı Puanlarının Bulunulan Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı Genel	Yetkili	77	72,468	20,404	1,073	0,375
	Denetçi	20	70,850	20,098		
	Memur	43	69,907	15,340		
	Uzman	150	70,753	16,462		
	Yönetici	141	67,773	15,574		

	Diğer	13	65,077	20,520		
Çoklu Roller	Yetkili	77	12,870	5,040	1,233	0,292
	Denetçi	20	12,050	4,199		
	Memur	43	14,000	4,680		
	Uzman	150	12,560	4,525		
	Yönetici	141	12,121	4,360		
	Diğer	13	12,385	4,770		
Kişisel Tercih	Yetkili	77	15,013	5,379	1,110	0,354
	Denetçi	20	14,400	5,879		
	Memur	43	14,535	4,148		
	Uzman	150	14,440	4,603		
	Yönetici	141	14,071	4,164		
	Diğer	13	12,000	4,601		
İnformel İletişim	Yetkili	77	9,156	2,907	1,716	0,130
	Denetçi	20	9,300	2,452		
	Memur	43	8,186	2,423		
	Uzman	150	8,913	2,729		
	Yönetici	141	8,440	2,556		
	Diğer	13	7,769	3,419		
Mesleki Ayrım	Yetkili	77	12,039	4,612	3,090	0,009
	Denetçi	20	11,750	4,363		
	Memur	43	9,767	3,951		
	Uzman	150	11,827	4,187		
	Yönetici	141	10,589	3,663		
	Diğer	13	11,308	4,270		
Mentorluk	Yetkili	77	8,104	3,390	2,668	0,022
	Denetçi	20	6,900	2,573		
	Memur	43	6,837	2,828		
	Uzman	150	7,707	2,957		
	Yönetici	141	6,858	2,562		
	Diğer	13	7,308	3,199		
Kalıplaşmış Önyargılar	Yetkili	77	15,286	6,607	0,495	0,780
	Denetçi	20	16,450	7,141		
	Memur	43	16,581	6,943		
	Uzman	150	15,307	6,240		
	Yönetici	141	15,695	5,780		
	Diğer	13	14,308	7,782		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların pozisyona göre mesleki ayırım puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(5, 438)}=3,090$; $p=0,009<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post hoc analizinden yararlanılmıştır. Farkın nedeni,

- Yetkili pozisyonunda olanların mesleki ayırım puanlarının ($\bar{x}=12,039$), memur ($\bar{x}=9,767$) ve yönetici pozisyonundaki katılımcılardan ($\bar{x}=10,589$) yüksek olmasıdır.
- Uzman pozisyonunda olanların mesleki ayırım puanlarının ($\bar{x}=11,827$), memur ($\bar{x}=9,767$) ve yönetici pozisyonundaki katılımcılardan ($\bar{x}=10,589$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların pozisyona göre mentorluk puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(5, 438)}=2,668$; $p=0,022<0.05$). Farkın nedeni;

- Yetkili pozisyonunda olanların mentorluk puanlarının ($\bar{x}=8,104$), memur ($\bar{x}=6,837$) ve yönetici pozisyonunda ($\bar{x}=6,858$) olanlardan yüksek olmasıdır.
- Uzman pozisyonunda olanların mentorluk puanlarının ($\bar{x}=7,707$), yöneticilerin mentorluk puanlarından ($\bar{x}=6,858$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların cam tavan algısı genel, çoklu roller, kişisel tercih, informal iletişim, kalıplaşmış önyargılar puanları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.6.7. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Çalışılan Sektöre Göre Değişimi

Çalışanların cam tavan algılarının, çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile değerlendirilmiştir. Cam tavan algısının boyutlarından yalnızca mesleki ayırım puanlarında farklılık görülmüştür.

Tablo 3. 25: Cam Tavan Algısı Puanlarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Cam Tavan Algısı Genel	Kamu	187	71,267	15,502	1,477	442	0,131
	Özel	257	68,837	18,203			
Çoklu Roller	Kamu	187	12,856	4,596	1,059	442	0,290
	Özel	257	12,389	4,570			
Kişisel Tercih	Kamu	187	14,449	4,570	0,353	442	0,725
	Özel	257	14,292	4,698			
İnformel İletişim	Kamu	187	8,893	2,652	1,163	442	0,246
	Özel	257	8,591	2,733			
Mesleki Ayrım	Kamu	187	11,893	4,146	2,802	442	0,005
	Özel	257	10,786	4,085			
Mentorluk	Kamu	187	7,562	2,918	1,153	442	0,249
	Özel	257	7,237	2,929			
Kalıplaşmış Önyargılar	Kamu	187	15,615	6,070	0,122	442	0,903
	Özel	257	15,541	6,484			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların çalışılan sektöre göre mesleki ayrım puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.802$; $p=0.005<0.05$). Çalışılan sektör kamu olanların mesleki ayrım puanları ($\bar{x}=11,893$), özel sektör çalışanlarından ($\bar{x}=10,786$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cam tavan algısı genel, çoklu roller, kişisel tercih, informal iletişim, mentorluk, kalıplaşmış önyargılar puanları çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.7.6.8. Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların, çalışma sürelerine göre cam tavan algılamalarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo 3. 26: Cam Tavan Algısı Puanlarının Mevcut Kurumda Çalışma Süresi Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Cam Tavan Algısı Genel	1-5 Yıl	171	67,912	17,507	2,776	0,041
	6-10 Yıl	104	72,914	18,057		
	11-20 Yıl	117	71,402	17,099		
	21 Yıl ve Üzeri	52	66,692	12,636		
Çoklu Roller	1-5 Yıl	171	12,275	4,380	1,741	0,158
	6-10 Yıl	104	13,365	4,939		
	11-20 Yıl	117	12,675	4,815		
	21 Yıl ve Üzeri	52	11,846	3,775		
Kişisel Tercih	1-5 Yıl	171	13,860	4,938	2,083	0,102
	6-10 Yıl	104	14,731	4,714		
	11-20 Yıl	117	15,043	4,544		
	21 Yıl ve Üzeri	52	13,712	3,357		
İnformal İletişim	1-5 Yıl	171	8,842	2,753	0,706	0,549
	6-10 Yıl	104	8,846	2,632		
	11-20 Yıl	117	8,410	2,752		
	21 Yıl ve Üzeri	52	8,750	2,558		
Mesleki Ayrım	1-5 Yıl	171	11,029	4,163	0,832	0,477
	6-10 Yıl	104	11,789	4,290		
	11-20 Yıl	117	11,231	4,056		
	21 Yıl ve Üzeri	52	10,962	3,980		
Mentorluk	1-5 Yıl	171	7,111	2,873	1,838	0,140
	6-10 Yıl	104	7,837	3,113		
	11-20 Yıl	117	7,539	2,896		
	21 Yıl ve Üzeri	52	6,942	2,697		
Kalıplaşmış Önyargılar	1-5 Yıl	171	14,795	6,197	2,792	0,040
	6-10 Yıl	104	16,346	7,090		
	11-20 Yıl	117	16,504	6,054		
	21 Yıl ve Üzeri	52	14,481	5,109		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların mevcut kurumda çalışma süresine göre cam tavan algısı genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 440)}=2,776$; $p=0,041<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek için post hoc analizinden yararlanılmıştır. Farkın nedeni; Mevcut kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların cam tavan algısı genel puanlarının

($\bar{x}=72,914$), mevcut kurumda çalışma süresi 1-5 yıl ($\bar{x}=67,912$) ve 21 yıl ve üzeri olanlardan ($\bar{x}=66,692$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların mevcut kurumda çalışma süresine göre kalıplaşmış önyargılar puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 440)}=2,792$; $p=0,040<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek için post hoc analizinden yararlanılmıştır. Farkın nedeni;

- Mevcut kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların kalıplaşmış önyargılar puanlarının ($\bar{x}=16,346$), mevcut kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanlardan ($\bar{x}=14,795$) yüksek olmasıdır.
- Mevcut kurumda çalışma süresi 11-20 yıl olanların kalıplaşmış önyargılar puanlarının ($\bar{x}=16,504$), mevcut kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanlardan ($\bar{x}=14,795$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların çoklu roller, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayırım, mentorluk puanları mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.7. Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklerine Göre Kurumsallaşma Düzeyinin Farklılaşma Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsallaşma düzeyine ilişkin algılarında; tanımlayıcı özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, işletmede bulunulan pozisyon, çalışılan sektör, işletmede çalışılan süre) göre anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığını araştırmak amacıyla ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

3.7.7.1. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Değişimi

Çalışanların kurumsallaşma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testi sonucu **Tablo 3.27'**de yer almaktadır.

