



**TÜRKİYE'DE 2000-2018 YILLARI ARASINDA CAM TAVAN KAVRAMI İLE İLGİLİ  
ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ VE YORUMLANMASI**

**Dr. Öğr. Üye. Ercan YAVUZ\***

**Alev UZUN\*\***

**ÖZ**

Cam tavan kadınların örgütlerde üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki görünmez engeller olarak nitelendirilmektedir. İçinde bulunduğumuz dönemde kadınların çalışma yaşamına daha fazla dahil olmaları, cam tavan kavramı ile ilgili araştırmaların yapılmasının gerekliliğinin bir göstergesidir ve bu bağlamda bu çalışmanın da önemini göstermektedir. Bu çalışmada nitel araştırmalara yönelik, veri toplama tekniği olan döküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile Türkçe literatürde cam tavan ile ilgili 2000 yılından 2018 yılına kadar yapılmış olan çalışmalar değerlendirilmiştir. Çalışmaya Ulakbim ve Dergipark sitelerinde taranan, cam tavan kavramı ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi bulunan toplam 65 makale dahil edilmiştir. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiş ve cam tavan olgusunun neredeyse her sektörde var olduğu tespit edilmiştir. İncelenen çalışmaların büyük bir çoğunluğu kadın çalışanların yoğun olduğu sektörlerde yapılmıştır. Buna bağlı olarak işgören çoğunluğunu nitelik ve nicelik olarak kadınların oluşturmasına karşın şirketlerin yönetim kurulu üyesi gibi üst düzey yönetici pozisyonlarında temsil oranlarının çok düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmalar genel olarak cam tavan engellerine sebep olan faktörleri belirlemeye, işgörenlerin cam tavan algılarını ölçmeye, örgütsel kavramlar ile cam tavan kavramı arasındaki ilişki ve etkiyi belirlemeye ve kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasındaki tutum farklılıklarını tespit etmeye yönelik yapılmıştır. Cam tavan kavramının çok az araştırılması da dikkat çekicidir ve yine bu durum da kavram hakkında araştırma yapmak isteyen araştırmacılara ışık olacak niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan, Toplumsal Cinsiyet, Kariyer Engelleri, Cinsiyet Ayrımcılığı, Kadın

**ABSTRACT**

The glass ceiling is characterized as an invisible obstacles to women's rise to senior management positions in organizations. In the current period, it is the indication of the necessity of conducting research on the concept of glass ceiling because of women are more involved in working life and it is emerged the importance of this study in this context. In this study, document collection method which is a data collection technique is used for qualitative research. With this method, the studies conducted on glass ceiling in Turkish literature were evaluated from 2000 to 2018. A total of 65 articles were included in the study, which were directly or indirectly related to the concept of glass ceilings scanned at Ulakbim and Dergipark sites. The collected data were evaluated by using the content analysis method and it was determined that the glass ceiling phenomenon existed in almost every sector. The majority of the examined studies were conducted in the sectors where the female employees are concentrated. Accordingly, despite the fact that the majority of the employees are composed of women in terms of quality and quantity, the ratio of

\* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Rekreasyon Yönetimi Bölümü, eyyavuz@gmail.com , ORCID No: 0000-0003-3696-4832

\*\* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü, greenlvzn@gmail.com, ORCID No: 0000-0001-8342-4113

representation in senior management positions show that it is very low such as the members of the board of directors of the companies is very. In addition, studies were conducted to determine the factors that cause glass roof barriers, to measure the glass ceiling perceptions of employees, to determine the relationship between the organizational concepts and the glass ceiling concept, and to determine the differences between the attitude of female employees and male employees. It is noteworthy that the concept of glass ceiling is a little under investigation and this situation will be light for the researchers who want to do research about the concept.

**Keywords:** *Glass Ceiling, Gender, Career Barriers, Gender Discrimination, Women*

## **GİRİŞ**

Yönetim literatüründe kadınlar ile ilgili konular 1970'li yılların başlarından itibaren araştırılmaya başlanmıştır. İlk çalışmalar kadınların yönetici olup, olamayacağına dair cevapların arandığı araştırmalardır. Devamında ise kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarını karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmalar yapılmıştır. 1980'lerden itibaren ise kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinin nedenleri araştırılmaya başlanmıştır ve yapılan araştırmalar da üst düzey yönetici pozisyonunda bulunun kadın sayısının azlığı dikkat çekmiş ve bu durumun önüne geçebilmek için neler yapılabileceğine dair tartışmalar yapılmıştır(Çetin ve Atan 2012). Kadınların çalışma yaşamına giderek daha fazla dahil olmaları ülkelerin toplumsal ve ekonomik anlamda gelişmişlik düzeylerinin de mühim bir işaretidir. Bununla beraber kadınlar çalışma yaşamına dahil olmalarıyla birlikte bazı problemlerle de karşı karşıya kalmaktadırlar. İşte bu problemlerden biri de kadınların iş yerinde yükselememe yani terfi alamamasıdır(İpek ve Yazar 2010). Son yirmi yılda da çalışma yaşamında kadın sayısı giderek artmıştır ancak halen üst düzey yönetici pozisyonlarında ki kadın sayısı bu artışa oranla istenilen düzeye gelememiştir(Özel Bilim ve Bülez 2018). Kadınların bu üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselememelerine ise, cinsiyet rolleri, kadınlara karşı ayrımcılık yapılması ve önyargılı olunması, toplumdaki ataerkil yapı gibi sebepler gösterilmektedir. Tüm bu sebeplerin toplamı ise cam tavan olarak ifade edilmektedir(Kördeve 2017). Bu kavram kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına getirilmelerinde başarılı olmalarına veya liyakate bakılmaksızın onların terfi almalarının önündeki engelleri belirtmektedir(Boydak Özkan 2009).

Literatürde cam tavan kavramının temeli, cinsiyet esaslı engellere dayandırılmaktadır(Öğüt 2006).Bu sebeple bu bölümde toplumsal cinsiyet kavramı ile cinsiyet ayrımcılığını açıklamaya yönelik olan kuramlardan bahsedilecektir. Cinsiyet ayrımcılığının örgütlere yansımaları ile birlikte ortaya bir çok farklı kavram çıkmaktadır. Bu kavramlar kadınların örgütte hiyerarşik düzeyde üst yönetim pozisyonları için uygun olmamalarını ifade etmekte kullanılmakla birlikte, kariyer için engel oluşturmayı teşkil eden çeşitli kavramlardır. Bunlar (Yıldız 2017).Cam yürüyen merdiven (glass escalator), cam duvar (glass wall), cam asansör (glass elevator), göstermecilik/göstermelik ödün verme (tokenism), cam labirent (glass labyrinth), çifte açmaz (double bind), cam uçurum (glass cliff)şeklindedir. Bu çalışmada sadece cam tavan kavramından bahsedilecektir.

## **Toplumsal Cinsiyet Kavramı**

Cinsiyet toplumsal ve biyolojik olarak iki ayrı hususda incelenmektedir. Biyolojik olarak cinsiyet kadın ve erkek olarak ayrılır ve biyolojik cinsiyetin üzerine inşa edilen tüm roller, beklentiler, dini ve ideolojik olarak belirlenmiş kalıplar toplumsal cinsiyeti oluşturur(Bilgili 2017). Toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkekler arasındaki toplumsal ilişkiler ile, cinsiyete dayalı işbölümüne yönelik olan toplumsal ilişkileri ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet kavramı sadece kadının değil,

erkeğin de konumunu ifade eder(Özçatal 2011).Toplumsal cinsiyet farklılıkları, toplumların kültürünün cinsiyetlere göre “uygun” olarak gördüğü duyguları, düşünceleri, davranışları ve rolleri arasındaki farklılıkları kapsamaktadır. Kadınların daha duygusal, şefkatli ve iyi bakım hizmeti veren bireyler olarak görülmeleri; ev hanımı, öğretmenlik, bankacılık, hemşirelik vb. gibi mesleklere uygun oldukları düşüncesi, buna karşın erkeklerin bağımsız, hırslı, güçlü vb. şekilde algılanmaları; asker, mühendis, üst düzey yönetici vb. gibi mesleklerin sahipleri olarak düşünülmesi, en başta gelen toplumsal cinsiyete dayalı rol farklılıklarıdır. Bu farklılıklar aslında tamamen toplumların kendilerine dayatmalarıdır ve gerçek olmayan farklılıklardır(Eroğlu ve İrdem 2016).Toplumsal cinsiyet eşitsizliğiyle ilgili literatürde genel olarak 2 tür yaklaşım vardır. Bunlardan ilki toplumsal cinsiyet kuramlarıdır. İkincisi ise feminist kuramlardır(Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız 2016).

### Toplumsal Cinsiyet Kuramları

Toplumsal cinsiyet ile ilgili literatürde birçok kuram ve farklı sınıflamalar vardır bunlardan birkaçı şu şekildedir(Güldü ve Ersoy Kart 2009; Yıldız 2017); *Biyolojik kuram*: Kadın ve erkeklerin doğuştan gelen biyolojik özelliklerine dayalı olarak rollerin farklılaşmasından bahseder. Bu rollerin farklılaşmasına sebep olan en büyük etken ise kadınların doğum yapabilme özelliğinin olmasıdır. Kadınların bu özelliğine bağlı olarak, insanlar toplu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren erkekler ev dışına yönelik olan işlerle, dış çevre ile mücadele etmek gibi işlerden sorumluyken, kadınlar ev içi ile ilgili işlerden sorumluydular. *Sosyal rol kuramı*: Sosyaleylemlerde görülen kadın ve erkek farklılıklarının, erkeklerin ve kadınların farklı sosyal rollere sahip olmalarından kaynaklandığını ifade etmektedir. *Etkileşimsel model*:Bumodele göre, toplumsal cinsiyetle ilişkili eylemler bireyin kendi kişisel seçimleri ve diğer bireylerin eylemleri bağlamca belirlenmektedir. Bu model “Toplumsal Cinsiyetle Bağlantılı Davranışın Etkileşimsel Modeli” şeklinde adlandırılmaktadır. *Sosyal öğrenme kuramı*: Çocukların cinsiyetine uygun olan rol modelini onlara aktarıldığı şekilde öğrendiği yaklaşımıdır. *Bilişsel gelişim kuramı*: Bilişsel bilgi işleme ile cinsel kimlik zamanla geliştirilir ve toplumca uygun görülen niteliklere sahip bir kız veya erkek çocuğu olmayı anlamaktır. *Sosyal baskınlık kuramı*: Statü olarak yüksek olan grup daha baskın olur buna bağlı olarak grup üyelerinin de sosyal baskınlık yönelimi daha yüksek olacaktır.

