

## PAPER DETAILS

TITLE: Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki:  
Eskişehir Bankacılık Sektöründe Uygulama

AUTHORS: Semiha TUNÇ, Alper ÖZMEN

PAGES: 97-119

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/568864>

## KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN ENGELLERİ İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ: ESKİŞEHİR BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMA\*

Semiha TUNÇ<sup>1</sup>, Alper ÖZMEN<sup>23</sup>

### Öz

Kadınların iş dünyasına girmeleri ve yer edinmeleri çeşitli unsurlar sebebiyle kolay ve olması gerektiği gibi gerçekleşmemiştir. Kadınlar çalışma yaşamında sadece cinsiyetleri sebebiyle çeşitli engellere maruz kalmışlardır. Bu çalışmada kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar örgütlerinde algıladıkları adalet değişkeniyle incelenmiştir. Kadınların iş yaşamındaki dezavantajlı durumları kadın algısının tarihi ve toplumsal köklerine dayandırılarak literatür desteğiyle açıklanmış ve varsayım; Eskişehir ili bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir alan araştırmasıyla bilimsel geçerliliğe ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamında 277 kadın, 132 erkek olmak üzere toplam 409 katılımcıya ulaşılmıştır. Yapılan araştırmanın istatistiksel analizi sonucunda ana değişkenler olan; cam tavan sendromu ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna paralel olarak iki ana değişkenin alt boyutları arasında karşılıklı ve kendi aralarında olmak üzere de anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Kadın, Örgütsel Adalet, Kadın Kimliği, Çalışma Yaşamında Kadın.

\*Bu makale, Semiha TUNÇ'un Doç. Dr. Alper Özmen danışmanlığında yaptığı "Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden özetlenmiştir.

<sup>1</sup> Yönetim ve Organizasyon Uzmanı, [semihatunc06.st@gmail.com](mailto:semihatunc06.st@gmail.com)

<sup>2</sup>Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, [aozmen@ogu.edu.tr](mailto:aozmen@ogu.edu.tr)

<sup>3</sup> Makalenin sorumlu yazarı: SEMİHA TUNÇ olarak belirlenmiştir.

---

---

**THE RELATIONSHIP BETWEEN GLASS CEILING BARRIERS  
OF FEMALE EMPLOYEES AND ORGANIZATIONAL JUSTICE:  
APPLICATION IN THE ESKİSEHİR BANKING SECTOR**

---

---

Semiha TUNÇ, Alper ÖZMEN

---

---

**Abstract**

Women's entrance to working life and taking place there hasn't been easy for women due to assorted factors. Women have been exposed various obstacles just because of their gender. In this study, problems in working life faced by women has been examined by perceived justice factor in their organizations. Disadvantage situation of women in working life has been explained both by building on history of women's perceptions and their social roots and by concerning literature. Finally hypothesis was approved as a scientific validity by an area research on the banking sector employees in Eskişehir Province. Scope of research 277 women, 132 men and mainly of 409 was reached. By the statistical analysis of the results in this research; the main variable which are the glass ceiling syndrome and perceptions of organizational justice was identified a significant relationship between them. In parallel it has been found significantly relationship the two main variables' dimensions mutually, including among themselves.

**Keywords:** Glass Ceiling, Female, Organizational Justice, Female Identity, Women in Working Life.

## Giriş

Modern zamanlarla birlikte kadınlar iş yaşamında aktif şekilde var olmaya başlamışlardır. Kadınların çalışma yaşamında aktif şekilde kendilerine yer bulmaları kolay olmamış, pek çok unsurdan etkilenip birçok faktörü değiştirmiştir. Kadınların, iş hayatında yer edinmelerini zorlaştıran temel etkenlerden biri cinsiyetleri sebebiyle karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan adı verilen bu engeller kadın kimliği ve ona yüklenen anlamlarla direkt ilişkilidir. Örgütsel adalet ise çalışanların örgütle ilgili adillik algılarıdır. Çalışmada kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engeller adillik algısı bağlamında incelenmiştir. Kişilerin adillik algıları ile kadınların cam tavan engelleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu çalışmanın temel hipotezidir. Birbiriyle ilişki halinde olan bu iki kavram esas köklerini toplumsal algılardan almaktadır. Bu bağlamda öncelikli olarak kadın kimliği ve tarihsel gelişimi, genel anlamda adalet ve adaletsizlik algısı ve adillik algısının negatif ve pozitif olması durumlarında kişilerin tutumları literatür kapsamında incelenmiştir. Literatür incelemeleri sonucunda; kadın birçok dönemde erkeğe göre hiyerarşik bir konumda yer almakta, ikincil insan gibi uygulamalara maruz kalmakta ve kadının dezavantajlı sosyal konumu onu iş hayatında da dezavantajlı konuma getirmektedir. Kadının ev işçisi algısı, kültürel miras, insanlık değeri gibi sosyal yaşantıya ait pek çok kavram iş dünyasında da kendini göstererek kadına geride bir yer biçmektedir. Bir insanın sadece cinsiyeti sebebiyle ayırma maruz kalması ise adalet algısını negatif olarak ortaya çıkarmaktadır. Adillik algısı ve cam tavan engelleri birbirine etki eden iki kutuplu olgulardır. kadının engellemesi nasıl ki adillik algısını negatif sonuçlandırıyorrsa adalet algısının düşük olması da cam tavan engelini doğurmakta ya da mevcut engellemeleri besleyen bir örgüt yapısı ve kültürü oluşturmaktadır. Çalışmada kadın kimliği, cam tavan ve örgütsel adaletle ilişkin literatür bilgisi ortaya konulmuş olup ardından cam tavan ile örgütsel adalet arasındaki ilişki bağlamında Eskişehir ili bankacılık sektöründe yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Yapılan alan araştırmasına katılımcı olarak hem erkekler hem kadınlar dahil edilmiştir. Böylece cam tavan engellerinin yalnızca kadın ile ilgili olmadığı, erkekler ve örgütün diğer unsurlarının da kadına kariyer engeli oluşturabileceği varsayımının daha köklü incelenebilmesi amaçlanmıştır.

## Kadın Kimliği ve Tarihsel Gelişimi

Kimlik, bir kişiden diğerine asla aynı olmayan ve kolektif yapının kişisel yapı içinde nasıl sindirildiğini gösteren öznel yeteneklerin, ilgilerin ve kişiliğin bir toplamıdır (Varlı, 2007: 26). Kadın kimliği ise, onu taşıyan için

sembolik bir evrenin gerçeklikler içindeki gerçekliğidir ve bu gerçeklik diğer kişilerin gerçekliğiyle de ilgilidir (Metin, 2011: 85). Yani kadın kimliği doğrudan veya dolaylı olarak toplumdan, kültürden, tarihten, coğrafyadan ve o anki yaşantıya etki eden her şeyden etkilenir. Kadın kimliğini tarihten bu yana etkileyen en belirgin iki olgu *toplumsal cinsiyet* ve *ataerkil sistem* olmuştur.

