

İşletmelerde Toplumsal Cinsiyet Algısının Cam Tavan Sendromuna Etkisi The Effect of Gender Role Perception on The Glass Ceiling in Organizations

Nida ALTUN  ^a

^a İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Klinik Psikoloji Doktora Programı, İstanbul, Türkiye.

nidaaltun@stu.aydin.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Toplumsal Cinsiyet Algısı
Cam Tavan Algısı
Kariyer Engelleri
Örgütsel Engeller
İnsan Kaynakları Yönetimi

Gönderilme Tarihi 31 Ağustos
2025

Revizyon Tarihi 5 Haziran 2026

Kabul Tarihi 15 Haziran 2026

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu çalışmanın amacı, işletmelerde toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısı üzerindeki etkisini incelemektir.

Yöntem – Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan kadın ve erkek personel oluşturmakta olup, evrenin genişliği nedeniyle kolayda örnekleme yöntemiyle İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde faaliyet gösteren 12 işletmeden toplam 300 katılımcı araştırmaya dâhil edilmiştir. Veriler anket yöntemiyle toplanmış ve SPSS 26.0 paket programı kullanılarak betimsel istatistikler, güvenilirlik testleri, korelasyon, regresyon, t-testi ve ANOVA analizleri ile analiz edilmiştir.

Bulgular – Araştırma bulguları, toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($r = .46, p < .01$). Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = .46, R^2 = .21, p < .001$). Demografik değişkenler açısından yapılan analizler, kadınların cam tavan algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu; ayrıca yaş ve eğitim düzeyi arttıkça cam tavan algısının yükseldiğini göstermiştir. Sektörler arasında ise hizmet ve finans sektörlerinde cam tavan algısının üretim sektörüne kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tartışma – Elde edilen bulgular, cam tavan olgusunun bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin kesişiminde ortaya çıkan çok boyutlu bir yapı sergilediğini göstermektedir. Çalışmada kullanılan ölçekte yüksek puanların toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel ve eşitlikçi olmayan algıları temsil ettiği dikkate alındığında, toplumsal cinsiyet algısındaki artışın çalışanların cam tavan algısını da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, literatürde yer alan önceki ulusal ve uluslararası çalışmalarla paralellik göstermekte; örgütlerde toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetilen insan kaynakları politikalarının geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:

Gender Role Perception
Glass Ceiling Perception
Career Barriers
Organizational Barriers
Human Resource Management

Received 31 August 2025

Revised 5 June 2026

Accepted 15 June 2026

Article Classification:

Research Article

ABSTRACT

Purpose – The purpose of this study is to examine the effect of gender role perception on glass ceiling perception in businesses.

Design/methodology/approach – This study was conducted using a correlational survey design, one of the quantitative research methods. The population of the study consists of female and male employees working in medium- and large-scale enterprises operating in Türkiye. Due to the large size of the population, a convenience sampling method was employed, and a total of 300 participants from 12 enterprises operating in İstanbul, Ankara, and İzmir were included in the study. Data were collected through a survey method and analyzed using descriptive statistics, reliability tests, correlation, regression, t-test, and ANOVA analyses via the SPSS 26.0 software package.

Results – The findings indicate a moderate, positive, and statistically significant relationship between gender role perception and glass ceiling perception ($r = .46, p < .01$). The results of the simple linear regression analysis reveal that gender role perception is a significant predictor of glass ceiling perception ($\beta = .46, R^2 = .21, p < .001$). Analyses based on demographic variables show that women report significantly higher levels of glass ceiling perception than men. In addition, glass ceiling perception increases with age and educational level. Sectoral differences indicate that glass ceiling perception is higher in the service and finance sectors compared to the manufacturing sector.

Discussion – The findings demonstrate that the glass ceiling is a multidimensional phenomenon emerging at the intersection of individual, organizational, and societal factors. Considering that

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 25.12.2025 tarihli ve 2025/13 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Altun, N. (2026). İşletmelerde Toplumsal Cinsiyet Algısının Cam Tavan Sendromuna Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2), 1645-1662.

higher scores on the scale represent more traditional and unequal gender role attitudes, the results suggest that an increase in gender role perception scores is associated with a stronger perception of the glass ceiling. These findings are consistent with previous national and international studies and highlight the importance of developing human resource policies that promote gender equality within organizations.

1. Giriş

Kadınların iş yaşamına katılımı, toplumsal gelişmişliğin ve ekonomik kalkınmanın temel göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak kadınların işgücüne katılım oranlarında artış gözlenmesine rağmen, özellikle yönetim kademelerinde ve karar alma süreçlerinde yeterli temsil düzeyine ulaşamadıkları dikkat çekmektedir. Literatürde bu durum "cam tavan" kavramı ile açıklanmakta; kadınların bilgi, deneyim ve niteliklerine rağmen örgütsel ve toplumsal engeller nedeniyle kariyer basamaklarında ilerlemelerinin önünde görünmez bariyerlerin bulunduğu vurgulanmaktadır (Kafes, 2019).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, cam tavan sendromunun yalnızca bireysel kariyer gelişimini değil, aynı zamanda örgütlerin verimliliğini, insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve kurumsal performansını da doğrudan etkilediğini göstermektedir. Türkiye'de farklı sektörlerde yürütülen çalışmalarda, kadın çalışanların terfi süreçlerinde toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılardan ve örgütsel kültürden kaynaklanan engellerle karşılaştıkları; bu durumun örgütsel adalet, iş tatmini ve bağlılık gibi unsurlar üzerinde olumsuz sonuçlar yarattığı belirlenmiştir (Atacan ve Genç, 2023; Yiğit, 2020).

Cam tavanın bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde pek çok faktörle beslendiği görülmektedir. Kadınların iş ve aile rollerini eşzamanlı yürütmek zorunda kalmaları, özgüven eksiklikleri veya toplumsal cinsiyet rollerini içselleştirmeleri bireysel düzeyde engeller oluştururken (Başar, 2018; Akyüz, 2021), erkek egemen yönetim kültürü, terfi mekanizmalarındaki eşitsizlikler, mentorluk ve rol model yetersizliği ise örgütsel düzeyde cam tavanın güçlü bir şekilde varlığını sürdürmesine yol açmaktadır (Atak, 2022; Biner, 2022). Toplumsal düzeyde ise kültürel normlar ve geleneksel değerler kadınların liderlik rollerine uygun olmadığı yönündeki önyargıları beslemekte, bu durum cam tavanın görünmez ama güçlü bir biçimde yeniden üretilmesine zemin hazırlamaktadır (Karabal ve Çakı, 2022).

Toplumsal cinsiyet algısı, cam tavanın oluşumunu derinden etkileyen temel bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Kadınların aile içi rollerle, erkeklerin ise kamusal alandaki görevlerle tanımlanması; örgüt kültüründe kadınların yönetici pozisyonlarına uygun görülmemesi, iş yaşamında kadınların yükselme fırsatlarını sınırlamaktadır (Bayraktar, 2021; Babic ve Hansez, 2021). Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel algıların kadınların iş yaşamında karşılaştıkları bireysel ve örgütsel engelleri güçlendirdiği ve cam tavan algısının daha yoğun hissedilmesine zemin hazırladığı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, işletmelerde toplumsal cinsiyet algısının cam tavan üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde cam tavan ve toplumsal cinsiyet üzerine çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, mevcut çalışmaların büyük ölçüde belirli sektörlerle, kadın yöneticilere veya cam tavan olgusunun sonuçlarına odaklandığı görülmektedir. Buna karşılık, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algıların cam tavan algısı üzerindeki doğrudan etkisini inceleyen çalışmaların daha sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın hem teorik literatüre katkı sunacağı hem de işletmelerde toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetim politikası ve stratejiler geliştirilmesine yönelik pratik öneriler sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı ve Boyutları

Cam tavan sendromu, kadınların iş yaşamında belirli bir noktadan sonra kariyer basamaklarını tırmanmalarını engelleyen görünmez bariyerleri tanımlayan bir kavramdır. Bu bariyerler somut yasal düzenlemeler veya açık kural setleriyle ortaya çıkmaz; aksine örgüt kültürünün, toplumsal normların ve bireysel algıların birleşimiyle görünmez bir biçimde şekillenir. Kadınların eğitim ve mesleki deneyim açısından erkeklerle eşit veya bazı durumlarda daha avantajlı olmalarına rağmen üst yönetim kademelerinde yeterli temsil oranına ulaşamaması, cam tavan sendromunun iş yaşamında halen güçlü bir şekilde varlığını sürdürdüğünü göstermektedir (Babic ve Hansez, 2021). Bu nedenle kavram yalnızca bireysel bir sorun alanı olarak değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin iş yaşamındaki yansıması olarak ele alınmalıdır (Fierro ve Sancho, 2021).

Cam tavanın teorik çerçevesi incelendiğinde, kavramın temel özelliği görünmezliğinde yatmaktadır. Kadın çalışanların önünü doğrudan kapatan yazılı kurallar mevcut değildir; ancak terfi süreçlerinde sistematik olarak erkeklerin tercih edilmesi, liderlik rollerinin erkeklere daha uygun görülmesi ve kadınların iş-aile sorumlulukları nedeniyle yetersiz kabul edilmesi, bu görünmez sınırın pratikte çok güçlü bir şekilde işlediğini göstermektedir. Örgütler açısından bakıldığında, resmi politikalar eşitlikçi bir dille formüle edilse bile fiili uygulamalarda cinsiyet ayrımcılığının varlığı, cam tavanı görünür kılmaktadır. Bu yönüyle sendrom hem bireylerin kariyer yolculuğunu hem de örgütlerin eşitlikçi yapısını derinden etkileyen yapısal bir engel niteliği taşımaktadır (Bayraktar, 2021).

