



2025, 14 (3), 1572-1596 | Araştırma Makalesi

Cam Tavan: Kadın Çalışanların Deneyimlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma

Fatma Zehra Yıldız ¹

Öz

İşletmelerde kadınların liderlik rollerinde daha görünür hale gelmesi, kapsayıcı ve çeşitliliğe dayalı bir iş ortamı oluşturarak daha adil ve sürdürülebilir bir topluma katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, beyaz yakalı kadın çalışanların cam tavan sendromu ile ilgili deneyimlerini kapsayıcılık yönetimi perspektifinden değerlendirerek incelemektir. Çalışma, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri, terfi pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen faktörleri ve bu süreçte hissettiklerini anlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, cam tavanın kırılmasında kapsayıcılığın rolünü sorgulamaktadır. Araştırmanın katılımcılarını, Türkiye’de farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışan/çalışmış olan beyaz yakalı kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Bu araştırmada, farklı yaş, sektör ve pozisyonlardan katılımcılara amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Fenomenoloji deseniyle tasarlanan araştırmada yarı yapılandırılmış mülakatlar ile elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bulguların görselleştirilmesinde Maxqda Analytics Pro kullanılmıştır. Katılımcıların cam tavan sendromuna ilişkin deneyimleri “cam tavana bakmak, yaşanmış deneyimler, ne hissettim, cam tavanın sebepleri, sonucunda ne oldu, cam tavanı kırmak” temalarında betimlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, kadın beyaz yakalı çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin deneyimlerinin, büyük ölçüde işletmelerin ve yöneticilerin kapsayıcı olmayan politika ve uygulamaları tarafından şekillendiği ortaya çıkmıştır. Cam tavanın kırılmasında kapsayıcılık politikalarının örgüt kültürü olarak benimsenmesi önem taşımaktadır. Kapsayıcı yetenek yönetimi bağlamında nitelikli kadın çalışanların elde tutulması ve cam tavanın engellenmesi için İK departmanının öncülük ettiği şeffaf, adil terfi, performans ve ödüllendirme uygulamalarına gereksinim duyulmaktadır. Çalışmanın sonuçları, işletmelerde kapsayıcılığa dayalı sürdürülebilir İKY uygulamalarının kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını desteklemede ve cam tavanla mücadelede etkili olabileceğini göstermektedir. Bu çalışma, beyaz yakalı kadın çalışanların güçlendirilmesi ve desteklenmesine yönelik somut politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, cinsiyet eşitliği temelli sürdürülebilirlik amaçlarıyla uyumlu, kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Kapsayıcılık Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Kariyer Engelleri, Nitel Araştırma

Yıldız, F. Z. (2025). Cam Tavan: Kadın Çalışanların Deneyimlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 14(3), 1572-1596. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1704520>

Geliş Tarihi	22.05.2025
Kabul Tarihi	06.09.2025
Yayın Tarihi	30.09.2025
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	



2025, 14 (3), 1572-1596 | Research Article

Glass Ceiling: A Qualitative Study on the Experiences of Female Employees

Fatma Zehra Yıldız ¹

Abstract

Making women more visible in leadership roles in organisations contributes to a more just and sustainable society by creating an inclusive and diverse work environment. The aim of this study is to examine the experiences of white-collar female employees regarding the glass ceiling syndrome from the perspective of inclusion management. The study aims to understand the invisible barriers that women face in their career development processes, the factors that prevent them from reaching promotion positions and the feelings they feel in this process. In this context, the study questions the role of inclusion in breaking the glass ceiling. The participants of the study consist of white-collar female employees who work/ have worked in organisations in different sectors in Turkey. In this research, participants from different ages, sectors and positions were reached by using purposive sampling method. The data obtained through semi-structured interviews in the research designed with phenomenology design were analysed by content analysis method. Maxqda Analytics Pro was used to visualise the findings. The participants' experiences related to the glass ceiling syndrome were described under the themes of "looking at the glass ceiling, lived experiences, what I felt, causes of the glass ceiling, what happened as a result, breaking the glass ceiling". As a result of the study, it was revealed that the experiences of female white-collar employees regarding the glass ceiling syndrome are largely shaped by the non-inclusive policies and practices of enterprises and managers. Adopting inclusion policies as an organisational culture is important in breaking the glass ceiling. In the context of inclusive talent management, transparent, fair promotion, performance and reward practices led by the HR department are needed to retain qualified female employees and prevent the glass ceiling. The results of the study show that sustainable HRM practices based on inclusion in organisations can be effective in supporting women to reach leadership positions and combating the glass ceiling. This study highlights the need to develop concrete policies and practices to empower and support female white-collar employees. It emphasises the importance of creating an inclusive work environment that is consistent with gender equality-based sustainability goals.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Inclusion Management, Sustainability, Career Barriers, Qualitative Research