Tablo 3. 27: Kurumsallaşma Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Kurumsallaşma Genel	Kadın	232	3,645	0,654	-3,220	442	0,001
	Erkek	212	3,849	0,683			
Formalleşme	Kadın	232	3,820	0,766	-2,840	442	0,005
	Erkek	212	4,027	0,773			
Profesyonelleşme	Kadın	232	3,346	0,834	-4,330	442	0,000
	Erkek	212	3,694	0,862			
Hesap Verebilirlik	Kadın	232	3,978	0,621	-2,651	442	0,008
	Erkek	212	4,136	0,636			
Kültürel Güç	Kadın	232	3,526	0,764	-2,429	442	0,016
	Erkek	212	3,708	0,817			
Tutarlılık	Kadın	232	3,681	0,748	-2,195	442	0,029
	Erkek	212	3,835	0,732			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların cinsiyete göre kurumsallaşma genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-3.220$; $p=0.001<0.05$). Erkeklerin kurumsallaşma genel puanları ($\bar{x}=3,849$), kadınlardan ($\bar{x}=3,645$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre formalleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-2.840$; $p=0.005<0.05$). Erkeklerin formalleşme puanları ($\bar{x}=4,027$), kadınlardan ($\bar{x}=3,820$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre profesyonelleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-4.330$; $p=0.000<0.05$). Erkeklerin profesyonelleşme puanları ($\bar{x}=3,694$), kadınlardan ($\bar{x}=3,346$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre hesap verebilirlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-2.651$; $p=0.008<0.05$). Erkeklerin hesap verebilirlik puanları ($\bar{x}=4,136$), kadınlardan ($\bar{x}=3,978$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre kültürel güç puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-2.429$; $p=0.016<0.05$). Erkeklerin kültürel güç puanları ($\bar{x}=3,708$), kadınlardan ($\bar{x}=3,526$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların cinsiyete göre tutarlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-2.195$; $p=0.029<0.05$). Erkeklerin tutarlılık puanları ($\bar{x}=3,835$), kadınlardan ($\bar{x}=3,681$) yüksek bulunmuştur.

3.7.7.2. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin Yaşa Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının, onların kurumsallaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo 3. 28: Kurumsallaşma Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsallaşma Genel	20-30	135	3,754	0,699	1,014	0,386
	31-40	195	3,689	0,684		
	41-50	85	3,840	0,630		
	51 ve Üzeri	29	3,756	0,626		
Formalleşme	20-30	135	3,797	0,832	5,235	0,001
	31-40	195	3,872	0,788		
	41-50	85	4,198	0,581		
	51 ve Üzeri	29	3,986	0,739		
Profesyonelleşme	20-30	135	3,575	0,840	0,932	0,425
	31-40	195	3,437	0,897		
	41-50	85	3,584	0,835		
	51 ve Üzeri	29	3,512	0,838		
Hesap Verebilirlik	20-30	135	4,068	0,649	1,059	0,366
	31-40	195	4,002	0,642		
	41-50	85	4,146	0,616		
	51 ve Üzeri	29	4,055	0,526		
Kültürel Güç	20-30	135	3,599	0,850	0,215	0,886
	31-40	195	3,593	0,784		
	41-50	85	3,659	0,757		
	51 ve Üzeri	29	3,678	0,717		
Tutarlılık	20-30	135	3,831	0,747	1,435	0,232
	31-40	195	3,679	0,750		
	41-50	85	3,824	0,740		
	51 ve Üzeri	29	3,701	0,670		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların yaşa göre formalleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 440)}=5,235$; $p=0,001<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek için post hoc analizinden yararlanılmıştır. Farkın nedeni; 41-50 yaş aralığında olanların formalleşme puanlarının ($\bar{x}=4,198$), 20-30 yaş ($\bar{x}=3,797$) ve 31-40 yaş aralığında olanlardan ($\bar{x}=3,872$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların kurumsallaşma genel, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.7.3. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Çalışanların kurumsallaşma düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 29: Kurumsallaşma Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Kurumsallaşma Genel	Evli	231	3,790	0,639	1,560	442	0,119
	Bekâr	213	3,690	0,711			
Formalleşme	Evli	231	3,956	0,736	1,045	442	0,296
	Bekâr	213	3,879	0,815			
Profesyonelleşme	Evli	231	3,548	0,827	0,904	442	0,367
	Bekâr	213	3,473	0,903			
Hesap Verebilirlik	Evli	231	4,087	0,630	1,190	442	0,235
	Bekâr	213	4,016	0,634			
Kültürel Güç	Evli	231	3,701	0,734	2,445	442	0,015
	Bekâr	213	3,518	0,846			
Tutarlılık	Evli	231	3,784	0,730	0,879	442	0,380
	Bekâr	213	3,722	0,758			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların medeni duruma göre kültürel güç puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.445$; $p=0.015<0.05$). Evlilerin kültürel güç puanları ($\bar{x}=3,701$), bekârlardan ($\bar{x}=3,518$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların kurumsallaşma genel, formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, tutarlılık puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.7.7.4. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Değişimi

Çalışanların kurumsallaşma düzeylerinin çocuk sahibi olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 30: Kurumsallaşma Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Kurumsallaşma Genel	Evet	192	3,819	0,633	2,093	442	0,037
	Hayır	252	3,684	0,701			
Formalleşme	Evet	192	3,998	0,736	1,880	442	0,061
	Hayır	252	3,859	0,800			
Profesyonelleşme	Evet	192	3,622	0,828	2,342	442	0,020
	Hayır	252	3,429	0,884			
Hesap Verebilirlik	Evet	192	4,098	0,631	1,303	442	0,193
	Hayır	252	4,019	0,633			
Kültürel Güç	Evet	192	3,722	0,729	2,536	442	0,010
	Hayır	252	3,530	0,831			
Tutarlılık	Evet	192	3,793	0,720	0,954	442	0,340
	Hayır	252	3,725	0,761			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların çocuk sahipliğine göre kurumsallaşma genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.093$; $p=0.037<0.05$). Çocuk sahibi olanların kurumsallaşma genel puanları ($\bar{x}=3,819$), çocuk sahibi olmayanlardan ($\bar{x}=3,684$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çocuk sahipliğine göre profesyonelleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.342$; $p=0.020<0.05$). Çocuk sahibi olanların profesyonelleşme puanları ($\bar{x}=3,622$), çocuk sahibi olmayanlardan ($\bar{x}=3,429$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çocuk sahipliğine göre kültürel güç puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=2.536$; $p=0.010<0.05$). Çocuk sahibi olanların kültürel güç puanları ($\bar{x}=3,722$), çocuk sahibi olmayanlardan ($\bar{x}=3,530$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların formalleşme, hesap verebilirlik, tutarlılık puanları çocuk sahipliğine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çocuk sahibi çalışanlar kurumsallaşma düzeyini daha yüksek bulmuşlardır. **Tablo 3.30**'daki sonuçlara bakıldığında alt boyutlar açısından çocuk sahibi olanlarda profesyonelleşme ve kültürel güç puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutları; formalleşme, hesap verebilirlik ve tutarlılık ise çocuk sahipliğine göre değişmemiştir.

3.7.7.5. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyinin, onların kurumsallaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo 3. 31: Kurumsallaşma Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsallaşma Genel	Önlisans ve Altı	13	3,864	0,660	0,842	0,432
	Lisans	284	3,765	0,696		
	Yüksek Lisans	147	3,688	0,635		
Formalleşme	Önlisans ve Altı	13	3,908	0,646	0,883	0,414
	Lisans	284	3,955	0,816		
	Yüksek Lisans	147	3,850	0,701		
Profesyonelleşme	Önlisans ve Altı	13	3,756	0,747	0,675	0,510
	Lisans	284	3,521	0,876		
	Yüksek Lisans	147	3,474	0,852		
Hesap Verebilirlik	Önlisans ve Altı	13	4,062	0,602	0,320	0,727
	Lisans	284	4,070	0,668		
	Yüksek Lisans	147	4,019	0,564		
Kültürel Güç	Önlisans ve Altı	13	3,829	0,846	2,502	0,083
	Lisans	284	3,661	0,782		

	Yüksek Lisans	147	3,500	0,804		
Tutarlılık	Önlisans ve Altı	13	3,838	0,754	0,094	0,910
	Lisans	284	3,756	0,768		
	Yüksek Lisans	147	3,745	0,696		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların kurumsallaşma genel, formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.7.6. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin İşyerindeki Pozisyona Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların işyerinde bulundukları pozisyonun, onların kurumsallaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir.

Tablo 3. 32: Kurumsallaşma Puanlarının Bulunulan Pozisyona Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsallaşma Genel	Yetkili	77	3,726	0,736	2,163	0,057
	Denetçi	20	3,884	0,760		
	Memur	43	3,667	0,840		
	Uzman	150	3,653	0,712		
	Yönetici	141	3,870	0,516		
	Diğer	13	3,511	0,458		
Formalleşme	Yetkili	77	3,862	0,871	4,824	0,000
	Denetçi	20	4,200	0,642		
	Memur	43	3,670	0,948		
	Uzman	150	3,837	0,754		
	Yönetici	141	4,116	0,630		
	Diğer	13	3,446	0,849		
Profesyonelleşme	Yetkili	77	3,489	0,932	2,813	0,016
	Denetçi	20	3,658	0,888		
	Memur	43	3,341	1,022		
	Uzman	150	3,397	0,885		
	Yönetici	141	3,707	0,725		
	Diğer	13	3,205	0,671		