### Feminist Kuramlar

Feminist kuramlar kadınların toplumdaki rolleri ve statüleri ile ilgilendirir. Bu kuramlar eşitlik, kadın hakları gibi kavramları temel alarak oluşmuştur. İçinde bulunduğumuz dönemde ise kadının hem kamu alanında hem de özel alanda itibarsızlaştırılması, değersizleştirilmesi, geri plana atılması, önem verilmemesi gibi durumları ve süreçleri toplumsal cinsiyet esasında sorgulayan bir harekate dönüşmüştür(Yıldız vd 2016).Genel anlamda feminist yaklaşımlar 3 şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar(Aktaş 2013; Kartal 2016; Yıldız 2017); *Liberal Feminizm*: Liberal feminizm, erkeklerin sahip olduğu haklara ve özgürlüklere kadınlarında aynı şekilde sahip olmasını ve cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. Kadın ve erkek arasındaki fiziksel veya duygusal güç ilişkisini sorgulamaz fakat kadınların cinsiyetlerinden dolayı sindirildiğini ifade eder. *Radikal Feminizm*:Radikal feminizmde ise, erkeklerin kadınlar üzerindeki egemenliği sorgulanır. Ataerkil yapının kadınları sindirdiğini kabul eder ve kadına uygulanan şiddet ve baskıyı, aile içindeki cinsiyet rollerini eleştirmektedir.Bu yaklaşıma göre bireyler arasındaki çatışmanın en temel biçimi cinsiyete dayalı olan çatışmadır. *Marksist/sosyalist feminizm*: Kadınların vermiş oldukları emeklerin, erkekler tarafından sömürüldüğünü belirtir. Kadınların verdikleri emeğin karşılığını yani ev içi yapmış oldukları işler karşılığında ücret almaları gerektiğini savunur.

### Cam Tavan Kavramı

Geçmişten içinde bulunduğumuz döneme kadar toplumsal gelişim sürecinde kadınlar hem ev içinde hem de ev dışında ekonomik hayata aktif bir şekilde katılmışlardır. Modern anlamda kadının çalışma yaşamına dahil olması ve ücretli işçi statüsünü almaya başlaması sanayi devrimiyile gerçekleşmiştir. İlerleyen süreçlerde yaşanan sosyoekonomik değişimler ve gelişmeler kadınların iş yaşamında daha aktif bir şekilde yer almasına imkan sağlamıştır(Korkmaz 2016). Bununla birlikte kadın çalışanların sayısındaki artış olumludur ancak istenilen düzeyde değildir. Hala kadınların iş yaşamına dahil olmasına dair birtakım önyargılar kırılmamıştır. Görünen veya görünmeyen engeller ile kadınlar ve kadın yöneticiler iş hayatının dışında tutulmaya itilmekte ve ilerlemeleri engellenmektedir(Akdemir ve Çalış Duman 2017). Ataerkil toplumlarda egemen olan erkeğin üstün olduğu görüşü kendini iş hayatında da göstermektedir. Örneğin; çocuklu kadınlar erkeklere göre, çocuğa daha fazla zaman ayırma ve ilgilenme zorunluluğu nedeniyle, çalışma yaşamına uyum sağlamada bazı olumsuzluklara yol açabilmektedir(Gül ve Oktay 2009).İş hayatında kadın ve erkeklerin eşit çalışma şartlarına ve eşit kariyer imkanlarına sahip olması gerekmektedir. Ancak iş hayatında ki mevcut durum, hala bunun istenilen bir hâl olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. Bunun içinde bulunduğumuz dönemde ki örneklerinden biri ise “Cam Tavan Sendromu” dur(Yılmaz ve Okutan 2017). 1981 yılında “Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” nin kabul edilmesi ile kadınlara sosyal kültürel ve ekonomik alanlarda yapılan cinsiyet temelli ayrımların ve kısıtlamaların engellenmesi amaçlanmış olsa da, buna rağmen kadınların çalışma hayatında ilerlemeleri ve terfi almalarında yaşadıkları eşitsizlikler devam etmektedir(Göktaş Kulualp 2015).

Cam tavan kavramı ilk olarak 1986’da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’ın “İş Yaşamında Kadın” konulu hazırlanmış olduğu bir haberinde yer almıştır. Bu habere göre cam tavan; “devlet ve şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey pozisyonlara gelmeyi arzulayan ve bunun için çaba gösteren kadınların karşılaştıkları engeller” şeklinde tanımlanmıştır(Karcioğlu ve Leblebici 2014). Yazılı ortam dışında ise ilk olarak Temmuz 1979 yılında Hewlett Packard Katherine Lawrence tarafından Basın Özgürlüğü Kadın Enstitüsü Konferansı’nda Ulusal Basın Kulübü’nde tanıtılmıştır(Öztürk ve Bilkay 2016). Cam tavan, çalışma hayatında kadınlar ile üst yönetim arasında olduğu varsayılan, kadınların başarılarına ve kişisel niteliklerine bakılmaksızın yükselmelerini engelleyen, görülmesi ve anlaşılması zor olan, resmi olmayan terfi sınırlamaları şeklinde de tanımlanabilmektedir(Yılmaz ve Okutan 2017). Başka bir tanımla cam tavan, kariyer sürecindeki yükselmelerde cinsiyet ve ırksal bir ayrımı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, kadınların ve azınlık gruplarının şirketlerde veya kurumlarda yükselmelerini yani terfilerini önleyen görünmeyen örgütten kaynaklanan ve algısal engellerdir(Soysal ve Baynal 2016). Kavramdaki “cam” benzetmesi, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına terfi etmelerinin önündeki engellerin görünmezliğini ifade etmek için kullanılmaktadır. Fakat cam tavan kavramı, sadece kadınların örgütlerde üst düzey pozisyonlara yükselmelerini ifade etmek için değil aynı zamanda cinsiyet temelli maaş, eğitim ve geliştirmeden daha az yararlanma, erkeklerin daha egemen olduğu iletişim kanallarına dahil olamama ve mentorluk, rehberlik gibi hizmetlerden gerektiği şekilde yararlanamama şeklinde olan çeşitli yanlış uygulamaları da ifade etmektedir(Sökmen ve Akar Şahingöz 2017).

Sosyal bilimler alanında kavramla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda hem ulusal hem de uluslararası olarak cam tavanın varlığı desteklenmiştir. Hatta gelişmiş ülkelerde de cam tavanın varlığı görülmektedir. Baxter ve Wright (2000) ABD, Avusturya ve İsveç’i karşılaştırarak cam tavan olgusunu test etmiştir. Sonuç olarak ise bu ülkelerde cam tavanın varlığı ortaya konulmuştur fakat Avustralya ve İsveç’te daha çok orta düzey yönetici

pozisyonu için geçerli olduğu görülmüştür. Yine Arulampalam ve diğerlerinin (2007) yaptığı çalışmada 11 Avrupa Birliği ülkesi araştırmaya dahil edilmiştir ve sonuçta cam tavanın var olduğu kanıtlanmıştır(Şener, Arıkan Tezergil ve Erdilek Karabay 2018). Batı ülkeleri haricinde Hindistan'da yapılan bir araştırmada da yine cam tavan olgusunun kendisini diğer ülkelerde olduğu kadar burada da hissettirdiğini ortaya koyuyor. Erkeklerle kadınların iş yaşamında ikinci planda kalmalarının gerekliliği ile ilgili soru sorulduğunda 'hayır' cevabı alınmasına rağmen, kadınların kariyer yapmalarının veya çalışmalarının zorunlu olmadığı yönünde düşünceye sahipler(Er ve Adıgüzel 2015). Yine ABD'de cinsiyet eşitsizliği, 1964 yılında yasaklanmasına rağmen gayri resmi bir şekilde kadınlar engellemelere maruz kalmaktadır. Buna örnek olarak Hillary Clinton ile Barack Obama'nın ABD başkanlığı seçiminde, Barack Obama başkan seçilmesinin ardından yaptığı bir konuşmasında cam tavan olgusundan "O en yüksek, en sert cam tavanı bu sefer de kıramadık, ancak tavanda 18 milyon çatlak oluştu" şeklinde bahsetmiştir(Gül ve Oktay 2009). Kadın yöneticilerin sayısı son yıllarda artış göstermesine rağmen yine de yönetimde erkeğin güçlü olduğu açıktır. Fortune 500 ABD'deki ilk 500 şirketi sıralamaktadır. 2008 yılında listede bulunan şirketler içerisinde 15 kadın CEO vardır. 2014 yılında ki listeye göre ise bu rakam 25'e yükselmiştir. Oransal olarak 2008'den 2014 yılına kadar ki değişim %3'ten %5'e çıkmıştır fakat farklılık yaratacak yeterli bir rakam değildir. Yine de 2014 listesindeki kadın CEO'ların yönetici pozisyonunda buldukları bazı şirketler dünya devi niteliğindedir. Bu bağlamda da bazı farklılıkların olduğunun ispatıdır(Staub 2017).

