

## Kadın Çalışanların Yaşadığı Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektörü Örneği<sup>a</sup>

*Effects of Glass Ceiling Syndrome Experienced by Female Employees on Organizational Commitment: Banking Sector Example*

Evrım ACAR<sup>b</sup>

Canan Öykü DÖNMEZ KARA<sup>c</sup>

### Özet

Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde belirli bir noktadan sonra üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez engelleri ifade eder ve genellikle kurumsal kültür, önyargılar ve cinsiyetçi liderlik beklentileri gibi faktörlerden kaynaklanır (Eagly ve Carli, 2007: 63-71). Bu sendrom, kadınların kariyer ilerlemesini zorlaştırarak, onların örgütsel bağlılık düzeylerini de düşürmektedir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların işlerine ve çalıştıkları kuruma olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıklarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Kadınların iş gücüne katılımı, ekonomik kalkınma ve toplumsal refah açısından büyük önem taşır. Ancak Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranı, gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmaktadır. 2022 verilerine göre, Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranı %32 iken, erkeklerin iş gücüne katılım oranı %68 olarak kaydedilmiştir. Bu düşük katılım oranı, Türkiye’nin OECD ülkeleri arasında en düşük sıralamalarda yer almasına neden olmakta ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin derinleşmesine yol açmaktadır (UNFPA, 2022: 2).

Bu çalışmanın temel amacı, kadınların iş yerinde karşılaştıkları engellerin iş tatminleri ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemektir. Kadınların iş gücüne katılımını artırmak ve çalışma hayatında karşılaştıkları engelleri aşmak için bu sorunların kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromu kaynaklı sorunları ve bu sorunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu alandaki bilgi boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın araştırma kısmı nitel araştırma yöntemleri ile tasarlanmıştır. Bu kapsamda durumun tespitini sağlayabilmek için örnek olay deseni kullanılmıştır. Araştırma verileri bankacılık sektöründe çalışan beş kadın katılımcı ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiş, çalışma daha önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Bulgular ışığında bankacılık sektöründe kadın çalışanların cam tavan sendromu ile ilgili algılarının ve deneyimlerinin örgütsel bağlılıklarını zedelediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam tavan sendromu, kadın, bankacılık sektörü.

**Jel Kodları:** O15, J71

**Başvuru:** 23.07.2024

**Kabul:** 25.07.2024

### Abstract

The glass ceiling syndrome refers to the invisible barriers that prevent women from advancing to senior management positions at certain points in their careers, often stemming from factors such as organizational culture, biases, and gender-based leadership expectations (Eagly ve Carli, 2007: 63-71). This syndrome hinders women's career progression, thereby reducing their levels of organizational

<sup>a</sup> Bu çalışma Evrim ACAR’ın Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı’nda, danışman Doç. Dr. Canan Öykü DÖNMEZ KARA ile yürütmekte olduğu “Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Bağlamında Örgütsel Bağlılığı: Karabük İli Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

<sup>b</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, acar.evrım@gmail.com, ORCID: 0009-0003-2905-0132.

<sup>c</sup> Doç. Dr. Canan Öykü Dönmez Kara, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, oykudonmez@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7825-3652

commitment. Organizational commitment refers to the emotional, normative, and continuance commitment that employees have towards their jobs and the organizations they work for (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

Women's participation in the workforce is of great importance for economic development and social welfare. However, the labor force participation rate of women in Turkey lags behind that of developed countries. According to 2022 data, the labor force participation rate for women in Turkey is 32%, while it is 68% for men. This low participation rate places Turkey among the lowest ranked OECD countries and contributes to the deepening of gender inequality (UNFPA, 2022: 2).

The primary aim of this study is to examine the impact of the barriers women face in the workplace on their job satisfaction and commitment. To increase women's participation in the workforce and overcome the obstacles they encounter in their professional lives, it is essential to address these issues comprehensively. By examining the problems caused by the glass ceiling syndrome that women face in the banking sector and their effects on organizational commitment, this study aims to fill the knowledge gap in this area.

The research part of the study was designed with qualitative research methods. In this context, a case study design was used to determine the situation. The research data was obtained as a result of interviews with five female participants working in the banking sector, and the study was analyzed with descriptive analysis within the framework of predetermined themes. In the light of the findings, it was concluded that the perceptions and experiences of female employees in the banking sector regarding the glass ceiling syndrome damage their organizational commitment.

**Key Words:** Glass ceiling, women, banking sector

**Jel Codes:** O15, J71

## 1. GİRİŞ

Toplumlarda yaşanan değişimler üretim düzeninden aile yapısına kadar bir çok değişimi gerektirmiştir. Erkeklerin yanında kadınların da iş gücü piyasasındaki varlıkları artmıştır. Kadınların iş gücü piyasasına katılımları ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmışlığının da önemli göstergelerinden olmuştur. Ancak erkeklerin hakim olduğu iş gücü piyasalarına kadınların sonradan katılmaları cinsiyetleri sebebi ile farklı zorluklarla karşılaşmalarına da sebep olmaktadır.

Kadınların iş gücü piyasalarında cinsiyetlerinden kaynaklanan sorunlara bakıldığında ücret eşitsizlikleri, aile ve iş dengesizlikleri, cinsiyet ayrımcılığı, iş yerinde taciz, kariyerde yükselme önündeki engeller gibi başlıklar altında toplanabilir. Kadınların cinsiyetlerine bağlı olarak yaşadıkları zorluklar kariyer gelişimlerini ve örgüte olan bağlılıklarını ise olumsuz etkilemektedir. Kadınların kariyerlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen en önemli sorunlardan biri de cam tavan sendromudur.