Hesap Verebilirlik	Yetkili	77	4,036	0,772	1,845	0,103
	Denetçi	20	4,210	0,634		
	Memur	43	3,986	0,756		
	Uzman	150	3,996	0,617		
	Yönetici	141	4,149	0,513		
	Diğer	13	3,754	0,498		
Kültürel Güç	Yetkili	77	3,635	0,821	1,529	0,179
	Denetçi	20	3,594	0,933		
	Memur	43	3,698	0,939		
	Uzman	150	3,492	0,886		
	Yönetici	141	3,724	0,577		
	Diğer	13	3,419	0,699		
Tutarlılık	Yetkili	77	3,727	0,823	0,989	0,424
	Denetçi	20	3,967	0,824		
	Memur	43	3,674	0,906		
	Uzman	150	3,692	0,785		
	Yönetici	141	3,834	0,599		
	Diğer	13	3,709	0,313		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların pozisyona göre formalleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(5, 438)}=4,824$; $p=0,000<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek için post hoc analizinden yararlanılmıştır. Farkın nedeni;

- Denetçi pozisyonunda olanların formalleşme puanlarının ($\bar{x}=4,200$), memur ($\bar{x}=3,670$), uzman ($\bar{x}=3,837$) ve diğer pozisyonlardakilerin formalleşme puanlarından ($\bar{x}=3,446$) yüksek olmasıdır.
- Yönetici pozisyonunda olanların formalleşme puanlarının ($\bar{x}=4,116$), yetkili ($\bar{x}=3,862$), memur ($\bar{x}=3,670$), uzman ($\bar{x}=3,837$) ve diğer pozisyonlardakilerden ($\bar{x}=3,446$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların pozisyona göre profesyonelleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(5, 438)}=2,813$; $p=0,016<0.05$). Farkın nedeni; Yönetici pozisyonunda olanların profesyonelleşme puanlarının ($\bar{x}=3,707$), memur olanların ($\bar{x}=3,341$), uzman ($\bar{x}=3,397$) ve diğer pozisyonlardakilerden ($\bar{x}=3,205$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların kurumsallaşma genel, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık puanları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.7.7. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin Çalışılan Sektöre Göre Değişimi

Çalışanların kurumsallaşma düzeylerinin, çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan t-testi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3. 33: Kurumsallaşma Puanlarının Çalışılan Sektöre Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Kurumsallaşma Genel	Kamu	187	3,628	0,712	-3,083	442	0,002
	Özel	257	3,826	0,636			
Formalleşme	Kamu	187	3,886	0,726	-0,773	442	0,440
	Özel	257	3,943	0,810			
Profesyonelleşme	Kamu	187	3,329	0,894	-3,868	442	0,000
	Özel	257	3,645	0,818			
Hesap Verebilirlik	Kamu	187	3,927	0,645	-3,626	442	0,000
	Özel	257	4,145	0,608			
Kültürel Güç	Kamu	187	3,483	0,854	-2,979	442	0,004
	Özel	257	3,708	0,734			
Tutarlılık	Kamu	187	3,662	0,806	-2,243	442	0,029
	Özel	257	3,821	0,688			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların çalışılan sektöre göre kurumsallaşma genel puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-3.083$; $p=0.002<0.05$). Özel sektör çalışanlarının kurumsallaşma genel puanları ($\bar{x}=3,826$), kamu sektörü çalışanlarından ($\bar{x}=3,628$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çalışılan sektöre göre profesyonelleşme puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-3.868$; $p=0.000<0.05$). Özel sektör çalışanlarının profesyonelleşme puanları ($\bar{x}=3,645$), kamu sektörü çalışanlarından ($\bar{x}=3,329$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çalışılan sektöre göre hesap verebilirlik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-3.626$; $p=0.000<0.05$). Özel sektör çalışanlarının hesap verebilirlik puanları ($\bar{x}=4,145$), kamu sektörü çalışanlarından ($\bar{x}=3,927$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çalışılan sektöre göre kültürel güç puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-2.979$; $p=0.004<0.05$). Özel sektör çalışanlarının kültürel güç puanları ($\bar{x}=3,708$), kamu sektörü çalışanlarından ($\bar{x}=3,483$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların çalışılan sektöre göre tutarlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(442)}=-2.243$; $p=0.029<0.05$). Özel sektör çalışanlarının tutarlılık puanları ($\bar{x}=3,821$), kamu sektörü çalışanlarından ($\bar{x}=3,662$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların formalleşme puanları çalışılan sektöre göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Çalışılan sektöre göre farklılığın görüldüğü kurumsallaşma genel, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlılık unsurlarının hepsinde özel sektör çalışanlarının kurumsallaşma düzeyine ilişkin algıları kamu sektöründe çalışanlarınkinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7.7.8. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeylerinin Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Değişimi

Araştırmaya katılan çalışanların, çalışma sürelerine göre kurumsallaşma düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. **Tablo 3.34**'te görüldüğü üzere kurumsallaşmanın alt boyutlarından sadece tutarlılığın mevcut kurumda çalışılan süre değişkenine göre değiştiği görülmüştür.

Tablo 3. 34: Kurumsallaşma Puanlarının Mevcut Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kurumsallaşma Genel	1-5 Yıl	171	3,826	0,693	2,267	0,080
	6-10 Yıl	104	3,634	0,755		
	11-20 Yıl	117	3,685	0,585		
	21 Yıl ve Üzeri	52	3,814	0,610		

Formalleşme	1-5 Yıl	171	3,896	0,818	1,650	0,177
	6-10 Yıl	104	3,842	0,825		
	11-20 Yıl	117	3,928	0,682		
	21 Yıl ve Üzeri	52	4,127	0,706		
Profesyonelleşme	1-5 Yıl	171	3,637	0,855	2,224	0,085
	6-10 Yıl	104	3,394	0,966		
	11-20 Yıl	117	3,427	0,803		
	21 Yıl ve Üzeri	52	3,529	0,778		
Hesap Verebilirlik	1-5 Yıl	171	4,105	0,655	1,002	0,392
	6-10 Yıl	104	3,998	0,701		
	11-20 Yıl	117	4,003	0,558		
	21 Yıl ve Üzeri	52	4,104	0,565		
Kültürel Güç	1-5 Yıl	171	3,691	0,831	1,796	0,147
	6-10 Yıl	104	3,490	0,868		
	11-20 Yıl	117	3,564	0,695		
	21 Yıl ve Üzeri	52	3,709	0,696		
Tutarlılık	1-5 Yıl	171	3,892	0,705	3,769	0,011
	6-10 Yıl	104	3,618	0,855		
	11-20 Yıl	117	3,666	0,685		
	21 Yıl ve Üzeri	52	3,774	0,693		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların mevcut kurumda çalışma süresine göre tutarlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3, 440)}=3,769$; $p=0,011<0.05$). Farkın kaynağını belirlemek için post hoc analizinden yararlanılmıştır.

Farkın nedeni; mevcut kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanların tutarlılık puanlarının ($\bar{x}=3,892$), mevcut kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ($\bar{x}=3,618$) ve 11-20 yıl olanlardan ($\bar{x}=3,666$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların kurumsallaşma genel, formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç puanları mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

3.7.8. Cam Tavan Algısı ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Değişkenler arası ilişkiler pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve daha sonra ise kurumsallaşma düzeyinin cam tavan algısına ilişkin boyutlarının üzerindeki etkisinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) ya da birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanmaktadır³⁵⁴. Yapılan araştırmada bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken olduğunda basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. 35: Cam Tavan Algısı ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkilere Dair Korelasyon Analizi

		Kurumsallaşma Genel	Formalleşme	Profesyonelleşme	Hesap Verebilirlik	Kültürel Güç	Tutarlılık
Cam Tavan Algısı Genel	r	-0,373**	-0,291**	-0,313**	-0,362**	-0,341**	-0,334**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Çoklu Roller	r	-0,210**	-0,200**	-0,160**	-0,248**	-0,146**	-0,207**
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,002	0,000
Kişisel Tercih	r	-0,264**	-0,212**	-0,216**	-0,269**	-0,236**	-0,238**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İnformel İletişim	r	-0,235**	-0,133**	-0,237**	-0,192**	-0,227**	-0,214**
	p	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000
Mesleki Ayrım	r	-0,371**	-0,234**	-0,370**	-0,291**	-0,361**	-0,328**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Mentorluk	r	-0,326**	-0,230**	-0,314**	-0,270**	-0,298**	-0,297**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kalıplaşmış Önyargılar	r	-0,172**	-0,172**	-0,085	-0,207**	-0,175**	-0,138**
	p	0,000	0,000	0,072	0,000	0,000	0,004

*<0,05; **<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

Kurumsallaşma genel, formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık, cam tavan algısı genel, çoklu roller, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayrım, mentorluk, kalıplaşmış önyargılar, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde;

³⁵⁴ Şeref Kalaycı, A.g.e. 2006, s.199.