Yıldız, F. Z. (2025). Glass Ceiling: A Qualitative Study on the Experiences of Female Employees. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 14(3), 1572-1596. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1704520>

Date of Submission	22.05.2025
Date of Acceptance	06.09.2025
Date of Publication	30.09.2025
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

Giriş

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu 2015 yılında, 17 sürdürülebilir kalkınma amacı ve 169 hedeften oluşan “2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi’ni” ilan etmiştir. Bu gündem, sürdürülebilir kalkınmanın üç temel boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel unsurları bir araya getirmektedir (United Nations, 2015: 4, 7). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’ndan beşincisi, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların güçlendirilmesine yöneliktir (United Nations, 2024: 10). Bu amacın başarılması, kapsayıcılığın artırılmasıyla da doğrudan ilişkilidir. İşletmelerde yönetici pozisyonlarındaki kadın oranlarının artırılması, yalnızca cinsiyet eşitliğini teşvik etmekle kalmamakta aynı zamanda kapsayıcı ve çeşitliliğe dayalı bir iş ortamı oluşturarak daha adil ve sürdürülebilir bir topluma katkı sağlamaktadır.

Kapsayıcılık ve çeşitlilik, bireylerin tüm özelliklerini bir araya getirerek iş birliği, mutluluk, kültürel farklılıklara duyulan takdir ve etkili problem çözme becerilerinin gelişmesine olanak tanıyan daha geniş ve kapsamlı bir perspektif sunmaktadır (Browsers ve Ho, 2022: 7). Kapsayıcılık, cinsiyet, ırk ve fiziksel yetenek gibi faktörlere dayalı olarak bireylerin fırsatlara ve kaynaklara eşit şekilde erişimini sağlama olarak tanımlanmaktadır (Chalermchaikit vd., 2024: 2). İşletmeler, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkelerini iş yeri politikalarına entegre etmeli ve farklı özelliklere sahip çalışanları korumak için etkili çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi politikaları geliştirmelidirler (Alam ve Shin, 2021: 750). Cinsiyet çeşitliliği yönetimi, işgücü piyasasında gözlemlenen eşitsizliklerin ve ayrımcılık kaynaklarının analizini, cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmeye yönelik müdahalelerin temelini, destekleyici organizasyonel uygulamaların geliştirilmesini ve kariyer yönetimi süreçlerini kapsamaktadır (Saba vd., 2021: 766). Toplumsal cinsiyet eşitliği, üretkenliği artırarak ekonomik sonuçları iyileştirmektedir. Çevre politikalarında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, sürdürülebilir ve adil kalkınmayı teşvik etmektedir (Jeevanasai vd., 2023: 1).

Kadınlar, aynı işi yaptığı erkeklere göre daha az para kazanabilmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri’nde kadınların erkeklerin kazandığının her 1 doları için yalnızca 82 sent kazandıkları ifade edilmiştir (National Women’s Law Centre, 2020: 1). Üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alan birçok kadın, siyasi çatışmalar, güç mücadeleleri ve hırs temelli rekabetin aile yaşamlarına olumsuz yansımaları olabileceği endişesiyle daha üst yönetim kademelerine yükselmeye yönelik isteklilik göstermemektedir. Ayrıca, bazı kadın çalışanlar, sahip oldukları bireysel yetkinlik ve becerilerin söz konusu üst düzey liderlik rollerini yerine getirmek için yetersiz olabileceğine dair algılar geliştirmekte ve bu durum kariyer ilerlemelerini sınırlandırmaktadır (Akpınar-Sposito, 2013: 493).

Çeşitli çalışmalar (Balasubramanian ve Lathabhavan, 2017: 1125; Galbreath, 2018: 863; Lim vd., 2019: 841; Filandri vd. 2023: 1; Glass ve Cook 2016; 51; Grant, 2025: 57), kadınların ne kadar yetenekli veya nitelikli olurlarsa olsunlar kariyerlerinde veya profesyonel pozisyonlarında belirli seviyelere veya pozisyonlara yükselememeleri anlamına gelen “cam tavan” terimini incelemiştir. Bu durum, kültürel sermaye, cinsiyet ayrımcılığı, mesleki ayrışma, tercihler ve kurum ve kuruluşların özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Purcell vd., 2010: 705).