Kadınların yoğun olarak çalıştığı bankacılık sektöründe cinsiyetleri sebebi ile yaşanan sorunların başında cam tavan sendromu gelmektedir. Başarılı olmalarına rağmen kadın olmaları sebebi ile kadınların kariyerlerinde ilerlemeleri engellenmekte ve örgüte olan bağlılıkları zedelenmektedir. Bu çalışma bankacılık sektöründe kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan sendromu kaynaklı sorunların örgütsel bağlılıkları üzerine nasıl etki ettiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın kavramsal çerçeve başlığında cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde çalışmanın araştırma kısmı yer almıştır. Araştırma kısmının tasarımı, yöntemi, verilerin toplanması bu bölümde ele alınacaktır. Üçüncü bölümde araştırmanın bulguları yer almaktadır. Çalışma sonuç ve öneriler kısmı ile son bulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cam tavan sendromu, kadınların ve azınlık gruplarının üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önünde görünmez engeller oluşturan yapısal bir sorundur. Bu kavram, kadınların kariyer ilerlemeleri üzerinde ciddi bir sınırlayıcı olarak kabul edilir ve genellikle önyargılar, kurumsal kültürler ve cinsiyete dayalı liderlik beklentileri ile ilişkilendirilir (Cotter vd., 2001: 655-681).

Cam tavan, kurum içinde cinsiyete dayalı hiyerarşik yapıları ve erkek egemen liderlik modellerini yansıtan bir fenomendir. Bu kavram, sosyoloji ve işletme literatüründe geniş şekilde incelenmiş olup, kadınların liderlik rollerine ulaşmalarını engelleyen kurumsal engeller olarak tanımlanır (Eagly ve Carli, 2007: 63-71).

Cam tavan, kadınların iş gücü piyasasındaki eşitlik ve adalet algısını da olumsuz etkilemektedir. Bu algı, genç kadın profesyonellerin kariyer hedeflerini ve motivasyonlarını sınırlamakta, ayrıca toplumsal cinsiyet rollerinin ve beklentilerinin iş yerinde nasıl pekiştirildiğini ve sürdürüldüğünü de göstermektedir (Ridgeway, 2011: 20).

Cam tavan sendromunun iş dünyasında kadınların üst yönetim pozisyonlarına ilerlemelerine engel olan faktörlerinin incelendiği bir çalışmada, kadınların kariyer gelişimlerinin önünde duran engeller; çoklu rol alma, kadınların algıları ve tercihleri, kişisel faktörler, sosyal faktörler, kurumsal faktörler ve politikalar olarak belirlenmiştir. Araştırma, cam tavan sendromunu ve bu kavram çerçevesinde kadınların iş yaşamındaki engelleri ortaya koymak ve İngiltere ile Türkiye'deki güncel durumu belirlemiştir. Bu bağlamda, kadınların iş yaşamında ilerlemeleri için atılacak adımlar belirlenmiştir (Jafarov ve Kamiloğlu, 2022: 321-339).

Cam tavan sendromunun bankacılık sektöründe çalışan kadınlarda işten ayrılma niyetine etkileri üzerine yapılan bir çalışma, bu sendromun bankacılık sektöründe çalışan kadınların üst yönetim pozisyonlarına ilerlemelerine engel olan faktörler üzerine odaklanmaktadır. Araştırma, bu engellerin kadınların işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini incelemektedir. Sonuçlar, cam tavan sendromunun varlığını ve bu sendromun kadınların kariyer algıları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmada, cam tavanın kadınların motivasyonunu düşürdüğü, örgütsel bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgular, cam tavan sendromunun organizasyonel başarı üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekmekte ve bu tür engellerin kırılması için stratejik önlemler alınmasının önemini vurgulamaktadır (Sağır, 2020: 567-583).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen cam tavan sendromunu ve bu sendromun etkilerini ele alan diğer bir çalışma, kadınların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri ve bu engellerin aşılmasının zorluğunu vurgulamaktadır. Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen, genellikle görünmeyen ve açıkça ifade edilemeyen engelleri ifade etmektedir. Çalışma, Türkiye'deki ve diğer ülkelerdeki ilgili çalışmalara dayanarak, bu engellerin üst yönetim pozisyonlarına terfi etmeye çalışan kadınların önünde durduğunu göstermiştir. Bu

durum, kadınların yönetimdeki kariyer ilerlemesi üzerinde olumsuz etkileri olmakta ve ciddi problemler yaratmaktadır (Utma, 2019: 178-195).

Kurumların cam tavanı kırmak için yapabileceği stratejiler arasında mentorluk ve koçluk programları, cinsiyete özel kariyer gelişim fırsatları ve liderlik eğitimleri bulunabilir. Ayrıca, performans değerlendirme süreçlerinin gözden geçirilmesi ve cinsiyet eşitliği odaklı kurumsal politikaların güçlendirilmesi önerilmektedir (Barreto vd., 2009: 501-514).

