



## Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Algısı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma

*A Conceptual Study on Glass Ceiling Syndrome and the Perception of Women*

Aslı ÖZTÜRK

Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Çankırı

[asliozturk@karatekin.edu.tr](mailto:asliozturk@karatekin.edu.tr)

### Öz

Toplumsal hayatta erkeklere oranla kadınlara daha fazla sorumluluk yüklenmesi kadınların çalışma yaşamında üst düzey yönetici pozisyonunda yeterince yer alamamasına neden olmaktadır. Kariyer engellerinden biri olarak cam tavan sendromu, başarılarına ve liyakatlerine bakılmaksızın, kadınların yönetim kademelerinde yer almalarını ve ilerlemelerini kısıtlayan, net bir şekilde görülmeyen ve aşılamayan engelleri kapsamaktadır. Bu çalışmanın amacı cam tavan sendromuna sebep olan, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engelleri ve eğitim, sağlık, turizm gibi sektörlerde kadınların cam tavan sendromu algılarını teorik bir çerçevede incelemektir. Mevcut araştırmalar ve çalışmalar incelenerek sektörlerle göre kadınların cam tavan algıları ele alınmıştır. Çalışmanın en önemli sınırlılığı teorik boyutta ele alınmış olmasıdır. Bu sınırlılığa rağmen çalışmanın, gelecekte yapılacak olan çalışmaların kavramsal yapısının oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Cam Tavan Algısı, Kadınların Kariyer Engelleri

### Abstract

The imposition of more responsibility in social life than men causes women to be unable to take part in senior management positions in their working life. One of the factors that prevent women from taking enough place in the administrative staff is the glass ceiling syndrome. Glass ceiling syndrome includes obstacles that are not seen clearly and can not be overcome, which prevent women from taking part in the management and progress. The purpose of this study is to examine the obstacles causing the glass ceiling syndrome and the women perceptions of glass ceiling syndrome in the sectors such as education, health and tourism in a theoretical framework. Existing researches and studies were examined and the glass ceiling perceptions of women were examined according to sectors. The most important limitation of the study is the theoretical dimension. Despite this limitation, it is thought that this study will provide important contributions to the development of the conceptual structure of future studies.

**Key Words:** Glass Ceiling, Glass Ceiling Perception, Women's Career Barriers



## Giriş

“Cam tavan” kavramı ilk olarak 1986 yılında Wall Street Journal’da Hymovitz ve Schellhard tarafından hazırlanan “İş Yaşamında Kadın” konulu bir haberde yer almıştır. Bu haberde, üst düzey yönetim kademelerine gelmek için çaba gösteren kadınların karşılaştıkları engeller “cam tavan” olarak tanımlanmıştır (Lockwood, 2004). Cam tavan, özellikle yönetsel kademelerde yer alan kadınların yaşadığı bir sendromdur. Cam tavan engelleri, kadınlar ilerlemek, terfi etmek, yönetsel olarak üst düzey pozisyonlara yükselmek istediklerinde, onları engelleyen ancak açıkça görülmeyen engellerdir. Bu araştırma kapsamında, cam tavan kavramı, cam tavanın bireysel, örgütsel ve toplumsal engelleri, cam tavanı aşma stratejileri ve kadınların sektörlere göre cam tavan algıları hakkında bilgiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

## Cam Tavan Kavramı

Cam tavanı, kadınların üst düzey yönetici kademelerine yükselmelerinde görülmeyen engeller olarak tanımlayabiliriz. Tablo 1’de cam tavan sendromuna ilişkin tanımlar yer almaktadır.