Tüm bunlarla birlikte cam tavanın olmadığına yönelik görüşler de mevcuttur. Bunlar şu şekilde belirtilmektedir(Sökmen ve Akar Şahingöz 2017): Kadın çalışanlar istedikleri takdirde çok çalışarak ve bireysel liyakatleriyle üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükseltilirler ancak kadınların genel olarak kariyer planlamalarının da hırs yapmamlarından dolayı yükselmeleri mümkün olmamaktadır. Ayrıca çoğu kadın yükseldikçe ailesi ve çocuklarıyla zaman geçiremediği kaygısını yaşar. Cam tavan literatürü genel olarak büyük işletmeleri dikkate alır ve araştırmalarını bu yönde yapar. Bu bağlamda kadınların küçük işletmelerde ki başarıları dikkate alınmamakta ve değer görmemektedir.

#### **4857 Sayılı Kanunda Yer Alan Eşit Davranma İlkesi Maddeleri**

İş Kanun da eşitlik ile ilgili, kanunun 5. Maddesinde şu ifadeler yer almaktadır; "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz", "İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.", "İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.", "Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz" ([www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr)). Bu maddeler ile ayrımcılığa karşı önlemler sağlanmıştır ve kadının iş hayatında var oluşunu korumakla birlikte karşısına bu kez cam tavan engellerini çıkarmıştır(Yılmaz ve Okutan 2017).

#### **Cam Tavana Neden Olan Faktörler**

##### **Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Çoklu rol üstlenme ile kadınlar evde anne ve eş, işyerinde çalışan olma gibi sorumluluklarından dolayı bir rol çatışması yaşarlar. Bu rollerinin her birinin farklı özelliklerinin olması, kadına farklı sorumluluklar yüklemesi bireyde stres yaratır. Birey hem rollerinin farklılaşması

hem de yaşadığı stres nedeni ile işyerinde ki terfi fırsatlarını ertelemek durumunda kalır veya fırsatları yakalayamaz(Karcioğlu ve Leblebici 2014). Kadının, evde anne ve eş, işyerinde ise çalışan olarak çoklu rol üstlenmesi, kadın için üç tür gerilim ve çatışmaya sebep olmaktadır bunlar(Karaca 2007): *Zaman baskısına dayalı gerilim* : yani kadının hem evde hem de iş yerinde işlerine yetişebilmek için yaşadığı zaman baskısını ifade etmektedir. *Çatışan rollerin yarattığı gerilim* ve *her rolün birbirinden farklı davranışlar istemesinin yarattığı stres* şeklindedir.

Kadınların kişisel tercih ve algıları ise diğer bir bireysel faktör engelini oluşturmaktadır. Bu noktada kadın yönetici ailesi için her zaman, her yerde hazır halde beklemek durumunda olmayı benimsemişse, kariyerindeki yükselmenin getireceği mesuliyetleri kabul edemeyeceği belirtilmektedir(Özel Bilim ve Bülez 2018). Ayrıca özgüven problemi olan ve istekleri konusunda belirsizlik yaşayan kadınlar da cam tavan engelleri ile karşılaşabilmektedir. Kadınların hemcinslerini çekememeleri olarak adlandırılan "kraliçe arı sendromu" toplumsal kurallar gereği ifade edilmez ancak bu kavramın algısı ile kadınlar hem kendilerine hem de hemcinslerine engel koymaktadırlar (Yıldız vd 2016).

### **Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Mesleklerin kadın mesleği ve erkek mesleği olarak cinsiyete dayalı bir şekilde ayrıştırılması toplumsal faktörler arasında gösterilmektedir(İpek ve Yarar 2010). Mesleki ayrımcılık, toplumda kabul görmüş bazı kurallar ve kadının yetiştirilme tarzı veya ailesinin kadında yarattığı algılar, baskılar sebebi ile kadınlar bazı işlerin kendilerine uygun olmadığını düşünerek yetenek ve becerilerini önemsemeden farklı meslek gruplarına yönelmek durumunda kalabilirler(Öztürk ve Bilkay 2016). Bu aşamada kadınlar yöneticilik, mühendislik gibi meslekleri daha çok erkek mesleği olarak görmektedirler ve bu sebeple bu mesleklere yönelimleri de düşük olmaktadır (Karcioğlu ve Leblebici 2014).

### **Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Örgüt kültürü,örgüt kültürü şirketin yönetim düşüncesi, yönetim tarzı, şirketin stratejileri ve politikaları, davranışsal özellikleri ile şirketin yapmış olduğu faaliyetlere yansımaktadır. Örgütün genel olarak yöneticileri ve üst yönetim kurulunun erkeklerden oluşması gücün erkek egemen olmasına sebep olur, haliyle bu noktada kadın çalışanların üst yönetim pozisyonuna gelmelerinde bir sınır oluşturmaktadır(Göktaş Kulualp 2015).

Örgütlerde oluşturulan iletişim ağları ile çalışanlar yönetim hakkında bir çok bilgiye sahip olurlar. Bu sayede yönetimin beklentileri, destek verilen projeler, doldurulacak pozisyonlara yönelik başvuru yapacak kişilerin niteliklerinin neler olması gerektiği gibi konularda bilgi sahibi olurlar. Fakat kadın çalışanlar genellikle bu şebekelerin dışında kalmaktadır(Öztürk ve Bilkay 2016). Örgütte erkeklerin kendi aralarında oluşturdukları bazı şebekeler bulunmaktadır.Bu şebekeler yani iletişim ağları "old boy network (eski çocuklar şebekesi)" şeklinde tabir edilmektedir. Birçok örgütte bu şebekeleşme durumu halen mevcut olmakla birlikte, yapılan çalışmalarda kadınların büyük oranda bu iletişim ağlarının dışında kaldıklarını göstermektedir(Karaca 2007).

Mentor eksikliği, mentor: danışman, rehber, koç, öğretmen gibi görevlerin niteliklerini taşıyan, zeki ve güvenilir yol göstericidir. Mentorluk ise örgütteki deneyimli bir çalışan ile deneyimsiz bir çalışan arasındaki ilişkiyi iyi yönde geliştirmeyi amaçlayan birebir ilişkidir(Çetin ve Atan 2012). Kadın çalışanlar yol gösterici mentorlarla ilerlediklerinde, mentorlarının yol göstermeleri ve öğütleri sayesinde çalışma ortamlarında daha sağlıklı ve başarılı iletişim kurabilmeleri sağlanabilir(Anafarta, Sarvan ve Yapıcı 2008).

Basmakalıp yargılar da bir diğer engeli oluşturmaktadır. Basmakalıp yargılar, basmakalıp yargılara aynı zamanda "stereotip" denir. Stereotipler cinsiyetle ilgili önyargıları ifade etmektedir. Toplumların kültürlerinde mevcut olup nesilden nesile aktarılır. Bu durumun çalışma yaşamında ki yansımaları ise, erkek yöneticilerin kadın çalışan hakkındaki çeşitli düşünceleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu düşüncelerden bazıları; kadın çalışanlar erkek çalışanlar kadar kariyerlerine bağlı değildirler, kadın çalışanlar çok duygusaldır bu sebeple yeteri kadar dayanıklı ve güçlü değildirler, kadın çalışanlar diğer çalışanlara karşı sert davranamazlar, kadın çalışanların kaprisli davranışları vardır, kadın çalışanlar mesaiye kalmak istemezler ve karar verme süreçlerinde de yavaşlardır gibi yargılardır (Hoşgör, Gündüz Hoşgör ve Memiş 2016). Aslında stereotiplerin oluşması ve kullanılması normaldir. Fakat, bireye önyargılı bakılmasına temel teşkil ettiğinde tehlike oluşturmaktadır. Bu tür kalıplaşmış önyargılar, kadınlara çalışma yaşamında ket vurduğu gibi, üst düzey pozisyonlarda da kadın rol modellerinin oluşmasını önlemekte bununla birlikte kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesine de zarar vererek engellemektedir (Karaca 2007).

## YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Türkçe literatürde yapılmış olan cam tavan sendromu ile ilgili araştırmaları incelemek ve analiz etmektir. Kadınların çalışma yaşamında çokca yer alması ancak üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın temsil oranının düşük olması cam tavan ile ilgili çalışmaların yapılmasının gerekliliğini göstermektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın önemide ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın araştırma yöntemi niteldir. Veri toplama yöntemi olarak doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Doküman inceleme yöntemi araştırılan olay veya olgu ile ilgili yazılı ve basılı her türlü dokümanı inceleyerek veri toplama yöntemidir (Kütükçü 2017). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkçe literatürde 2000-2018 yılları arasında yapılmış olan cam tavan ile ilgili doğrudan veya dolaylı olarak yapılmış araştırmalar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Ulakbim ve Dergipark sitelerinde "cam tavan" ve "cam tavan sendromu" ifadeleri ile taranan 65 makale oluşturmaktadır.

## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Türkçe literatürde yapılmış olan "cam tavan" kavramı ile ilgili incelenen çalışmalar 2018'den 2000 yılına doğru olacak şekilde aşağıdaki tablolarda kısaca gösterilmiştir. 2000-2018 yılları arasında yapılmış ve bu çalışmada incelenen araştırmaların on altı tanesi kavramsal veya derleme şeklinde yapılmıştır. Nicel araştırmaların ise; on üçü eğitim sektöründe, yedisi turizm sektöründe, altısı sağlık sektöründe, altısı finansal hizmetler sektöründe, dördü karma, üçünün sektörü belirtilmemiş, ikisi insan kaynakları alanında, biri sendikalarda, biri siyasi alanda, biri sanayi sektöründe, biri telekomünikasyon sektöründe, biri spor sektöründe, biri Türkiye İstatistik Kurumun'da, biri T.C Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nda, biri tanesinde Sosyal Hizmetler Kurumları'nda uygulanmıştır. İncelenen toplam altmış beş çalışmanın otuz sekiz tanesinde nicel araştırma yöntemlerinin, yirmi altı tanesinde nitel araştırma yöntemlerinin, bir tanesinde ise hem nicel hem nitel yöntemlerin kullanıldığı tespit edilmiştir. 2000 yılı ile 2003 yılları arasında yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

**Tablo 1: 2018 Yılında Araştırmaya Dahil Olan Çalışmaların Yöntemleri ve Sonuçları**

<b>Araştırmacı ve Yıl</b>	<b>Araştırma Yöntemi</b>	<b>Araştırmanın Konusu ve Çarpıcı Sonuçları</b>
Aksoy (2018)	Nicel	Türk kadın akademisyenler ile Türkiye'deki yabancı kadın akademisyenlerin cam tavan algıları üzerine yapılan çalışmada, iki grubun cam tavan algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.
Akyurt (2018)	Nicel	Sağlık kurumlarında çalışan kadın yöneticilerde kariyer engelleri ile cam tavan arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan çalışmada, cam tavanın varlığı ortaya konulmuştur.
Aldemir ve Budak (2018)	Nitel	Parlamentoda cinsiyet kotası üzerine yapılan çalışmada, Türkiye'de kadınların siyasi karar organlarında sembolik bir görünümün ötesine geçemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.
Asoy (2018)	Nitel	Toplumsal cinsiyet ayrımı ile cam tavan sendromunun bir oyun teorisi modeli çerçevesinde irdelendiği çalışmada, cam tavanı aşabilmek için hukuki düzenlemeler ve yaptırımların önemi ortaya konulmuştur.
Bilim ve Bülez (2018)	Nitel	Cam tavan kavramına dikkat çekmek için yapılmış olan çalışmada, iş dünyasında kadınların oranının giderek artmasına rağmen, üst düzey yönetici pozisyonlarında buna paralel gelişmelerin yaşanmadığı sonucuna varılmıştır.
Can, Kaptanoğlu ve Halo (2018)	Nicel	Akademisyenlerde cam tavan sendromunun güç mesafesi ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, iki kavram arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte kavramlara yönelik algıda cinsiyete dayalı bir farklılık olmadığı da tespit edilmiştir.
Esen ve Kaloğlu (2018)	Nicel	Politik kariyer sahibi kadınların genel yetkinlik inancına bağlı olarak cam tavan sendromunu inceleyen çalışmada, politik kariyere sahip olan kadınların genel yetkinlik inancı ile cam tavanın çoklu rol üstlenme, kişisel tercih ve algılar ile streotipler alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Gündüz (2018)	Nitel	Çalışma hayatında erkeklerde oluşan ancak kadınları tehdit eden sendromları inceleyen çalışma cam tavan sendromunun kadınların kariyerini olumsuz etkilediğini, ancak aynı zamanda bu sendromun kadınlarda da görüldüğünü ortaya koyuyor.
İpçioğlu, Eğilmez ve Şen (2018)	Nitel	Cam tavanı oluşturan unsurları belirlemek ve cam tavanı aşmada insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymak için yapılan çalışmada, cam tavanın daha çok kişinin kendisinden kaynaklı bir engel olduğu ve sadece kadınlarda görülmediği yargısına varılmıştır.
Menteş (2018)	Nitel	Türk Bankacılık sektöründeki cam tavan sorununu ele alan çalışmada, erkeklere oranla eğitim düzeyi yüksek olan kadın çalışanların çoğunlukta olmasına rağmen yönetim kurullarında yeterli sayıda yer alamadıkları tespit edilmiştir.



Öktem, Kubat ve Kızıltan, (2018)	Nicel ve Nitel	Kadın çalışanların davranışlarını etkileyen algılara ilişkin yapılan çalışmada, örgütsel adalet, işe yabancılaşma ve cam tavan algıları incelenmiş ve cam tavan kavramı önem sırasında ikinci olarak yer almıştır.
Öztürk, Bolat ve Kıran Morkoç (2018)	Nicel	Kadın çalışanların cam tavan engellerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, çalışanların cam tavan algıları ile "cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresi" değişkenleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
Şener, Arıkan Tezergil ve Erdilek Karabay (2018)	Nicel	Çalışanların kadın yöneticilere karşı tutumlarını ve kadın yöneticilerin cam tavan algısını ölçmeyi amaçlayan çalışmada, kadın yöneticilere karşı tutumun cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın yöneticilerin cam tavan algılarının tecrübelerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.
Yıldız, Vural ve Savcı (2018)	Nicel	Kadınların kariyerlerinde yükselmelerinde hangi stratejilerin daha önemli olduğunu belirlemeye yönelik çalışmada, "kariyer programlarına katılma" stratejisinin kadınların terfi almasında olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

2018 yılında yapılan çalışmalar cam tavan sendromunun örgütlerde var olduğunu destekler niteliktedir. Aldemir ve Budak, Bilim ve Bülez ve Mentеш'in derleme şeklinde olan, geçmişten günümüze kadınların örgütteki yerlerini ve oranlarını tespit etmeye yönelik çalışmalarının bulguları kadınların örgüt içerisinde üst düzey yöneticilik pozisyonlarında hâlen çok az yer aldığını göstererek birbirini desteklemektedir. Literatürde cam tavan engelleri olarak belirtilen faktörlerin yine bir bölümü 2018 yılında yapılan çalışmalarda araştırılmış ve halen bu faktörlerin kadınların karşısına engel olarak çıktığı belirlenmiştir. Bu sonuca bakarak yasal anlamda kadınları koruyan kanunların olmasına rağmen halen çalışma yaşamında kadınlara karşı önyargıların ve cinsiyet ayrımcılığının devam ettiği belirtilebilir. Bununla birlikte genel olarak çalışmalarda cam tavan kavramı ile farklı kavramların ilişkilendirildiği söylenebilir.

**Tablo 2: 2017 Yılında Araştırmaya Dahil Olan Çalışmaların Yöntemleri ve Sonuçları**

Akbaş ve Korkmaz (2017)	Nitel	Çalışma hayatında kadınlara yönelik, görünmez düzeydeki önyargılara ilişkin farkındalığı artırmayı hedefleyen çalışmada, kadınlar cam tavanı aşsalar bile bu kez cam uçurum kavramı ile karşılaştıkları belirtilmiştir.
Akbaş ve Taner (2017)	Nitel	Örgütlerde üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmek için çaba sarf eden kadınların, cinsiyetten kaynaklı yaşadıkları sorunları araştıran çalışma, risk ve kriz ortamında örgütlerin kadınları yöneticiliğe taşıdığını belirtmiştir.
Akdöl ve Mentеш (2017)	Nicel	Cam tavan ve kraliçe arı sendromunun astlarla nitelikli bir etkileşim kurmada ki etkilerini inceleyen çalışma da yöneticinin cinsiyetinin, yönetici ile olan etkileşim düzeyi açısından anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.
Çelik ve Altıntaş (2017)	Nicel	İşgören bulma ve işgören seçiminde cinsiyet ayrımcılığının etkisini araştıran çalışmada yöneticiler açısından önemsiz olduğu ancak işgörenler açısından cinsiyet ayrımcılığının işgören seçiminde yapıldığı belirtilmektedir.

Barutçu ve Karaken Kaçar (2017)	Nicel	Kadın çalışanların psikolojik sermayesi ile cam tavan sendromunu aşma stratejileri arasındaki ilişkiyi ölçen çalışma, psikolojik sermayenin güçlendirilmesinin cam tavanı aşmada olumlu etki yaratacağını belirtmiştir.
Bulut ve Kızıldağ (2017)	Nitel	Kadın yöneticilerin kariyerlerinde cinsiyet ayrımcılığının etkisini belirlemeye yönelik olan çalışmanın sonucunda, kadın yöneticilerin bazı engellere maruz kaldıkları ancak doğrudan bir cinsiyet ayrımcılığı yaşamadıkları tespit edilmiştir.
Burtan Doğan ve Mat Çelik (2017)	Nicel	Kadın işgücünün örgütteki yerini nasıl algıladığını ölçen çalışmanın sonucunda araştırmanın gerçekleştirildiği kurumdaki kadın çalışanların %62'si kamuda kadınların terfide eşit fırsatlara sahip olduğunu belirtmiş, %38'lik kısım ise aksini belirtmiştir.
Gönç (2017)	Nitel	Türkiye'de erkek hemşire olmanın avantajlarını ve dezavantajlarını irdeleyen çalışma, erkeklerin cinsiyete bağlı yargıları meslek içine taşıyarak, kadınların yükselmesini sınırlandıran cam tavanı sağlamlaştırdığı ve avantajlı konuma geçtiklerini ortaya koymuştur.
Kalkın Erkan (2017)	Nicel	Kadın çalışanların cam tavan algılarının stres düzeylerine olan etkisini araştıran çalışma, kadın çalışanların cam tavan algılarının stres düzeyleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.
Kördeve (2017)	Nicel	Cam tavan engellerinin neler olduğunu tespit etmek için yapılan çalışmada, üç faktör tespit edilmiştir bunlar, duygu sendromu, aile sendromu ve rol model sendromudur.
Sökmen ve Akar Şahingöz (2017)	Nicel	Cam tavan sendromunun boyutlarından biri olan kurum ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini araştıran çalışma, kurum iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü, kurum iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Şentürk, Ayyıldız Ünnü ve Kesken (2017)	Nicel	Akademik istihdamdaki cinsiyet dinamiklerini anlamayı hedefleyen çalışma, toplumsal cinsiyetin üniversitelerde ki statülere dağılımında ve geleneksel cinsiyet rollerinin algılanmasında etkili olduğunu tespit etmiştir.
Tekin ve Keskin (2017)	Nicel	Beş faktör kişilik özellikleri ile cam tavan algısı arasındaki etkileşimi ölçen çalışma, cam tavan algısının, nevrotik kişilik özelliği, cinsiyet, çalışılan departman ve sektör tecrübelerinin özelliklerine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir.
Yıldırım, Ergüt ve Camkiran (2017)	Nicel	Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitsizliği hakkında kamuoyunun farkındalık düzeyini ölçmeyi amaçlayan çalışma, medyada yer bulan hususlarda kamuoyunda daha fazla farkındalık olduğunu aynı zamanda kadınlarda ki farkındalığın erkeklere oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.
Yıldız (2017)	Nitel	Cinsiyet ayrımcılığının şirketlere yansımada ortaya çıkan kavramları tespit etmek ve bu kavramların işle ilgili çıktılara etkilerini inceleyen çalışma, cam tavana benzer kavramları belirlemiş ve bu kavramların kadınlar tarafından algılandığında işle ilgili çıktılara olumsuz yönde etkileri olduğunu belirlemiştir.