Cam tavan, cinsiyete dayalı hiyerarşik yapıları ve erkek egemen liderlik modellerini yansıtan bir fenomendir ve kadınların liderlik rollerine ulaşmalarını engelleyen kurumsal engeller olarak tanımlanır. Bu sendromun iş gücü piyasasındaki eşitlik ve adalet algısını olumsuz etkilediği, genç kadın profesyonellerin kariyer hedeflerini sınırladığı ve toplumsal cinsiyet rollerinin iş yerinde nasıl pekiştirildiğini gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, kadınların yönetimdeki kariyer ilerlemesi üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratan bu sendromun kırılması için stratejik önlemler alınması gerekmektedir. Mentorluk ve koçluk programları, cinsiyete özel kariyer gelişim fırsatları, liderlik eğitimleri, performans değerlendirme süreçlerinin gözden geçirilmesi ve cinsiyet eşitliği odaklı kurumsal politikaların güçlendirilmesi, bu sendromun etkilerini azaltmak için önerilen stratejiler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, cam tavan sendromu, kadınların ve azınlık gruplarının üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin önünde yapısal engeller oluşturan önemli bir sorundur. Bu engeller, genellikle önyargılar, kurumsal kültürler ve cinsiyete dayalı liderlik beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Bu çalışma, cam tavan sendromunun kadınların kariyer ilerlemeleri üzerindeki sınırlayıcı etkilerini, özellikle kadınların kariyer hedeflerini ve motivasyonlarını nasıl olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de cam tavan sendromunun tarihsel gelişimi, çeşitli sosyal, ekonomik ve politik faktörlerin etkisi altında şekillenmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze kadar geçen sürede, kadınların çalışma hayatındaki konumları ve üst düzey pozisyonlara erişimleri önemli değişiklikler göstermiştir. Ancak, cam tavan sendromu hala varlığını sürdürmekte ve kadınların kariyer gelişimlerinde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu engelin aşılması için eğitim, yasal düzenlemeler, toplumsal farkındalık ve kurumsal kültür değişikliklerine yönelik çabaların devam etmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, cam tavan sendromu, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bir bariyerdir. Bu engellerin aşılması, iş dünyasında cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirebilmeleri için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, kurumların cam tavanı kırmak için aktif olarak stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ise çalışanların kendi kurumlarına duydukları bağlılık derecesini ve bu bağlılığın iş performansları üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. Bu kavram, çalışanların işlerine ne kadar adanmış olduklarını ve kurumlarını ne derece desteklediklerini göstermektedir. En bilinen modellerden biri, Allen ve Meyer (1990: 1-18) tarafından geliştirilen Üç Bileşenli Model’dir. Bu model, örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç ayrı bileşene ayırmaktadır. Her biri, çalışanın kuruma bağlılık sürecinde farklı motivasyonlar ve tutumlar sergilemesini açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık, iş dünyasında çeşitli uygulamalarla ele alınmaktadır. Bu uygulamalar, işverenlerin çalışan bağlılığını artırma yöntemlerini ve bu stratejilerin etkinliğini göstermektedir. Özellikle büyük ölçekli şirketler, çalışan bağlılığını artırma stratejilerine büyük yatırımlar yapmaktadır. Nitekim yüksek bağlılık düzeyleri iş performansını, çalışan memnuniyetini ve kurumsal sadakati artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-714).

Örgütsel bağlılık, toplumsal ve kültürel faktörlerden büyük ölçüde etkilenir. Toplumsal cinsiyet normları, aile yapısı ve kültürel değerler gibi faktörler, bireylerin iş yerlerine olan bağlılıklarını şekillendirebilir. Kadınlar ve erkekler arasında örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklar gözlemlenmektedir, bu da toplumsal cinsiyet rollerinin iş yaşamına etkisini göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997: 25).

Dolayısıyla, toplumsal ve kültürel faktörlerin örgütsel bağlılık politikalarının şekillendirilmesinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu faktörler, şirketlerin insan kaynakları stratejilerini ve çalışan bağlılığını artırma yöntemlerini etkileyebilmektedir.

Örgütsel bağlılık artırma stratejileri, şirketlerin ve kurumların çalışan memnuniyetini ve performansını optimize etmeye yönelik politikalarını da içermektedir. Bu stratejiler, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırarak, kurumsal performans ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Klein vd., 2001: 983-1001).

Literatür çalışmaları cam tavan sendromunun kadınların kariyer gelişimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Kadın çalışanlar, iş yerinde karşılaştıkları görünmez engeller nedeniyle kariyerlerinde ilerlemekte zorluk çekmekte ve bu durum örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır. Cam tavan sendromunun etkilerini azaltmak ve kadınların çalışma hayatında daha etkin rol almasını sağlamak için örgütsel destek, mentorluk programları ve cinsiyet eşitliği politikalarının önemi vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, kadınların iş yerinde karşılaştıkları engellerin aşılması ve destekleyici bir iş ortamının yaratılması, hem bireysel kariyer gelişimi hem de kurumsal başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak araştırmaların ve uygulanacak politikaların, cam tavan

# Kadın Çalışanların Yaşadığı Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektörü Örneği

sendromunu azaltmaya ve kadınların iş gücüne daha fazla katılımını sağlamaya yönelik olması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

## 3. YÖNTEM

Çalışmanın yöntem bölümünde araştırma kısmına ait bilgiler yer almaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma desenlerinden örnek olay deseni ile tasarlanmıştır. Veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı Karabük ili içerisinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kadın çalışanların örgütsel bağlılıkları ve yaşadıkları cam tavan sendromu arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bankacılık sektörü, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri ve cam tavan sendromunu incelemek için önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bu sektör, cinsiyet dağılımında belirgin farklılıklar gösterir; özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarında erkeklerin yoğunluğu, kadınların bu pozisyonlara yükselmesindeki zorlukları net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bankacılık, genellikle hiyerarşik ve yapılandırılmış bir kariyer yolu sunar, bu da kadınların kariyer ilerlemelerindeki engelleri ve bu engellerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini gözlemlemeyi kolaylaştırmaktadır.

Ekonomik kalkınma ve finansal istikrar açısından kritik olan bu sektörde kadınların daha fazla temsil edilmesi, genel ekonomik performans ve toplumsal cinsiyet eşitliği üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Ayrıca, bankacılık sektörü düzenli olarak denetlenen ve raporlanan bir alan olduğundan, araştırma yapmak için gerekli veri ve bilgilere erişim kolaydır. Bu sektörde yapılmış önceki çalışmalar ve raporlar, mevcut araştırmanın temellendirilmesi ve karşılaştırma yapılması için değerli kaynaklar sunmaktadır.

Bununla birlikte; bankacılık sektörü, kurumsal kültürün ve politikaların cinsiyet eşitliği üzerindeki etkilerini incelemek için uygun bir alan sağlamaktadır. Sektördeki politika ve uygulamaların, kadınların kariyer ilerlemesini nasıl etkilediği ve cam tavan sendromunun nasıl ortaya çıktığı konusunda kapsamlı bir anlayış geliştirmek mümkündür. Bu nedenle, bankacılık sektörü, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin ve cam tavan sendromunun etkilerini incelemek için ideal bir seçenek olacaktır.