Toplumsal cinsiyet, en yalın ifadesiyle biyolojik cinsiyete anlam yüklenmesidir. İnsanlar biyolojik olarak eril veya dişil olarak doğarken, toplum onları kadın veya erkek olarak yetiştirir. Biyolojik cinsiyete göre kadın ve erkeğin davranış şekli, kıyafetleri, toplumda bulunduğu konum, yapacakları işler gibi pek çok konu toplum tarafından belirlenir ve yıllar içerisinde kültürel miras olarak aktarılır (Sevim, 2013: 39). Cinsiyete dayalı bu belirlemeler artık biyolojik cinsiyet tanımlamasından çıkar ve yeni bir kavramı, *Toplumsal Cinsiyeti* oluşturur.

Ataerkil sistem ise toplumsal sistemlerden biridir. Dünya üzerinde, en geniş alanda ve zamanda varlığını sürdüren toplumsal sistemlerden biridir. Erkek cinsinin otoritesine dayanır (Eşbah, 2006). Ataerkil sistem, kadın kimliğine en çok etkide bulunan olgulardan biri olmuştur. Toplumsal cinsiyet ve ataerkil sistem iç içe yapılarıdır. Ataerkil sistem kadına kim olduğunu seçmek yerine ona kim olduğunu ve nerde durması gerektiğini öğretmiştir (Eliuz, 2011: 222). Bu bağlamda toplumsal cinsiyet belirlemeleri; toplumun genelinde hakim olan bu algılarla şekillenmiştir. Ataerkil sistemde kadın; edilgen, uyum gösteren, kabullenen, güçsüz, bağımlı konumdadır ve erkeğin nesnesi gibi bir algılamayla var olur (Navaro, 1997: 29).

Kadının tarihsel kimlik gelişimi de günümüzdeki kadın algısının da önemli bir yer tutmaktadır çünkü bugünkü kadın algısı tarihi bir insanın ürünüdür. İnsanlık tarihinin başlangıcını oluşturduğu düşünülen ilkel toplumlarda, yani ilk çağın tamamı ve ortaçağın ilk yarısında, anaerkil, kadın soyunun üstünlüğüne dayalı bir toplumsal sistem hakimdir (Eşbah, 2006). Avcı-toplayıcı bu grupların ardından tarımın yaygınlaşmasıyla yerleşik hayata geçilmiştir ve fiziksel güç önem kazanmıştır. Kadından fiziksel olarak daha güçlü olan erkek otorite kazanmaya başlamıştır. Tarımsal faaliyetlerle var olan özel mülkiyet anlayışı yerleşik hale dönüşerek kadın kimliğinde kalıcı etkiler yaratmıştır. Erkek otorite olmuş kadın ev içi alana yönelmiştir ve cinsiyete dayalı iş bölümünün temelleri atılmıştır. Çalışan ve üreten erkek olduğundan mülk de erkeğin algısıyla kadının değeri çocuk bakımı ve ev işleriyle ölçülür hale gelmiştir. Tüm bu uygulamalar kadının yaşamını her anlamda etkilemiş davranıştan sosyal konuma, özel hayattan dine kadar hiyerarşik bir yapı oluşmuştur ve bu hiyerarşide üstte yer alan erkek

olmuştur ( Gökaya, 2009: 44- 47). Bu hiyerarşi toplumdan topluma farklı uygulamalarla kendini gösterse de hiyerarşik sıralamada değişiklik görülmemiştir. Tarihten bu yana her çağda varlığı kabul edilen; Hint, İran, Moğol, Arap, Yunan toplumlarının ve Avrupa kavimlerinin hepsinde –farklı uygulamalarla yer almakla birlikte- kadın erkeğin bir basamak gerisinde ve nesnesi gibi kabul edilmiştir. Bu toplumlarla ilgili elde edilen gündelik yaşam bilgilerinde, dini- resmi ritüel geleneklerinde, evlilik şekillerinde kadın yaşam alanının dışında ve eşya konumundadır, çoğu zaman söz hakkı tanınmayan ve fikri alınmayandır. Yalnızca Türk toplumu o çağdaki yaygın uygulamaların ve algıların dışında bir yaşantıya sahiptir ( Genç, 2009: 15-21).

Kadının toplumsal yaşamdaki konumu modernizmden de fazlasıyla etkilenmiştir. Kadın modernizm ile toplumsal yaşamda ve çalışma yaşamında daha etkin olarak yer almaya başlamıştır. Sanayi devrimi, kapitalizm, dünya çapında olan savaşlar kadının iş hayatında ve sosyal yaşamda etkinliğine ihtiyaç hissettirmiştir. Kadın, erkeğe ayrılan alanlarda da etkinlik göstermiştir fakat hem cinsiyeti sebebiyle üzerine yüklenen diğer sorumluluklarında bir azalma olmamış hem de yeni var olduğu bu alanda hak ettiği gibi yer alamamıştır. Kadının eski hiyerarşik sosyal konumu ve kadın algısı, kadının ücretsiz ev işçiliği, anne, eş rolleri kadının iş hayatına fazlasıyla dezavantajlı bir zemin hazırlamıştır (Şimşek, 2011: 47).

### **Kariyer Yönetiminde Kadına Yönelik Geliştirilen Bedensel ve Zihinsel Bir Engel: Cam Tavan**

Cam tavan iş yaşamında kadına yönelik geliştirilen bir engeldir. Cam tavan kavramı ile ilgili ilk yazılı metin 1984 yılında Adweek dergisinde kullanılmıştır. Gay Bryant makalesinde “ Kadınlar belli bir noktaya ulaşmışlardır, ben buna cam tavan diyorum, onlar orta yönetimin tepesindeler, duruyorlar ve sıkışmış haldeler.” sözleriyle cam tavan deyimini ilk kez kullanmış ve kavramın içeriğini basit ve ana hatlarıyla özetlemiştir. 1990’lı yıllarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinin ve başarılı olmalarının onlar için temel bir sorun olduğu kabul edilmiş ve cam tavan kavramı cam tavan sendromu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Fettahioğlu vd., 2007: 243).

Cam tavan, işletmelerde kadınların, yönetim aşamalarında belirli bir düzeyin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez engelleri ifade etmektedir (Kocacık ve Gökaya, 2005: 209). Kadınların ve azınlık gruplarının şirket

veya kurum basamaklarında yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir ( Bilican, 2014: 377).