Cam tavanın ortaya çıkışında bireysel düzeyde pek çok faktör rol oynamaktadır. Kadın çalışanların iş ve aile rollerini aynı anda yürütmek zorunda kalmaları, kariyer planlarını geri planda bırakmalarına yol açabilmektedir. Çoklu rol üstlenme hem fiziksel hem de psikolojik anlamda kadınların iş yaşamındaki verimliliğini olumsuz etkilemekte ve üst düzey yönetici olma motivasyonunu azaltmaktadır (Akyüz, 2021). Bunun yanı sıra kadınların özgüven eksikliği yaşamaları veya kendi başarılarını küçümseme eğilimi göstermeleri, üst yönetim pozisyonlarına aday olma süreçlerinde geride durmalarına neden olabilmektedir. Bireysel faktörler, çoğu zaman toplumsal cinsiyet normlarıyla birleşerek kadınların kendilerini geri çekmelerine ve cam tavanın içselleştirilmesine yol açmaktadır (Başar, 2018).

Örgütsel faktörler ise cam tavanın en güçlü boyutlarından birini oluşturmaktadır. Terfi süreçlerinde kadınların daha az tercih edilmesi, erkek egemen yönetim kültürü, mentorluk ve rol modellerin yetersizliği, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasını güçleştirmektedir. Özellikle geleneksel olarak erkekler tarafından domine edilen sektörlerde, kadınların yetkinlikleri göz ardı edilmekte ve karar alma süreçlerine dahil edilmeleri sınırlı kalmaktadır (Atak, 2022). Bu durum, yalnızca bireysel kariyer gelişimini sınırlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerde fırsat eşitliğini zedeler ve kadınların motivasyonunu düşürür. Örgütsel engeller, kadınların iş yaşamında kalıcı bir "orta kademe"de tutulmasına ve üst düzey pozisyonların sistematik biçimde erkeklere ayrılmasına zemin hazırlamaktadır (Biner, 2022).

Toplumsal düzeyde ise kültürel normlar, geleneksel değerler ve cinsiyet temelli önyargılar cam tavanın sürekliliğini besleyen en önemli faktörlerdir. Kadınların öncelikle aile sorumluluklarıyla tanımlanması, liderlik rollerinin erkeklere uygun görülmesi ve kadınların profesyonel başarılarının ikincil öneme sahip kabul edilmesi, bu bariyerleri daha da görünmez ancak etkili hale getirmektedir (Dinçarslan, 2024). Toplumun büyük bölümünde erkeklerin karar verici, kadınların ise destekleyici roller üstlenmesi gerektiği yönündeki normatif algılar, iş yaşamında kadınların yönetim basamaklarına ulaşmasını doğrudan sınırlandırmaktadır. Bu durum, yalnızca bireysel değil aynı zamanda kolektif bir engel olarak cam tavanın yeniden üretilmesine yol açmaktadır (Karabal ve Çakı, 2022).

Cam tavan sendromunun etkileri hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Kadın çalışanlarda motivasyon kaybı, tükenmişlik sendromu, düşük iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuzluklar görülebilmektedir. Bu engeller, kadınların uzun vadeli kariyer hedeflerinden vazgeçmesine ve iş yaşamında pasif bir konumda kalmasına yol açmaktadır (Sürmeli, 2022). Örgütler açısından ise cam tavan, nitelikli iş gücünden yeterince yararlanamama, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının eksikliği ve sürdürülebilir rekabet avantajının zedelenmesi anlamına gelmektedir. Böylece cam tavan yalnızca bireysel kariyer engeli değil, aynı zamanda işletmelerin stratejik bir zafiyeti olarak da değerlendirilmektedir (Biner, 2022).

2.2. Cam Tavan Sendromunun Tarihsel Arka Planı ve Kavramsal Gelişimi

Cam tavan sendromu kavramı ilk kez 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde iş dünyasında kadınların yükselişini engelleyen görünmez bariyerleri tanımlamak için ortaya çıkmıştır. Kavramın popülerleşmesi, 1991 yılında ABD Çalışma Bakanlığı'nun hazırladığı *Glass Ceiling Initiative* raporuyla olmuştur. Bu raporda, kadınların ve azınlık grupların örgütlerde üst yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemelerinin, liyakat eksikliğinden değil, kurumsallaşmış önyargılardan ve ayrımcı yapılardan kaynaklandığı vurgulanmıştır (US Department of Labor, 1991). Böylece cam tavan, yalnızca bireysel kariyer engeli değil, aynı zamanda örgütsel ve toplumsal bir problem olarak literatüre girmiştir (Kalafatoğlu ve Torun, 2022).

1980'li yılların sonlarından itibaren cam tavan kavramına ilişkin ilk akademik çalışmalar, bu olgunun nedenlerini ve boyutlarını ortaya koymaya odaklanmıştır. Morrison, White ve Velsor'un (1987) çalışması, kadınların büyük şirketlerde üst yönetim rollerine erişimlerinin önünde görünmez bariyerler bulunduğunu net biçimde ortaya koymuştur. Ardından Cotter vd. (2001), cam tavanın yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda yapısal düzeyde ortaya çıktığını; eşit eğitim ve deneyim koşullarında bile kadınların terfi oranlarının erkeklere kıyasla daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, cam tavanın sistematik bir ayrımcılık biçimi olduğunu ortaya koyarak kavramın teorik çerçevesini güçlendirmiştir (Karamert, 2023; Karaözkök, 2024).

Türkiye'de ise cam tavan kavramı 1990'lı yıllardan itibaren akademik yazına girmiştir. Özellikle kamu yönetimi, eğitim ve sağlık sektörlerinde yapılan ilk araştırmalar, kadınların yönetim kademelerine ulaşmalarında kültürel normların ve toplumsal cinsiyet algısının belirleyici olduğunu göstermiştir (Arıkan, 1999; Ögüt, 2001). 2000'li yıllarla birlikte bu alandaki araştırmalar çeşitlenmiş, bankacılık, turizm, muhasebe ve akademi gibi farklı sektörlerde kadınların cam tavan algıları incelenmiştir (Anafarta, 2003; Çetin, 2017; Karaoğlan, 2016). Böylece kavram, yalnızca belirli sektörlerle sınırlı kalmamış, farklı alanlarda kadın çalışanların deneyimlerini anlamak için kullanılan bir analitik araç haline gelmiştir.

Cam tavan sendromunun kavramsal gelişiminde bir diğer önemli aşama, kavramın yalnızca "cam tavan"la sınırlı olmadığına görülmesidir. 2000'li yıllarda literatüre giren "cam uçurum" (*glass cliff*) kavramı, kadınların yönetim rollerine ancak kriz dönemlerinde, riskli ve başarısızlık ihtimali yüksek pozisyonlarda getirildiğini ortaya koymuştur (Ryan ve Haslam, 2005). Benzer şekilde "kraliçe arı sendromu" kavramı da kadınların liderlik pozisyonuna geldiklerinde diğer kadınların yükselişini desteklemek yerine engelleyebileceklerini vurgulamıştır (Karabal ve Çakı, 2022). Bu kavramlar, cam tavanın örgütsel dinamikler içinde farklı biçimlerde yeniden üretildiğini göstermesi açısından önemlidir.

Kavramsal olarak cam tavan sendromu, zamanla yalnızca kadınların engellenmesini değil, aynı zamanda azınlık grupların da benzer bariyerlerle karşılaşmasını kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Özellikle çok uluslu işletmelerde etnik köken, din veya farklı kimliklere sahip bireylerin üst yönetimde sınırlı temsil edilmesi, cam tavanın evrensel bir eşitsizlik göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır (Babic ve Hansez, 2021). Ancak kadınların küresel ölçekte hâlâ en dezavantajlı grup olması, cam tavan çalışmalarında toplumsal cinsiyet boyutunun öncelikli olmasına neden olmuştur.

2.3. Cam Tavanın Bileşenleri ve Nedenleri

Cam tavan sendromu, tek bir nedene indirgenemeyecek kadar çok boyutlu bir olgudur. Bu kavram, bireysel faktörlerden örgütsel yapılara, toplumsal normlardan kültürel değerlere kadar uzanan geniş bir çerçevede şekillenmektedir. Literatürde cam tavanın nedenleri genellikle üç ana boyutta ele alınmaktadır: bireysel faktörler, örgütsel/kurumsal faktörler ve toplumsal/kültürel faktörler (Oakley, 1972).

2.3.1. Bireysel Faktörler

Cam tavanın oluşumunda bireysel faktörler, kadın çalışanların kişisel özellikleri, kariyer motivasyonları ve ailevi sorumlulukları ile ilişkilidir. Özellikle çoklu rol üstlenme, kadınların iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurmalarını zorlaştırmakta ve kariyer gelişimlerini sınırlandırmaktadır. Akyüz'ün (2021) çalışması, çoklu rol üstlenmenin kadınların iş performansını olumsuz etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, kadınların kariyer hedeflerini erteleme ya da ikinci plana atma eğilimi, örgütlerde terfi süreçlerinde görünmez dezavantajlar yaratmaktadır (Ayaz, 2018).