Günümüzde artan bilimsel çalışmalar neticesinde özellikle sosyal bilimlere dikkate alındığında makro düzeyde yapılan çalışmaların yerini mikro düzeyde yapılan çalışmaların aldığı söylenebilmektedir. Bu nedenden dolayı ilgili çalışmanın Karabük ili özelinde gerçekleştirilmesi bu hususa dikkat edildiğinin bir göstergesidir. Mikro düzeydeki çalışmalar hem sorunların hem de çözüm önerilerinin daha açık bir şekilde tespit edilmesine destek olmaktadır. Ayrıca daha önce ilgili husus hakkında Karabük ili özelinde çalışmanın yapılmamış olması da çalışmanın bir diğer önem teşkil hususu olarak dile getirilebilmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Problemi ve Soruları

Araştırma kadın çalışanların çalışma hayatında yaşadığı sorunları merkeze almaktadır. Bu sorunlardan yola çıkarak kadınların yaşadığı cam tavan sendromu onların iş ve kariyer yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda "Kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromunun örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği" araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırma problemine çözüm bulunabilmesi için araştırma soruları belirlenmiştir. Buna göre araştırma soruları şu şekildedir?

- Kadınlar çalışma hayatında hangi sorunlarla karşılaşmaktadır?
- Cam tavan sendromu kadınların iş ve kariyer yaşamını nasıl etkilemektedir?
- Cam tavan sendromu örgütsel bağlılığı nasıl etkiler?

### 3.3. Desen, Veri Toplama Yöntemi ve Analiz

Araştırma nitel araştırma desenlerinden örnek olay deseni üzerine kurgulanmıştır. Örnek olay deseni ile bir zaman diliminde sosyal olayların nasıl oluştuğu hakkında detaylı, sistematik bir araştırma yapılmasını sağlar. Yaşanan olaylar sonrasında bireylerin ve toplulukların nasıl değiştiği, neler yaşandığı, etkilerinin nasıl gerçekleştiği örnek olay çalışmalarında ele alınır. Bu çalışmada tekli örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir. Bir kurumda çalışanlar ile görüşülmüştür (Subaşı ve Okumuş, 2017: 420; Saruhan ve Özdemir, 2016: 365; Güler vd., 2015: 301-305).

Araştırmada nitel yöntem kullanılarak, derinlemesine görüşmeler yoluyla tüme varım yöntemiyle gerçeklere ulaşılması amaçlanmıştır. Araştırmaya Karabük ilinde bankacılık sektöründe çalışan kadınların cam tavan sendromu hakkındaki

görüşlerinin alınması için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. 5 kadın katılımcıya 7 demografik, 5 araştırma amacına yönelik toplam 12 soru yöneltilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları yazıya döküldükten sonra betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Betimsel analiz, verileri belirli soru veya temalara göre düzenleyip yorumlamayı hedefler. Bu düzenlenen ve yorumlanan veriler, görüşmecilerin ifadeleri ile detaylandırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 256-259). Sorular, her katılımcının verdiği cevaplar temelinde gruplandırılıp analiz edilmiştir. Katılımcılar, görüşmeye katılma sıralarına göre K1'den K5'e kadar kodlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

Bulgular bölümünde yapılan araştırmaya ait ulaşılan veriler yer almaktadır. Katılımcılardan elde edilen bilgiler öncelikle demografik bulgular olarak sunulmuştur. Devamında çalışmanın amacına yönelik bulgular paylaşılmıştır. Betimsel analize uygun olarak araştırma bulguları kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar, cam tavan sendromu algıları, cam tavan sendromu ile ilgili deneyimleri, cam tavan sendromunun iş ve kariyer yaşamına etkileri ve cam tavan sendromunun çalışan kadınların örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkileri temaları üzerinden analiz edilmiştir.

##### Demografik Bulgular

Araştırmaya 5 kadın katılmıştır. Katılımcıların ortalama yaşları 37'dir. Görüşülen kadınlar bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Kadın katılımcıların tümü üniversite mezunudur. Bir katılımcı hariç hepsi evlidir. Evli olan katılımcıların eşleri de çalışmaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında, iki katılımcı 6-10 yıl, diğerleri ise 16-20 yıldır aynı sektörde çalışmaktadır.

##### Kadın Çalışanların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Sorunlar

K1	<i>Günümüzde ne kadar kadın erkek eşitliği var denilse de iş hayatına kadın olarak 1-0 geride başlıyoruz maalesef. İşe alım sürecinin en başından itibaren bakıldığında bekar mı, doğum yapar mı, evlenince işi bırakır mı, süt izni kullanır mı bir ton soruyla başlıyoruz bu maratona. Diğer yandan toplumsal ve kültürel bir sorumluluk olarak kadınlara yüklenen temizlik, yemek, hasta ve çocuk bakımı gibi yorgunlukları sırtımızda taşıyarak daha yorgun başlıyoruz iş gününe. Bunun yanında sırf kadın olduğumuz için gördüğümüz mobbing, yetersiz görülme, duygusal yaklaşır diyerek iş vermemekte yaşadığımız zorluklar arasında.</i>
K2	<i>Kadın olarak; hem iş hayatı hem ev yaşantısının getirdiği sorumluluklardan dolayı yorucu ve yıpratıcı bir hayat içerisindeyiz.</i>
K3	<i>Kadın bir çalışan olarak, çalışma hayatının zorlukları ilk olarak kadının evde de görevleri olması sebebiyle 24 saat devam etmektedir. Bir erkeğe göre daha uzun sürelidir. İkinci olarak, toplum yapısı sebebiyle bazı alanlarda kadın çalışanların kaynaşması daha zor olabilmektedir. Örneğin bir bankacı olarak Kobi-Ticari-Kurumsal olarak bir müşterinizi ziyaret etme, yemeğe çıkarma gibi faaliyetleriniz olabilir. Bir kadın olarak bunu çok normal görüyor olmama rağmen, az önce de belirttiğim üzere toplum yapısı sebebiyle bu durum hoş karşılanamayabiliyor veya taciz gibi durumlar, davet ettiğiniz müşterinin bu durumu yanlış anlama ihtimali olabiliyor. Burada da yine bir tacize maruz kalabiliyorsunuz. Zorlukları kişiye ve mesleğe göre değişmekle birlikte; tecrübe etmeye değer.</i>
K4	<i>Bir kadın olarak sorumluluk, ev ve işte hiç bitmiyor. Bazen tükendiğimi hissediyorum.</i>