**Tablo 1.** Cam Tavan Kavramına İlişkin Tanımlamalar

|   |
|---|
| Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilmesiyle, kadınların işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmasına alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir (David ve Mellor, 2001: 663).   |
| Cam tavan, şirketlerden kadınların üst düzeydeki pozisyonlara yükselmelerinin önünde var olan şeffaf bariyerlerdir (Powell ve Butterfiled, 1994: 68).   |
| Cam tavan, “görülmeyen, azınlıkları ve kadınları, yetenekleri ve başarılarını göz önüne almaksızın şirketin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan kırılmaz engeldir (Cotter vd., 2001: 656).   |
| Cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek, işletmede daha üst basamaklara çıkmalarının, görünmeyen ve kırılmayan faktörler sebebiyle engellenmesidir (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, 2007: 312).   |
| Cam tavan ya da cam tavan sendromu, yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamıdır (Şiyve, 2004: 2).   |
| Cam tavan, kadın çalışanların belli bir kademeye geldikten sonra üst ya da tepe yönetime terfilerinin, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü engellenmesi ve kadınların yönetim kadrolarından uzak tutulmalarıdır (Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, 2007: 313). |
| Cam tavan, kadınların başarılarına bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (Aytaç, 1999: 27).  |
| Cam tavan, bir kadının yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda istediği terfi alamamasıdır (Çetin ve Atan, 2012: 125).   |
| Cam tavan, çalışma hayatındaki kadınları üst makamlarda yönetici pozisyonundan uzaklaştıran görünmez bir engeldir. Cam tavan, kadınların terfi durumlarında karşılaştıkları engeller sonucunda oluşmaktadır (Özünlü, 2013: 43).   |

Altaylı (2006), “Yapabileceğinin Sınırı” başlıklı yazısında cam tavan kavramını şöyle açıklamıştır: Cam tavan sendromuyla ilgili olarak pireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Bilim adamları pirelerin



birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Sonra metal olan zemin ısıtılır. Sıcaklıktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ancak her zıpladıklarında başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmedikleri için kendilerini neyin engellediğini anlamakta güçlük çekerler. Kafalarını defalarca cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 cm'den fazla zıpla(ya)mamayı öğrenirler. Bilim adamları pirelerin hepsinin 30 cm zıpladığını görünce deneyin ikinci aşamasına geçerler ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır ve tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplarlar. Pireler üzerlerinde cam engeli olmamasına rağmen daha yükseğe zıplamaya cesaret edemezler. Aslında pirelerin kaçma imkânları da vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık pirelerin zihinlerindedir. Onları engelleyen cam ortadan kalkmıştır ama içlerindeki 30 cm'den fazla zıplayamama inancı pireleri etkilemiştir. Bu deney ile canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendikleri ortaya çıkmıştır. Bu pirelerin yaşadıkları olaya "cam tavan sendromu" adı verilmektedir (Altaylı, 2006). Kadın çalışanlar da, üst düzey yönetim kademelerine yükselmek istediklerinde, açıkça görülemeyen ama her denemelerinde onlara engel olan ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini geciktiren ya da engelleyen cam tavan engelleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Kadınların işgücüne katılım oranı henüz istenilen düzeyde değildir. Ülkemizde 2016 yılında kadın ve erkeklerin işgücü katılım oranı Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'de de görüldüğü üzere 2016 yılında 15 yaş üstü kadınların işgücüne katılım oranı %32,5 iken, erkeklerin oranı %72'dir. 15-24 yaş aralığında kadınların işgücüne katılım oranı %30,4 iken, erkeklerin oranı %54,3'dür. Yine 2016 yılında 15-64 yaş aralığında kadınların işgücüne katılım oranı %36,2 iken, erkeklerin oranı %77,6'dır. Bu oranlar gösteriyor ki, kadınların işgücüne katılım oranı erkeklerin işgücüne katılım oranından oldukça düşüktür.

**Tablo 2.** 2016 Yılı Cinsiyetlere Göre İşgücüne Katılım Oranı

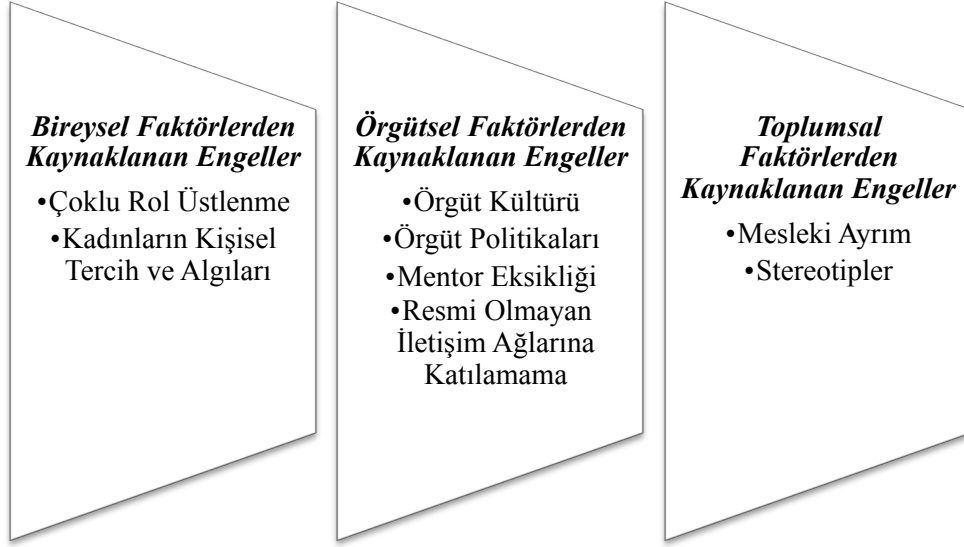
| Yaş Aralığı | Cinsiyet | İşgücüne Katılma Oranı (%) |
|-------------|----------|----------------------------|
| 15+         | Kadın    | 32,5                       |
|             | Erkek    | 72                         |
| 15-24       | Kadın    | 30,4                       |
|             | Erkek    | 54,3                       |
| 15-64       | Kadın    | 36,2                       |
|             | Erkek    | 77,6                       |