Cam tavan algısı genel ile kurumsallaşma genel arasında $r=-0.373$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), formalleşme arasında $r=-0.291$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), profesyonelleşme arasında $r=-0.313$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), hesap verebilirlik arasında $r=-0.362$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), kültürel güç arasında $r=-0.341$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), tutarlılık arasında $r=-0.334$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$),

Çoklu roller ile kurumsallaşma genel arasında $r=-0.21$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), formalleşme arasında $r=-0.2$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), profesyonelleşme arasında $r=-0.16$ negatif çok zayıf ($p=0,001<0.05$), hesap verebilirlik arasında $r=-0.248$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), kültürel güç arasında $r=-0.146$ negatif çok zayıf ($p=0,002<0.05$), tutarlılık arasında $r=-0.207$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$),

Kişisel tercih ile kurumsallaşma genel arasında $r=-0.264$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), formalleşme arasında $r=-0.212$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), profesyonelleşme arasında $r=-0.216$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), hesap verebilirlik arasında $r=-0.269$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), kültürel güç arasında $r=-0.236$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), tutarlılık arasında $r=-0.238$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$),

İnformal iletişim ile kurumsallaşma genel arasında $r=-0.235$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), formalleşme arasında $r=-0.133$ negatif çok zayıf ($p=0,005<0.05$), profesyonelleşme arasında $r=-0.237$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), hesap verebilirlik arasında $r=-0.192$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), kültürel güç arasında $r=-0.227$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), tutarlılık arasında $r=-0.214$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$),

Mesleki ayırım ile kurumsallaşma genel arasında $r=-0.371$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), formalleşme arasında $r=-0.234$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), profesyonelleşme arasında $r=-0.37$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), hesap verebilirlik arasında $r=-0.291$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), kültürel güç arasında $r=-0.361$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), tutarlılık arasında $r=-0.328$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$),

Mentorluk ile kurumsallaşma genel arasında $r=-0.326$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), formalleşme arasında $r=-0.23$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), arasında $r=-0.314$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), hesap verebilirlik arasında $r=-0.27$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), kültürel güç arasında $r=-0.298$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$), tutarlılık arasında $r=-0.297$ negatif zayıf ($p=0,000<0.05$),

Kalıplaşmış önyargılar ile kurumsallaşma genel arasında $r=-0.172$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), formalleşme arasında $r=-0.172$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), hesap verebilirlik arasında $r=-0.207$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), kültürel güç arasında $r=-0.175$ negatif çok zayıf ($p=0,000<0.05$), tutarlılık arasında $r=-0.138$ negatif çok zayıf ($p=0,004<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur.

3.7.9. Kurumsallaşma Düzeyinin Cam Tavan Algısı Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular

Kurumsallaşma düzeyinin cam tavan algısı üzerindeki etkisi, kurumsallaşmanın alt boyutları açısından ele alınarak regresyon analiziyle test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar **Tablo 3.36**'de görülmektedir.

Tablo 3. 36: Kurumsallaşmanın Cam Tavan Algısı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R²
Cam Tavan Algısı Genel	Sabit	105,318	24,722	0,000	71,523	0,000	0,137
	Kurumsallaşma Genel	-0,373	-8,457	0,000			
Cam Tavan Algısı Genel	Sabit	110,609	21,875	0,000	15,208	0,000	0,138
	Formalleşme	-0,059	-0,973	0,331			
	Profesyonelleşme	-0,003	-0,044	0,965			
	Hesap Verebilirlik	-0,196	-2,592	0,010			
	Kültürel Güç	-0,132	-1,488	0,137			
	Tutarlılık	-0,040	-0,460	0,646			
Lineer Regresyon Analizi							

Kurumsallaşma ile cam tavan algısı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=71,523$;

$p=0,000<0.05$). Cam tavan algısı düzeyindeki toplam değişim %13.7 oranında kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,137$). Kurumsallaşma cam tavan algısı düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,373$).

Formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık ile cam tavan algısı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=15,208$; $p=0,000<0.05$). Cam tavan algısı düzeyindeki toplam değişim %13.8 oranında formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,138$).

Formalleşme cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.331>0.05$). Profesyonelleşme cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.965>0.05$). Hesap verebilirlik cam tavan algısı düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,196$). Kültürel güç cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.137>0.05$). Tutarlılık cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.646>0.05$).

Kurumsallaşmanın cam tavan algısı üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonucunda; yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmasına rağmen kurumsallaşmada düzeyinde gerçekleşen değişimler cam tavan algısını nispeten az (%13.7) etkilemektedir. Kurumsallaşmanın alt boyutları açısından ise; sadece hesap verebilirlik cam tavan algısını etkilemektedir. Bu etkileme negatif yönlüdür. Hesap verebilirlik arttıkça cam tavan algısı azalmaktadır. Diğer alt boyutları, formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık $p>0.05$ olması sebebiyle cam tavan algısını etkilemediği görülmüştür.

Hipotezleri test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

- Kurumsallaşma ile cam tavan algısı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=71,523$; $p=0,000<0.05$).

1H₁: Kurumsallaşma düzeyi cam tavan algısını etkilemektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda 1H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Cam tavan algısı düzeyindeki toplam değişim %13.7 oranında kurumsallaşma tarafından açıklanmakta olup kurumsallaşma cam tavan algısının düzeyini azaltmaktadır.

- Formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık ile cam tavan algısı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=15,208$; $p=0,000<0.05$).

2H₁: Kurumsallaşma düzeyinin alt boyutları cam tavan algısını etkilemektedir. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlardan 2H₁ analizi kabul edilmiştir.

- Cam tavan algısı düzeyindeki toplam değişim %13.8 oranında formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç, tutarlılık tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,138$). Formalleşme cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.331>0.05$). Profesyonelleşme cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.965>0.05$). Hesap verebilirlik cam tavan algısı düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,196$). Kültürel güç cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.137>0.05$). Tutarlılık cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir ($p=0.646>0.05$).

2H_{1a}: Formalleşme cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1b}: Profesyonelleşme cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1c}: Hesap Verebilirlik cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1d}: Kültürel Güç cam tavan algısını etkilemektedir.

2H_{1e}: Tutarlılık cam tavan algısını etkilemektedir.

Yukarıdaki analiz sonuçlarına göre; Kurumsallaşmanın alt boyutlarından hesap verebilirlik cam tavan algısının düzeyini azaltmaktayken; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılık cam tavan algısı düzeyini etkilememektedir. Bu sebeple 2H₁'in alt hipotezlerinden 2H_{1c} kabul edilirken; 2H_{1a}, 2H_{1b}, 2H_{1d}, 2H_{1e} hipotezi reddedilmiştir.

3H₁: Cam tavan algısı cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çocuk sahibi olma durumuna, eğitim düzeyine, işyerindeki pozisyona, çalışılan sektöre ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

4H₁: Kurumsallaşma düzeyi cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çocuk sahibi olma durumuna, eğitim düzeyine, işyerindeki pozisyona, çalışılan sektöre ve kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

3H₁ ve 4H₁ hipotezleri ise kısmen kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda cam tavan algısı ve kurumsallaşma düzeyinde cinsiyete, yaşa, medeni duruma, çocuk sahibi olma durumuna, işyerindeki pozisyona, çalışılan sektöre ve kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmektedir. Ancak her iki değişken ile eğitim düzeyine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizine göre herhangi bir değişim görülmemiştir. Cam tavan algısı ve kurumsallaşma düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

SONUÇ

Pek çok alanda, Dünyadaki değişim ve gelişimlere eşlik eden değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlerden biri de kadınların iş yaşamında kendilerine daha fazla yer bulmasıdır. Sanayi devriminden sonra artan ücret karşılığı çalışan kadın sayısı, 20. Yüzyılın ikinci yarısından sonra yeniden bir artış eğilimine girmiştir. Kadın çalışan sayısı yıllar içinde artmasına rağmen bu artış üst kademelere yansıtılamayıp “cam tavan sendromu” kavramını gündeme getirmiştir. Kavramın literatüre girmesi 24 Mart 1986 yılında Hymowitz ve Schellhordt tarafından Wall Street Journal’da “İş Yaşamında Kadın” başlıklı makalede yer alması ile olmuştur³⁵⁵. Cam tavan önyargılar ve tutumlar tarafından yaratılan kadınların yükselmesinin önündeki görünmez ve yapay engellerdir³⁵⁶. Cam tavandaki cam, resmi olmayan fakat kendini hissettiren engeli ifade ederken; tavan ise, örgütün yönetim kademelerinde yükselirken tecrübe edilen engeli ifade eder³⁵⁷. Bu engelleri yaratan kadınların eğitim, yetenek ya da tecrübe eksikliği değil; önyargılar ve alışlagelmiş kalıplardır. Cam tavan kavramı zaman içerisinde genişletilerek azınlıklar gruplar ve erkekler için kullanılsa da çoğunlukla kadınların karşı karşıya kaldığı problemler için kullanılmıştır. Yıllardır ele alınan ve hatta günümüzde de sıklıkla duyduğumuz problem olan cam tavan, ilerleme kaydedilse de tamamen çözülememiş bir problemdir. Cam tavana ilişkin yapılan çalışmaların birçoğunda cam tavan, bir kariyer engeli olarak ele alınmıştır ve farklı değişkenlerle birlikte çalışılmasına az rastlanmaktadır.

Çalışmanın diğer değişkeni “kurumsallaşma”dır. Günümüzde işletmeler rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek amacıyla kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Piyasa koşullarının sürekli değiştiği ortamda işletmeler kurumsallaşma sayesinde rakiplerinden ayırt edilebilmektedir. İşletmelerin bu gelişmeleri bünyesine adapte edebilmesi de kurumsallaşma sayesinde mümkün

³⁵⁵ Ayşe Cemre Bozdoğan, A.g.e. 2020, s.3.

³⁵⁶ Linda Wirth, A.g.e. 2001, p.1.

³⁵⁷ Hasan Gül, Ercan Oktay, A.g.e. 2009, s.426.

olmaktadır³⁵⁸. Kurumsallaşmanın bir teori olarak ortaya atılması 1948’de Philip Selznick tarafından olmuştur. “Kurumsallık” kavramı şeklinde literatüre girmesi ise Meyer ve Rowan’ın 1977 yılındaki çalışması ile olmuştur.