### **Çoklu Rol Üstlenme**

İnsanın diğer insanlarla bir arada yaşaması sebebiyle her zaman başka rolleri mevcut olmuştur. Kadının anne, eş ve çalışan olarak pek sorumluluğu bulunmakta ve dolayısıyla toplumsal yaşamda pek çok farklı rol üstlenmektedir. Kadının üstlendiği bu roller kadında çeşitli gerilimlere sebep olarak cam tavan sendromunu oluşturabilmektedir (Aytaç, 2001: 75). Her bir rol farklı bir davranış gerektirmektedir. Her rolün farklı davranış istemesi rol çatışmasını beraberinde getirmekte ve kadını dezavantajlı duruma sokmaktadır. Bu bağlamda kadın bir yol ayrımındadır ve ya kariyerini tercih edip “ süper kadın” olmakta ya da feminen özelliklerini korumak için kariyerini sonlandırmaktadır. Çoklu rol üstlenme kadın çalışanların hayatını kısıtlamakta ve cam tavana kişi kaynaklı bir engel oluşturmaktadır (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 5).

### **Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller**

Cam tavan sendromunun kişiyle doğrudan ilişkili olduğu açıklanmıştır. Kadınların kendi algılamaları ve tutumları da cam tavan sendromuna neden olabilmektedir. Aile hayatının zarar göreceğinden duyulan endişe, yerleşik algılar sebebiyle kariyerinin kısa süreceği veya terfiler olmayacağı inancı, çeşitli engellerin getirdiği özgüven eksikliği, öncelikle kadınları rakip olarak görme eğilimi, cinsel kimliğini kaybetme endişesi, yöneticiliği kendine uygun görmeme kişinin kendi kendine yarattığı engellerdir ( Aydın ve Şahin, 2008: 117 ).Kadınların yaşlıları erkeklere göre daha kısa kariyerleri vardır çünkü kadınlar genelde 25-35 yaş aralığında çocuk büyütmetedirler. Yine aynı sebepten sürekli iş hayatında bulunamazlar ve terfileri yavaş, maaşları düşüktür. Bu öngörülerini yapan kadınlar iş hayatına isteksiz ve umutsuz bakarak kendilerine cam tavan engeli yaratırlar (Fettahioğlu vd., 2007: 256).

### **Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

Cam tavan sendromunda hep ya kişinin ya erkek yöneticilerin engeller yarattığı öngörüsü vardır. Halbuki kadınlar da hemcinslerine pek çok engel yaratabilmektedirler.

*Kendini referans alma yanılgısı:* Kadınlar kariyerlerinde pek çok engelle karşılaşır. Üst pozisyonlara gelmiş kadınlarda alt pozisyonundaki hemcinsine karşı bir bilinçaltı savunma durumu söz konusu olabilir. Kendisinin o

pozisyona zor fakat ulaşabilmiş olması başkasının da tüm zorluklara karşın bunu yapabileceğini savunarak engeller yaratmasına neden olabilmektedir (Bilican, 2014: 378).

Kraliçe arı sendromu: Kraliçe arı sendromu kadın yöneticilerin erkek yöneticilere özenmesi ve onların yöntemlerini benimsemeye başlamalarıdır (Zel, 2002: 41). Burada kadın yöneticilerin zamanla iş ortamındaki davranışlarını değiştirerek erkek yöneticilerin davranış kalıplarına yaklaşması ve diğer kadın çalışanlara erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi durumudur (Öğüt, 2006: 66).

### **Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

İş hayatında kadın çalışanlara erkek yöneticiler tarafından konulan engeller; daha çok erkeklerin kadınların kendilerine verilen işleri yapamayacaklarına yönelik olumsuz görüşleri; kişilik, kararlılık ve azim bakımından yetkin olduklarının düşünülmemesi; iletişim kurma problemi ve erkeklerin gücü elde tutma isteği şeklinde ifade edilebilir (Bilican, 2014: 378).

Erkeklerin kadınlara yönelik önyargıları erkek yöneticiler tarafından koyulan en etkili engellemelerdir. Kadınlara yönelik önyargılar şu şekilde sıralanabilir (Acuner ve Sallan, 1993: 73-90): Kadınlar çalışmak istemezler; kariyerlerine erkekler kadar bağlı olamazlar; yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler; mesai saatleri dışında çalışmazlar; karar verme kapasiteleri yoktur; çok duygusaldırlar; yöneticilik yaşamının ağır çalışma koşullarına ayak uyduramazlar; iş yaşamı ile birlikte aile, ev işleri, çocuk büyütmek gibi sorumlulukları bütünleştiremezler; kadınlarla iletişim kurmak zordur; gücü elde tutma isteği. Negatif ön yargılardan biri de ‘iyi yönetici erkektir’ kalıbıdır. Bu kalıplaşmış düşünce kadının üst yönetim pozisyonlarında daha az temsil edilmesine sebep olmaktadır (Atay, 2001: 473). Erkek yöneticilerin önyargılarının en temelinde işlerin ‘kadın işi- erkek işi’ diye ayrıştırılmış olması vardır. Bu ayrıma çalışma hayatında cinsiyet körlüğü neden olmuştur (Arıkan, 2001: 7).

Erkek yöneticiler her zaman negatif ön yargılarla hareket etmeyebilir. Bazen kadının ailesiyle ilgili sorumluluklarını gözeterek kadını koruyup kollamak adına çok iş vermeme düşüncesi de kadının kariyerine engel olabilmektedir (Fettahlioğlu vd., 2007: 259).

## **Örgüt Kültürü**

Kadınların da kariyerlerinde fırsatlar yakalaması örgüt kültürüne bağlıdır. Bazı örgütlerde tüm çalışanlar için şartlar eşitken bazı örgütlerde kadınlar kendilerini kabul ettirmek ve başarılı olabilmek için daha çok çaba sarf etmek durumunda olabilmektedirler. Hiyerarşik otorite, otonom olma, otokratik liderlik tarzı, yani ‘erkek odaklı’ örgüt kültürleri kadınların üst basamaklara yükselmesinde önemli bir engel olarak öne çıkmaktadır (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 6).

## **Örgüt Politikaları**

Kadınların örgütte karşılaştığı dezavantajlı durumlar örgüt politikaları ile ilgilidir. Performans sistemleri, işe alımlar, kariyer geliştirme uygulamaları ve yararlanma şekli gibi konular örgüt politikalarını oluşturur. İşe alım sürecinde kadınlar pek çok engelle karşılaşmaktadır. Bu süreçte kadınlar ya hiç tercih edilmemekte ya da erkekler ile farklı şartlara tabi olmaktadır. Uygulamada karşılaşılan öznal ve eşitliksiz örgüt politikaları kadınların yükselme eğilimlerini de perdelemektedir.

## **Mentor Eksikliği**

Mentor, kariyer rehberi (danışmanı) anlamına gelmektedir. Örgütteki deneyimli çalışanların deneyimsiz bireyleri yetiştirmesi olarak bilinen bu kavram, kişisel performansı yükselterek örgüte katkı sağlayacak bir unsurdur. Mentorluk desteği sayesinde birey örgütte önemli hale gelir ve çalışanlar arası bağlar güçlenir ( Anafarta, 2002: 118).