Bireysel düzeyde bir diğer unsur ise özgüven eksikliği ve toplumsal cinsiyet rollerinin içselleştirilmesidir. Kadın çalışanlar, üst yönetim pozisyonlarına aday olduklarında erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla sorgulanmakta ve kendi yeterliliklerini daha sık gözden geçirme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu durum, terfi süreçlerinde kadınların gönüllü olarak geri planda kalmasına neden olabilmektedir (Mutlu, 2021).

2.3.2. Örgütsel/Kurumsal Faktörler

Cam tavanın en belirgin nedenlerinden biri, örgüt içi terfi mekanizmalarının eşitlikçi olmamasıdır. Geleneksel yönetim yapılarında erkek egemen bakış açısı, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmasını engellemektedir. Bankacılık sektöründe yapılan araştırmalar, kadın çalışanların yönetim basamaklarına yükselmelerinde "erkek kulübü" anlayışının etkili olduğunu göstermektedir (Kurt, 2017). Benzer şekilde turizm sektöründe de

kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engelleri, çoğunlukla örgütsel kültürden ve önyargılardan kaynaklanmaktadır (Üçyıldız, 2017; Ünlü, 2022).

Örgütsel düzeyde cam tavanın bir diğer nedeni, mentorluk ve rol model eksikliğidir. Üst yönetimde kadın temsilinin azlığı, kadın çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyecek mentor bulmalarını zorlaştırmaktadır (Karaoğlu, 2016). Ayrıca, kadınların liderlik stillerinin erkeklerinkinden farklı algılanması, terfi süreçlerinde dezavantaj yaratmaktadır. Kadın liderlerin empati ve iş birliğine dayalı yönetim tarzları, kimi zaman zayıflık olarak değerlendirilmekte, bu da kadınların yönetim kademelerine ulaşmasını engellemektedir (Can vd., 2018).

2.3.3. Toplumsal ve Kültürel Faktörler

Toplumsal cinsiyet rolleri, cam tavan sendromunun en temel nedenlerinden biridir. Kadının öncelikli rolünün aile içinde tanımlanması, iş yaşamındaki sorumluluklarını ikincil hale getirmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar, kadınların özellikle kırsal bölgelerde yönetim kademelerine ulaşmada kültürel normlar nedeniyle ciddi engellerle karşılaştığını ortaya koymaktadır (Aslan, 2018; Büyükyaprak, 2015). Bu normlar, yalnızca kadınların değil, işverenlerin ve erkek meslektaşların da kadınların yönetici olma kapasitelerine yönelik önyargılarını güçlendirmektedir.

Kültürel faktörler aynı zamanda toplumun liderlik algısını da etkilemektedir. Liderliğin erkeklere özgü bir özellik olarak görülmesi, kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmesini zorlaştıran en güçlü toplumsal bariyerlerden biridir. Bu durum yalnızca Türkiye’de değil, pek çok ülkede görülmektedir. Örneğin Ryan ve Haslam’ın (2005) ortaya koyduğu “cam uçurum” kavramı, kadınların yönetim pozisyonlarına çoğunlukla kriz dönemlerinde getirildiğini, dolayısıyla başarısızlığa mahkûm edildiklerini göstermektedir.

2.4. Toplumsal Cinsiyet Algısı ve Cam Tavan İlişkisi

Toplumsal cinsiyet algısı, kadın ve erkeklere yüklenen rollerin sosyal, kültürel ve tarihsel süreçlerle şekillenen bir üründür. Kadının aile içindeki sorumluluklarla, erkeğin ise kamusal alandaki rollerle tanımlanması, iş yaşamına da yansıyan köklü bir ayrımı beraberinde getirmektedir. Bu ayrım, kadınların eğitim ve deneyim açısından yeterli olmalarına rağmen üst düzey yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemelerinin en önemli sebeplerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Karabal ve Çakı, 2022). Toplumsal cinsiyet algısının biçimlendirdiği bu yapılar, cam tavan sendromunun görünmezliğini pekiştirmekte ve kadınların kariyer gelişiminde kalıcı sınırlamalar yaratmaktadır (Babic ve Hansez, 2021).

Kültürel normların cam tavan üzerindeki etkisi, kadınların iş yaşamındaki konumunu belirleyen en önemli dinamiklerden biridir. Geleneksel toplum yapısında kadının öncelikli görevinin aile içi sorumluluklar olduğu kabul edilmektedir. Kadının annelik, eşlik ve bakım rollerine öncelik verilmesi, profesyonel yaşamda kadınların ikincil aktörler olarak algılanmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda kadınların liderlik potansiyeli çoğu zaman görmezden gelinmekte, yönetim süreçlerinde erkekler daha uygun adaylar olarak değerlendirilmektedir. Bu kültürel bakış açısı, iş yaşamında kadınların kariyer hedeflerini sınırlayan en temel toplumsal engellerden biridir (Aslan, 2018).

Toplumsal cinsiyet algısı yalnızca kültürel değerlerle sınırlı kalmamakta, örgüt kültürüne de doğrudan yansımaktadır. Örgütlerde kadınların üst düzey pozisyonlara uygun olmadığına yönelik örtük önyargılar, karar alma mekanizmalarını etkilemekte ve terfi süreçlerinde kadınların dezavantajlı konuma düşmesine neden olmaktadır. Bu durum fırsat eşitliği ilkesinin zedelenmesine yol açarken, aynı zamanda kadın çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu da azaltmaktadır. Kadınların potansiyellerinin göz ardı edilmesi, hem bireysel düzeyde tükenmişlik ve hayal kırıklığı yaratmakta hem de örgütlerde verimlilik kayıplarına neden olmaktadır (Bayraktar, 2021).

Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde, toplumsal cinsiyet algısının kadın çalışanlar üzerinde yarattığı baskı oldukça güçlüdür. Kadınların iş yaşamında sürekli olarak kendilerini kanıtlama çabası içinde olmaları, özgüven kaybına, stres artışına ve kariyer hedeflerinden geri durmalarına sebep olabilmektedir. Ayrıca kadınların liderlik rollerine uygun olmadıklarına dair toplumsal inançların içselleştirilmesi, cam tavanın bireysel düzeyde yeniden üretilmesine yol açmaktadır. Kadınların kendilerini geri planda tutmaları, örgütlerin bilinçaltında zaten var olan önyargıları güçlendirmekte ve bu durum bir kısır döngü halini almaktadır (Fierro ve Sancho, 2021).

Toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan arasındaki ilişki, karşılıklı bir pekiştirme mekanizması olarak değerlendirilebilir. Kadınların üst yönetim kademelerinde düşük temsil oranına sahip olmaları, toplumda liderliğin erkeklere özgü olduğu algısını yeniden üretmektedir. Aynı şekilde toplumda yerleşik önyargular, kadınların iş yaşamında üst kademelere ulaşmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu döngü, cam tavan sendromunun görünmezliğini artırmakta ve kadınların yönetim pozisyonlarına erişimlerinin sürekli ertelenmesine yol açmaktadır. Böylece toplumsal algılar ve örgütsel uygulamalar birbirini besleyen bir bariyer halini almaktadır (Biner, 2022).

Bu yapının kırılabilmesi için hem toplumsal hem de kurumsal düzeyde dönüşüme ihtiyaç vardır. Toplumsal bilinç düzeyinde kadınların liderlik rollerine yönelik önyarguların azaltılması, eğitim ve farkındalık programlarıyla mümkündür. Kurumsal düzeyde ise cinsiyet eşitliğini önceleyen politikaların hayata geçirilmesi, mentorluk sistemlerinin güçlendirilmesi ve fırsat eşitliği ilkesinin yalnızca söylemde değil, uygulamada da benimsenmesi gerekmektedir. Kadınların iş yaşamında eşit temsili, yalnızca bireysel hakların korunması açısından değil, aynı zamanda örgütlerin verimlilik ve sürdürülebilirlik hedefleri için de kritik bir önem taşımaktadır (Babic ve Hansez, 2021).

Toplumsal cinsiyet algısı, cam tavan sendromunun en güçlü belirleyicilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin geleneksel tutumlar, kültürel önyargular ve örgüt içindeki örtük yaklaşımlar, kadınların kariyer gelişiminde kalıcı bariyerler yaratmaktadır. Kadınların iş yaşamında eşit fırsatlara erişimi, bu algıların dönüştürülmesi ve eşitlikçi politikaların güçlendirilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu nedenle cam tavanın kavramsal çerçevesi ele alınırken toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algıların dikkate alınması, konunun anlaşılması açısından temel bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Karabal ve Çakı, 2022).

Bu çalışmada toplumsal cinsiyet algısı, kadın ve erkeklere iş yaşamında atfedilen rollerin geleneksel ve eşitlikçi olmayan yönelimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel algıların; kadınların liderlik rollerine uygun görülmemesi, kariyer ilerlemelerinde daha fazla sorgulanmaları ve örgüt içinde görünmez engellerle karşılaşmaları olasılığını artırabileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel algıların güçlenmesinin, çalışanların cam tavan algısını artırabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada elde edilen toplumsal cinsiyet algısı puanları geleneksel/eşitlikçi olmayan yönelimi yansıtabilecek biçimde yorumlanmıştır.