2017 yılında yapılan çalışmalar da cam tavan bağlamında, cam tavanın ötesi olarak görülen cam uçurum kavramı da incelenmiştir. Cam tavan engellerini aşan kadınların cam uçurumlu pozisyonlara getirilerek kadınların başarısız oldukları takdirde, başarısızlıklarını cinsiyet faktörüne yüklemeye çalışan yargıların olduğu belirtilmiştir. Akbaş ve Korkmaz ile yine Akbaş ve Taner 'in çalışmaları bu konuda birbirini desteklemektedir. Cinsiyet eşitsizliği ile cam tavanı ilişkilendiren çalışmalarda ise örgütlerde kadınların cinsiyet eşitsizliğine bağlı ayrımcılıklar yaşadığı ve bazı yargılarla karşılaştıklarını belirleyen çalışmalar görülmektedir. Bu bağlamda Çelik ve Altıntaş, Gönç, Şentürk, Ayyıldız Ünnü ve Kesken ile Yıldız'ın çalışmaları birbirini destekler niteliktedir. Ancak kadınların örgütlerde cinsiyet eşitsizliği ile karşılaşmadıklarını gösteren çalışmalarda mevcuttur. Bununla birlikte cam tavan sendromunun kadınların üzerinde ve iş çıktılarında olumsuz etkiler yarattığını tespit eden çalışmalar vardır, bu konuda da Sökmen ve Akar Şahingöz, Kalkın Erkan ve Yıldız'ın çalışmaları birbirini desteklemektedir.

**Tablo 3: 2016 Yılında Araştırmaya Dahil Olan Çalışmaların Yöntemleri ve Sonuçları**

Ciğer ve Uyar (2016)	Nicel	Kadın muhasebe çalışanlarına uygulanan ve cam tavan engelini oluşturan faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışan muhasebe mesleğindeki kadınların cam tavan engeli ile kariyer sürecinde pek karşılaşmadıkları tespit edilmiştir.
Çiçek ve Yiğit (2016)	Nitel	Sendikalardaki kadın yöneticilerin sayısal olarak azınlıkta olmalarını analiz eden çalışma, cinsiyet eşitsizliğine dayalı olarak sendikalarda kadın temsil oranının azlığına dikkat çekmiştir.
Durmaz (2016)	Nitel	İşgücü piyasasında kadınların karşılaştıkları engellere yönelik yapılan çalışma, kamuda veya özel sektörde kadınlara karşı konulan engellerin değişmediği, Dünya genelinde ise kadın istihdamının ortak bir problem olduğu belirtilmiştir.
Eroğlu ve İrdem (2016)	Nitel	Toplumsal cinsiyet ayrımcılığının yönetim kademelerindeki yansımalarını inceleyen çalışma, bazı yönetim kademelerinde erkeklere oranla kadınlara daha az yer verildiği belirtilmiştir.
Hoşgör, Gündüz Hoşgör ve Memiş (2016)	Nicel	Sosyo-demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve farklılıkları inceleyen çalışmada, kadınların kişisel tercih algılarının en yüksek ortalamayı almasıyla kadınların kendi kendilerine engel koydukları belirtilmiştir.
Kılıç ve Çakıcı (2016)	Nicel	Sağlık ve eğitim sektöründeki kadın çalışanların cam tavan algısını karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmada, her iki kurumdaki çalışanlarda da orta düzeyde cam tavan algısı olduğunu belirlemiştir.
Öztürk ve Bilkay (2016)	Nicel	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda çalışan kadınların kariyer engelleri ile cam tavan sendromu algı düzeylerini ölçmeye yönelik olan çalışmada, çalışan kadınlarda cam tavan algısının olduğu sonucu tespit edilmiştir.
Pelit, Güçer ve Demirdağ (2016)	Nicel	Kadın çalışanların karşılaştıkları problemlerin işi bırakma eğilimlerine etkisini araştıran çalışma, cinsiyet ayrımcılığının kadınların karşılaştığı bir problem olduğunu ve iş bırakma eğilimleri ile de anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Soysal ve Baynal (2016)	Nicel	Çalışan kadınlar üzerinde cam tavan sendromunu araştıran çalışmada, kadınların kişisel tercih algıları ile ilgili cam tavan engelleri ile karşılaştıklarında bir şekilde aşabildikleri ancak toplumsal veya örgütsel faktörlere bağlı olan cam tavan engellerine takıldıkları tespit edilmiştir.
Tahtalıoğlu (2016)	Nitel	Yükseköğretim kurumlarında cam tavan sendromunu inceleyen çalışmada, kadınların cam tavan ile karşılaştıklarını ortaya koymuştur.
Tunç ve Özmen (2016)	Nicel	Kadın çalışanların cam tavan engelleri algıları ile örgütsel adaletin ilişkilendirdiği çalışmada, örgütsel adalet algısının cam tavan engellerinden etkilendiğini ortaya koymuştur.
Yenihan ve Cerev (2016)	Nitel	Sendikalara üye olan kadınların sendika içerisinde yaşadıkları sorunları araştıran çalışma, kadınların cinsiyet temelli ayrımcılıklara maruz kaldığını belirlemiştir.
Yıldız, Alhas, Sakal ve Yıldız (2016)	Nitel	Cam tavanın ötesi olan cam uçurumu inceleyen çalışma kadınların cam tavanı aştıktan sonra bu kez cam uçurumlu pozisyonlara getirildiğini belirtmektedir.

2016 yılına bakıldığında yine kadınlara örgütlerde üst düzey yönetim kadrolarında az yer verildiğini gösteren çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda Çiçek ve Yiğit, Eroğlu ve İrdem ile Tahtalıoğlu'nun çalışmaları benzer niteliktedir ve birbirini desteklemektedir. Kadınların örgütlerde cam tavanı algıladıklarını belirten çalışmalar da mevcuttur, Kılıç ve Çakıcı ile Öztürk ve Bilkay'ın çalışmaları bu konuda birbirini desteklemektedir. Bununla birlikte yine cam tavan algısının olumsuz etkilerini tespit eden çalışmalar vardır. Bir çalışma ise kadınların kariyer sürecinde cam tavan ile karşılaşmadıklarını belirlemiştir.

**Tablo 4: 2014-2015 Yılları Arasında Araştırmaya Dahil Olan Çalışmaların Yöntemleri ve Sonuçları**

Er ve Adıgüzel (2015)	Nitel	Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engelleri inceleyen çalışma, cam tavan ile kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarında temsil oranlarının erkeklere oranla düşük olması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
Erol (2015)	Nitel	Türkiye'de kadının çalışma hayatında istihdam edilmesinde belirleyici faktörleri inceleyen çalışma, cam tavanın faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir.
Kalkın, Erdem ve Tikici (2015)	Nicel	Cam tavan algısı ile örgütsel vatandaşlığı ilişkilendiren çalışmada iki unsur arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.
Manap Davras ve Davras (2015)	Nicel	Cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili düşüncelerin tespit edilmesi için yapılan çalışmada, cinsiyet ayrımcılığının en çok işe alım ve terfide yapıldığı yönünde bulgular tespit edilmiştir.
Özdemir ve Aras (2015)	Nitel	Sosyal hizmetlerde kariyer uygulamalarına değinen çalışma, burada çalışanların tükenmişlik ve cam tavan gibi kariyer problemleri yaşadıklarını belirlemiştir.
Çakmak Otluoğlu (2014)	Nitel	Kariyer olgusuna yönelik metaforları inceleyen çalışma cam tavanında bu metaforlardan biri olduğunu belirterek incelemiştir.

Ekren (2014)	Nicel	Yönetim kademelerinde kadınların yer almasında medyanın etkisini inceleyen çalışma, medyanın etkili bir faktör olduğunu tespit etmiştir.
İnel, Garayev ve Bakay (2014)	Nicel	Kurum yapısı ile cam tavan arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada, iki unsur arasında ilişki bulunamamıştır.
Karcioğlu ve Leblebici (2014)	Nicel	Kadın yöneticilerde cam tavan sendromu ile kariyer engelleri arasındaki ilişkiyi belirleyen çalışmada, kadınların kariyerlerinde yükselememelerinde cam tavan sendromunun etkili olduğu tespit edilmiştir.
Özyer ve Azizoğlu (2014)	Nicel	Kadınların yaşadığı cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adaleti ilişkilendiren çalışmada, iki unsur arasında orta güçte bir ilişki bulunmuştur. Özellikle dağıtımsal adalet ile cam tavan ilişkisinin güçlü olduğu tespit edilmiştir.
Ayyıldız Ünnü, Baybars ve Kesken (2014)	Nitel	Kadınların yükseköğretim kurumlarında yetki ve karar verme mekanizmalarına katılım düzeylerini inceleyen çalışmada, katılım düzeyinin erkeklere oranla düşük olduğu temelinde ise cam tavan ve cinsiyet eşitsizliği faktörlerinin yer aldığı belirtilmiştir.