Mentorlar kadın çalışanlar için ayrıca bir önem taşımaktadırlar. Kadınlar kariyerlerinde erkek çalışanlardan çok daha fazla engelle karşılaştıklarından kadın mentorlar kadın çalışanlar için bir rol model oluştururlar. Kadınların üst yönetim basamaklarında kısmi temsili burada da sorun teşkil etmektedir. Kadın asıtları yetiştirmek için yeterli sayıda kadın mentor bulunmamaktadır. Bu şekilde oluşan mentor eksikliği de kadınların kariyerindeki engellerden biri haline gelmektedir (Atay, 1998: 250-285).

## **İnformal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama**

Networking yani şebekeleşme bir amaca ulaşmak bir hedefi gerçekleştirmek için özel bağlantılar oluşturmak demektir. Örgütler de kendi içinde belli iş şebekelerini oluştururlar. Bu şebekeler işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili şebeke dahilindeki insanlara bilgiler verir, kolaylıklar sağlar. Kariyerde ilerleme

sağlayabilmek için networklar gereklidir. Bu durumun farkında olan erkekler networklardan kariyerlerini geliştirmek için her fırsatta yararlanmaktadırlar. Öte yandan kadınlar şebekeleri bencil ve gerçekçi bulmadıkları için tercih etmemektedirler. Kadınlar bazen kendi seçimleriyle daha çok kendileriyle ilgili olmayan durumlar nedeniyle erkeklere göre networkların dışında kalmaktadırlar. Şebeke bağlantılarından yardım alamamak da kadınların kariyerlerinde engeller oluşturmaktadır ( Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 7).

### **Mesleki Ayrım**

Cinsiyete dayalı iş bölümü nedeniyle bazı meslekler kadın mesleği bazı meslekler erkek mesleği olarak sınıflandırılmıştır. Mesleklerin ‘kadın işi’ ‘erkek işi’ olarak ayrışması yatay tabakalaşmayı; aynı meslek içinde kadın ve erkeklerin farklı hiyerarşik pozisyonlarda çalışmaları dikey tabakalaşmayı oluşturmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1220).

Mesleklerin cinsiyete yüklenen anlamlara göre ayrışması kadınları meslek seçiminde kısıtlamakta ve yaygın görüşe uygun meslek seçimi yapmayan kadınların daha fazla zorlukla karşılaşmasına yol açmaktadır.

### **Örgütsel Adalet**

Adalet, insan yaşamının varlığından beri önemli bir kavram olsa da örgütsel adalet üzerine çok yakın geçmişte araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar Adams’ın ‘Eşitlik Kuramı’ ile başlamış ve bu teoriden hareketle kavramla ilgili birçok ilke ortaya konmuştur. Teknik anlamda örgütsel adalet kavramı ise ilk kez 1987’de Greenberg tarafından kullanılmıştır (Yüksel, 2015: 6).

Campbell örgütsel adaleti, “iş görenlerin örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları” olarak tanımlamak mümkündür. Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin o örgüt ile ilgili adalet algısıdır (Kurgun vd., 2010: 173). Greenberg çalışmasında örgütsel adalet konusundaki en uygun kuramları iki boyutta sınıflandırmıştır: bu boyutlar tepkisel- önlemsel (reaktif- proaktif) ve süreç- içeriktir (Greenberg, 1987: 10).

### **Dağıtımsal Adalet**

Örgütsel adaletin başlangıç noktası Adams’ın Eşitlik Teorisidir. Eşitlik yönteminin en yaygın biçimi de sosyal kıyaslama olarak kendini gösterir. Kişi kendini aynı şartlarda bir başkası ile kıyaslayarak adalet yargısına varmaktadır. Bazı durumlarda ise; bireyler kaynakların ihtiyaçlarına göre

dağıtılmasını önemserler. Bu şekilde dağıtımsal adaletle ilgili diğer bir ölçüt gereksinim olmaktadır ( Atalay, 2007: 9).

Örgütsel adalet kavramı ilk ortaya atıldığında; yalnızca, örgütteki ödüller, cezalar, terfiler gibi dağıtımların ve bu dağıtımların adillığe üzerinde durulmuştur. Bu tür çıktıların azlığı çalışan beklentilerini karşılamamış ve tatminsizliğe neden olmuştur. Ayrıca çalışanların bekledikleri kazanım ile aldıkları kazanımın oranı da çalışanın kapıldığı his üzerinde etkilidir. Beklentiden daha düşük kazanım öfkeye; beklenenden daha yüksek kazanım suçluluk hissine sebep olabilmektedir. Bu noktada araştırmacılar, dağıtım adaletinin sağlanması için yöneticilerin objektif bir tutumla hareket etmeleri gerektiğini açıklamaktadır. Eşitlik ilkesi gereği, kazanımlar çalışanlara katkılarına bakılmaksızın ya eşit olarak ya da ihtiyaçları doğrultusunda dağıtılmalıdır. Eşitlik ilkesi bu özellikleri nedeniyle tek başına adaleti sağlamada yetersiz bir kavram olarak kabul edilmiştir (Kurudirek, 2014: 7-8).

### **Prosedürel Adalet**

Dağıtımsal adalet kaynakların adil dağılımı ile ilgiliyken; prosedürel adalet, faaliyetlerin dağılımı ile ilgilidir (Yüksel, 2015: 15). Prosedürel adalet, çalışanların ödül dağıtımında kullanılan yöntemlerden algıladığı adalettir (Bülbül, 2010: 10). Prosedürel adalet literatürde işlemsel adalet olarak da adlandırılmaktadır. Leventhal ve konu üzerinde çalışan diğer araştırmacılara göre; adil bir kazanımın dayanağı adil bir dağıtımdır ancak adil bir işlem olmadan da adil bir dağıtım olamaz. Yani prosedürel adalet dağıtım adaletinin sağlanması için bir ön koşuldur. Araştırmacılar, prosedürel adaleti, adalete ulaşmak için kullanılan işlemler olarak tanımlamışlardır ( Akyüz, 2012: 40).

İşlem adaleti nesnel veya öznel durumlarla ilgili olabilmektedir. Nesnel işlem adaleti: fiili ya da maddi adalet ile ilgiliyken; öznel işlem adaleti: nesnel işlemlerin algılanışı ya da nesnel işlem algısının adalet algısını etkileme durumudur. Prosedürel adalet üzerine yapılan çalışmalar genellikle öznel işlem adaleti ve etkileri üzerinde durmuştur (Konovsky, 2000; 492'den akt. Eker, 2006: 20).

Prosedürel adalet kişinin örgütteki yerini belirler. Adil olmayan prosedürler, kişiye eksik değer ve konum hissi verirken; adil algılanan işlemler, öz güven, itibar ve statü hissi verir (Goldman, 2001:8'den akt. Taşcıoğlu, 2010: 40).