2.5. Cam Tavan Sendromunun İşletmelerdeki Etkileri

Cam tavan sendromu, yalnızca bireysel kariyer gelişimlerini sınırlayan bir sorun değil, aynı zamanda işletmelerin örgütsel verimliliğini, rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen yapısal bir problemdir. Kadınların yönetim basamaklarında düşük temsil edilmesi, örgütlerin sahip oldukları nitelikli iş gücünden tam kapasiteyle yararlanamamalarına neden olmaktadır. Bu durum, hem insan kaynakları yönetimi süreçlerinde kayıplara yol açmakta hem de örgütlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını zayıflatmaktadır (Tunç & Özmen, 2016).

Bireysel düzeyde cam tavan, kadın çalışanların iş yaşamına yönelik motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Terfi süreçlerinde cinsiyet temelli bariyerlerle karşılaşan kadınlar, çoğu zaman kariyer hedeflerinden vazgeçmekte ya da profesyonel gelişimlerini sınırlandırmaktadır. Yapılan araştırmalar, cam tavan algısının kadınlarda iş doyumunun azalmasına, tükenmişlik sendromuna ve işten ayrılma niyetine yol açtığını göstermektedir (Mutlu, 2021). Bu durum, işletmeler açısından yalnızca bireysel kayıp değil, aynı zamanda yetenek yönetimi açısından stratejik bir zayıflık anlamına gelmektedir (Aydemir, 2020).

Örgütsel açıdan bakıldığında, cam tavan sendromu liderlik kademelerinde homojen bir yapı oluşmasına neden olmakta ve karar alma süreçlerindeki çeşitliliği sınırlamaktadır. Kadınların yönetim süreçlerine katılamaması, farklı bakış açılarının ve liderlik tarzlarının dışlanmasına yol açmaktadır. Oysa literatürde kadın liderlerin empati, iş birliği ve uzun vadeli düşünme becerileriyle örgütlere değer kattığı sıklıkla vurgulanmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014; Can vd., 2018; Mert, 2019). Kadınların üst yönetimden dışlanması, örgütlerde stratejik esnekliği azaltmakta ve özellikle kriz dönemlerinde kurumsal kırılganlığı artırmaktadır (Shing vd., 2023).

Cam tavan sendromunun bir diğer önemli sonucu, örgütlerde adalet ve eşitlik algısının zedelenmesidir. Terfi mekanizmalarının liyakate değil, toplumsal cinsiyet temelli önyargılara göre şekillendiği algısı, kurumsal güveni sarsmakta ve çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Bu durum yalnızca kadın çalışanlarda değil, erkek çalışanlarda da örgütsel bağlılığın azalmasına yol açabilmektedir (Karabal ve Çakı, 2022). Çalışanların adalet algısındaki bu zayıflama, iş gücü devrini hızlandırmakta ve yetenekli çalışanların işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018).

Cam tavanın sonuçları yalnızca mevcut çalışanlarla sınırlı kalmaz; aynı zamanda yeni nesil çalışanların kariyer algısını da biçimlendirir. Kadınların üst yönetimde az temsil edilmesi, genç kadın çalışanlar için rol model eksikliği yaratmakta ve onların kariyer hedeflerini sınırlamaktadır. Bu durum, kadınların liderlik arzularını törpüleyerek, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini nesiller arası bir sorun haline getirmektedir (Akyıldız, 2021).

Toplumsal düzeyde ise cam tavan sendromu, kadınların iş yaşamındaki eşitsizliğini sürekli kılan bir mekanizma işlevi görmektedir. Kadınların karar alma süreçlerinden uzak tutulması, toplumda liderliğin erkeklere özgü olduğu yönündeki algıları güçlendirmekte ve bu algular tekrar iş yaşamına yansıyor kısır bir döngü oluşturmaktadır (Aslan, 2018; Derin, 2020). Bu süreç, yalnızca işletmelerin değil, aynı zamanda toplumun sosyal sermayesinin de eksik kullanımına yol açmaktadır.

Genel olarak cam tavan sendromunun işletmeler üzerindeki etkilerinin çok boyutlu olduğunu söylemek mümkündür. Kadınların kariyerlerinde yükselmelerinin engellenmesi, bireysel düzeyde motivasyon kaybına ve tükenmişliğe; örgütsel düzeyde verimlilik kayıplarına, eşitlik algısının zedelenmesine ve çeşitlilikten mahrum kalmaya; toplumsal düzeyde ise cinsiyet eşitsizliğinin yeniden üretilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle cam tavan, yalnızca kadınların bireysel kariyer engeli değil, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli stratejik sürdürülebilirliği açısından da kritik bir sorundur (Bozdoğan, 2020).

2.6. Cam Tavanın Diğer Kavramlarla İlişkisi

Cam tavan sendromu, kadınların iş yaşamındaki görünmez engellerini açıklamak için kullanılan en yaygın metafor olmakla birlikte, zamanla farklı kavramlarla da ilişkilendirilmiş ve literatürde yeni teorik çerçeveler ortaya çıkmıştır (Karaözkök, 2024). Bu kavramlar, cam tavanın farklı boyutlarını ve kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları çeşitli engel türlerini betimlemektedir. Kraliçe arı sendromu, cam uçurum ve kariyer platosu, bu bağlamda en sık kullanılan kavramsal çerçevelerdir.

2.6.1. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, kadınların üst yönetim pozisyonlarına geldiklerinde, benzer pozisyonlara yükselmek isteyen diğer kadınlara destek olmak yerine onları dışlamaları ve hatta engellemeleri durumunu tanımlamaktadır. Bu kavram, örgüt içindeki rekabetçi dinamiklerin ve sınırlı sayıda kadın yöneticiye yer veren hiyerarşik yapıların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Karabal ve Çakı, 2022). Özellikle erkek egemen sektörlerde, üst düzey kadın yöneticilerin "tek kadın" konumunu korumak amacıyla bilinçli veya bilinçsiz biçimde diğer kadınları desteklemediği gözlemlenmektedir. Bu durum, cam tavanın kırılmasını kolaylaştırmak yerine daha da güçlendiren bir mekanizma yaratmaktadır (Koç, 2023).

Türkiye’de yapılan tez çalışmaları da kraliçe arı sendromunun cam tavanla birlikte düşünüldüğünde daha karmaşık bir engeller ağına işaret ettiğini göstermektedir. Kadın çalışanların üst düzey kadın yöneticilerden bekledikleri mentorluk ve destek eksikliği, örgütsel adalet algısını zayıflatmakta ve cam tavanın sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Sönmez, 2017; Ünlü, 2022). Dolayısıyla kraliçe arı sendromu, cam tavanın bireysel ilişkiler düzeyinde yeniden üretilmesini açıklayan önemli bir kavramdır.

2.6.2. Cam Uçurum

Ryan ve Haslam’ın (2005) geliştirdiği cam uçurum (*glass cliff*) kavramı, kadınların yönetim pozisyonlarına çoğunlukla kriz dönemlerinde getirildiklerini ve bu riskli görevlerde başarısızlığa mahkûm edildiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda cam uçurum, cam tavanın aşılması sonrasında ortaya çıkan yeni bir engel olarak değerlendirilmektedir. Kadınların üst düzey yöneticilik rollerine atanması, çoğu zaman örgütün içinde bulunduğu olumsuz koşullarda gerçekleşmekte; dolayısıyla başarısızlık ihtimali yüksek görevler kadınlara verilerek liderlik kapasiteleri sorgulanır hale gelmektedir (Kılıç, 2023).

Cam uçurum, kadınların liderlik rollerinde uzun vadeli başarı elde etmelerini güçleştirmekte ve terfi süreçlerinde sürdürülebilirliklerini engellemektedir. Uluslararası literatürde bu durum, kadınların özellikle siyaset ve iş dünyasında kısa süreli ve riskli görevlerde temsil edilmeleriyle açıklanmıştır (Ryan ve Haslam, 2005). Türkiye’de yapılan çalışmalar ise, cam uçurumun özellikle kamu ve özel sektördeki üst düzey kadın yöneticilerde gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Aydağ, 2012; Bakan vd., 2023). Böylece cam uçurum, cam tavanla birlikte düşünüldüğünde, kadınların kariyer yollarında süreklilik arz eden çok boyutlu engeller zincirinin bir halkası olarak değerlendirilmektedir.

2.6.3. Kariyer Platosu

Cam tavanla ilişkilendirilen bir diğer kavram kariyer platosudur. Kariyer platosu, çalışanların belirli bir noktadan sonra terfi etme olasılıklarının azalması ve kariyer gelişimlerinin durağan hale gelmesi anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2024). Kadın çalışanlar açısından kariyer platosu, çoğu zaman cam tavanın kurumsal boyutlarının bir yansımasıdır. Kadınların orta kademe yönetici pozisyonlarında uzun süre tutulmaları, yukarıya geçişlerinin engellenmesi ve iş tanımlarının sınırlandırılması, kariyer platosunun en somut örneklerini oluşturmaktadır (Ünlü, 2022).