2014-2015 yılları arasında Er ve Adıgüzel (2015), Erol (2015), Manap Davras ve Davras (2015), Özdemir ve Aras (2015), Karcioğlu ve Leblebici (2014), Ayyıldız Ünnü, Baybars ve Kesken'in (2014) çalışmaları cam tavan olgusunun varlığını destekler niteliktedir, aynı zamanda çalışmalar genel olarak kadınların üst düzey yöneticilik kadrolarında erkeklere oranla az yer aldıkları, cinsiyet ayrımcılığı yaşadıkları ve kadın istihdamında cam tavanın etkili bir faktör olduğu durumlarını tespit etmişlerdir ve bu bağlamda birbirilerini destekler niteliktedir. Bununla birlikte cam tavan kavramı ile örgütsel kavramların ilişkilendirildiği çalışmalarda yapılmıştır.

**Tablo 5: 2004-2013 Yılları Arasında Araştırmaya Dahil Olan Çalışmaların Yöntemleri ve Sonuçları**

Aksu, Çek ve Şenol (2013)	Nitel	Kadınların müdür olmalarının önündeki engelleri inceleyen çalışma, cam tavan engellerinin olduğunu aynı zamanda cinsiyete dayalı bir ayrımcılık olduğunu ve kadınların erkeklere oranla bu algılarının daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.
Sertkaya, Onay ve Ekmekçi (2013)	Nicel	Spor örgütlerinde kadın yöneticilere yönelik tutumları inceleyen çalışmada, söz konusu tutumların cinsiyete göre değişiklik gösterdiğini ve kadınların temsil oranının erkeklere göre daha düşük olduğunu belirlemiştir.
Çetin ve Atan (2012)	Nicel	İlköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin cam tavan algılarını ölçen çalışmada, stereotipler boyutu yüksek olarak belirlenmiştir.
Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden (2011)	Nicel	Kamu kurumlarındaki yönetici statüsünde çalışan kadın sayısının az olmasının nedenlerini inceleyen çalışma, cam tavan sendromunun varlığını tespit etmiştir, aynı zamanda kadın yöneticilerin kadın çalışanlara ait tutumları daha olumsuz olarak belirlenmiştir.
Demirel (2011)	Nitel	Örgütsel ayrımcılığın kavramsal olarak incelendiği çalışmada, örgütsel ayrımcılığın sonuç olarak cam tavan cinsiyet ayrımcılığı gibi engelleri ortaya çıkardığını belirtmiştir.

İpek ve Yarar (2010)	Nicel	Kadınların okul yöneticiliğinde yeterince yer almamalarının sebeplerini inceleyen çalışma, toplumsal engellerin kişisel engellerden daha çok söz konusu duruma yol açtığını tespit etmiştir.
Menteş (2010)	Nitel	Cam tavan sorununun tespitinde sadece nicel yöntemlerin kullanılmasının yanıltıcı olacağını savunan çalışma, şirketlerde yönetim kurulunda bulunan kadınların hissedar aile ferdi olduğunu tespit etmiştir.
Boydak Özkan 2009	Nicel	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yapılan araştırmada, araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin kadın okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin yüksek olumlu algıları dikkat çekmiştir.
Gül ve Oktay (2009)	Nitel	Türkiye ve Dünya'da yaşayan kadınların cam tavan algılarını inceleyen çalışma, kadınların her kademedede ve her iş sahasında bazı engellerle karşılaştığını belirtmiştir.
Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008)	Nicel	Yönetici konumundaki kadınların cam tavan ile kariyer engellerini inceleyen çalışma, kadın yöneticilerin cam tavanı algıladıklarını özellikle evli olanların algısının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
Örücü, Kılıç ve Kılıç (2007)	Nicel	Cam Tavan Sendromunu ve kadınların kariyer yükselmelerinin önündeki engelleri inceleyen çalışmada, kadınların liderlik ve yöneticilik özelliklerinin sınırlı olması ile kraliçe arı sendromunun temel engeller olduğu tespit edilmiştir.
Ergeneli ve Akçamete (2004)	Nicel,	Bankacılık sektöründe çalışanların cam tavana yönelik tutumlarını inceleyen çalışma, kadın ve erkeklerin tutumunun farklı olduğunu, söz konusu durum için erkeklerin kadınlardan daha olumlu tutumlara sahip oldukları ortaya konulmuştur.

2004 ile 2013 yılları arasındaki çalışmalara bakıldığında kadınların üst düzey yöneticilik kademelerine yükselmelerinin önünde cam tavan engellerinin varlığı burada da tespit edilmiştir. Bu bağlamda Aksu, Çek ve Şenol (2013), Sertkaya, Onay ve Ekmekçi (2013), Bingöl, Aydoğan, Şenel ve Erden (2011) ile Gül ve Oktay' ın (2009) çalışmalarının bulguları birbirini desteklemektedir. Çalışmalar genel olarak cam tavan engellerine sebep olan faktörleri belirlemeye, işgörenlerin cam tavan algılarını ölçmeye, örgütsel kavramlar ile cam tavan kavramı arasındaki ilişki ve etkiyi belirlemeye ve kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasındaki tutum farklılıklarını tespit etmeye yönelik yapılmıştır.

Sektörel bazda makaleye dahil olan çalışmaları genel bir değerlendirmeye tabi tutacak olursak; en fazla çalışmanın eğitim sektöründe yapıldığı görülmektedir. Eğitim sektöründe yapılan on üç çalışmanın yedi tanesi cam tavan olgusunun eğitim örgütlerinde yer bulduğunu tespit etmiştir. Bir çalışma ise bu durumun karşıtı olarak eğitim örgütlerinde kadın yöneticilerin liderlik vasıflarına ilişkin olarak olumlu algıların oldukça yüksek olduğuna dikkat çekmiştir. Eğitim sektöründe yapılan çalışmaların yarısından fazlasının cam tavan olgusunu örgütlerde tespit etmiş olması kadınların halen çalışma yaşamında bir takım problemlerle karşı karşıya kaldığını gösterir niteliktedir. Eğitim sektörünün ardından ise en fazla araştırma yedi çalışma ile turizm sektöründe yapılmıştır ve aynı şekilde bu sektörde de genel olarak cam tavan olgusunun varlığı tespit edilmiştir. Turizm sektöründe yapılan bir çalışma ise muhasebe mesleğindeki kadın çalışanların cam tavan engelleri ile pek karşılaşmadıklarını belirlemiştir. Sağlık sektörüne bakıldığında yapılan altı çalışmada cam tavan olgusunu destekleyen çalışmaların olmasıyla birlikte kadınların kendi kendilerine engel

koyduklarını tespit eden bir araştırmada mevcuttur. Bununla birlikte kadınların kişisel tercih algılarına bağlı olarak cam tavan engelleri ile karşılaştıklarında bunu bir şekilde aşabildikleri ancak engellerin toplum veya örgüt kaynaklı olması halinde aşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Finansal hizmetler sektöründe yapılan altı çalışmaya bakıldığında ise bu sektörde de cam tavan olgusu desteklenmiş ve cam tavan kavramı ile stres düzeyi, örgütsel adalet algısı gibi kavramlar arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Diğer sektörlerde ise en dikkat çeken bulgular şu şekildedir: siyasi alanda yapılan çalışmalarda kadınların siyasi karar organlarında temsil oranlarının çok düşük olduğu belirlenmiş aynı zamanda özellikle siyasi alanda kadınlara karşı önyargıların olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları alanında ise cam tavan kavramı ile ilgili bu olguyu sadece kadınların yaşamadığını, engellerin bireylerin kendisinden kaynaklı olduğunu ve sektörde çalışan kadınların doğrudan bir cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmadıklarına yönelik tespitler yapılmıştır. Bu sektördeki tespitlerin altındaki temele baktığımızda ise insan kaynakları alanının diğer sektörlerle oranla daha kadın yoğun işgücünden oluşması ve kadınların iletişim, insan ilişkileri gibi konularda erkeklere göre daha başarılı kabul edilmelerine dayandırılabilir. Kamuya yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında ise özel sektöre oranla kamuda çalışan kadınların cam tavan algılarının daha düşük olduğu söylenebilmekle birlikte yine de cam tavan engellerini algıladıkları görülmektedir. Ayrıca sanayi sektörü ve telekomünikasyon sektöründe yapılmış olan iki çalışma da kadınların kariyer programlarına katılma ve psikolojik sermayelerinin güçlendirilmesinin cam tavan engellerini aşmada olumlu etki yaratacağını tespit etmiştir. Tüm bunlara bakıldığında araştırmalar genel anlamda kadın yoğun sektörlerde yapılmıştır.