## Kadın Çalışanların Yaşadığı Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektörü Örneği

K5	<i>Ciddiye alınmamamak, ayrımcılığa uğramak, fırsat eşitsizliği, iş ve özel hayat dengesi sağlayamama (bekar veya yeni evlilerin işe alımının yükselmesinin daha zor olması vs)</i>
----	---

Katılımcıların cevaplarından yola çıkarak günümüzde kadın-erkek eşitliği konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, iş hayatında kadınlar genellikle çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Kadınlar, işe alım sürecinden itibaren toplumsal cinsiyetle ilgili birçok önyargı ve soru ile karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin, bekar olup olmadıkları, doğum yapıp yapmayacakları veya işten ayrılma olasılıkları gibi konular iş görüşmelerinde gündeme gelebilir. Ayrıca, kadınlara genellikle ev işleri, temizlik ve çocuk bakımı gibi sorumluluklar yüklendiğinden, iş gününe daha yorgun başlamaktadırlar.

İş hayatında da kadınlar, mobbing, yetersizlik algısı ve duygusal yaklaşımlar gibi zorluklarla karşılaşabilirler. Toplumsal ve kültürel faktörler, kadınların bazı iş faaliyetlerini yürütmelerini zorlaştırabilir; örneğin, bir kadın bankacının müşterilerini ziyaret etmesi veya yemeklere davet etmesi toplu yapısı nedeniyle hoş karşılanmayabilir ve bu durum tacize varabilecek tehlikeler doğurabilir.

Kadın çalışanlar, ev ve iş hayatındaki sorumlulukları nedeniyle sürekli bir yük altında olabilirler ve bu durum, uzun süreli bir yorgunluk ve tükenmişlik hissine yol açabilir. İş yerinde ciddiye alınmamak, ayrımcılığa uğramak ve fırsat eşitsizliği gibi sorunlar da bu zorlukları artırmaktadır. Kadınların iş ve özel hayat dengesi sağlamakta yaşadıkları güçlükler, özellikle bekar veya yeni evli kadınlar için işe alım süreçlerini zorlaştırabilir. Genel olarak, kadınların iş hayatında ve evde karşılaştıkları bu zorluklar, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır ve bu durum, kadınların profesyonel yaşamda daha fazla engelle karşılaşmalarına neden olmaktadır.

### Cam Tavan Sendromu Kavramı İle İlgili Algılar

K1	<i>Bu kavramı toplumumuzda ve mesleğimizde sürekli yaşamakla birlikte kavram olarak ismini bilmiyordum. Ne şanslıyız ki mesleğimizin akademik çalışması sayesinde daha kavramsal şekliyle öğrenmiş olduk. Belki de önümüze tekrar çıkmayacak fırsatları zaten bana bu görevi vermezler diyerek ittiğimiz bütün durumlarda bu camı kırmak daha kolay olacak böylelikle</i>
K2	<i>Cam tavan sendromu kişinin ilerlemek isteyip önüne bir engel çıktığını düşündüğünde adım atamamasıdır.</i>
K3	<i>Evet duydum mobing olarak tanımlarım. Karşılaşılan engeller daha çok meyve veren ağacın taşlanması gibi geliyor.</i>
K4	<i>Duymadım.</i>
K5	<i>Cam tavan sendromu yaşananlar sonucu oluşturulan bir baskı, bir sınırdır.</i>

Cam tavan sendromu; kavram olarak toplumda ve meslek hayatında sıkça karşılaşılmakla-tecrübe edilmekle birlikte, cam tavan sendromunun tanımı katılımcılar tarafından net olarak bilinmemektedir. Ancak katılımcılara kavramla ilgili bilgileri sorulduktan sonra tanımlaması da yapılmıştır. Bu bilgi, gelecekte karşılaşılabilecekleri fırsatları daha iyi değerlendirmek ve engelleri aşmak için önemli bir adım olabilir.

Cam tavan sendromu, bir kişinin ilerlemek istediğinde önüne çıkan engeller nedeniyle adım atamaması durumunu ifade eder. Bu engeller, genellikle toplumsal ve kültürel normlardan kaynaklanır ve kişinin kariyer gelişimini sınırlayan görünmeyen bir tavan gibi işlev görür. Bu kavram, psikolojik taciz gibi karşılaşılan engelleri daha geniş bir bağlamda anlamamızı sağlar.

Eğer cam tavan sendromu yaşanan baskı ve sınırları ifade ediyorsa, bu, karşılaşılan zorlukların meyve veren ağacın taşlanması gibi olduğu anlamına gelebilir. Bir diğer ifade ile başarılı ve görünür bir kişi olarak engellerle karşılaşmak, genellikle bu kişinin başarısından duyulan rahatsızlığı veya kıskançlığı yansıtır.

Bu kavramı anlamak, özellikle kadınlar ve azınlıklar için kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri daha iyi kavrayıp, bu sınırları aşma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olabilir. Cam tavan sendromunu tanımak, engellerle başa çıkmak ve kariyer gelişimini desteklemek için önemli bir adımdır.

#### **Kadın Çalışanların Yaşadığı “Cam Tavan Sendromu” İle İlgili Deneyimler**

K1	<i>Bankamız yarışma düzenledi, bölgede en çok satış ortalaması yapan çalışana ödül verecek ancak ben “belde şubesinde çalışıyorum ve şansım yok denecek kadar az”, müdürüm “zaten hiç bize göre çalışma yapmazlar” diyerek söylenir. Sanayiye gidip satış yapsan yüzüne bakmazlar; kadınsın deniyor. Sonuç plaket kazandım. Bazen hiçbir camı görmemek lazım.</i>
K2	<i>Çalışma hayatımın ilk yıllarında hissettiğim bu durum iş yapma kalitemi, işime duyduğum sevgiyi ve özeni azaltmıştır.</i>
K3	<i>Evet yaşadım. Kendimi değersiz hissettim, hakkı yenmiş, başarısı, verimi kıskanılmış hissettim. Çalışma motivasyonumu etkiledi. Kişinin geçici, kurumun kalıcı olduğunu biliyor olmama rağmen tam kapasite ile çalışmadım, çalışmadım. Bu da kuruma olan bağlılığımı etkiledi. Kurum hakkında sorularım ve şüphelerim oluştu.</i>
K4	<i>Hayır.</i>
K5	<i>İş hayatında yükselme veya çalışma ortamında karşılaştığı görünmez engeller.</i>

K1’in ifadelerinde cam tavan sendromu ile ilgili bir durum yaşandığı anlaşılmaktadır. Ancak cam tavanları görmemek, bir diğer ifade ile karşılaşılan engelleri dikkate almadan devam etmek, başarılı olmanın anahtarı olabilir.