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, 2017

Kadınların işgücü katılım oranının düşük olmasının en önemli sebeplerinden birisi toplumsal hayatta kadınlara yüklenen rol ve sorumlulukların fazla olmasıdır. Kadınların çalışma yaşamında karşılaştığı sorunlar arasında cam tavan sendromu, cinsiyete göre belirlenmiş işler, kadınlar ve erkekler arasında eğitim, ücret dağılımı, sosyal haklardan yararlanma, mesleki yükselme gibi konulardaki eşitsizlikler, aile yaşamının ve çocukların kadına yüklediği sorumluluklar, ücretlendirme konusundaki eşitsizlik, kadınlara ön yargılı yaklaşan örgüt kültürü gibi sorunlar yer almaktadır.

### Cam Tavan Engelleri

Kadınların üst düzey yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyen pek çok cam tavan kaynağı vardır. Cam tavana neden olan engeller, bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olmak üzere üç ana başlık altında toplanarak Şekil 1'de verilmiştir (Karaca, 2007:62).



Şekil 1. Cam Tavan Engelleri

### **Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Kadınların bireysel faktörlerden kaynaklanan cam tavan engelleri çoklu rol üstlenme ve kadınların kişisel tercih ve algıları olmak üzere iki başlık altında açıklanabilir. Ataerkil toplum yapısının kadınlardan beklentisi oldukça fazladır. Bu sebeple kadınlar yaşamları boyunca çoklu rol üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Kadınların ev yaşamında “anne”, “eş”, iş yaşamında da “çalışan kadın” rolleri kadınların yaşamları boyunca çok fazla sorumluluk üstlenmesine ve rol çatışması yaşamasına sebep olmaktadır. Kadınların, evde “iyi bir eş” ve “iyi bir anne”, işte de “iyi bir çalışan” olmak için erkeklere göre daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenlerle, kadınların evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra kariyer ilerlemeleri yavaşlamakta ya da iş yaşamları sonlanmaktadır.

Cam tavan engelleri içerisinde bireysel faktörlerden kaynaklanan bir diğer engel de kadınların kişisel tercih ve algılarıdır. Kadınlar, “anne” oldukları zaman, uzun mesai gerektiren, seyahat gerektiren işleri istemeyerek ve kendilerinin duygusal ve güçsüz olduğunu düşünerek kendi kariyer engellerini kendileri koymaktadırlar.

### **Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Cam tavana neden olan örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller; örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve resmi olmayan iletişim ağlarına katılamamadır.

Örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemidir (İşçan ve Timuroğlu, Ocak 2007). Örgüt kültüründe, kadına ve erkeğe farklı koşullar sunuluyor, kadın güçsüz ve duygusal olarak algılanıyor, erkek egemen bir yönetim tarzı benimseniyor ise, bu durum kadınların kariyer ilerlemelerinde olumsuz bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt politikaları kadınların kariyer ilerlemelerini doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin, işe alma süreçlerinden, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim, görevlendirme gibi konularda kadınlara engel olan politikalar uygulamaması gerekmektedir. Evli ve çocuklu olan kadınların uzun seyahat yapmayacakları, fazla mesai yapamayacakları düşüncesi ile bazı örgütler kadınlar için daha az yatırım yapmaktadır. Örgütün kadın ve erkek çalışanlarına eşit olanak tanımadan izlediği bu politikalar, kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri ve yükselmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.