Cam tavan sendromuna neden olan faktörlerden bir tanesi de kurumsal değerlerdir³⁵⁹. Kurumsal olan işletmelerde cam tavan sendromunun daha az görüleceği düşünülmektedir. Çalışmamızın araştırma kısmında cam tavan algısı ile kurumsallaşma arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurumsal olamamak cam tavan sendromunun nedenlerinden biridir. Buna rağmen, iki değişkenin birlikte çalışılmasına rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu kapsam çerçevesinde araştırmanın amacı, İstanbul ilindeki banka çalışanlarının kurumsallaşma düzeyinin cam tavan algısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın kapsamını İstanbul ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle İstanbul ilinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın sınırlılığıdır.

Araştırmada kullanılan anket formu; tanımlayıcı özelliklere ilişkin sorular, cam tavan algısına ilişkin sorular ve kurumsallaşma düzeyine ilişkin sorular olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerini belirlemek ve değişkenler üzerindeki etkisini analiz etmek üzere 8 ifadeye yer verilmiştir. Cam tavan algısını ölçmek üzere Yavuzer ve Özkan (2020) tarafından geliştirilen “Akademisyenler İçin Cam Tavan Engelleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”nda yer alan geçerli ve güvenilir kabul edilen 30 ifade 6 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Kurumsallaşma düzeyini ölçmede Apaydın’ın 2008 yılında gerçekleştirip 2009 yılında tekrar gözden geçirdiği, 34 ifade 5 boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini kontrol etmek üzere Cronbach’s Alpha katsayısına bakılmıştır. Cam tavan ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0.911 olarak bulunmuştur. Kurumsallaşma ölçeğinin ise Cronbach’s Alpha katsayısı 0.969 olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğin de genel güvenilirlik rakamları %80’in üzerinde olduğundan çok güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki ölçek

³⁵⁸ Mustafa Büte, A.g.e. 2010, s. 316.

³⁵⁹ Mahmut Özdevecioğlu vd. A.g.e. 2003, s.127.

için de yapılan madde analizleri sonucunda, ölçeklerde bulunan ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20'den yüksektir. Bu sebeple de ölçeklerden ifade çıkarılmamıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak adına AFA yöntemi kullanılmıştır. Cam tavan algısı ölçeğine yapılan Barlett testinin sonucunda $p=0.000<0.05$ faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda $KMO=0.918>0,60$ örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %65.321 olan 6 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Kurumsallaşma ölçeğine uygulanan Barlett testi sonucunda $p=0.000<0.05$ faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan test sonucunda $KMO=0.963>0,60$ örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizinde değişkenlerin toplam açıklanan varyansı %68.128 olan 5 faktör altında toplandığı görülmüştür. Yapılan analizlerle her iki ölçeğin de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğine göre parametrik ya da non-parametrik testler kullanılmaktadır. Ölçek verilerinin normal dağılımını incelemek için Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerden değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların %52.3'ü kadınlardan, %47.7'si erkeklerden oluşmaktadır. Yaş olarak 31- 40 arası çalışanlar katılımcıların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Medeni duruma göre çalışanların %52'si evlidir. Çoklu rol üstlenme gibi cam tavanın nedenlerinden birinin özellikle evlilerde görülmesinden ötürü araştırma sonuçları daha sağlıklı olmuştur. Çalışanların %97.1'i lisans ve yüksek lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Bu sebeple katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cam tavan gibi eğitim eksikliğinden değil,

önyargılardan kaynaklanan kavramın değerlendirmesini yapmak için bu oranlar önemlidir. Pozisyona göre dağılım incelendiğinde uzman ve yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır.

Cam tavan algısı açısından katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine yönelik yapılan analizlerde elde edilen bulgulara göre;

- Cinsiyete göre cam tavan algısının boyutlarından çoklu roller, informal iletişim, mesleki ayırım, mentorluk, kalıplaşmış önyargılar anlamlı farklılık göstermekteyken; cam tavan algısı genel ve kişisel tercih puanları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çoklu roller ve kalıplaşmış önyargı puanları erkeklerde yüksek bulunmuştur. İnformal iletişim, mesleki ayırım ve mentorluk puanlarının kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Bankacılık sektöründe araştırmadaki değişkenlerle ilgili yapılan Ergeneli ve Akçamete'nin (2004) cam tavanı konu edindiği çalışmasında da tanımlayıcı özellikler yönünden erkeklerin konuya ilişkin kadınlardan daha olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır³⁶⁰.
- Yaşa göre cam tavan algısı incelendiğinde; yalnızca çoklu roller puanlarında anlamlı farklılık görülmüştür. Çoklu roller puanı en yüksek 31-40 yaş aralığında görülmüştür. Bu durum beklenen bir durumdur. Zira iş yaşamı ve aile yaşantısının en yoğun geçtiği dönemler çoğu zaman bu yaş aralığına isabet etmektedir.
- Medeni duruma göre cam tavan algısı incelendiğinde; çoklu roller ve kalıplaşmış önyargılar puanlarının evli kişilerde bekâr kişilerden daha yüksek bulunmuştur. Cam tavan algısı genel, kişisel tercih, informal iletişim, mesleki ayırım, mentorluk puanları ise medeni duruma göre değişmemektedir ($p>0,05$). Çoklu roller ve kalıplaşmış önyargıların evli kişilerde daha yüksek bulunması literatürdeki açıklamalarla da örtüşmektedir. Evli kişiler ev-iş-aile gibi rollere bölünmekte ve bu sebeple cam tavanlarla karşılaşmaktadır. Kalıplaşmış önyargılar açısından incelendiğinde ise evli kişiler daha fazla önyargıyla mücadele etmektedir.

³⁶⁰ Azize Ergeneli, Ceren Akçamete, A.g.e. 2004, s. 97-98.

- Çocuk sahibi olan kişilerin çoklu roller ve kalıplaşmış önyargılar puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış olup bu durum literatürdeki araştırmalar ile de örtüşmektedir. Çocuk sahibi kişiler tıpkı evli kişilerin de olduğu gibi daha fazla cam tavan sendromuna maruz kalmaktadır.
- Eğitim durumuna göre ise cam tavan algısında anlamlı bir değişiklik görülmemiştir. Katılımcıların ciddi bir oranının (%67.1 lisans ve üzeri) eğitim düzeyi yüksek olup bu sonucun çıkması belli bir düzeyden sonra cam tavan algısında değişim yaratmadığını göstermektedir.
- Bulunulan pozisyona göre cam tavan algısı değerlendirildiğinde mesleki ayrım ve mentorluk puanları yetkili kişiler lehine değişmektedir.
- Sektörel bazda değerlendirildiğinde ise; mesleki ayrım puanlamasında kamuda çalışan kişilerinki daha yüksek bulunmuştur. Cam tavan algısı genel, çoklu roller, kişisel tercih, informal iletişim, mentorluk ve kalıplaşmış önyargılarda ise çalışılan sektöre göre değişim görülmemiştir. Mesleki ayrım dışında sektöre göre değişim görülmeysi, her iki sektörde de cam tavan sendromunun görüldüğünü, sektöre göre ciddi bir değişim görülmediğini ifade etmektedir.
- Mevcut kurumda çalışma süresine bakıldığında cam tavan algısı genel ve kalıplaşmış önyargılar puanlarında anlamlı farklılık görülümüştür. Bu farkların sebebi mevcut kurumda 6-10 yıldır çalışan kişilerde puanların yüksek görülmesindendir.

Kurumsallaşma açısından katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine yönelik yapılan analizlerde,

- Cinsiyete göre farklılaşma durumu incelendiğinde, kurumsallaşma ve alt boyutlarında farklılık göstermekte olup erkek çalışanların puanları kadınlarınkinden yüksek bulunmuştur. Bu durum “Kadınlar cam tavan sendromuna maruz kaldıklarından ötürü mü kurumsallaşma puanları erkeklerinkinden düşüktür sorusunu akıllara getirmektedir?” araştırma sorumuzla da uygun düşen soruyu akıllara getirmektedir.
- Yaşa göre yapılan analizler sonucunda yalnızca kurumsallaşmanın alt boyutlarından formalleşme puanlarında değişim görülümüştür.

- Medeni duruma göre farklılık durumu incelendiğinde ise, sadece kültürel güç puanlarında evlilerin lehine değişim görülmüştür.
- Çocuk sahipliğine bakılarak farklılaşma durumu incelendiğinde, kurumsallaşma genel ve alt boyutlarından profesyonelleşme ile kültürel güç de değişim gözlenmiştir. Bu değişim çocuk sahibi olanların puanlarının çocuk sahibi olmayan kişilerden yüksek olması şeklindedir.
- Eğitim düzeyi baz alınarak yapılan analizlerde kurumsallaşma ve alt boyutları açısından herhangi bir değişim görülmemiştir.
- Bulunulan pozisyona göre farklılaşma incelendiğinde ise, formalleşme ve profesyonelleşmede farklılık görülmüştür.
- Sektörel bazda değerlendirildiğinde ise; kurumsallaşma alt boyutlarından formalleşme hariç tüm alt boyutlarda değişim gözlenmiştir. Özel sektör çalışanları çalıştıkları kurumun daha kurumsal olduğunu düşünmektedir. Bunu düşündüren belki de kamudaki uygulamalardır.
- Çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında yalnızca kurumsallaşma alt boyutlarından tutarlılıkta farklılaşma görülmüştür. Tutarlılık puanlarının çalışma süresi arttıkça azaldığı görülmüştür. Bu durumun yıllar içinde daha fazla duruma şahit olunması sebebiyle yapılan değerlendirmelerin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Yalnızca kurumsallaşma genel olarak bakıldığında; cinsiyete, çocuk sahibi olma durumuna ve çalışılan sektöre göre değişim görülmüştür.