K2’nin ifadelerinde cam tavan sendromu ile çalışma hayatının ilk yıllarında karşılaştığı yer almaktadır. Bu durumun iş kalitesini, işine duyduğu sevgi ve özeni etkilediği belirtilmiştir. Katılımcı kendisini değersiz hissettiğini, hakkının yenildiğini ve başarısının kıskanıldığını düşünmüştür. Bu durum, çalışma motivasyonunu olumsuz etkilemiştir.

K3 ise; “Kişisel olarak geçici bir pozisyonun farkında olsam da, kurumun kalıcı olduğunu bilmem rağmen, tam kapasiteyle çalışmadım ve bu da kuruma olan bağlılığımı zedeledi” ifadelerini kullanarak kurumu hakkında bazı soruları ve şüpheleri oluştuğunu dile getirmiştir.

İş hayatında yükselme ve çalışma ortamında karşılaşılan görünmez engeller, cam tavan sendromunu deneyimlemenin bir parçası olabilir. Bu engeller, kişinin kariyer gelişimini sınırlayan ve başarıya ulaşmasını zorlaştıran görünmeyen sınırlardır.

#### **Cam Tavan Sendromunun Kadının İş ve Kariyer Yaşamına Etkileri**

K1	<i>Cam tavan sendromu mutsuz çalışan oluşumuna yol açar. Özgüveni kırar, kariyerinde ilerleyememesine yol açar bireyin. Belki de yönetmesi gereken kişilere liderlik yapamaz hale gelebilir.</i>
K2	<i>Çalışma isteğini azaltıp kadını istifa etmeye kadar sürükleyebilir.</i>
K3	<i>Cam tavan sendromu kadının iş ve kariyer yaşamını pek tabiki de olumsuz etkiliyor. Kadın bunun farkında ise; buna maruz kaldığının bilincinde ise bu durumdan etkilenmemek için farklı arayışlara başvuracaktır. Konunun kendisi ile ilgili olamadığını bildiği sürece kişiselleştirmeden profesyonelce yaklaşabilmeli.</i>



## Kadın Çalışanların Yaşadığı Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektörü Örneği

K4	<i>Kadının isteklerini yaşam tarzının etkilediğini düşünüyorum.</i>
K5	<i>Çalışanın nitelikleri ve yeteneklerine göre yükselmesi, terfi alması gerekirken önüne engel çıkarılması durumunda kişide duygusal çöküntü, işe ve kuruma bağlılığın azalması, olumsuzlukların kişinin özel hayatını da etkilemesi, boşa çalışıyor hissine sebep olması nedeniyle mutsuzluk, huzursuzluk ortamını yaratacaktır. Bu da verimsiz çalışma ile sonuçlanacaktır.</i>

Cam tavan sendromu, çalışanlar arasında mutsuzluk ve verimsizlik oluşturabilir. Bu sendrom, bir bireyin özgüvenini kırar ve kariyerinde ilerlemesini engeller. İşyerinde yönetim ve liderlik pozisyonlarına gelmesi gereken kişiler, cam tavan engelleri nedeniyle bu hedeflere ulaşamayabilirler. Sonuç olarak, bu durum çalışanın iş isteğini azaltabilir ve hatta istifaya kadar sürükleyebilir.

Cam tavan sendromu, özellikle kadınların iş ve kariyer yaşamını olumsuz yönde etkiler. Kadın bu sendromun farkında olduğunda, bu durumdan etkilenmemek için çeşitli arayışlara yönelebilir. Konunun kişisel değil, sistemsal bir sorun olduğunu bilirse, profesyonel bir yaklaşım sergileyebilir.

Kadının kariyer hedeflerini ve yaşam tarzını etkileyen cam tavan sendromu, iş yerinde nitelikli ve yetenekli çalışanların yükselmesini engelleyebilir. Bu engeller, çalışanlarda duygusal çöküntüye, işe ve kuruma bağlılığın azalmasına neden olabilir. Ayrıca, iş yerindeki olumsuzluklar kişinin özel hayatını da etkileyebilir ve bu durum, boşa çalıştığı hissini yaratabilir. Sonuç olarak, bu mutsuzluk ve huzursuzluk ortamı, verimsiz çalışmaya yol açabilir.

### **Cam Tavan Sendromu'nun Çalışan Kadınların Örgüte Olan Bağlılığı Üzerindeki Etkileri**

K1	<i>Örgüte karşı güveni kalmaz, mutsuz çalışan olarak kafasında sürekli istifa düşüncesi gezinir. Yani örgüte karşı olumsuz tepkileri oluşur ve aidiyet duygusu gelişmez.</i>
K2	<i>Örgüte olan bağlılığı olumsuz etkilemekle birlikte, yapılan işe olan ilginin de bu ölçüde azalacağı kanaatindeyim.</i>
K3	<i>Kişinin örgüte bağlılığını olumsuz olarak etkilemektedir. Kurumu hakkında soruların, şüphelerin oluşumuna sebep oluyor. Aidiyet duygusu mu yoksa fiziksel ihtiyaçlar mı ikilemi yaşıyor.</i>
K4	<i>Kısıtlandıkça hiç bir şey yapamadıkları için bağlılık da bitmektedir.</i>
K5	<i>Kuruma olan bağlılığı ve inancı zedeler. Kişi de çalışma hevesi kalmayacağından verimsiz bir çalışan olur.</i>

Cam tavan sendromu, çalışanların örgüte karşı güvenlerini sarsar ve mutsuzluk yaratır. Bu durum, çalışanların kafasında sürekli istifa düşüncesinin dolaşmasına neden olabilir. Örgüte karşı olumsuz tepkiler gelişir ve aidiyet duygusu zayıflar. Çalışan, örgüte olan bağlılığının yanı sıra yapılan işe olan ilgisini de kaybedebilir.