Mentor eksikliği, koç, danışman, kılavuz, rol model eksikliği olarak açıklanabilir. Kadınların çalışma yaşamında, kadın mentor eksikliği çekmektedir. Bunun nedeni örgütlerde mentorluk yapacak pozisyonda bulunan kadın yöneticilerin az olmasıdır. Ayrıca yapılan araştırmalar kadınların etkili mentorluk ilişkileri geliştirmede çeşitli engellerle karşılaştıklarını göstermektedir. Örgütlerde bilgi ağlarına ulaşma, cinsiyet stereotipleri, sosyalizasyon uygulamaları ve çapraz-cinsiyet (cross-gender) ilişkileriyle ilgili kabul edilen normlar kadınların erkek mentor bulmakta zorlanmasının sebepleri olarak sıralanmaktadır (Catalyst, 1993: 25).

Örgütlerde resmi iletişim ağlarının dışında resmi olmayan iletişim ağları da mevcuttur. Resmi olmayan iletişim ağları, örgütte neler yaşandığını, hangi mevkilerin boş olduğunu, kimlerin bu mevkilere aday olduğunu ve hızlı bilgi paylaşımı gibi haberleşmeyi sağlamaktadır. Örgütlerde başarılı ve yükselmek isteyen çalışanların resmi ve resmi olmayan iletişim ağlarının bir parçası olması gerekmektedir. Eğer kadın çalışanlar, örgütün resmi olmayan iletişim ağları içerisinde yer alamıyorsa bu durum onların kariyer hedeflerine ulaşmalarını olumsuz etkileyecektir.

### **Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Cam tavana neden olan toplumsal faktörleri mesleki ayırım ve stereotipler olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. Yapılan çalışmalar ve istatistiki veriler, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının işgücü piyasasındaki konumunu ve eğitim, gelir, sağlık gibi sosyal değişkenlerini de olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca, bu olumsuz etkiler gelecek nesillere aktararak cinsiyet eşitsizliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Parlaktuna, 2010).

Stereotip kavramı, isim olarak sosyal bir grubun içinde olan ve içinde bulunduğu grubu en iyi temsil eden özellikleri taşıyan, örnek gösterilebilecek kişi, sıfat olarak da basmakalıp (düşünce) olarak tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu, 2017). Kadınların, duygusal olmaları, fiziksel olarak güçsüz olmaları, aile içerisinde daha fazla sorumluluk üstleniyor olması, iş yaşamında pasif olması, erkekler kadar sert ve dayanıklı olmaması, uzun mesaisi istemiyor olması gibi stereotipler kadınların cam tavan sendromu yaşamasına sebep olmaktadır.

### **Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler**

Kadınların cam tavan engellerini kırmak amacıyla yararlanabilecekleri stratejiler şunlardır (Erçen, 2008: 33):

- Yüksek performans gösterme stratejisi
- Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi
- Kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi
- Mentordan yardım alma stratejisi
- Sosyal ilişki geliştirme stratejisi

Kadınlar cam tavanı kırabilmek için, erkeklere göre daha yüksek performans göstermelidir. Özel yetenek ve becerilerini geliştirerek örgüt içerisinde yükselmelerini sağlayabilirler. Kadınlar eğitim düzeylerini ve mesleki eğitimlerini geliştirerek, iş yaşamında kadınlara yönelik stereotipleri yok edebilirler. Kadınlar çeşitli kariyer geliştirme programlarına katılarak, yönetsel eğitim ve beceri kazanabilirler. Özellikle erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında, kendilerine uygun bir mentordan (danışman) yardım alarak, mentorun bilgi, deneyim ve tecrübelerinden yararlanarak kariyer hedeflerine ulaşabilirler. Kadınların cam tavanı kırabilmeleri için iş



yaşamının dışında da, çalışanlarla sosyal ilişki geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sayede resmi olmayan iletişim ağlarını da kullanabilirler.

Kadınların toplumsal önyargılar, aile içi sorumluluk, fırsat eşitliğinin olmaması vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Cam tavanı kırmak her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kişi bu sorunla baş etmeye öncelikle özgüvenini geliştirmekle başlamalıdır (Korkmaz, 2014: 12).