### **Sonuç Ve Öneriler**

Kadınların iş hayatına daha fazla dahil olduğu ve kadın çalışanların sayıca arttığı geçmişe oranla aşikârdır. Ancak çalışmalar kadın çalışanların sayısal olarak iş hayatında çok olmalarına karşın örgütlerin üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil oranlarının oldukça düşük olduğunu gösteriyor. Kadın çalışanlar kariyer ilerlemelerinde çoğu zaman istedikleri veya bekledikleri üst düzey pozisyonlara yükselememektedirler. Literatürde kadın çalışanların bu üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselememelerinin önünde bazı görünmeyen engeller olduğu belirtilir. Bu görünmeyen engeller “Cam Tavan” kavramı ile ifade edilir. Daha kısa bir ifadeyle cam tavan, kadın çalışanların örgütlerde belli bir yerden sonra daha fazla yükselememelerini ve bu yükselememelerinin önündeki engellerin toplamını ifade etmektedir. Bu çalışmanın bulgularına göre, cam tavan sendromunu neredeyse her sektördeki ve her kademedeki kadın çalışanlar algılamakta ve yaşamaktadır. Kadın çalışanların iş hayatında istihdam edilmelerinde ve yükselmelerinde cam tavan faktörünün belirleyici olması kadın çalışanlarda birçok olumsuz etkiye sebep olmaktadır. Bunlar, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet algısının olumsuz yönde olması, bireyde stres ve baskı yaratması gibi olumsuz etkilerdir. Çalışmaya dahil olan araştırmalar genelde kadın çalışanların ağırlıkta olduğu hizmet sektörlerinde gerçekleştirilmiştir, buna bağlı olarak işgören çoğunluğunu nitelik ve nicelik olarak kadınların oluşturmasına karşın şirketlerin yönetim kurulu üyesi gibi üst düzey yönetici pozisyonlarında temsil oranlarının çok düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakıldığında kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselebilmelerinde cam tavanın etkisinin olduğu belirtilebilir. Yine önemli bir sonuç olarak toplumsal cinsiyet bağlamında yapılan araştırmalarda, toplumsal cinsiyet ayrımcılığının kadınları çalışma yaşamında birtakım engellerle karşılaştırdığını göstermektedir. İş hayatına dahil olabilmenin ilk adımında işgören seçiminde dahi kadınlar cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşmaktadır. Fakat kadınların çok nadir cam tavan algısı ile karşılaşmadıklarını ve kendi kendilerine engel koyduklarını belirten az sayıda araştırma da mevcuttur. Bununla birlikte kadınların kendi kendilerine koydukları engelleri bir şekilde aşabildikleri ancak toplumsal engellere takıldıklarında bu engelleri aşamadıkları söylenebilir.

İncelenen çalışmaların büyük çoğunluğu kadınların cam tavan engelleri ile karşılaştığını ve cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıklarını destekler niteliktedir. Tüm bunlara bakıldığında toplumsal cinsiyet algısının sebep olduğu önyargılar kadınların iş hayatında kariyerlerindeki yükselmelerinin önünde engel oluşturmaktadır. Bu önyargılara göre kadınlara üst düzey yöneticilik pozisyonları uygun bulunmamaktadır (Barutçu ve Karaken Kaçar 2017). Kadınların örgütlerde karşılaşmış oldukları cam tavanı aşabilmeleri için ortak bir bilinçle hareket ederek stratejiler oluşturmaları bunları geliştirmeleri ve bu stratejilere uygun hareket etmeleri önemlidir (Soysal ve Baynal 2016). Cam tavanı aşmak için ilk olarak kişinin özgüvene sahip olması gerekmektedir. Toplumsal ve kurumsal stratejilere ek olarak önemli bir faktör olan özgüven kişide mutlaka bulunması ve geliştirilmesi gereklidir. Özgüvenli bir birey çevresinde etkileyecektir ve örgütsel yükselmesinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Korkmaz 2016). Yine bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, kadınların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesinin, güçlendirilmesinin ve kadınların kariyer programlarına dahil olmalarının cam tavanı aşmada olumlu etkiler yaratacağı belirtilebilir.

Literatürde cam tavanı aşmaya yönelik olarak bireysel ve kurumsal stratejiler geliştirilmiştir. Bunlar genel olarak şu şekilde açıklanabilir (Yıldız vd.2016); Bireysel stratejiler: yükseköğretim ve mesleki eğitim programlarına katılım, danışmanlık alma (mentor yardımı), kadınlardan beklenenin üzerinde performans sergileme, çoklu rollerinden bazı durumlarda feragat etme, kariyer ve sosyal ilişkilerini geliştirmeye yönelik programlardan yararlanma şeklindedir. Kurumsal stratejiler ise: örgütlerde ki erkek egemenliğini azaltmaya yönelik politikalar, aile dostu örgütler oluşturma, pozitif ayrımcılık ilkeleri doğrultusunda politikalar.

Pozitif ayrımcılık toplumdaki bazı bireylerin veya azınlık grupların haklarını korumak ve onları desteklemek amacıyla tanınan birtakım ayrıcalıklardır (Ünlü 2009) Cinsiyet ayrımcılığı bağlamında kadınların önüne konulan engelleri ortadan kaldırabilmek adına pozitif ayrımcılığın yasalarla daha geniş kapsamlı olarak desteklenmesi ve caydırıcı yaptırımlarla güçlendirilmesi önerilebilir. Son olarak bu çalışma da Türkçe literatürde yapılmış cam tavan ile ilgili birçok araştırma incelenmiştir. Cam tavan ile ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılar tabloları dikkate alarak alanda ki yapılmamış veya araştırma yapmayı gerektiren konularda çalışma yapabilirler. Aynı zamanda bazı sektörlerde cam tavan kavramının çok az araştırılması da dikkat çekicidir ve yine bu durum da kavram hakkında araştırma yapmak isteyen araştırmacılara ışık olacak niteliktedir.

## KAYNAKLAR

AKBAŞ, Gülçin KORKMAZ, Leman, (2017), Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası, **İş ve İnsan Dergisi**, C. IV, S. 2: s.73.

AKBAŞ, Nurcan, TANER, Bahar, (2017), Yönetim ve Cinsiyet: Cam Uçurum'un Ötesi, **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C. VIII, S. 2: s.206.

AKDEMİR, Bülent, ÇALIŞ DUMAN, Meral, (2017), Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli, **Uluslararası Akademik Değer Çalışmaları Dergisi**, C. III, S. 15: s.517,520.

AKDÖL, Buket, MENTEŞ, Süleyman Ahmet, (2017), Kadınların Yönetici Pozisyonlarında Yaşadıkları Zorluklar ve Lider Üye Etkileşiminde Cinsiyetin Rolü, **Business & Management Studies: An International Journal**, C. V, S. 3: s.859.



AKSOY, Numan, (2018), Cam Tavanın Ötesi: Akademisyen Azınlıklar-Ankara ve İstanbul Örneği, **Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. II, S. 2: s.88.

AKSU, Ali, ÇEK, Fatma, ŞENOL, Bahar, (2013), Kadınların Müdür Olmalarının Önündeki Cam Tavan ve Cam Tavanı Aşma Stratejileri'ne İlişkin İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 25: s.157.158.

AKTAŞ, Gül, (2013), Feminist Söylemler Bağlamında Kadın Kimliği: Erkek Egemen Bir Toplumda Kadın Olmak, **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, C. XXX, S. 1: s.63-64.

AKYURT, Nuran, (2018), Kadın Çalışanlarda Kariyer Engelleri: Radyoloji Çalışanları Örneği, **İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, C. VI, S. 1: s.85.

ALDEMİR, Ceray, BUDAK, Canan, (2018), Cam Tavanı Kırmak: Parlamentoda Cinsiyet Kotası, **Eğitim Bilim Toplum Dergisi**, C. XVI, S. 61: s.58.

ANAFARTA, Nilgün, SARVAN, Fulya, YAPICI, Nuray, (2008), Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. VIII, S. 15: s.111.

ASOY, Elif, (2018), Toplumsal Cinsiyet Ayrımı ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Oyun Teorisi Modeli: Cam Tavanın Kırıldığı Oyun Dengesi, **Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi**, C. II, S. 2: s.85.

AYYILDIZ ÜNNÜ, Nazlı Ayşe, BAYBARS, Miray, KESKEN, Jülide, (2014), Türkiye'de Kadınların Üniversiteler Bağlamında Yetki ve Karar Verme Mekanizmalarına Katılımı, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 42: s.121.

BARUTÇU, Esin, KARAKEN KAÇAR, Zehra, (2017), Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki: Denizli Örneği, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.IV, S. 4: s.79-81.

BİLGİLİ, Münür, (2017), Toplumsal Cinsiyet, Bedenin Mekansallığı ve Cinsiyetçi Mekanlar, **Felsefe-Yazın Dergisi**, S. 23: s.19.

BİNGÖL, Dursun, AYDOĞAN, Enver, ŞENEL, Gökçen, ERDEN, Pelin, (2011), Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C. XII, S. 1: s.130,131.

BOYDAK ÖZAN, Mukadder, (2009), Okul Yöneticiliğinde Cam Tavan Sendromunun Yaşanmadığı Bir Ada Örneği: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. VIII, S. 29: s. 30-32.

BULUT, Dilvin, KIZILDAĞ, Duygu, (2017), Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C. XV, S. 2: s.81.

BURTAN DOĞAN, Bahar, MAT ÇELİK, Gaye, (2017), Kadının Kamudaki Yeri: Türkiye İstatistik Kurumu Örneği, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. VII, S. 13: s.129.

CAN, Esin, KAPTANOĞLU, Sanem, HALO, Lazgeen Mohammed, (2018), Akademisyenlerde Cam Tavan Sendromunun Güç Mesafesi ile İlişkisi, **Öneri Dergisi**, C. XIII, S. 50: s.61.

CİĞER, Ayşegül, UYAR, Güler Ferhan, (2016), Konaklama İşletmelerinde Kadın Muhasebecilerin Cam Tavan Algısına Yönelik Bir Araştırma: Antalya İli Örneği, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. V, S. 2: s.56,57.

ÇAKMAK OTLUOĞLU, K. Övgü, (2014), Kariyer Olgusunun Kavramsallaştırılmasında Kullanılan Metaforlar, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. XIV, S. 2: s. 227.

ÇELİK, Ahmet, ALTINTAŞ, Volkan, (2017), İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, C. XIV, S. 1: s.90.