Bu kavram, yalnızca kadınların değil, örgütteki tüm çalışanların kariyer gelişimini ilgilendirse de kadınların toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin geleneksel beklentiler nedeniyle daha fazla etkilenmelerine yol açmaktadır. Nitekim turizm ve bankacılık sektörlerinde yapılan araştırmalar, kadın çalışanların cam tavan algısı ile kariyer platosu deneyimlerinin birbirini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Üçyıldız, 2017; Kurt, 2017). Dolayısıyla kariyer platosu, cam tavanın uzun vadeli sonuçlarını açıklayan tamamlayıcı bir kavram niteliğindedir.

Bu bölümde ele alınan kavramsal tartışmalar, cam tavan olgusunun yalnızca bireysel tutumlarla değil, aynı zamanda örgütsel pratikler ve toplumsal normlar aracılığıyla yeniden üretildiğini ortaya koymaktadır. Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel algılar, örgüt içinde kadınların liderlik rollerine uygunluğunun sorgulanmasına, terfi süreçlerinde örtük ayrımcılığın normalleşmesine ve kariyer ilerlemesine ilişkin değerlendirmelerde sistematik eşitsizliklerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu çerçevede, toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısı üzerindeki etkisini inceleyen araştırma modeli ve hipotezler, literatürde vurgulanan bu yapısal ve kültürel dinamikler temel alınarak oluşturulmuştur.

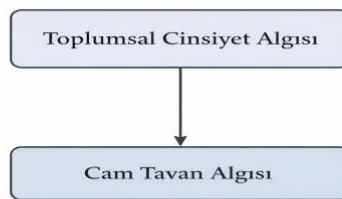
3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı, işletmelerde toplumsal cinsiyet algısının cam tavan sendromu üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda araştırmada toplumsal cinsiyet algısı bağımsız değişken, cam tavan sendromu algısı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma modeli, toplumsal cinsiyet algısının çalışanların cam tavan algısını doğrudan etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Model kapsamında, bireylerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılarının iş yaşamında karşılaştıkları görünmez kariyer engellerini nasıl şekillendirdiği test edilmektedir. Ayrıca cam tavan algısının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve sektör gibi demografik değişkenlere göre farklılaşarak farklılaşmadığı da araştırma modeli çerçevesinde incelenmiştir.

Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1’de sunulmuş, model doğrultusunda geliştirilen hipotezler istatistiksel analizler aracılığıyla test edilmiştir.



Şekil 1. Toplumsal Cinsiyet Algısının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisine İlişkin Araştırma Modeli

3.2. Araştırma Grubu / Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan kadın ve erkek personel oluşturmaktadır. Araştırma evreninin genişliği ve tüm katılımcılara erişimin pratik olarak mümkün olmaması nedeniyle, örneklem belirleme sürecinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde faaliyet gösteren 12 işletmeden katılımcılar seçilmiştir.

Toplamda 350 anket dağıtılmış, geri dönen 317 anketten eksik veya hatalı doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 300 geçerli anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	186	62.0
	Erkek	114	38.0
Yaş	20–29	84	28.0
	30–39	126	42.0
	40–49	69	23.0
	50	21	7.0
Eğitim Düzeyi	Lise	54	18.0
	Lisans	156	52.0
	Yüksek Lisans/Doktora	90	30.0
Sektör	Hizmet	90	30.0
	Finans	75	25.0
	Eğitim	60	20.0
	Sağlık	45	15.0
	Üretim	30	10.0
Çalışma Deneyimi	1–5 yıl	120	40.0
	6–10 yıl	105	35.0
	11 yıl ve üzeri	75	25.0

Yukarıda yer alan Tablo 1’de katılımcılara ait demografik özellikler sunulmaktadır. Araştırmaya toplam 300 çalışan katılmış olup, katılımcıların çoğunluğunu kadın çalışanlar (%62) oluşturmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların büyük bölümünün 30–39 yaş aralığında (%42) yer aldığı görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından çoğunluğun lisans mezunu (%52) olduğu belirlenmiştir. Sektörel dağılımda hizmet (%30) ve finans (%25) sektörleri ön plana çıkarken, çalışma deneyimi açısından katılımcıların önemli bir kısmının 1–5 yıl deneyime (%40) sahip olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik Kişisel Bilgi Formu yer almaktadır. Bu formda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektör ve toplam çalışma yılı gibi değişkenlere ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu bilgiler, örneklemin yapısını ortaya koymak ve değişkenler arasındaki ilişkileri daha ayrıntılı analiz edebilmek amacıyla toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. İkinci bölümde, bireylerin toplumsal cinsiyet algılarını ölçmek üzere Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği (TCAÖ) kullanılmıştır. Ölçek, Altınova ve Duyan tarafından geliştirilmiş olup, bireylerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin algılarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Toplam 25 maddeden oluşan ölçek, beşli Likert tipinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan bazı maddeler ters kodlandığından, analiz öncesinde gerekli yeniden kodlama işlemleri gerçekleştirilmiş ve toplam puan hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçekten elde edilen yüksek puanlar, toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel ve eşitlikçi olmayan algıyı temsil etmektedir. Dolayısıyla puanların artması, bireylerin cinsiyetçi/geleneksel rol algılarını daha güçlü benimsediklerini göstermektedir. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ölçek, yüksek düzeyde güvenilirlik göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı geliştirme

çalışmasında 0.872 olarak bulunmuş, bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda da katsayı 0.87 olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde, katılımcıların iş yaşamında cam tavana ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Cam Tavan Algısı Ölçeği (CTAÖ) kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Smith vd. (2012) tarafından geliştirilen *Career Pathways Survey (CPS)*'in Türkçe uyarlaması olup, Sarioğlu (2018) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Türkçe uyarlama sonucunda ölçek 18 madde ve dört alt boyuttan (inkâr etme, dayanıklılık, vazgeçme ve kabullenme) oluşmaktadır. Yapılan geçerlik-güvenirlik analizlerinde ölçeğin psikometrik özelliklerinin yeterli olduğu belirlenmiş, bu çalışmada hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir. Bu üç bölümden oluşan anket formu, katılımcıların hem sosyo-demografik özelliklerini hem de toplumsal cinsiyet algıları ile cam tavan algılarını geçerli ve güvenilir biçimde ölçmeyi amaçlamaktadır.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci 2025 yılının Mart-Mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Uygulama, İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde faaliyet gösteren toplam 12 işletmede yürütülmüştür. Söz konusu işletmelerin hizmet, finans, eğitim, sağlık ve üretim gibi farklı sektörlerde faaliyet göstermesi, örneklemin farklı sektörlerde çalışan bireyleri kapsamına olanak sağlamıştır.

Veri toplama sürecinde katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı açıklanmıştır. Uygulama sürecinde gizlilik ve anonimlik ilkeleri gözetilmiş, katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir. Veri toplama sürecinde anket formları, katılımcıların erişim koşulları dikkate alınarak çevrim içi (Google Forms) ve basılı form olmak üzere iki farklı uygulama biçiminde kullanılmıştır.

Dağıtılan toplam 350 anketten 317'si geri dönmüştür. Geri dönen anketler incelendikten sonra, eksik yanıt içeren veya analiz için uygun bulunmayan 17 anket değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 300 geçerli anket üzerinden yürütülmüştür. Anketlerin uygulanma sürecinde araştırmacı bizzat işletmelerde bulunmuş, çevrim içi uygulamalarda ise katılımcılara e-posta ve kurumsal iletişim kanalları aracılığıyla ulaşılmıştır.

Veri toplama süreci tamamlandıktan sonra ölçeklerin iç tutarlılık düzeyleri yeniden hesaplanmış, her iki ölçeğin de Cronbach Alfa katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür (Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği için $\alpha = 0.87$; Cam Tavan Algısı Ölçeği için $\alpha = 0.90$). Elde edilen bu bulgular, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının iç tutarlılık açısından güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5. Veri Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 26.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, eksik ve analiz için uygun olmayan veriler temizlenmiştir.

Analiz süreci şu aşamalardan oluşmuştur:

- **Tanımlayıcı İstatistikler:** Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.
- **Güvenirlik Analizleri:** Kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve her iki ölçeğin de kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.
- **Korelasyon Analizi:** Toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyi Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.
- **Regresyon Analizleri:** Toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısı üzerindeki yordayıcı etkisini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizleri öncesinde normallik, doğrusallık, uç değerler ve hata varyanslarının homojenliği varsayımları kontrol edilmiş; elde edilen bulgular analizlerin uygulanabilir olduğunu göstermiştir.
- **Gruplar Arası Farklılık Analizleri:** Demografik değişkenlere göre farklılıkların belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek amacıyla post-hoc testleri uygulanmıştır. Tek yönlü varyans

analizlerinde varyans homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir. Varyansların homojen olduğu durumlarda Tukey post-hoc testi, homojenliğin sağlanmadığı durumlarda ise Games-Howell post-hoc testi kullanılmıştır. ANOVA analizlerinde etki büyüklüğü η^2 katsayısı, F istatistiği ve serbestlik dereceleri kullanılarak hesaplanmıştır.

İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuş ve araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısı üzerindeki doğrudan etkisini test etmek olduğundan, analizlerde basit doğrusal regresyon yöntemi tercih edilmiştir. Demografik değişkenlerin etkisi ise ayrı hipotezler kapsamında grup karşılaştırmaları yoluyla incelendiğinden, regresyon analizinde kontrol değişkenleri modele dâhil edilmemiştir.