### **Kadınların Cam Tavan Sendromu Algılarına İlişkin Yapılan Araştırmalar**

Büyük yaprak tarafından 2015 yılında Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 297 kadın personelle yapılan araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların çoğunluğu görevde yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını, üst düzey yöneticilik için erkeklere daha çok fırsat verildiğini, mentorluk ilişkisinden yeterince yararlanamadıklarını, mesleklerinde yükselmek için erkeklere göre daha uzun süre bekleme gerektirdiğini, uzun çalışma saatlerini sevmediklerini belirtmişlerdir (Büyük yaprak, 2015: 72-73).

2015 yılında Kara tarafından, Niğde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde ve merkeze bağlı okullarda görev yapan yöneticiler ile yapılan araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların tamamı iş hayatında başarılı ve liyakat sahibi kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmede cam tavan engelleri ile karşılaştıklarını düşünmektedirler. Kadınların çoklu rol üstlenmeleri kariyer hedeflerine ulaşmalarında engel olmakta ve yöneticilik görevlerinden kaçınmalarına sebep olmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu, çocuk bakımı ve ev işlerinde onlara destek olacak (temizlikçi, çocuk bakıcısı vb.) kişilere ödenecek ücretin kurum tarafından karşılanması durumunda, kadınların yöneticilik görevlerinden daha istekli olacaklarını düşünmektedirler. Çünkü kadınlar, yüksek maliyetli olan bu işleri kendileri yapmakta ve zaman baskısı yaşamaktadırlar. Bu nedenle, fazla mesai yapmak istememekte ve sorumluluktan kaçınmaktadırlar. Katılımcılar, kadınların görev yaptığı kurumlar bünyesinde, kreş anaokulu gibi çocuklarının bakımını sağlayacağı yerlerin olmasını istemektedirler. Araştırmaya katılan kadın yöneticiler cam tavan sendromunun toplumsal engellerine çoğunlukla mesleki ayrımın neden olduğunu düşünmektedirler (Kara, 2015: 187-189).

2013 yılında Aksu ve arkadaşları tarafından, İzmir İli Buca İlçesi İlköğretim okullarında görev yapmakta olan 4 kadın ve 6 erkek müdür ile yapılan görüşmeler sonucunda katılımcılar, stereotiplerin (toplumsal önyargıların) kadınların üst düzey yönetim kademelerine ilerlemelerinde engel olduğunu, kadınların aile içerisinde daha fazla sorumluluk almalarının yönetici olmaları önünde engel olduğunu, cinsiyet ayrımcılığının ve kalıplaşmış yargıların cam tavan sendromuna neden olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan kadın müdürlerin çoğu kadınların cam tavan sendromunu aşmak için yüksek performans göstermeleri gerektiğini düşünürken, erkek müdürler yüksek performansa gerek olmadığını düşünmektedirler (Aksu, Çek, ve Şenol, 2013: 157-158).

2011 yılında Öztürk tarafından hazırlanan, Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği başlıklı araştırma sonuçlarına göre, kadın öğretim elemanları diğer meslek gruplarına göre üniversitede çok fazla cam tavan engeli ile karşı karşıya kalmamaktadır. Ancak araştırmaya katılan bazı katılımcıların, erkeklerin baskın olduğu iletişim ağlarına giremediklerini, mentorluk (koçluk, danışmanlık) hizmetinden yeteri kadar faydalanamadıklarını, kendilerine örnek olacak yeterince kadın yönetici bulunmadığını, bazı kalıplaşmış önyargılar sebebiyle kadınların yönetim konusunda adil olamayacağını, yönetim kademelerinde erkeklerin yoğun olarak yer aldığını, kadınlara ise üst yönetim kademelerine yükselmeleri için yeterince fırsat verilmediğini belirtmiştir (Öztürk, 2011: 91).





2016 yılında Köksal tarafından Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde görev yapan 322 kişi ile yapılan araştırma sonuçlarına göre; kadın sağlık çalışanları, erkek yöneticilere kariyer aşamalarında daha fazla imkân verildiğini düşünmektedirler. Kadın sağlık çalışanları, ailevi sorumlulukları kariyer engeli olarak görmektedirler. Eğitim seviyesi arttıkça, çalışanların cam tavan sendromu algıları da artmaktadır. Bu durumun nedeni olarak, kadınların eğitim seviyesi arttıkça, kariyer basamaklarında ilerlemek istemeleri gösterilebilir (Köksal, 2016: 111).