Araştırma dahilindeki çalışanların cam tavan algısı ile kurumsallaşma arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri görmek için yapılan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde çalışanların cam tavan algıları ile kurumsallaşma arasında negatif ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisini incelemek için yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuş olup kurumsallaşma cam tavan algısı düzeyini azaltmaktadır. Cam tavan algısı düzeyindeki toplam değişimin %13.7'si kurumsallaşma tarafından açıklanmaktadır. Bu durum araştırmada beklenen sonucun görüldüğünü göstermektedir. Kurumsallaşamamış ya da büyüklüğü itibarıyla bunun mümkün olmadığı küçük işletmelerde cam tavan sendromunun daha fazla görüleceği düşünülmektedir. Bu işletmelerde

standardizasyon olmayıp kişilere göre davranış görülebilmektedir. Nitekim cam tavan sendromu da herhangi bir eksiklikten değil ön yargılardan, geleneklerden, alışlagelmiş alışkanları yıkamamaktan kaynaklanmaktadır. Eğer bir işletme kurumsallaşmış ise kurumsallaşmanın göstergelerine uymak durumundadır. Bu göstergeler; formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, kültürel güç ve tutarlılıktır.

Formal bir işletmede kurallara bağlılık vardır. Kurallarda kadınların yükselmesine herhangi bir engel olmamasına rağmen, kurumsal olmayan işletmelerde olduğu gibi uygulamada engeller koyulmamaktadır.

Profesyonel işletmeler, herhangi bir kadını yeterli düzeyde kalifiye olmasına ve hak etmesine rağmen sırf kadın olmasından ötürü, pozisyonun yükseltilmesine engel olmaz. Hak ettiği değeri görmeyen çalışanlar, kadın-erkek farketmeksizin işletmelere tam performans sağlamaz. Belki de hak ettiği değeri gördüğünü düşünen kadın çalışanlar işletme için çok önemli katkılar sağlayabilecekken bu durum engellenmiş olur. Ancak profesyonelleşmiş kurumsal işletmeler bu sebepleri de öngörerek bu durumlara sebebiyet vermez. İşletmeler ayrımcılık yaparak kademe yükseltmeleri yapmazlar. Hesap verebilirlik unsuruna önem veren işletmeler, gerçekten bir sebepleri olmamasına rağmen kadınlara yönelik negatif ayrımcılık yapmaktan uzak durmaktadır. Kurumsal işletmeler, kurumsallaşmanın göstergelerinden tutarlılığa önem verir ve buna uymaya çabalarlar. Cam tavan sendromunun görüldüğü işletmelerde pozisyon yükseltilmesinde bir nevi tutarlılıktan sapmak demektir. Pozisyon yükseltilmesinin koşulları belli iken, kadınlar bu koşullara sahip olmasına rağmen engellerle karşılaşmaktadırlar. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle araştırma gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizlerle Kurumsallaşmanın alt boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç ve tutarlılığın cam taban algısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Hesap verebilirlik ise cam tavan algısında azalmayı sağlamaktadır. Kurumsallaşmanın alt boyutlarından sadece hesap verebilirlik cam tavan algısı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Kurumsallaşma en temel haliyle, işletmelerin kişilere bağımlı kalmadan kurallara göre yönetilmesidir. Kurallara bağlı olmayı kişisel davranmamayı gerektirmektedir. İşletmeler hesap verebilir olmak ve

bunu korumak adına belirli standartlar belirlemekte ve bunlardan şaşmamaya çalışmaktadır. Kurumsal hesap verme sorumluluğu olan işletmeler yaptıkları eylemlerden ötürü bilgi vermek durumundadırlar. Bu sebeplerle de kurumsallaşma gerekliliklerinden hesap verilebilirlik ile cam tavan arasında ilişkinin görülmesi beklenen bir durumdur. Hesap verilebilirliğe sahip işletmeler bu bilinçle hareket ederek “cam tavan sendromu” gibi yıllardır yol alınsa da tamamen alışamayan bir sorundan kaçınmaktadırlar. Diğer alt boyutları açısından bakıldığında ise işletmeler hesap vermeyeceklerini bildiklerinde formallik, profesyonellik, kültürel güç ve tutarlılık çerçevesinde kurallara uymayabilir. Tıpkı yasal düzenlemelerde kadın-erkek eşitliğini savunan “eşit işe eşit ücret” olmasına rağmen uygulamada bunun her zaman geçerli olmadığını gördüğümüz erkek çalışanları destekleyen durumların olması gibi profesyonel bir işletmenin de kadın çalışanları cam tavan sendromuyla karşı karşıya bırakması olasıdır. Ancak hesap vereceğini bilen işletmeler cam tavan sendromunu engellemek adına daha proaktif davranmaya çabalarlar. Bu nedenle de hesap verebilir olan kurumsal işletmelerde cam tavan sendromu daha az görülmektedir.

Cam tavan ve kurumsallaşma değişkenleri daha önce birlikte çalışılmamış olup literatüre bu doğrultuda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma İstanbul’da çalışan banka çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple diğer iller için genellenememektedir. Diğer illerde de gerçekleştirilmesi halinde illere göre kıyaslama olanağı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams,
Renee B.,
Funk,
Patricia: “Beyond The Glass Ceiling: Does Gender Matter?”, **Management Science**, Vol.58, No:2, 2012, pp. 219-235.
- Akın, Gönül: “İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otel Personelinin Kurumsallaşma Algısının Öznel İyi Oluş ve Öz Uyum Düzeylerine Etkisi”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Akyurt,
Nuran,
Tuncer,
Büşra: Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi: “Radyoloji Örneği”, **Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2020, s.723-736.
- Alga, Erdal: “Cam Tavan Sendromu ve Bölgesel Boyut: Bir Kamu Bankası Örneği”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 491, Aralık 2020, s.11-39.
- Anafarta,
Nilgün,
Savran, Fulya,
Yapıcı,
Nuray: “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı:15, 2008, s.11-137.
- Apaydın,
Fahri: “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007.
- Apaydın,
Fahri: “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 7, 2008, s.121-145.
- Apaydın,
Fahri: “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı: 1, 2009, s.1-22.
- Aycan,
Zeynep: “Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler”, **Human Resources**, Cilt:2, Sayı:7, 1998, s.82-90.
- Aycan,
Zeynep: “Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller”, 2005, (Çevrimiçi)
<https://www.sacitaslan.com/kadin-kariyer-gelisiminde-engeller-haberi-105014>, 28.07.2023.
- Aydın, Çağla
Ö., Tan,
Fatma Z.: “Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme”, **Alınteri Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2019, s. 225-235.
- Aylan,
Serkan, Koç,
Hakan: “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, 2017, s. 564-585.

- Aytaç, Serpil: Çalışma Hayatında Kadın-Erkek Eşitsizliği, **Tekstil ve Mühendis**, Yıl:5, Cilt: 5, Sayı: 27, Haziran 1991, s.181-187.
- Barreto, Manuela, Ryan, Michelle, Schmitt, T. Michael: **The Glass Ceiling In The 21st Century: Understanding Barriers To Gender Equality**, American Psychological Association:Washington. 2009.
- Başak, Suna: “Cam Tavanlar”, **Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 9, Sayı:2, Güz 2009, s.119-132.
- Bilgin, Naciye: “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Boynton, Andrew C., Victor, Bart Irwin: “Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization”, **California Management Review**, Vol: 34, No: 1, 1991, pp.53-66.
- Bozdoğan, Ayşe Cemre: “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama”, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa, Yüksek Lisans Tezi, 2020.
- Burns, Lawton R., Wholey, Douglas R.: “Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks”, **Academy of Management Journal**, Vol: 36, No: 1, February 1993, pp.106-138.
- Büte, Mustafa: “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 22, 2010, s. 1-24.
- Can, Esin, Kaptanoğlu, Sanem, Halo, Lazgeen: “Akademisyenlerde Cam Tavan Sendromunun Güç Mesafesi ile İlişkisi”, **Marmara Öneri Dergisi**, Temmuz, Cilt:13, Sayı: 50, 2018, s.52-64.
- Candan Mehmet Ali: “Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Programı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Carlson, S. Dawn: “Family Conflict In The Organization: Do Life Dole Values Make A Difference?” **Journal Of Management**, 2000.
- Cevher, Ezgi: “Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 32, 2014, s. 583-594.
- Clutterbuck, D.: Everyone Needs a Mentor, Chartered Institute of Personnel and Development, 5th Edition, London, 2014.