Cam tavan sendromu, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkiler ve kuruma yönelik şüpheler ve sorular oluşturarak aidiyet duygusunu zedeler. Çalışan, örgütle ilgili güven sorunları yaşarken, bu durumun fiziksel ihtiyaçlarla mı yoksa aidiyet duygusuyla mı ilgili olduğuna dair bir ikilem yaşayabilir.

Kısıtlandıkça ve engellerle karşılaştıkça, çalışanların bağlılığı da azalır. Kuruma olan bağlılık ve inanç zedelenir, bu da çalışma hevesinin yok olmasına ve verimsiz bir çalışan profiline yol açar. Sonuç olarak, cam tavan sendromu, örgüt içindeki verimliliği ve çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkiler.

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Cam tavan sendromu, günümüzde kadın-erkek eşitliği konusunda kaydedilen ilerlemelere rağmen iş hayatında kadınların karşılaştığı önemli bir engeldir. Bu sendrom, kadınların kariyerlerinde karşılaştığı görünmeyen sınırları ve engelleri ifade eder ve bu durum, birçok olumsuz sonuca yol açabilmektedir.

Kadınların çalışma hayatında yaşadığı cam tavan sendromunun toplumsal, kişisel, sosyal faktörler göz önünde bulundurularak yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiği araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlardan biridir. Bu bağlamda çalışma literatürde Jafarov ve Kamiloğlu (2022)'nin çalışmasıyla bağdaşmaktadır. Çalışma sonucunda cam tavan sendromunun kadınların iş ve kariyer yaşamına olumsuz etkileri olduğu ve işten ayrılmaya varan sonuçlarla karşılaşabildiği bulguları tespit edilmiştir. Bu bağlamda Sağır (2020)'in çalışması ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığı zedelediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Allen ve Meyer (1990)'in çalışmasıyla örtüşmektedir. Çalışmanın bulguları literatür çalışmaları ile benzer sonuçlar içermektedir. Ancak bu çalışmayı literatür çalışmalarından farklı kılan kısmı bankacılık sektöründe çalışan kadınlarla nitel bir araştırma olarak tasarlanmış olmasıdır.

Araştırmada “Kadınlar çalışma hayatında hangi sorunlarla karşılaşmaktadır?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmaya katılan kadın çalışanlar işe alım sürecinde toplumsal cinsiyet önyargılarının, ev işleri ve çocuk bakımından kaynaklanan ek yükler gibi faktörlerin, kadınların iş yerinde eşit fırsatlar elde etmelerini zorlaştırdığını ve sorunlar yarattığını belirtmişlerdir. Kadınların mobbing, yetersizlik algısı ve duygusal yaklaşımlar gibi zorluklarla karşılaşabildikleri ayrıca toplumsal ve kültürel normların, bazı iş faaliyetlerini yürütmelerini zorlaştırdığı ifade edilerek bu araştırma sorusuna cevap verilmiştir.

Araştırmada “Cam tavan sendromu kadınların iş ve kariyer yaşamını nasıl etkilemektedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Katılımcılar mutsuz çalışma ortamının özgüvenlerini kırdığını, kariyerlerine odaklanıp ilerlemelerini engellediğini ve liderlik dahi yapamaz konuma geldiğini belirtmişlerdir. Cam tavan sendromunun iş ve kariyer yaşamına olumsuz etkilerini azaltmak için bu durumu kişileştirmeden profesyonelce hareket etmek gerektiği vurgulanmıştır. Kişilerin kariyerlerinde yükselme imkanlarının niteliklerinin ve yeteneklerinin ön plana alınarak değerlendirilmesi gerektiği, aksi takdirde iş yaşamlarındaki verimliliğin düşebileceği ifade edilmiştir. Bu kapsamda yukarıda yer alan çalışma sorusuna cevap bulunmuştur.

Araştırmada “Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkileri nelerdir? Örgütsel bağlılığı nasıl etkilemektedir?” sorularına cevap aranmıştır. Katılımcılar cam tavan sendromu, çalışanların özgüvenlerini kırdığı, kariyer ilerlemelerini engellediği ve iş yerinde liderlik pozisyonlarına gelmelerini zorlaştırdığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu sendromun, bireylerin örgüte karşı güvenlerini sarstığı, aidiyet duygusunu zayıflattığı ve mutsuzluk yarattığı ifade edilmiştir. Çalışanlar, karşılaştıkları görünmeyen engeller nedeniyle iş yerinde sürekli bir istifa düşüncesiyle baş başa kalabilmektedir. Bu kapsamda yukarıda yer alan çalışma sorusu cevaplanmıştır.

Cam tavan sendromunun etkilerini azaltmak ve iş yerinde daha eşit bir ortam oluşturmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir. İlk olarak, fırsat eşitliği sağlamak önemlidir. İşe alım ve terfi süreçlerinde cinsiyet, yaş veya diğer kişisel özelliklerden bağımsız olarak adayların niteliklerine ve performanslarına odaklanılmalıdır. Şeffaf kriterler belirlenmeli ve bu kriterler herkes için eşit şekilde uygulanmalıdır. Ayrıca, kadın çalışanların kariyer gelişimini desteklemek amacıyla mentorluk ve koçluk programları oluşturulmalıdır. Bu programlar, çalışanlara kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli rehberliği ve desteği sağlayabilir.