ÇETİN, Münevver, ATAN, Elif, (2012), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan" a İlişkin Algılarının İncelemesi, **Eğitim Bilimleri Dergisi**, C. XXXV, S. 35: s.134.

ÇİÇEK, Özal, YİĞİT, Berna, (2016), Cam Tavan Sendromu Üzerinden Türkiye'deki Sendikalarda Kadın Yöneticilerin Durumlarının Değerlendirilmesi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. XXX, S. 5: s.1383.

DEMİREL, Yavuz, (2011), İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme, **TİSK Akademi**, S. 2: s.83.

DURMAZ, Şerife, (2016), İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. II, S. 3: s.55.

EKREN, Gülay, (2014), Eğitim Yönetiminde Kadın: Cam Tavana Meda Etkisi: Sinop'ta Bir Uygulama, **Kadın Araştırmaları Dergisi**, C. XV, S. 2: s.90,91.

ER, Olcay, ADIGÜZEL, Orhan, (2015), Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik, **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.II, s.163,168.

ERGENELİ, Azize, AKÇAMETE, Ceren, (2004), Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. XXII, S. 2: s.85.

EROĞLU, Feyzullah, İRDEM, Şeyda, (2016), Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Yönetim Kademelerindeki Yansımaları, **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, C.III, S. 2: s.11-13.

ESEN, Murat, KALOĞLU, Nur, (2018), Genel Yetkinlik İnancı Bağlamında Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi: Politik ve Siyasi Kariyer Sahibi Kadınlar Üzerine Bir Araştırma, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 17. ÜİK Özel Sayısı, s.496.

GÖKTAŞ KULUALP, Halime, (2015), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak, **Kamu-İş**, C. XIV, S. 1: s.100-117.

GÖNÇ, Temmuz, (2017), Türkiye'de Erkek Hemşire Olmak: Avantajlar ve Dezavantajlar, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. LXXII, S. 1: s.35.

GÜL, Hasan, OKTAY, Ercan, (2009), Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C.IX, S. 18, s.426-434.

GÜLDÜ, Özgür, ERSOY KART, Müge, (2009), Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.LXIV, S. 3: s.101-107.

GÜNDÜZ, Şafak, (2018), İş Yaşamında Erkek Ortaya Çıkan Ancak Kadını Tehdit Eden Sendromlar, **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, C. XXXVII, S. 37: s.154.

HOŞGÖR, Haydar, GÜNDÜZ HOŞGÖR, Derya, MEMİŞ, Kalbiye, (2016), Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanlar Örneği, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. XIII, S. 35: s.350,357.

IŞIK EROL, Sevgi, (2015), Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Katılımın Belirleyicileri, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. II, S. 3: s.18.

İNEL, Merve, GARAYEV, Vener, BAKAY, Aziz, (2014), Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye’nin Ege Bölgesi Kurumları, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. I, S. 1: s.12.

İPÇİOĞLU, İsa, EĞİLMEZ, Özüm, ŞEN, Hilal, (2018), Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. X, S. 25: s.686.

İPEK, Cemalettin, YARAR, Seher, (2010), Sınıf Öğretmeni ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Okul Yöneticiliğinde Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Tutum ve Görüşleri, **e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi**, C. I, S. 1: s.72.

KALKIN ERKAN, Gökdeniz, (2017), Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algılarının Stres Düzeylerine Etkisi, **International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, C. XII, S. 3: s.341.

KALKIN, Gökdeniz, ERDEM, Haluk, TİKİCİ, Mehmet, (2015), Cam Tavan Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Yükseköğrenim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, C. VII, S. 13: s.125.

KARACA, Ayşe, (2007), Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, s. 53-66.

KARCIOĞLU, Fatih, LEBLEBİCİ, Yeliz, (2014), Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “ Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. XXVIII, S. 4: s.1-8.

KARTAL, Filiz, (2016), Kadınların Yurttaşlığı ve Feminist Kuram, **Amme İdaresi Dergisi**, C. XLIX, S. 3: s.63.

KILIÇ, Taşkın, ÇAKICI, Ahmet Burhan, (2016), Sağlık ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C. XIX, S. 3: s.283.

KORKMAZ, Hatun, (2016), Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu, **Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı II**, s.96,108.

KÖRDEVE, Mustafa Kemal, (2017), Kadın Çalışanların Önündeki Engel: Cam Tavan Sendromu, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. X, S. 1: s.125.

KÜTÜKÇÜ, Ayşe (2017), Türkiye’de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi, **İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi**, C. II, S. 15: s.34.

MANAP DAVRAS, Gonca, DAVRAS, Özgür, (2015), Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü Öğrencilerinin Turizm Sektöründe Cinsiyet Ayrımcılığıyla İlgili Düşünceleri, **Journal of Tourism Theory and Research**, C. I, S. 2: s.93.

MENTEŞ, S. Ahmet, (2018), Türk Bankacılık Sektöründe Cam Tavan Sorunu, **Social Sciences Research Journal**, C. VII, S. 4: s.1.

MENTEŞ, Ahmet, (2010), Cam Tavan Sorununun Boyutlarının Anlaşılmasında Nitel Unsurların Önemi: İMKB100 Üzerine Bir Çalışma, **I.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S. 43: s.105.

ÖĞÜT, Adem, (2006), Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, C. I, S. 1: s.59.

ÖKTEM, Şükran, KUBAT, Gözde, KIZILTAN, Burçak, (2018), Otel İşletmelerinde Kadın İşgören Davranışlarını Etkileyen Algılara İlişkin Bir Araştırma, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C. XXIX, S. 2: s.206.

ÖRÜCÜ, Edip, KILIÇ, Recep, KILIÇ, Taşkın, (2007), Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. XIV, S. 2: s.117.

ÖZÇATAL, Elif Özlem, (2011), Ataerkillik, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Çalışma Yaşamına Katılımı, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. I, S. 1: s.24.

ÖZDEMİR, Yasemin, ARAS, Mustafa, (2015), Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Sosyal Hizmet Özel Sayısı: s.107.

ÖZEL BİLİM, İrem, BÜLEZ, Aysel, (2018), Cam Tavandan Yansımalar, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, C. VII, S. 1: s. 56.

ÖZTÜRK, Zekai, BİLKAY, Tuna Aybike, (2016), Türkiye Kamu Hataneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. III, S. 6: s.92-101.

ÖZTÜRK, Zekai, BOLAT, Yasemin, KIRAN MORKOÇ, İlknur, (2018), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engellerinin Araştırılması: Bir Özel Hastane Örneği, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, C. IV, S. 3: s.227.

ÖZYER, Kubilay, AZİZOĞLU, Öznur, (2014), İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. X, S. 10: s.103-105.

PELİT, Elbeyi, GÜÇER, Evren, DEMİRDAĞ, Şerif Ahmet, (2016), Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. VIII, S.15: s.60.

SERTKAYA, Ömür, ONAY, Meltem, EKMEKÇİ, Rıdvan, (2013), Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi, **Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi**, C. IV, S. 4: s.11,12.

SOYSAL, Abdullah, BAYNAL, Tuğba, (2016), Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. XIII, S. 2: s.227-260.

SÖKMEN, Alev, AKAR ŞAHİNGÖZ, Semra, (2017), Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.IX, S. 1: s.113-116.

STAUB, Selva, (2017), Türk İş Dünyasında Kadının Liderlik Tarzı ve Kullandıkları Liderlik Dili, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, C.XII, S. 2: s.209.

ŞENER, İrge, ARIKAN TEZERGİL, Seher, ERDİLEK KARABAY, Melisa, (2018), Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. XX, S. 1: s.83-93.

ŞENTÜRK, Burcu, AYYILDIZ ÜNNÜ, Nazlı Ayşe, KESKEN, Julide, (2017), İş Yaşamında Toplumsal Cinsiyetin Etkisi: Türkiye Üniversiteler Örneği, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 16. ÜİK Özel Sayısı: s.888,889.

TAHTALIOĞLU, Hava, (2016), Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. IX, S. 2: s.101.

TEKİN, Ömer Akgün, KESKİN, Emine, (2017), Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Cam Tavan Algısı Arasındaki Etkileşim, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, C. VII, S. 2: s.307.

TUNÇ, Semiha, ÖZMEN, Alper, (2016), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Uygulama, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. VII, S. 2: s.97.

ÜNLÜ, Tuğba, (2009), Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, s.17.

YENİHAN, Bora, CEREV, Gökçe, (2016), Sendikalı Kadınlar ve Yaşadıkları Sorunlar: Kocaeli-Gölcük'de Kamu Çalışanları Sendikaları Üzerine Nitel Bir Araştırma, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C. XIV, S. 14: s.150.

YILDIRIM, İ.Esen, ERGÜT, Özlem, CAMKIRAN, Ceren, (2017), Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Konusundaki Farkındalığın Belirlenmesine Yönelik Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, **Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Dergisi**, C. I, S. 2: s.45.

YILDIZ, Sebahattin, ALHAS, Fidan, SAKAL, Önder, YILDIZ, Harun, (2016), Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavani Ne Zaman Aşar, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. LXXI, S. 4: s.1119-1130.

YILDIZ, Sebahattin, VURAL, Mehmet Fatih, SAVCI, Gülten, (2018), Kadınların Kariyer Gelişimi İçin Stratejiler: Özel Sektörde Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma, **Kadın Araştırmaları Dergisi**, C. XIX, S. 1: s.85.

YILDIZ, Sebahattin, (2017), Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımasında Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. XVIII, S. 1: s.121-123.

YILMAZ, Büşra, OKUTAN, Elvan, (2017), Cam Tavn Sendromu ve Kadınların Kariyer Engelleri: Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği, **2. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi**, s.99-101.

**Web:**<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> 30 Kasım 2018'de alınmıştır.