- Cotter, David A., Hermesen, Joan M., Ovadia, Seth, Vanneman, Reeve: "The Glass Ceiling Effect", **Social Forces**, Vol: 80, No: 2, 2001, pp.655-681.
- Çavuşoğlu, Selin: "Bir Kadının Topuk Sesleri: Cam Tavan Sendromu Yönüyle Bir Film Analizi", **İş ve İnsan Dergisi**, 2021, Cilt: 8, Sayı: 2, 2021, s. 239-255.
- Dalkıranoglu, Tülin, Çetinel, Fatma Gül: "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 20, 2008, s. 277- 297.
- Dilbaz, Sümeyra: "Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- DiMaggio, Paul J., Powell, Walter W.: "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, Vol.48, No.2, 1983, pp. 147-160.
- Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınevi, İstanbul, 1992.
- Doğan, Selen: "İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 13, 1998, s.43-168.
- Dreher, George F.: "Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife programs on Female Leadership at the Top", **Human Relations**, 2003.
- Durmaz, Şerife: "İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, 2016, s.37-60.
- Elliot, James R., Smith, Ryan A.: "Race, Gender and Workplace Power", **American Sociological Review**, Vol:69, Cilt: 3, 2004, pp. 365-386.
- Erdirençelebi, Meral, Karakuş, Güzide: "Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2018, s.95-119.
- Ergeneli, Azize, Akçamete, Ceren: "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2004, s.85-109.
- Eryılmaz Ayrıl, Feray: "Özel Hastanelerde Kurumsallaşma düzeyi ile Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2002.

- Eyüpoğlu
Ayşe, Özar
Şemsa,
Tanrıöver
Hülya Tufan:
- Kentlerde Yaşayan Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları**, Başbakanlık K.S.S.G.M. Yayınları, Ankara: Cem Web Ofset, 2000.
- Friedland,
Roger,
Alford,
Robert R.:
- “Bringing Society Back In: Symbols, Structures And Institutional Contradiction”, Paper Presented At Conference On Institutional Change, Center For Advanced Study In The Behavioral Sciences, Stanford, CA, May 15 – 16, 1987.
- Glass Ceiling
Commission:
- Glass Ceiling Comission- A Solid Investment Making Full Use of theNation’s Human Capital**, Federal Publications, 1995.
- Glass Ceiling
Comission,
US:
- Good For Business: Making Full Use of the Nation’s Human Capital, Washington, DC, November 1995.
- Greening,
Daniel W.,
Gray Barbara:
- “Testing A Model Of Organizational Response To Social And Political Issues”, **Academy Of Management Journal**, Vol:37, No: 3, 1994, pp. 467-498.
- Gül, Hasan,
Oktay, Ercan:
- “Türkiye ve Dünyada Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:18, 2009, s.421-436.
- Gül, Hilal:
- “İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi”, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Günsel, Ayşe,
Köroğlu,
Selda,
Demirci,
Latife:
- “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Arasında Bir Araştırma”, **KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi**, 2015, s.74-113.
- Hall, Richard
H.:
- “Bureaucratization, Professionalization and Advocacy Engagement in Nonprofit Human Service Organizations”, **Human Service Organizations Management**, Vol: 42, No: 1, 1968, pp. 92-104.
- İpçioğlu, İsa,
Eğilmez,
Özüm, Şen,
Hilal:
- “Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 25, 2018, s.686-709.
- İşçi Emre,
Taştan Bal,
Seçil, Kozal
Mediha
Ayşin:
- Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2013, s. 61-83.
- Jackson, Janet
Cooper:
- Women Middle Managers Perception Of The Glass Ceiling, **Women in Management**, Vol: 16, No: 1, 2001, pp.30-41.

- Jacobs, J. A.: **Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Career**, Stanford, Calif: Stanford University Press, 1989.
- Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Limited Şirketi, Ankara, 2006.
- Kanter, Rosabeth Moss: **Men and Women of the Corporation**, New York: Basic Books, 1977.
- Karaca, Ayşe: "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Karacaoğlu, Korhan, Sözbilen, Gülhan: "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 1, 2013, s. 41-56.
- Karakuş, Hatice: Kraliçe Arı Sendromu- Pembe Taciz. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl:2, Sayı: 1, 2014, s.334-356.
- Karavardar, Gülşah: "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2011, s.157-179.
- Karpuzoğlu, Ebru: "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme - Personel Yönetimi ve Organizasyon, İstanbul, Doktora Tezi, 1999.
- Karpuzoğlu, Ebru: **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 4. Baskı, 2004.
- Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (KEFEK): Eğitim Sistemimizdeki Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Yeri Konulu Komisyon Raporu, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, No:7, 2011.
- Kekül, Okan: "Kurumsallaşma ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve İş Tatminine Yönelik İçerik Analizi: Lisansüstü Tezlerine Yönelik Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar**, Cilt: 7, Sayı: 23, 2023, s.173-194.
- Kimberly, John R.: "Issues In The Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization", **Academy of Management Journal**, Vol:22, No:3, 1979, pp. 437-457.
- Kocacık, Faruk, Gökkaya, Veda B.: "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2005, s.195-219.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2005.

- Köse, Sevinç,
Tetik, Semra,
Ercan Cuma: “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001, s.219-242.
- Lockwood,
Nancy: “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, **Societyfor Human Resource Management**, 2004, pp. 1-49.
- Lu, Jiahuan,
Park, Johann: “Bureaucratization, Professionalization and Advocacy Engagement in Nonprofit Human Service Organizations”, **Human Service Organizations Management**, Vol: 42, No: 1, 2018, pp.380-395.
- Makal,
Ahmet: “Türkiye’de 1950 – 1965 Döneminde Ücretli Kadın Emeğine İlişkin Gelişmeler”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:56, Sayı: 2, 2011, s.117-153.
- March, James
G.: “Continuty and Change in Theories of Organizational Action”, **Administrative Science Quarterly**, 1996, Vol: 41, No: 2, 1996, pp.278-287.
- Meşe, Bahri: “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Meyer, John
W., Rowan,
Brian: “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.” **American Journal of Sociology**, Vol: 83, No: 2, 1997, pp.340-363.
- Neuman, W.
Lawrence: **Toplumsal Araştırma Yöntemleri**, Yayın odası 4. Basım, İstanbul, 2010.
- Niederle,
Muriel, Segal,
Carmit,
Vesterlund,
Lise: “How costly is diversity? Affirmative action in the light of gender differences in competitiveness”, NBER Working Paper 13923, **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, MA, 2008.
- Öğüt, Adem: “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Sayı: 1, 2006, s.56-78.
- Örücü, Edip,
Kılıç, Recep,
Kılıç, Taşkın: Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 14, Sayı: 2, 2007, s.117-135.
- Örücü, Edip,
Akgül,
Görkem: “Örgütlerde Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Güveme Üzerine Etkisi: Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına Yönelik Bir Araştırma”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:12, Sayı: 2, 2019, s.183-201.
- Özdevecioğlu,
Mahmut vd.: “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.121-138.

- Özgener, Şevki: “Büyüme Sürecindeki Kobi’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003, s.137-161.
- Özkara Onay, Meltem: “Koç Holdingin Kurumsallaşma Başarısı”, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Cilt:14, Sayı:162, 27-29 Mayıs 1999, s.89-94.
- Özkaya Onay, Meltem, Şengül Mutur, Canan: “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2006, Cilt: 21, Sayı: 1, 2006, s.109-126.
- Özyer, Kubilay, Azizoğlu, Öznur: “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:10, Yıl:10, Sayı: 1, 2014, s. 95-106.
- Powell, Gary N., Butterfield, D. Anthony: Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management”, **Academy Of Management Journal**, 1994, Vol:37, No:1, 1994, pp.68-86.
- Purcell, Kate: “The Relationship Between Career And Job Opportunities: Women’s Emploment In The Hospitality Industry As A Microcosm Of Women’s Employment”, **Women In Management Review**, Vol: 11, No: 5, 1996, pp. 17-24.
- Ruerkert, R. W., Walker, O. C. Jr., ve Roering, K. J.: “The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance”, **Journal of Marketing**, Cilt: 49, 1985, pp.13-25.
- Scott, W. Richard: “The Adolescence of Institutional Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 32, No:4, 1987, pp.493-511.
- Sekman, Mümin: **Her Şey Seninle Başlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, s.5.
- Selznick, Philip: **Leadership in Administration**, New York: Harper&Row, 1957.
- Selznick, Philip: “Institutionalism Old and New”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 41, No: 2, 1996, pp.270-277.
- Sökmen, Alev, Akar Şahingöz, Semra: “Kadın Çalışanlarda Cam tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2017, s.113-133.
- Şahman, İlkem, Tengilimoğlu, Sayı:2, 2008, s.1-23.

Dilaver, Işık,
Oğuz:

Şanal, Musa: “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Doktora Tezi, 2011.

Şen, Hilal: “Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bilecik, Yüksek Lisans Tezi, 2017.

Şimşek, M.
Şerif, Çelik,
Adnan,
Akgemci,
Tahir: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Şiyve, Ozan
Çağım: “Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan”, Tügiad Elegans Magazin, Sayı:66, Mart-Nisan, 35, (Çevrimiçi) <https://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html>, 28.11.2023.

Tahtalıoğlu,
Hava: “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt:9, Sayı: 2, 2016, s. 89-105.

Tahtalıoğlu,
Havva, Özgür,
Hüseyin: Türkiye’de Akademisyenlerin İdari Görevlerine Dair “Cam Tavan” Algısı Ölçeği Geliştirme”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2020, Cilt:13, Sayı: 4, 2020, s. 809-823.