## **Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet; örgütsel uygulamaların insani yönünü ele alır. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişimde nezaket, dürüstlük, saygı gibi değerleri temel alır. Örgüt içinde adalet bireyler arasında sağlandığı için kişilerarası iletişim önem taşımaktadır (Sarı, 2011: 8).

Etkileşim adaleti kişilerarası iletişimi kapsamı açısından belli anahtar unsurlara dayandırılır (Tümer, 2010: 20):

- ✓ Açık sözlülük: Verilen bilginin mantıklı ve doğru olması ile açık bir biçimde ve açık sözlülükle sunulması gereğini ifade eder.
- ✓ Saygı: Çalışanlara saygın bir biçimde davranılması, hakarete başvurulmaması ya da kaba bir biçimde davranılmaması gereğini ifade eder.
- ✓ Uygunluk: Sorular ve açıklamaların uygunsuz ya da ön yargılı ifadeler içermemesi gereğini ifade eder.
- ✓ Gerekeç Sunma: Bir adaletsizlik algısının oluşması durumunda, bir açıklama ya da özür gibi “sosyal sorumluluk” davranışı göstermenin, adaletsizliğin olumsuz sonuçlarını (kızgınlık gibi) azaltabileceğini ya da ortadan kaldırılabilirliğini ifade eder.

## **Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet**

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına ve liyakatlerine bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engellerdir (Capital, 1997: 85). Örgütsel adalet ise, çalışanların örgütlerinde adil muamele görüp görmediklerini belirleyen ve bu tespitlerinin işle ilgili diğer bileşenlere nasıl tesir ettiğini gösteren bir tutum ve davranıştır (Moorman, 1991: 845). Literatürde genel olarak her iki kavram bu şekilde tanımlanmıştır. Cam tavan kadınlara sadece cinsiyetleri sebebiyle uygulanan engellerdir; örgütsel adalet ise çalışanın çeşitli değerlendirmeler sonucu kişisel kanaatleriyle oluşturduğu algıdır. O halde iki kavram birbirleriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Cam tavana çarpan bir kadının örgütüyle ilgili adalet algısının pozitif yönlü olması beklenemeyeceği gibi; örgütte adaletsizlik algısı yaratan unsurların var olması da cam tavan sendromuna zemin hazırlaması veya cam tavan sendromunu beslemesi temelsiz bir varsayım olmayacaktır.

Cam tavana çarpan kadınlar psikolojik olarak moralsız, vazgeçmiş ve haksızlığa uğramış hissetmektedirler. Aynı zamanda kontrol ve motivasyon kaybı yasayarak çoğu zaman kariyerleri ile ilgili olumsuz kararlar almaktadırlar (Bilgin, 2003: 269). Bilgin’in ifadeleri çerçevesinde; psikolojik

olarak haksızlığa uğradığını düşünen bir çalışanın doğrudan örgütsel adaletsizlik algısına kapılması ve örgütsel adalet algısının negatif yönlü olması kaçınılmaz sonuçtur. Bu varsayıma paralel olarak Yalım ( 2005: 289) çalışmasında, cam tavan sendromuna maruz kalan kadınların kariyerlerine son verme eğilimine girebildiklerini açıklamıştır. Özetle; cam tavana maruz kalan çalışanlar olumsuz hislere ve psikolojilere kapılmaktadır. O halde cam tavana maruz kalan bireyin örgütsel adalet algısının negatif yönlü olması beklenir bir sonuç olacaktır. Benzer şekilde adaletin, örgütle ilgili, çalışanların kişisel algı ve değerlendirmeleri olduğundan hareket edilirse adaletsizlik göstergesi olan her unsurun cam tavan sendromuna zemin hazırlaması yersiz bir varsayım olmayacaktır. Bu bağlamda, cam tavan sendromunun adalet algısına; adalet algısının da cam tavan sendromuna karşılıklı etki ettiği varsayımı bilimsel ve üzerine çalışılabilir bir konu olmaktadır.

### **Araştırma**

Araştırma kapsamında; Eskişehir ili bankacılık sektöründe çalışan 277 kadın- 132 erkek olmak üzere toplam 409 katılımcıya 5li likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulan sorular uygulanarak veri toplanmıştır. Cam Tavan Sendromu için; Karaca (2007)'nin "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı tezinde geliştirdiği ölçek düzenlenerek ve sınırlandırılarak kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği ise; Gül ve İnce'nin (2014) yapmış oldukları "Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada Moorman, Folger, Konovsky, Williams, Malos ve Palmer'in ölçeklerinden geliştirerek kullandıkları örgütsel adalet ölçeği sınırlandırılarak alınmıştır.

### **Araştırma Bulguları**

Anket çalışması, biri 24 sorudan diğeri 12 sorudan oluşan iki ana faktör ve toplamda 10 alt faktörden meydana gelmektedir. Öncelikli olarak katılımcılara yönetilen soruların ve oluşturulan faktörlerin tutarlılığını ölçmek adına güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1.Cam Tavan Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,695            | 24         |

Cronbach'ın alfa istatistiği istatistik literatüründe uygulanan anketlerin tutarlılığını, yani soruların herkesçe anlaşılıp anlaşılmadığı ve soruların

açıklığı gibi konuları ve boyutlar arasındaki korelasyon yapısını dikkate alan bir analizdir. Tablo.3 incelendiğinde de toplam 24boyutun güvenilirlik değeri 0,695 gibi bir rakam çıkmıştır. Bu da anketin analizlerin yapılabilmesi adına güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,944            | 12         |

Tabloda örgütsel adalet değişkenine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu gösterilmektedir. Analiz sonucuna göre örgütsel adalet ölçeği uygulama açısından güven aralığındadır ve kullanılması için güveniliridir.

**Tablo 3. Ankete Katılanlar Demografik Bilgileri**

| Demografi     |                 | Sayı | Oran  |
|---------------|-----------------|------|-------|
| Eğitim Durumu | Lisans-Önlisans | 374  | 91,7% |
|               | Lisansüstü      | 35   | 8,3%  |
|               | Toplam          | 409  | 100%  |
| Cinsiyet      | Kadın           | 277  | 66,7% |
|               | Erkek           | 132  | 32,3% |
|               | Toplam          | 409  | 100%  |
| Medeni Durum  | Bekâr           | 206  | 50,4% |
|               | Evli            | 203  | 49,6% |
|               | Toplam          | 409  | 100%  |
| Yaş Grupları  | 25 Yaş ve Altı  | 50   | 12,2% |
|               | 26-34 Yaş       | 130  | 31,8% |
|               | 35-44 Yaş       | 131  | 32,0% |
|               | 45 Yaş ve Üzeri | 98   | 24,0% |
|               | Toplam          | 409  | 100%  |