2012 yılında Aydağ tarafından, Adana ve Hatay illerindeki 4 ve 5 yıldızlı 12 konaklama işletmesindeki 113 kadın ve erkek çalışanla yapılan araştırma sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Turizm sektöründe kadınlar mentorluk ilişkisinden yararlanamamaktadır. Yani kadınlara örnek olacak, danışmanlık yapacak, yol gösterecek kadın yöneticiler yeterince bulunmamaktadır.
- Araştırmaya katılan erkek yöneticiler, turizm sektöründeki iş ortamının ve bazı görevlerin kadınlara uygun olmadığını düşünmektedir.
- Ankette yer alan, "Turizm sektöründe erkeklere terfi konusunda daha fazla imkan verilmektedir." ve "Erkek egemen kültür kadınların yükselmelerini engellemektedir." ifadelerine kadın yöneticiler genellikle katılıyorum cevabını vermiştir. Bu sonuçlara göre, turizm sektöründe kadınların cam tavan sendromu yaşadıkları, kendilerine mentorluk yapacak kişiler bulamadıkları ortaya çıkmaktadır (Aydağ, 2012: 210).

2015 yılında Güleç tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, turizm sektöründe çalışan kadınların büyük çoğunluğu 30-39 yaş arasındadır. Bu bulgular ışığında, turizm sektöründe hizmet üreten kadınların aktif olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, kadın çalışanların genellikle alt düzey çalışan kadrolarında yer aldığı görülmektedir. Bu duruma, turizm sektörünün yoğun çalışma ve mesai saatlerinin fedakârlık gerektirmesinin neden olduğu söylenebilir. Kadın katılımcıların çoğunluğu servis ve kat hizmetleri bölümlerinde çalışmaktadır. Bu durumun sebebi olarak, stereotipleri gösterebiliriz. Yani, genel kabul görmüş toplumsal yargıların, turizm sektöründe kadınların servis ve kat hizmetleri bölümlerinde çalıştırılmasına etkisi vardır (Güleç, 2015: 116).

2009 yılında Karaca tarafından Konya'daki kamu ve özel bankaların şubelerinde yapılan araştırma bulguları neticesinde, diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de üst düzey kadın yönetici sayısının az olduğu, özellikle orta düzey yönetici kadrosunda yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe yapılan işlerin gereği olarak uzun mesai saatleri ve aşırı stresin getirdiği yorgunluğun söz konusu olması ve bu nedenle belli bir yaştan sonra aktif olarak çalışmanın zorlaşması sebebiyle, örneklem grubundaki kadın yöneticilerin daha çok 31-40 yaşları arasında olduğu yani dinamik bir kesimden oluştuğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan kadın yöneticiler, terfi etme konusunda isteklidirler. Bankacılık sektöründe kadın ve erkek çalışanlara yönelik eğitim, ücret ve performans politikaları adaletli ve cinsiyet ayrımı gözetmeden uygulanmaktadır. Ancak üst düzey yöneticilik için sağlanan fırsatlara ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin farklı düşüncelere sahip olmaları bu konuda net bir sonuç ortaya çıkarılmasını zorlaştırmaktadır. Bankacılık sektöründe erkek yöneticiler, kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduğuna, hızlı ve mantıksal kararlar alabileceklerine ve üst düzey yöneticilik için gerekli yeteneğe sahip bulduklarına inanmaktadırlar. Ancak kadınların duygusallık ve erkeklere göre daha güçsüz olma gibi kişisel özellikleriyle ilintili olumsuz ön yargıların tamamıyla değişmediğini söylemek mümkündür (Karaca, 2007: 109).

Karcıoğlu ve Leblebici tarafından 2014 yılında Erzurum'daki kamu ve özel banka şubelerinde çalışan 40 bayan ve 40 erkek olmak üzere 80 kişi ile yapılan araştırma sonuçlarına



göre; bankacılık sektörünün uzun mesai süreleri gerektirmesi ve stresli olması nedeni ile bankada çalışan kadınların yaşları, 20-30 yaş ve 31-40 yaş arasında yoğunlaşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kadınlar bankacılık sektöründe terfi etme konusunda isteklidir, erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilmektedirler (Karcioğlu ve Leblebici, 2014: 18).

Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren on belediye çalışan 153 kadın üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, kurum tarafından ve yöneticiler (erkek) tarafından kadınlara uygulanan cam tavanın, kadınlar tarafından algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve belediye çalışan kadınların hissettiği cam tavan engellerinin örgüt merkezli olduğu ortaya çıkmıştır (Çalışkan, 2012: 136).