Araştırmada tüm veriler öz-bildirim temelli anket yöntemiyle ve aynı zaman diliminde toplanmıştır. Bu durum, ortak yöntem yanlılığı riskini gündeme getirebilmektedir. Bu riski azaltmak amacıyla veri toplama sürecinde katılımcılara anonimlik ve gizlilik güvencesi verilmiş, ölçek maddeleri farklı kavramsal yapıları ölçen bağımsız ölçme araçları kullanılarak uygulanmıştır. Bununla birlikte ortak yöntem yanlılığı olasılığı tamamen dışlanamamaktadır ve bu durum araştırmanın sınırlılıkları kapsamında değerlendirilmelidir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada, toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısı üzerindeki etkisini ve demografik değişkenlere göre farklılıklarını incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- **H1:** Toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2:** Toplumsal cinsiyet algısı, cam tavan algısının anlamlı bir yordayıcısıdır.
- **H3:** Kadınların cam tavan algısı puanları, erkeklerin cam tavan algısı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- **H4:** Katılımcıların yaş gruplarına göre cam tavan algısı puanlarında anlamlı farklılık vardır.
- **H5:** Katılımcıların eğitim düzeylerine göre cam tavan algısı puanlarında anlamlı farklılık vardır.
- **H6:** Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre cam tavan algısı puanlarında anlamlı farklılık vardır.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma bazı sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle, araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde faaliyet gösteren 12 işletmede çalışan bireylerle sınırlandırılmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların Türkiye genelindeki tüm işletmelere ve sektörlerle genellenmesini sınırlamaktadır. Ayrıca verilerin tamamı öz-bildirim temelli anket yöntemiyle ve tek bir zaman diliminde toplanmıştır. Bu durum, ortak yöntem yanlılığı riskini beraberinde getirebilir. Her ne kadar veri toplama sürecinde katılımcılara anonimlik ve gizlilik güvencesi verilmiş ve farklı kavramsal yapıları ölçen ölçekler kullanılmış olsa da, ortak yöntem yanlılığı olasılığı tamamen dışlanamamaktadır ve bu durum çalışmanın metodolojik bir sınırlılığı olarak değerlendirilmelidir. Bunun yanı sıra, araştırmada kesitsel bir tasarım benimsenmiş olup, değişkenler arasındaki ilişkiler nedensel bir çerçevede değil, ilişkisel düzeyde ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda farklı örnekleme yöntemleri, boylamsal tasarımlar ve nitel veri toplama tekniklerinin kullanılması, bulguların derinliğini ve genellenebilirliğini artırabilir.

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıklar test edilmiştir. Bulgular, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda tablolar hâlinde sunulmaktadır.

4.1. Toplumsal Cinsiyet Algısı ile Cam Tavan Algısına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın temel değişkenleri olan toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısına ilişkin bulgular sunulmaktadır. Öncelikle her iki değişkene ait betimsel istatistikler incelenmiş, ardından toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla test edilmiştir. Bu analizler, araştırma modelinde öngörülen ilişkilerin istatistiksel olarak desteklenip

desteklenmediğini ortaya koymayı ve toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısı üzerindeki yordayıcı rolünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Ölçek Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	n	Ortalama (X)	SS	Min	Max
Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği	300	3.42	0.61	1.80	4.80
Cam Tavan Algısı Ölçeği	300	3.58	0.67	1.95	4.95

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği puan ortalamasının $X=3.42$ ($SS=0.61$), Cam Tavan Algısı Ölçeği puan ortalamasının ise $X=3.58$ ($SS=0.67$) olduğu görülmektedir. Bu bulgular, katılımcıların her iki değişkene ilişkin puanlarının ölçek aralığı içerisinde dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Toplumsal Cinsiyet Algısı ile Cam Tavan Algısı Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Değişken	1	2
1. Toplumsal Cinsiyet Algısı	1	.46**
2. Cam Tavan Algısı	.46**	1

Not: ** $p<0.01$

Tablo 3'te görüldüğü üzere, toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.46$, $p<0.01$). Bu bulgu, toplumsal cinsiyet algısı puanları arttıkça cam tavan algısı puanlarının da artış eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. Toplumsal Cinsiyet Algısının Cam Tavan Algısını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.52	0.18	-	8.44	.000
Toplumsal Cinsiyet Algısı	0.60	0.07	.46	8.57	.000

$R^2=.21$, Adj. $R^2=.20$, $F(1,298)=73.5$, $p<.001$

Tablo 4 bulguları, toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ($\beta=.46$, $p<0.001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi %21'dir ($R^2=.21$). Buna göre, toplumsal cinsiyet algısı değişkeni cam tavan algısındaki toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Bu bulgular doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir.

4.2. Cam Tavan Algısı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Cam tavan algısı, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları görünmez kariyer engellerine ilişkin değerlendirmelerini yansıtan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, Cam Tavan Algısı Ölçeği'nin inkâr etme, dayanıklılık, vazgeçme ve kabullenme olmak üzere dört alt boyutu temel alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Alt boyutlara ilişkin bulgular, cam tavan algısının farklı boyutlar açısından değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Tablo 5. Cam Tavan Algısı Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Alt Boyut	n	Ortalama (X)	SS	Min	Max
İnkâr Etme	300	3.34	0.70	1.90	4.80
Dayanıklılık	300	3.61	0.64	2.10	4.90
Vazgeçme	300	3.52	0.67	1.95	4.85
Kabullenme	300	3.66	0.62	2.20	4.95

Tablo 5 incelendiğinde, cam tavan algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının birbirine yakın dağılım gösterdiği görülmektedir. Alt boyutlar arasında en yüksek ortalamanın kabullenme ($X=3.66$) ve dayanıklılık ($X=3.61$) boyutlarında, en düşük ortalamanın ise inkâr etme ($X=3.34$) boyutunda olduğu belirlenmiştir. Vazgeçme alt boyutunun ortalaması ise $X=3.52$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6. Toplumsal Cinsiyet Algısı ile Cam Tavan Algısı Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
Toplumsal Cinsiyet Algısı	1				
İnkâr Etme	.28**	1			
Dayanıklılık	.39**	.34**	1		
Vazgeçme	.42**	.31**	.46**	1	
Kabullenme	.45**	.27**	.49**	.52**	1

p<0.01

Tablo 6’da görüldüğü üzere, toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı ölçeğinin tüm alt boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($p < 0.01$). En güçlü ilişkilerin kabullenme ($r = .45$) ve vazgeçme ($r = .42$) alt boyutları ile toplumsal cinsiyet algısı arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgular, toplumsal cinsiyet algısı puanları arttıkça cam tavan algısının alt boyutlarına ilişkin puanların da artış eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7. Cam Tavan Algısı Alt Boyutlarının Toplam Cam Tavan Algısı Puanına Göreli Katkılarına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.41	0.19	–	7.42	.000
İnkâr Etme	0.14	0.05	.15	2.84	.005
Dayanıklılık	0.19	0.06	.20	3.31	.001
Vazgeçme	0.22	0.05	.24	4.12	.000
Kabullenme	0.25	0.06	.27	4.36	.000

$R^2 = .26$, Adj. $R^2 = .25$, $F(4,295)=25.8$, $p<.001$

Tablo 7’de sunulan çoklu regresyon analizi sonuçları, cam tavan algısı ölçeğinin alt boyutlarının toplam cam tavan algısı puanı ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir ($F(4,295) = 25.8$, $p < 0.001$). Modelin açıklayıcılık düzeyi %26’dır ($R^2 = .26$). Standartlaştırılmış beta katsayıları incelendiğinde, **kabullenme** ($\beta = .27$) ve **vazgeçme** ($\beta = .24$) alt boyutlarının toplam puanla daha güçlü ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Bu analiz, alt boyutların toplam cam tavan algısı puanı içindeki görece katkılarına betimlemek amacıyla gerçekleştirilmiş olup, bağımsız yapılar arasında nedensel bir yordama modeli olarak değerlendirilmemelidir.

4.3. Demografik Değişkenlere Göre Cam Tavan Algısı Bulguları

Bu bölümde, katılımcıların cam tavan algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve sektör değişkenlerine göre cam tavan algısı puanları karşılaştırılmıştır. Bu analizler, cam tavan algısının farklı çalışan grupları tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak ve demografik faktörlerin bu algı üzerindeki rolünü değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyete Göre Cam Tavan Algısı Puanlarının Karşılaştırılması (t-testi)

Cinsiyet	n	Ortalama (X)	SS	t	p
Kadın	186	3.72	0.65	3.12	.002
Erkek	114	3.38	0.66		

Tablo 8’de görüldüğü üzere, kadın çalışanların cam tavan algısı puanları ($X = 3.72$), erkek çalışanların puanlarından ($X = 3.38$) anlamlı düzeyde daha yüksektir ($t = 3.12$, $p = .002$). Bu farkın etki büyüklüğü Cohen’s $d = 0.37$ olup küçük-orta düzeydedir. Bu bulgular doğrultusunda H3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9. Yaş Gruplarına Göre Cam Tavan Algısı Puanlarının Karşılaştırılması (ANOVA)

Yaş Grubu	n	Ortalama (X)	SS
20-29	84	3.41	0.62
30-39	126	3.66	0.64
40-49	69	3.72	0.70
50 ve üzeri	21	3.80	0.68