Tablo incelendiğinde katılımcıların %66.7'sinin kadın, %32.3'ünün erkek olduğu; %92'si lisans ya da ön lisans, %8'i ise yüksek lisans veya doktora seviyesinde bulundukları; %50'sinin bekâr bireylerden oluştuğunu ve ağırlık yaş grubunun 26-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.Faktörler Arası Korelasyon Tablosu**

| Faktörler                                         | f1      | f2     | f3      | f4      | f5      | f6      | f7      | f8      | f9      |
|---------------------------------------------------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>(f1) Çoklu Rol Üstlenme</b>                    | 1       | ,270** | ,185**  | ,245**  | ,138**  | 0,053   | ,504**  | -,257** | -,217** |
| <b>(f2) Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b> | ,270**  | 1      | ,114*   | ,117*   | -0,067  | -0,042  | ,272**  | 0,002   | 0,023   |
| <b>(f3) Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>         | ,185**  | ,114*  | 1       | ,320**  | ,266**  | ,327**  | ,264**  | -,436** | -,385** |
| <b>(f4) Informal İletişim Ağları</b>              | ,245**  | ,117*  | ,320**  | 1       | ,302**  | ,433**  | ,237**  | -,408** | -,395** |
| <b>(f5) Mentorluk</b>                             | ,138**  | -0,067 | ,266**  | ,302**  | 1       | ,353**  | ,169**  | -,420** | -,403** |
| <b>(f6) Mesleki Ayırım</b>                        | 0,053   | -0,042 | ,327**  | ,433**  | ,353**  | 1       | 0,065   | -,484** | -,523** |
| <b>(f7) Stereotipler</b>                          | ,504**  | ,272** | ,264**  | ,237**  | ,169**  | 0,065   | 1       | -,327** | -,314** |
| <b>(f8) Prosedürel Adalet</b>                     | -,257** | 0,002  | -,436** | -,408** | -,420** | -,484** | -,327** | 1       | ,859**  |
| <b>(f9) Etkileşimsel Adalet</b>                   | -,217** | 0,023  | -,385** | -,395** | -,403** | -,523** | -,314** | ,859**  | 1       |
| <b>(f10) Dağıtımsal Adalet</b>                    | -,249** | -0,047 | -,390** | -,365** | -,350** | -,481** | -,261** | ,829**  | ,831**  |
| <b>(FF1) Cam Tavan</b>                            | ,613**  | ,434** | ,622**  | ,627**  | ,470**  | ,548**  | ,672**  | -,574** | -,547** |
| <b>(FF2) Örgütsel Adalet</b>                      | -,255** | -0,006 | -,427** | -,413** | -,415** | -,526** | -,320** | ,949**  | ,952**  |

\*%95 güvenirlikle anlamlı korelasyon katsayılarını göstermektedir. \*\*%99 güvenirlikle anlamlı korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Tablo incelendiğinde cam tavan ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü orta şiddette (-0, 583), bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun yanında cam tavan ile prosedürel adalet ( -0,574), etkileşimsel adalet ( -0, 547), dağıtımsal adalet ( -0,531), arasında negatif yönlü güçlü bir korelasyonun olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet ile çoklu rol üstlenme ( -0,255), örgüt kültürü ve politikaları (0, 427), informal iletişim ağları ( 0, 413), mentorluk ( -0, 415), mesleki ayırım ( -0, 526) ve stereotipler ( -0, 320) arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Aynı zamanda alt boyutların da birbirleri ile olan anlamlı korelasyonları tabloda görülmektedir. Korelasyon analizlerinin ardından demografik yapının faktörler üzerine etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle cinsiyet değişkeninin faktörler üzerindeki etkisi incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 5.Cinsiyete göre t-testi sonuçları**

| <b>Faktörler</b>                             | <b>t<sub>hesap</sub></b> | <b>s.d</b> | <b>p.</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------|------------|-----------|
| <b>Çoklu Rol Üstlenme</b>                    | 1,995                    | 204        | 0,047*    |
| <b>Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları</b> | 2,748                    | 407        | 0,006*    |
| <b>Örgüt Kültürü ve Politikaları</b>         | 0,871                    | 407        | 0,384     |
| <b>Informal İletişim Ağları</b>              | -0,006                   | 407        | 0,995     |
| <b>Mentorluk</b>                             | -0,552                   | 407        | 0,581     |
| <b>Mesleki Ayırım</b>                        | -0,919                   | 407        | 0,358     |
| <b>Stereotipler</b>                          | 3,746                    | 183        | 0,00*     |
| <b>Prosedürel Adalet</b>                     | 0,786                    | 407        | 0,432     |
| <b>Etkileşimsel Adalet</b>                   | 0,006                    | 407        | 0,995     |
| <b>Dağıtımsal Adalet</b>                     | 0,169                    | 407        | 0,866     |
| <b>Cam Tavan</b>                             | 2,12                     | 186        | 0,035*    |
| <b>Örgütsel Adalet</b>                       | 0,337                    | 407        | 0,736     |

*\*%95 güvenilirlikle reddedilen hipotezlere ilişkin test istatistiklerini göstermektedir. s.d: Serbestlik derecesi*

Tablo incelendiğinde, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, stereotipler ve cam tavan algıları için hesaplanan test istatistiği değerlerinin anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük çıktığı dolayısı ile söz konusu faktörler

için ortalamalar arasındaki farkın önemsiz olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin %95 güvenilirlikle reddedileceği söylenebilir. Dolayısı ile cinsiyetin; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, stereotipler ve cam tavan algıları üzerinde anlamlı bir etki yarattığı söylenebilir.

**Tablo 6.Eğitim durumuna göre t-testi sonuçları**

| Faktörler                             | t <sub>hesap</sub> | s.d | p.     |
|---------------------------------------|--------------------|-----|--------|
| Çoklu Rol Üstlenme                    | -1,5               | 407 | 0,134  |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | -1,187             | 407 | 0,236  |
| Örgüt Kültürü ve Politikaları         | -0,217             | 407 | 0,828  |
| Informal İletişim Ağları              | -0,472             | 407 | 0,638  |
| Mentorluk                             | 1,168              | 407 | 0,244  |
| Mesleki Ayırım                        | -0,945             | 407 | 0,345  |
| Stereotipler                          | -1,095             | 407 | 0,274  |
| Prosedürel Adalet                     | 0,866              | 407 | 0,387  |
| Etkileşimsel Adalet                   | 1,842              | 49  | 0,072* |
| Dağıtımsal Adalet                     | 3,344              | 48  | 0,002* |
| Cam Tavan                             | -1,255             | 407 | 0,21   |
| Örgütsel Adalet                       | 2,13               | 47  | 0,038* |

*\*%95 güvenilirlikle reddedilen hipotezlere ilişkin test istatistiklerini göstermektedir. s.d: Serbestlik derecesi*

Tablo incelendiğinde, kişilerin eğitim durumunun, etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve örgütsel adalet faktörleri için hesaplanan test istatistiği olasılıklarının anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olduğu için ana kütle ortalamaları arasındaki farkın önemsiz olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin reddedileceği, eğitim durumunun etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve örgütsel adalet faktörleri üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Kişilerin medeni durumlarının ilgilenilen faktörler üzerindeki etkilerini araştıran bağımsız örneklem t-testi sonuçları aşağıdadır.