Toplumsal cinsiyet farkındalığını artırmak da kritik bir adımdır. İşyerinde toplumsal cinsiyet eşitliği ve önyargı konularında düzenli eğitimler verilmelidir. Çalışanlar, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve cam tavan sendromu gibi konularda bilgilendirilmelidir. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Tüm çalışanların bu politikaları anlaması ve uygulaması sağlanmalıdır.

Destekleyici çalışma ortamları oluşturmak da cam tavan sendromunu azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Kadın çalışanların iş ve özel yaşam dengesini sağlamak için esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri sunulmalıdır. Ayrıca, çocuk bakım hizmetleri veya finansal destekler sunarak, çalışan annelerin iş yerinde daha iyi bir denge kurmaları teşvik edilmelidir.

Ayrımcılık ve mobbing ile mücadele etmek için etkili şikayet mekanizmaları oluşturulmalıdır. Çalışanlar, yaşadıkları sorunları güvenli bir şekilde rapor edebilmelidir. İşyerinde kültürel değişim ve olumlu bir atmosfer yaratmak amacıyla liderlik ve yönetim düzeyinde farkındalık artırılmalıdır.

Başarıları tanımak ve ödüllendirmek de motivasyonu artırabilir. Çalışanların başarılarını adil ve şeffaf bir şekilde tanımak için sistemler kurulmalı ve kariyer gelişim fırsatları sunulmalıdır. Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olacak fırsatlar sağlanmalıdır.

Son olarak, düzenli geri bildirim almak ve iyileştirme planları oluşturmak gereklidir. Çalışanlardan düzenli geri bildirim toplanmalı ve bu geri bildirimler doğrultusunda iş yerindeki uygulamalar sürekli olarak iyileştirilmelidir. Cam tavan

# Kadın Çalışanların Yaşadığı Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektörü Örneği

---

sendromu ve benzeri sorunlarla ilgili iyileştirme planları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu planlar, mevcut zorlukların çözümüne yönelik stratejiler içermelidir.

Ele alınan öneriler, cam tavan sendromunun etkilerini azaltarak daha eşit ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır. Hem bireylerin hem de organizasyonların bu konuda atılacak adımlarla daha adil ve verimli bir iş ortamına kavuşmaları mümkündür.

Cam tavan sendromu, özellikle kadınların kariyer hedeflerine ulaşmalarını engellemekte, iş yapma kalitesini ve motivasyonu düşürmekte ve bu da kuruma olan bağlılığı zedelemektedir. Çalışanlar, kurum hakkındaki şüpheler ve sorular nedeniyle verimsiz hale gelmektedir. Bu engeller, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumsuz etkiler yaratarak iş yerinde verimlilik ile memnuniyeti düşürmektedir. Çalışanın mutsuzluğu başarısına olumsuz yansımakta ve iş yerinin devamlılığını da etkilemektedir.

Sonuç olarak; cam tavan sendromunun üstesinden gelmek için, kurumlar, daha kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini azaltmak ve çalışanların kariyer gelişimini desteklemek gibi fırsat eşitliği ve çeşitlilik ilkeleri doğrultusunda toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetilen uygulamaları devreye almalı ve "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Programı" oluşturmalıdır. "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Programı" kapsamında; insan kaynakları uygulamalarından müşterilere dokunan finansman/satış faaliyetlerine, satın almadan kurumsal sosyal sorumluluk alanına kadar geniş bir yelpazede yeni, yenilikçi ve iyi uygulamalar geliştirmeyi amaçlayan aksiyon planları uygulamalıdır. Bu gibi uygulamalar ile, kurumlar, tüm çalışanlarını ve faaliyetlerini kapsayan temel ilke ve esasları benimsemelidir. Cam tavan sendromunun üstesinden gelmek için; adil bir çalışma ortamı yaratmak ve yöneticilerin, erkek ve kadın çalışanların iş birliği içinde duyarlı bir şekilde çalışmalarını oldukça önemlidir. Böylelikle söz konusu uygulamalar, hem kadınların profesyonel yaşamda daha adil fırsatlar elde etmelerini sağlayacak hem de iş yerindeki genel atmosferi ve verimliliği olumlu yönde etkileyecektir.

## KAYNAKÇA

- ALLEN, N. J., ve MEYER, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- BARRETO, M., RYAN, M. K., ve SCHMİTT, M. T. (2009). The Glass Ceiling in The 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality. *American Psychologist*, 64(6), 501-514.
- COTTER, D. A., HERMSEN, J. M., OVADÍA, S., ve VANNEMAN, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- EAGLY, A. H., ve CARLİ, L. L. (2007). Women and The Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71.
- GÜLER, A., HALICIOĞLU, M. B. ve TAŞĞIN, S (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- JAFAROV, N., ve KAMILOĞLU, R. (2022). Examining The Barriers to Career Advancement for Women in The Context of The Glass Ceiling Syndrome: A Comparative Study Between The Uk And Turkey. *Gender ve Society Review*, 45(3), 321-339.
- KLEİN, H. J., COOPER, J. T., MOLLOY, J. C., ve SWANSON, J. A. (2001). The Assessment of Commitment: Advantages of A Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 983-1001.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J. P., ve ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, United Kingdom.
- RHOADES, L., ve EISENBERGER, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- RIDGEWAY, C. L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in The Modern World*. Oxford University Press, United Kingdom.
- SAGİR, M. (2020). The Impact of The Glass Ceiling Syndrome On Turnover İntention: A Study in The Banking Sector. *Journal of Gender Studies*, 38(4), 567-583.
- SARUHAN, Ş. C. ve ÖZDEMİRCİ, A (2016). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, Beta Yayınları, İstanbul.

- SUBAŞI, M., ve OKUMUŞ, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(2), 419-426.
- United Nations Population Fund (UNFPA). (2022). Gender Equality. Erişim adresi: <https://turkiye.unfpa.org/en/gender-equality>, 24.05.2024.
- UTMA, N. (2019). The Invisible Barriers to Women's Career Advancement: A Study on The Glass Ceiling Syndrome in Turkey. Journal of Women's Studies, 35(2), 178-195.
- YILDIRIM, A., ŞİMŞEK, H. (2013) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.