F(3,296)=3.12, p=.026, η^2 =.031

Tablo 9 sonuçları, yaş grupları arasında cam tavan algısı açısından anlamlı farklılık bulunduğunu göstermektedir ($F(3,296) = 3.12, p = .026$). Etki büyüklüğü $\eta^2 = .031$ olup küçük düzeydedir. Post-hoc testleri, özellikle 40 yaş ve üzeri katılımcıların cam tavan algısı puanlarının 20-29 yaş grubuna göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgular doğrultusunda H4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 10. Eğitim Düzeyine Göre Cam Tavan Algısı Puanlarının Karşılaştırılması (ANOVA)

Eğitim Düzeyi	n	Ortalama (X)	SS
Lise	54	3.45	0.58
Lisans	156	3.60	0.66
Yüksek Lisans/Doktora	90	3.74	0.70

F(2,297)=4.28, p=.015, η^2 =.028

Tablo 10 sonuçları, eğitim düzeyine göre cam tavan algısı puanlarında anlamlı farklılık bulunduğunu göstermektedir ($F(2,297) = 4.28, p = .015$). Etki büyüklüğü $\eta^2 = .028$ olup küçük düzeydedir. Post-hoc testleri, yüksek lisans/doktora mezunlarının cam tavan algısı puanlarının lise mezunlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgular doğrultusunda H5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 11. Sektöre Göre Cam Tavan Algısı Puanlarının Karşılaştırılması (ANOVA)

Sektör	n	Ortalama (X)	SS
Hizmet	90	3.70	0.63
Finans	75	3.65	0.66
Eğitim	60	3.55	0.61
Sağlık	45	3.44	0.69
Üretim	30	3.36	0.71

F(4,295)=2.98, p=.021, η^2 =.039

Tablo 11 incelendiğinde, sektörler arasında cam tavan algısı puanları açısından anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir ($F(4,295) = 2.98, p = .021$). Etki büyüklüğü $\eta^2 = .039$ olup küçük düzeydedir. Post-hoc testleri, özellikle hizmet ve finans sektörlerinde çalışan katılımcıların cam tavan algısı puanlarının üretim sektöründe çalışan katılımcılara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgular doğrultusunda H6 hipotezi desteklenmiştir.

5. Tartışma

Bu araştırmada elde edilen bulgular, işletmelerde toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ve toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Katılımcıların toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, literatürde yer alan pek çok ulusal ve uluslararası çalışmayla paralellik göstermektedir. Babic ve Hansez (2021), cinsiyetçi tutumların kadınların kariyer gelişimini sınırladığını ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin zayıf olduğu örgütlerde cam tavan algısının daha belirgin hâle geldiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Taparia ve Lenka (2022), toplumsal normlar ile örgütsel engellerin cam tavanın oluşumunda belirleyici olduğunu belirtmiştir. Nikolić ve Labus (2025) ise cam tavan algısının kadınların kariyer gelişimleri ile örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabildiğini göstermiştir. Bu bulgular, araştırmada elde edilen sonuçların uluslararası literatürle tutarlı olduğunu göstermektedir.

Çalışmada kullanılan Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği'nde yüksek puanlar, bireylerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel ve eşitlikçi olmayan algılara sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle,

toplumsal cinsiyet algısındaki artış, eşitlikçi bir yönelimi değil, toplumsal cinsiyet temelli kalıp yargıların daha belirgin olduğu bir algı yapısını ifade etmektedir. Bu çerçevede elde edilen bulgular, literatürde sıklıkla vurgulanan “toplumsal cinsiyet algısı daha geleneksel oldukça cam tavan algısının güçlendiği” görüşüyle uyumludur. Başka bir ifadeyle, toplumsal cinsiyet algısının geleneksel yönde artması, çalışanların cam tavan algısını daha yüksek düzeyde deneyimlemeleriyle ilişkilidir.

Toplam cam tavan algısına ilişkin genel bulguların ardından, cam tavan olgusunun çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğini daha ayrıntılı biçimde ortaya koymak amacıyla alt boyutlara ilişkin sonuçlar da değerlendirilmiştir. Bu çalışmada cam tavan algısı, toplam puanın yanı sıra inkâr etme, dayanıklılık, vazgeçme ve kabullenme alt boyutları temelinde ele alınmıştır. Alt boyutlara ilişkin bulgular, cam tavan algısının çalışanlar tarafından farklı boyutlar üzerinden deneyimlendiğini göstermektedir. Özellikle kabullenme ve vazgeçme alt boyutlarına ilişkin ortalama puanların görece daha yüksek olması, çalışanların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri farklı düzeylerde algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Benzer biçimde Başar (2018) çalışmasında, kadın çalışanların kariyer ilerleme süreçlerinde karşılaştıkları engelleri zamanla kabullenme eğilimi gösterebildikleri ve bu durumun kariyer hedeflerinden geri çekilme davranışlarıyla ilişkili olabileceği belirtilmektedir. Akyüz (2021) çalışmasında ise cam tavanın bireyler üzerinde yalnızca yapısal değil, aynı zamanda psikolojik etkiler yarattığı; özellikle vazgeçme eğiliminin kariyer gelişimini sınırlayan önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışmada elde edilen alt boyut bulguları, söz konusu araştırmalarla paralellik göstermekte ve cam tavan sendromunun yalnızca örgütsel bir engel değil, bireylerin algıları ve kariyer süreçleri üzerinde etkili olan çok boyutlu bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca Babic ve Hansez (2021) çalışmalarında, toplumsal cinsiyet algısının daha geleneksel olduğu bireylerde kadın çalışanların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engelleri daha yoğun biçimde algıladıkları ve bu engelleri zamanla kabullenme eğilimi gösterebildikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmanın bulguları, toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısının alt boyutlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymakta ve literatürde yer alan önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Alt boyutlara ilişkin bu değerlendirmelerin ardından, cam tavan algısının demografik değişkenler açısından nasıl farklılaştığı da ele alınmıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusu, kadınların cam tavan algılarının erkeklere göre anlamlı derecede yüksek olmasıdır. Bu sonuç, hem Türkiye’de hem de farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla tutarlıdır. Yiğit (2020) ve Atacan ve Genç (2023) Türkiye’de kadın çalışanların terfi süreçlerinde ayrımcılığa maruz kaldıklarını ve bu durumun örgütsel adalet algısı ile iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yarattığını belirtmiştir. Uluslararası literatürde ise Purvee, Batulzii ve Zanabazar (2024), Moğolistan’daki kadın akademisyenler arasında cam tavanın yaygın bir engel olduğunu ve kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla kariyer bariyeri algıladıklarını ortaya koymuştur. Wei, Subramaniam ve Wang (2025) da Asya’daki kadın yöneticiler üzerine yaptıkları araştırmada benzer sonuçlara ulaşarak, cam tavanın kadınlar açısından küresel ölçekte devam eden bir sorun olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın H3 hipotezi desteklenmiştir.

Yaş ve eğitim düzeyi açısından elde edilen bulgular da dikkat çekicidir. Çalışmada yaş grupları ve eğitim düzeyleri arasında cam tavan algısının farklılaştığı görülmüştür. Başar (2018) ve Akyüz (2021) Türkiye’de yaptıkları araştırmalarda, yüksek eğitilmiş kadınların cam tavanı daha görünür biçimde algıladıklarını belirtmiştir. Uluslararası ölçekte ise Lahiri, Sarkar, Bhargava ve Chahar (2023), Hindistan’da yürüttükleri çalışmada eğitim düzeyi arttıkça kadınların kariyer engellerine yönelik farkındalıklarının arttığını rapor etmiştir. Bu bulgular, H4 ve H5 hipotezlerinin desteklendiğini ve literatürle paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Sektör farklılıklarına ilişkin bulgular da literatür tarafından desteklenmektedir. Araştırmada hizmet ve finans sektörlerinde cam tavan algısının daha yüksek, üretim sektöründe ise daha düşük olduğu belirlenmiştir. Atak (2022) ve Biner (2022), hizmet sektöründe kadınların daha görünür olmalarına rağmen yönetim pozisyonlarına yükselmede cinsiyet temelli önyargılarla karşılaştıklarını belirtmiştir. Karabal ve Çakı (2022) da örgüt kültürünün cam tavanın oluşumunda belirleyici bir faktör olduğunu, özellikle hizmet sektöründe görünür ancak aşılması güç engellerin bulunduğunu vurgulamıştır. Uluslararası literatürde ise Nikolić ve Labus (2025), finans sektöründe kadınların yükselme fırsatlarının sınırlı olduğunu; Taparia ve Lenka (2022)

ise hizmet sektöründe cam tavanın toplumsal normlarla birleşerek daha belirgin hale geldiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışmada ulaşılan H6 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırmanın bulguları cam tavan olgusunun bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin kesişiminde ortaya çıktığını ve toplumsal cinsiyet algısının bu süreci şekillendiren önemli değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir. Türkiye’de elde edilen bulguların farklı kültürlerde yürütülen araştırmalarla benzerlik göstermesi, cam tavanın küresel bir sorun olduğunu, ancak kültürel bağlamlara göre farklı yoğunlukta deneyimlendiğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonuçları, örgütlerde toplumsal cinsiyet eşitliğini gözeten insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi, şeffaf terfi mekanizmalarının oluşturulması ve kadın çalışanlara yönelik mentorluk programlarının yaygınlaştırılması gerekliliğini vurgulamaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, işletmelerde toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısı üzerindeki etkisini incelemiş ve ulaşılan bulgular doğrultusunda önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeği’nde yüksek puanlar, bireylerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin daha geleneksel algılara sahip olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet algısındaki artış, eşitlikçi olmayan tutumların daha belirgin olduğu bir algı yapısını ifade etmektedir.