**Tablo 7.Medeni duruma göre t-testi sonuçları**

| Faktörler                             | t <sub>hesap</sub> | s.d | p.    |
|---------------------------------------|--------------------|-----|-------|
| Çoklu Rol Üstlenme                    | -0,282             | 407 | 0,778 |
| Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları | 1,631              | 407 | 0,104 |
| Örgüt Kültürü ve Politikaları         | 1,196              | 407 | 0,232 |

|                                 |        |     |       |
|---------------------------------|--------|-----|-------|
| <b>Informal İletişim Ağları</b> | -0,693 | 407 | 0,488 |
| <b>Mentorluk</b>                | -2,596 | 407 | 0,01* |
| <b>Mesleki Ayırım</b>           | -1,842 | 407 | 0,066 |
| <b>Stereotipler</b>             | 0,035  | 407 | 0,972 |
| <b>Prosedürel Adalet</b>        | 1,168  | 407 | 0,244 |
| <b>Etkileşimsel Adalet</b>      | 1,283  | 407 | 0,2   |
| <b>Dağıtımsal Adalet</b>        | -0,133 | 407 | 0,895 |
| <b>Cam Tavan</b>                | -0,447 | 407 | 0,655 |
| <b>Örgütsel Adalet</b>          | 0,853  | 407 | 0,394 |

*\*%95 güvenirlilikle reddedilen hipotezlere ilişkin test istatistiği olasılıklarını göstermektedir.*

Tablo incelendiğinde mentorluk algısı için hesaplanan test istatistiği olasılığı (0,01) anlamlılık düzeyinden (0,05) küçük olduğu için, bu faktöre ait medeni durum grupları arasındaki farkın önemsiz olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin reddedileceği dolayısı ile medeni durumun mentorluk algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu görülmektedir. Diğer faktörler açısından ise böyle bir durum söz konusu değildir.

## Sonuç

Çalışmada, Eskişehir ili içindeki bankalarda görev yapan kadınlara yönelik uygulanması muhtemel cam tavan engeli ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Eskişehir ilini dikkate alan bu çalışmadan sonra yapılacak olan araştırmalarda, cam tavan sendromunun özellikle kamu sektöründe ne boyutta olduğunun araştırılması veya kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir şekilde incelenmesi ve bunun örgütsel adalete yansımalarının sonuçları önemli veriler ortaya çıkarabilecektir. Çalışma sonuçları istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Kadının çalışma yaşamında bulunduğu dezavantajlı durum istatistiksel sonuçlarla da desteklenmiştir. Cam tavan sendromu kavramını besleyen çeşitli olgulara, yerleşik algılara, toplumsal değerlere göre istatistiksel sonuçlar değerlendirildiğinde açıkça görülüyor ki; toplumsal cinsiyet, kadının kimliğinin tarihten günümüze değişimi, kişilik, örgüt, yöneticiler, çalışma arkadaşları, örgüt içi ilişkiler, kişisel algıların tümü kadının çalışma yaşamında önemli yer tutmakta ve negatif yönlü olduklarında engele dönüşmektedir. Kişilerin adalet algısı bu tür engellerden etkilenmektedir. Aynı zamanda örgüt, iş yaşamının iklimidir ve örgütteki adalet algısının negatif yönlü oluşu kadınlara cam tavan engelleri oluşturabilmektedir. Cam

tavan adillik algısını etkilediği gibi adillik algısı da cam tavanı etkilemektedir. Bu varsayım istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Araştırma bulgularından cam tavan değişkeninin kendi alt boyutları korelasyonlarından mesleki ayırım ile informal ağlara erişim boyutları arasında 0,433 şiddetindeki ilişkidir. O halde toplumun meslekleri cinsiyete göre ayırması kadınların iş çevresinde etkin olamamasında etkili olmaktadır. Mesleklerin cinsiyete göre ayrıştırılması kadınların görece daha alt düzey ve ev içi faaliyetle paralel işler yapmalarını kapsamakta bu bağlamda araştırma sonucuyla çok açıktır ki; mesleklere cinsel algılamalar yerleştirilmesi kadınlara çalışma yaşamında engeller oluşturmaktadır. Mesleki ayırım boyutunun ana değişkeniyle olan 0,548 şiddetindeki korelasyonu da mesleklerin cinsel ayrıştırılmasının kadına oluşturduğu engeli açıkça ortaya koymaktadır. Alt boyut ilişkilerinden stereotiplerin ana değişkenle 0.672 şiddetindeki korelasyonu kadınların üstlerinin gerek kadın gerek erkek olsun onların kariyerlerinde ne derece etkili olduğu göstermektedir. Bu çalışma, 277 kadın 132 erkek olmak üzere, hem kadın hem erkek çalışanlar üzerine uygulanmıştır. Yani kadınlar kadar erkekler de kadına cam tavan engeli oluşturabilmekte ya da engeller olduğunu düşünmektedir. Bu araştırma Eskişehir ili özel ve kamu bankacılık sektörünü kapsamaktadır. Mevcut pek çok sistemle karşılaştırıldığında bankacılık işlemleri yasal temeli sağlam olan şeffaf bir zeminedir. Diğer işlere görece insan kaynakları alımı rasyonel ve eşit şartlarda yapılmaktadır. Bankalar, performans değerlendirme sistemleri olan; her işlemini legal ve açık bir sisteme dayandıran; ödüllerin, kaynak dağıtımlarının, terfilerin, cezaların açıkça ve rasyonel yapıldığı kariyer sistemlerinden biri olmasına rağmen bu sektörde hem kadın hem erkekler üzerine uygulanan kadın çalışanlara engeller oluşturulmasının adillik ile karşılıklı etkileşimi olduğunu varsayan bir araştırma, hipotezini doğrulamıştır. O halde kadının engellenmesi her şeyden önce cinsiyet ile alakalıdır ve birilerinin engellendiği bir ortamda diğerleri de adalet olduğu algısına sahip olamaz. Diğer açıdan; bir yerde birileri adaletsizlik olduğu kanıyorsa mevcut adaletsizliğin birilerine engeller oluşturması beklenen bir sonuçtur.