Tavşancı,
Savaş: “Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir, Doktora Tezi, 2009.

Tengilimoğlu,
Engin, Akgöz,
Erkan: “Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2019, Cilt: 12, Sayı: 2, 2019, s. 229-251.

Temelli, Uğur
Emre: “Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2014.

Tuna, Kadir: “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, 2007, s. 209-221.

Türkiye’de
Kadın: Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 2001.

Ulukan,
Cemil: “Girişimcilerin Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2005, s.29-42.

Umutlu,
Selin, Öztürk,
Mustafa: “İş Yaşamında Kadın ve Karşılaştığı Sorunlar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:25, Sayı:3, 2020, s.297-306.

- Uzun, Gizem: “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Ünal, Aslıhan: “Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma”, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, Yüksek Lisans Tezi, 2015, s.14.
- Weyer, Birgit: Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders, **Women in Management Review**, Vol: 21, No:6, 2006, pp.441-457.
- Williams, C.-hristine L.: “The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions”, **Social Problems**, Vol: 39, No: 3, 1992, pp. 253–267.
- Wirth, Linda: **Women In Management: Closer To Breaking Through The Glass Ceiling?, What is Equality and How Do We Get There? Women, Gender and Work**, Edited by Martha Fertherolf Loutfi, International Labour Office, Geneva, 1997.
- Wirth, Linda: **Breaking Though The Glass Ceiling: Women in Management**, International Labour Office, Geneva, 2001.
- Yağcı, Erkan: “Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama”, Turizm İşletmeciliği, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Doktora Tezi, 2014.
- Yamagata, Hisashi, vd.: Sex Segregation And Glass Ceilings: A Comparative Statics Model Of Women's Career Opportunities In The Federal Government Over A Quarter Century, **American Journal of Sociology**, Vol: 103, No: 3, 1997, pp.566-632.
- Yavuzer, Yasemin, Özkan, Recep: Akademisyenler İçin Cam Tavan Engelleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:40, Denizli, 2020, s.585-599.
- Yazıcıoğlu, İrfan, Koç, Hakan: “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21, 2009, s. 497-507.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Erdoğan, Samiye: **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Yılmaz, Abdullah, Bozkurt, Yavuz, İzci, Ferit: “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2008, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s. 89-114.

Yılmaz, Salim: “İşletmelerde Kurumsallaşma ve İş Kazaları Arasındaki İlişkide İş Güvenliği Kültürünün Aracılık Rolü”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Nevşehir, Doktora Tezi, 2023.

Zel, Uğur: İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:2, 2002, s.39-48.

Zencir, Ebru: “Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2013.

Zucker, Lynne G.: “The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence”, **American Sociological Review**, Vol:42, 1977, pp. 726-743.

İşgücü İstatistikleri Mart 2023, TÜİK, 10 Mayıs, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Mart-2023-49372> , 10 Eylül 2023.

2013 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officer and Top Earners Report, 2013, <https://www.catalyst.org/research/2013-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners/> Erişim Tarihi: 20 Eylül 2023.

İstatistiklerle Kadın, 2022 (Yayın Tarihi: Mart, 2022), TÜİK <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2022-49668>, 15 Eylül 2023.

<https://www.tkbb.org.tr/> , Erişim Tarihi: 20.05.2024.

Pembe Yakalı İşçi, https://tr.wikipedia.org/wiki/Pembe_yakal%C4%B1_i%C5%9F%C3%A7i, Erişim Tarihi: 18.09.2023.

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-I.-Ceyrek:-Ocak-Mart,-2024-53517>, Erişim Tarihi: 18.05.2024.

Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, Türkiye Bankalar Birliği, **Banka, Çalışan ve Şube Sayıları**, Rapor Kodu: DT13, Mart 2024, s. i. <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/mart--2024---banka,-calisan-ve-sube-bilgileri-/6266>, Erişim Tarihi: 25.05.2024.

www.en.wikipedia.org

<http://www.tuik.gov.tr/>

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Bu anket formunda elde edilecek veriler, “Cam Tavan Algısı ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı bilimsel bir çalışmanın bulgularının belirlenmesinde kullanılacaktır. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, katılımcılara ait bilgiler üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır. Araştırmanın nitelikli bir şekilde yapılabilmesi sizlerin değerli katkılarıyla mümkün olacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya sağladığınız katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Duygu TOPLU YAŞLIOĞLU (Tez Danışmanı)

Simge AYDIN

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

☐ Bayan

☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 20-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51 ve

üzeri

3. Medeni Durumunuz:

☐ Evli

☐ Bekâr

4. Çocuğunuz var mı?:

☐ Evet

☐ Hayır

5.Eğitim durumunuz:

☐ Lise

☐ Önlisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

6. İşletmede bulunduğunuz pozisyon:

.....

.....

7. Çalıştığınız sektör:

☐ Kamu

☐ Özel

8. Bu işletmede çalıştığınız süre:

☐ 1-5 yıl

☐ 6-10 yıl

☐ 11-20 yıl

☐ 21-30 yıl

☐ 31 yıl ve üzeri

II. BÖLÜM

CAM TAVAN ALGILAMASINA YÖNELİK ANKET SORULARI

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş ve aile hayatındaki sağlıklı bir denge kurmak adına kadınlar daha az emek ve zaman isteyen işleri tercih etmelidir.					
2	Çalışma yaşamı bir kadının aile içinde görevlerini yerine getirmesini engeller.					
3	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları iş performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
4	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
5	Çalışma yaşamı kadınların iş ve aile arasında denge kurmasını zorlaştırmaktadır.					
6	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					

7	Kadınlar çalışma hayatında karşı karşıya kaldıkları engeller karşısında çaresizlik yaşadıkları için kariyer gelişimlerini sonlandırmaktadırlar.					
8	Kadınlar kariyer hedefleri için karşılaşacağı zorluklarla baş edemeyeceklerini düşünürler.					
9	Kadınlar çalışma hayatında kendileri ile ilgili olumsuz önyargıları kabul ederler.					
10	Çalışan kadınlar eşine ve çocuklarına gerekli zamanı ayıramadığı duygusu ile kariyer planlarından vaz geçerler.					
11	Kadınlar kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamazlar.					
12	Kadınlar aile yaşamlarının zarar görebileceği endişesi nedeniyle daha fazla yükselmeyi istememektedir.					
13	Kariyer ilerlemesi için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
14	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır					
15	Kültürel değerler kadınların özellikle çoğunluğu erkek olan üst düzey yöneticilerle iş dışı aktivitelere katılmalarını engellemektedir.					
16	İş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
17	Kurumda üst düzey görevler daha çok erkeklere verilmektedir.					
18	Kurumda üst düzey görevlerin kadınlara uygun olmadığı düşünülmektedir.					

19	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklıdır.					
20	Kadınlara kariyer ilerlemesinde rol model olabilecek yeterli sayıda kadın yoktur.					
21	Kadınlar kurumda üst yönetimde erkeklerin bulunması nedeni ile kendilerine yol gösterecek kişi (kadın) bulamamaktadırlar.					
22	Kadınlara kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları engelleri aşmada yardımcı olacak kimse yoktur.					
23	Kadınlar erkekler kadar kariyerlerinde kararlı değillerdir.					
24	Bazı kararlarda duygusal davranmaları nedeniyle kadınlar üst düzey görevlerde başarısızdırlar.					
25	Kadınların hızlı ve mantıksal karar verme kapasiteleri yoktur.					
26	Kadınlar uzun mesai, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatleri sevmezler.					
27	Kadınlar ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar.					
28	Kadınlarla iş yaşamında iletişim kurmak zordur.					
29	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
30	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					

III. BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNE İLİŞKİN ANKET SORULARI

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzda bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.					
2	Kurumumuzda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
3	Kurumumuzda prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
4	Kurumumuzda çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
5	Kurumumuzda, kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
6	Kurumumuzda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
7	Çalışanların terfi ettirilmesi, işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
8	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					

9	Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.					
10	Kurumumuzdaki profesyonellerin karar verme özellikleri yüksektir.					
11	Kurumumuzda çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmez.					
12	Kurumumuzda iç denetim uygulanmaktadır.					
13	Kurumumuzda işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.					
14	Kurumumuzun eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir.					
15	Kurumumuzla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
16	Kurumumuz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
17	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.					
18	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
19	Kurumumuzun farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşır.					
20	Kurum içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.					
21	Çalışanlarımızda kurumumuza karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.					
22	Çalışanlarımız kurumumuzun hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadır.					

23	Kurumumuzun farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.					
24	Kurumumuzda alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.					
25	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni çalışanlarımıza aktarılır.					
26	Kurumumuz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözü tutmaktadır.					
27	Kurumumuzda uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
28	Kurumumuzda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
29	Kurumumuz belli bir sistem çerçevesinde yönetilir.					
30	Kurumumuz benzer durumlara karşı benzer tepkiler verir.					
31	Kurumumuzda ücret politikası açıkça ve yazılı olarak ifade edilmiştir.					
32	Kurumumuzun stratejik hedefleri ve eylemleri (faaliyetleri) birbiriyle uyumludur.					
33	Kurumumuzda yönetsel kararlar vizyona, misyona ve stratejiye uygun biçimde alınmaktadır.					
34	Kurumumuzun süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.					