Toplumsal cinsiyet algısının cam tavan algısının anlamlı bir yordayıcısı olması, örgütlerde cinsiyet temelli algı ve tutumların kadınların kariyer süreçleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca kadın çalışanların cam tavan algılarının erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olması, cam tavan olgusunun hâlen cinsiyet temelli bir kariyer engeli olarak varlığını sürdürdüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırmada cam tavan algısının alt boyutlar temelinde ele alınması, bu olgunun çalışanlar tarafından yalnızca tek boyutlu bir engel olarak değil; inkâr, dayanıklılık, vazgeçme ve kabullenme gibi farklı boyutlar üzerinden deneyimlendiğini göstermiştir. Özellikle kabullenme ve vazgeçme boyutlarının görece daha yüksek olması, çalışanların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri farklı düzeylerde algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Demografik değişkenler açısından elde edilen bulgular, yaş ve eğitim düzeyi bakımından gruplar arasında cam tavan algısının farklılaştığını göstermektedir. Sektörler açısından bakıldığında ise hizmet ve finans sektörlerinde cam tavan algısının daha yüksek, üretim sektöründe ise daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütsel yapı ve sektör kültürünün cam tavan algısının oluşumunda önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, toplumsal cinsiyet algısı ile cam tavan algısı arasındaki ilişkiyi birlikte ele alarak literatüre katkı sağlamaktadır. Ulusal düzeyde sınırlı sayıda çalışmanın doğrudan bu ilişkiye odaklanmış olması, araştırmanın özgün değerini artırmaktadır. Elde edilen bulgular, cam tavan olgusunun bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koyarak teorik çerçevenin güçlendirilmesine katkı sunmaktadır.

Araştırma bulguları, işletmelerin insan kaynakları politikaları açısından da çeşitli öneriler geliştirilmesine imkân sağlamaktadır. Terfi ve kariyer planlamasında cinsiyet temelli önyargıların azaltılması ve liyakat esaslı sistemlerin güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Kadın çalışanların kariyer gelişiminde desteklenmeleri amacıyla üst yönetimde yer alan kadın liderlerin mentorluk rolü üstlenmeleri teşvik edilebilir. Çalışanların toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda bilinçlenmelerini sağlamak amacıyla kurum içi eğitim programlarının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Ayrıca kadınların iş ve aile rollerini dengeleyebilmeleri için esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve çocuk bakım destekleri gibi uygulamaların geliştirilmesi faydalı olacaktır. Bu tür uygulamaların, cam tavan algısının azaltılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın örnekleme belirli iller ve sektörlerle sınırlı olduğundan, ilerleyen dönemlerde farklı bölgelerde ve daha geniş örneklemler üzerinde yapılacak araştırmalar, cam tavan ve toplumsal cinsiyet algısı arasındaki ilişkinin farklı boyutlarını ortaya koyabilir. Ayrıca nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması, kadınların cam tavan deneyimlerini daha derinlemesine anlamaya katkı sunabilir. Uluslararası karşılaştırmalı çalışmalar ise kültürel farklılıkların cam tavan algısı üzerindeki etkilerini inceleme imkânı sağlayabilir.

Araştırma bulgularından hareketle, işletmelerde cam tavanın azaltılmasına ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesine yönelik aşağıdaki politika ve uygulama önerileri geliştirilebilir:

- **Şeffaf terfi ve atama kriterleri:** Terfi süreçlerinde görev tanımları, performans göstergeleri ve değerlendirme ölçütleri açık biçimde belirlenmeli; karar süreçleri yazılı ve denetlenebilir kriterlere dayandırılmalıdır.
- **Kör değerlendirme uygulamaları:** Performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde, mümkün olan durumlarda cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi bilgilerin gizlendiği değerlendirme sistemleri kullanılabilir.
- **Mentorluk ve sponsorluk programları:** Kadın çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla, üst düzey yöneticilerin aktif rol aldığı mentorluk ve sponsorluk programları kurumsal düzeyde yaygınlaştırılabilir.
- **Esnek ve kapsayıcı çalışma düzenleri:** Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve ebeveyn izni uygulamaları geliştirilerek iş-yaşam dengesi desteklenebilir.
- **Yönetsel farkındalık ve eşitlik eğitimleri:** Orta ve üst düzey yöneticilere yönelik olarak toplumsal cinsiyet eşitliği, bilinçsiz önyargılar ve kapsayıcı liderlik konularında düzenli eğitimler verilebilir.
- **Cinsiyet eşitliği göstergeleri (KPI'lar):** İnsan kaynakları sistemlerinde kadın-erkek terfi oranları, yönetici pozisyonlarındaki cinsiyet dağılımı ve ücret eşitliği gibi göstergeler izlenebilir ve kurumsal performans değerlendirmelerine dâhil edilebilir.

Bu tür uygulamaların hayata geçirilmesinin, cam tavanın hem algısal hem de yapısal düzeyde daha zayıf hissedilmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Akyüz, M. (2021). Cam tavan sendromunun bileşenlerinden çoklu rol üstlenme iş performansını etkiler mi? *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 14–23.
- Akyıldız, S. (2021). *Cam tavan sendromu ve cam tavan konulu yayınların Web of Science veri tabanına dayalı bibliyometrik analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Altınova, H. H., & Duyan, V. (2013). Toplumsal cinsiyet algısı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 24(2), 1.
- Anafarta, N. (2003). Orta düzey yöneticilerin kariyer planlamasına bireysel perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1.
- Arıkan, S. (1999). Yönetimsel kademelerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler. *Polis Bilimleri Dergisi*, 4, 147–154.
- Aslan, Z. (2018). *Kadın yöneticilerin kariyer engelleri: Cam tavan sendromuna ilişkin okul yönetici görüşlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Atacan, T., & Genç, K. Y. (2023). Kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde cam tavan sendromunun etkisi. *Asya Studies*, 7(24), 275–298. <https://doi.org/10.31455/asya.1215280>
- Atak, Y. (2022). *Kadın yöneticilerde cam tavan sendromuna neden olan faktörlerin DEMATEL yöntemi ile incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.
- Aydağ, P. (2012). *Turizm sektöründe cam tavan sendromu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Aydemir, İ. (2020). Sağlık çalışanlarının cam tavan algılarının toplumsal cinsiyet algısı ile ilişkisi. *Batı Karadeniz Tıp Dergisi*, 4(3), 167–180.
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Bakan, İ., Erşahan, B., & Şekkeli, Z. H. (2023). Cam tavan sendromunun kadınların çalışmasına karşı tutum üzerindeki etkisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 250–268. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1216289>

- Başar, R. H. (2018). *Temel benlik değerlendirmesi ve cam tavan sendromu ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Bayraktar, S. (2021). *İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan kadın personelin cam tavan sendromu algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gedik Üniversitesi.
- Biner, S. (2022). *Çalışma yaşamında cam tavan sendromu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi.
- Bozdoğan, A. C. (2020). *Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi.
- Can, E., Kaptanoğlu, S., & Halo, L. M. (2018). Akademisyenlerde cam tavan sendromunun güç mesafesi ile ilişkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 13(50), 52–64. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.v13i38778.383151>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137–154. <https://doi.org/10.20493/birtop.814149>
- Erdirençelebi, M., & Karakuş, G. (2018). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95–119.
- Fierro, S. M., & Sancho, M. P. (2021). Glass ceiling research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158011>
- Kafes, M. (2019). Türkiye’de kadınların maruz kaldığı cam tavan davranışı. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(1), 25–30.
- Kalafatoğlu, Y., & Torun, A. (2022). Kadın yöneticilerin karşılaştıkları fırsatlar ve engeller. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 40(3), 633–658. <https://doi.org/10.17065/huniibf.1002991>
- Karaözkök, İ. N. (2024). Kadın akademisyenler üzerindeki cam tavan sendromu. *Enderun Dergisi*, 8(1), 78–90. <https://doi.org/10.59274/enderun.1451330>
- Karabal, M. A., & Çakı, N. (2022). Cam tavan ve kraliçe arı sendromu. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 47–64.
- Karamert, Z. H. (2023). *Toplumsal cinsiyet algısının cam tavan sendromuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Karcıoğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(4), 1–20.
- Koç, S. E. (2023). Hizmet sektöründeki kadın yöneticilerin liderlik algısı. *International Journal of Social Science*, 1(1), 27–52.
- Lahiri, M. M., Sarkar, S., Bhargava, M., & Chahar, B. (2023). Glass ceiling dimensions. *MIER Journal of Educational Studies*, 13(1), 48–63.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Velsor, E. V. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Addison-Wesley.
- Oakley, A. (1972). *Sex, gender and society*. Maurice Temple Smith.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022). Glass ceiling framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2).
- Wei, Y., Subramaniam, G., & Wang, X. (2025). Glass ceiling perception and burnout. *Frontiers in Psychology*, 16.
- Yiğit, S. (2020). *Çalışma yaşamında kadın çalışanların cam tavan sendromu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Üniversitesi.