Tüm bu araştırma sonuçlarında; açık olan, tespit edilen, ortaya konan pek çok bilgi mümkündür ama bu araştırmayla birlikte başka alanlarda ve başka çalışmalarda daha birçok kez kanıtlanacağı gibi kadın dezavantajlı durumda varlığını sürdürmektedir. Bu çalışma işletme- yönetim bilimleri alanına ait olması sebebiyle kadının iş dünyasındaki konumunu araştırmıştır. Kadının iş hayatında cinsiyeti sebebiyle engellendiğini, bu engellerin adillik algısı ile alakasının olduğunu iddia etmektedir. Varsayımda yer alan değişkenlerden birinin dayanağı cinsiyet temellidir. Cinsiyeti sebebiyle bir kesimin

engellerle karşılaşması, o kesimin yer aldığı örgütün adalet algısı yalnızca iş dünyası verileriyle açıklanamayacak kadar, çalışma yaşamının sınırlarını çok çok aşan olgulardır. Bu dayanak ile; kadının çalışma yaşamındaki yeri, onunla ilgili algıların çoğu sosyal yaşamın yansımasıdır. Tarihin her diliminde biyolojik olarak sahip olduğu bir belirlemeden ötürü çeşitli uygulamalara maruz kalmış bir canlı olan kadın, modernizmle birlikte hak mücadelesini güçlü kılmaya başlamıştır. Birikimsel bir anlamlandırma ile üzerine yüklenen roller, verilen görevler, sorumluluklar, onun adına biçilmiş bir kimlikle doğuştan başlanılan dezavantajlı bir yaşamla kadın bugün her alanda olduğu gibi iş dünyasında da hak arayışındadır. Kadın iş yaşamında dezavantajlıdır çünkü evine bakması gerekir; seyahat edemez çünkü eştir; geç saatlere kadar çalışamaz çünkü annedir; yönetici olamaz çünkü duygusaldır; iki üst düzey kadın yönetici hiç mevcut olamaz çünkü onlar birbirini kıskanır, işinde çok yükselemez çünkü kadındır gibi daha pek çok yerleşik algı kadını kısıtlamaktadır. Kadını çalışma yaşamında engelleyen temel etken cinsiyetidir ve cinsiyete yüklenen anlam çalışma hayatının dışındaki bir kökten, toplumdan beslenir. Kadının toplumda hiyerarşik olarak yer alması yalnızca erkeğin veya sistemin ona böyle yaklaşmasından değil kadının da kendine böyle yaklaşmasından kaynaklanmaktadır. Kadının iş hayatında eşit şartlarda yer alması toplumsal yaşamda eşitliğin sağlanmasına bağlıdır. Eşitliğe ihtiyaç varken büyük anlamda mümkün olmaması bir cinsin engellenmesi demektir. Bu bağlamda toplumsal hayattan yola çıkılarak denilebilir ki: engel varsa adalet yoktur; adalet yoksa engel vardır. O halde; kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel arasında bir ilişki vardır.

#### Kaynakça

Akyüz, Bülent (2012). *“Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma”*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Arıkan, Semra (2001). *“Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”*, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 19, No: 2, s. 91-107.

Anafarta, Nilgün (2002). *“Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”*, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 3, No: 1, s. 115-128.

Ataay, Aylin (1998). “*Kadın Yöneticilerde Kariyer Boyutları ve Etenler*”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, TODAİE Yayınları, Yayın No: 285, Ankara.

Atalay, Dilek, Dürdane (2007). “*Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji ( Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Aydın, Tükeltürk Şule ve Şahin, Perçin Nilüfer (2008), “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2.

Aytaç, Serpil (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Yayın No: 11, Bursa.

Bilican, Gökkaya Veda (2014). “Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet”, *International Journal of Social Science*, C: 2, No: 26 , s. 371-383.

Bülbül, Aslıhan (2010). “*Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Capital Dergisi, (1997), “*Cam Tavan Sendromu*”, Sayı 8, Amerika.

Çağ, Aydan (2011). “*Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Eken, Huriğül (2005). “*Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol İle Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora tezi.

Eliuz, Ülkü (2011). “Cinsel Kimlik Paniği: Kadın Olmak”, *Turkish Studies Dergisi*, C:6, No: 3.

Eşbah, Aslı (2006). “*Modernizm Postmodernizm Ayrımında Kadın ve Siyaset*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi.

Fettahlioğlu, Okan; Çelik, Adnan; Şimşek, Şerif; M.,Akgemici, Tahir; Genç, Zekiye (2009). “*Uygurlarda Kadın*”, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, Ortaçağ Tarihi Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Gül, Hasan ve İnce, Mehmet (2014). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7, S.2, ss. 127-150.

Greenberg, (1987). “*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*”, Academy Of Management Review.

Karaca, Ayşe (2007). “*Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Karcıoğlu, Fatih ve Leblebici, Yeliz (2014). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, No: 4, s. 2-20.

Kocacık, Faruk ve Gökkaya, Veda Bilican (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 6, No: 1, s. 195-219.

Kurgun, Avşar, Gürpeke, Ediz, Aktaş, Erdem (2010). Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Kurudirek, Muharrem Alparslan (2014). “*Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyum İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma*”, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Metin, Abdullah (2011). “Kimliğin Toplumsal İnşası ve Geleneksel Kadın Kimliğinin Aktarımı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 2, No: 1, s. 74-92.

Moorman, Robert (1991). “*Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?*”, Journal of Applied Psychology, C: 76, No: 6, s. 845-855.

Navaro, Leyla (1997). *Tapınağın Öbür Yüzü*, Varlık Yayınları, Yayın No: 6, İstanbul.

Öğüt, Adem (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C: 55, Sayı: 57, s. 56-78.

Parlaktuna, İnci (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, C: 10, No: 4, s. 1217-1230.

Sarı, Çağla (2011). “*Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Sevim, Fatime (2013). “*Medya Okuryazarlığı; Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Medyada Temsili*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Medya ve İletişim Sistemleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, Ayşe (2011). “*Toplumsal Cinsiyetin Sanal Ortamda Yeniden İnşası: İtiraf.com*”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Taşcıoğlu, Hümeysra (2010). “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi*”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora tezi.

Tümer, Esmâ (2010). “*İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı’nda Bir Uygulama*”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Varlı, Özlem Doğuş (2007). “*Kültürel Kimliğin Değişim- Oluşum Süreci- Sürecin Kadın Kimliği ve Müziğine Yansıması: Afyon, Trabzon, Kıbrıs, İstanbul Örneklemeleri*”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Müzikoloji Anabilim Dalı, Müzikoloji ve Müzik Teorisi Programı, Doktora Tezi.

Yalım, Deniz (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Yaman, Melda Öztürk (2010). “*Kapitalist Gelişme ve Kriz Sürecinde Kadın Emegi: Asya Deneyiminden Çıkarılacak Dersler*”, Çalışma ve Toplum Dergisi, C:1, s. 105-132.

Yüksel, Muhammet (2015). “*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama*”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Zel, Uğur (2002). “*İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu*”, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi, C: 35, No: 2, s. 39-48.