### **Sonuç ve Öneriler**

Kadınların iş yaşamında kariyer hedeflerine ulaşmalarını engelleyen ve net bir şekilde görünmeyen engeller cam tavan engelleridir. Kadınların, sektör farkı gözetmeksizin çalıştıkları her alanda üst yönetim kademelerine yükselmelerinde cam tavan sendromu yaşadığı görülmektedir. Cam tavan sendromuna neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak gruplanmıştır. Cam tavanı kırabilmek, cam tavan sendromuna neden olan bireysel, örgütsel ve toplumsal engelleri ortadan kaldırmak için aşağıda bazı önerilere yer verilmiştir:

- Cam tavan sendromuna neden olan bireysel faktörleri ortadan kaldırmak için; kadınlara mentorluk (danışmanlık, yol göstericilik) yapabilecek kadınların sayısı artırılmalı ve kadınlar üst yönetimde çalışmak için, cesaretlendirmeli, desteklenmelidir.
- Cam tavan sendromuna neden olan örgütsel faktörleri ortadan kaldırmak için; terfilerde liyakat esas alınmalı, cinsiyet ayrımı yapılmadan kadın ve erkeğe eşit olanaklar tanınmalı, esnek mesai saatleri uygulanmalı, çocuk bakımı, ev işleri gibi işlerin başkalarına yaptırılabilmesi için ek ücret ödenmeli, iş yerleri bünyesinde kreş anaokulu gibi alanlar düzenlenmelidir.
- Cam tavan sendromuna neden olan toplumsal faktörleri ortadan kaldırmak için; stereotiplere ilişkin toplumu bilinçlendirmek için etkinlikler düzenlenmelidir.





### Kaynakça

- Aksu, A., Çek, F., & Şenol, B. (2013). Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan Ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 133 - 160.
- Altaylı, F. (2006, Eylül 24). *Yapabileceğinin Sınırı*. Nisan 17, 2017 Tarihinde Sabah: [Http://arsiv.sabah.com.tr/2006/09/24/altayli.html](http://arsiv.sabah.com.tr/2006/09/24/altayli.html) Adresinden Alındı
- Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Ve İata Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi: Hatay.
- Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, K. G., & Şahin, N. (2007,25-27 Kasım). Otel İşletmelerinde Kadınların Üst Ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, (S. 312). Sakarya.
- Aytaç, S. (1999). *Çalışma Yaşamında Kadın Ve Kariyer. Türkiye'de Kadın İşgücü Seminerleri*. Bursa.
- Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Catalyst, S. (1993). *Successful Initiatives For Breaking The Glass Ceiling To Upward*. Mobilty For Minorities And Women United States Glass Ceiling Commission.
- Cotter, A., Hermsen, M., Ovadia, S., & Vannem, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 655-681.
- Çalışkan, A. (2012). *Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini Ve Cam Tavan Sendromunu Algulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M., & Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan" A İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:35 Sayfa:[123-136]İstanbul.
- David, M., & Mellor, S. (2001). Antiunion And Prounionattitudes As Predictors Of College Students' Willingnesstojoin A Union. *The Journal Of Psychology*, 663.
- Erçen, A. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Aydın : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- İşcan, Ö., & Timuroğlu, M. (Ocak 2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Kara, B. (2015). *Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen "Cam Tavan Sendromu"Na İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KarCIOğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Korkmaz, H. (2014, Eylül 5). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(5), 1-14.
- Köksal, Y. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu'na İlişkin Algılarının İncelenmesi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Lockwood, R. (2004). Domestic And International Perspectives. *Research Quarterly*, 1-10.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özünü, D. (2013). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217 – 1230.
- Powell, N., & Butterfield, D. (1994). Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management. *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No. 1.
- Şiyve, O. Ç. (2004). Kadın-Erkek Liderlik Tarzları Ve Cam Tavan. *Tügiad Elegans Magazin*, Sayı:66, Mart-Nisan.
- Türk Dil Kurumu. (2017, Nisan 19). Güncel Türkçe Sözlük. Türkiye.
- Türkiye İstatistik Kurumu. *Türkiye İstatistik Kurumu, Merkezi Dağılım*. Nisan 14, 2017 Tarihinde <https://Biruni.Tuik.Gov.Tr/Medas/?Kn=72&Locale=Tr> Adresinden Alındı