Kadınların karşılaştığı zorluklar yukarıda bahsedildiği gibi pek çok çalışmaya konu olsa da bu engellere rağmen cam tavanı aşabilen kadınların deneyimlerini ve başarılarını şekillendiren faktörler hâlâ yeterince anlaşılamamıştır (Glass ve Cook, 2016: 51). Mevcut

çalışmalar cam tavanı çoğunlukla bireysel ya da kültürel faktörlerle açıklarken, bu çalışma örgütsel düzeyde kapsayıcılık ilkelerinin cam tavanın aşılmasındaki rolünü sorgulamakta ve bu açıdan literatüre yeni bir bakış açısı getirmektedir. Ayrıca bu çalışma, cam tavan sendromunu nitel bir yöntemle inceleyerek kadınların kariyer yolculuklarındaki öznel deneyimlerine odaklanmakta, böylece istatistiki verilerle sınırlı olan mevcut bilgi birikimine derinlik katmaktadır. Beyaz yakalı kadınların kurumsal hayatta karşılaştıkları görünmez engelleri ve bu engellere karşı geliştirdikleri başa çıkma stratejilerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymak hem akademik araştırmalar hem de İKY (insan kaynakları yönetimi) uygulayıcıları için önemli pratik çıktılar sunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, beyaz yakalı kadın çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin deneyimlerini kapsayıcılık yönetimi perspektifinden incelemektir. Çalışma, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri, terfi pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen faktörleri ve bu süreçte hissettiklerini anlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, cam tavanın kırılmasında kapsayıcılığın rolünü sorgulamaktadır. Bu çalışma, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği) doğrultusunda İKY politikalarını uyumlaştıran kuruluşlarda kapsayıcılığın önemine ilişkin kanıta dayalı politika ve uygulamalara katkı sağlamaktadır.

Cam Tavan Sendromu

Cam tavan, kadınların kurumlarında üst düzey liderlik pozisyonlarına yükselmesini engelleyen görünmez engellere atıfta bulunmaktadır (Baxter ve Wright, 2000: 276). “Cam tavan” terimi üst pozisyonlardaki kadınlara yönelik baskımacı yargılar ve önyargılardan kaynaklanan sistematik toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ifade etmektedir. Bu olgu, toplumsal ve bireysel faktörlerden kaynaklanabildiği gibi işletmeler içerisindeki yapısal engellerden ve örtük uygulamalardan da oluşabilmektedir (Naguib ve Madeeha, 2023: 2).

Feminist bakış açısı, çeşitli metodolojileri ve felsefeleri kapsayarak, liderlik rollerine sahip kadınların karşılaştığı yapısal ve sistemik engelleri incelemek ve anlamak için bir mercekle sunmaktadır (Ritzer ve Ryan, 2010: 226). Toplumsal cinsiyetin temellendirildiği sosyal rol teorisi ise kadınlar ve erkekler arasındaki davranış farklılıklarını, toplumsal cinsiyetle ilgili baskımacı yargılar ve sosyal rollerle ilişkilendirmektedir (Dökmen, 2019: 82). Eagly ve Steffen (1984), toplumsal cinsiyetle ilgili kalıp yargılar üzerine yaptıkları çalışmalarda, çocuk bakımı ve ev işleri gibi sorumlulukların kadınlar ve erkekler arasında eşit bir şekilde paylaşılmasının, bu kalıp yargıların değişiminde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadırlar (1984: 752). Toplumsal cinsiyet, ücret eşitsizliği, işlerin cinsiyete dayalı ayrımı ve kamusal ile özel alandaki hiyerarşik yapıların oluşumunda belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Kadınlara toplum tarafından atfedilen roller, onları emek piyasasında ve kamusal alanda öncelikli olarak “anne” ve “eş” kimlikleriyle tanımlayarak konumlandırmaktadır (Urhan, 2016: 120).

Kadınların yönetim pozisyonlarına uygun olmadığına dair geniş tabanlı toplumsal roller ve kimlik stereotipleri cam tavan sendromunda tartışılmaktadır. Bu stereotipler, kadınların yeteneklerini göstermelerini zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle, kadınlar üst düzey yönetim pozisyonları için dikkate alınmamakta ya da terfi fırsatlarını sağlayan süreçlerden dışlanabilmektedirler (Dowling, 2017: 27).

Özgüven, zorluktan kaçınma eğilimi gibi unsurlar cam tavanın bireysel bariyerleri olarak ifade edilirken örgütsel engeller, olumsuz çalışma ortamı, yöneticinin algıları ve

cinsiyet ayrımcılığı örgütsel bariyerler olarak kabul edilmektedir (Zhang ve Basha, 2023: 493). Toplumsal cinsiyet basmakalıp yargıları da cam tavanın toplumsal bariyerleri olarak görülmektedir (İmadoğlu, 2020: 87).

Cam tavanı kıran kadın çalışanlar belli durumlarda cam uçurum sonucuyla karşılaşabilmektedirler (Zhang ve Basha, 2023: 492). “Cam uçurum” üzerinden terfi eden kadınlar, genellikle organizasyonu, takımı veya birimi kurtarma beklentisiyle görevlerine başlamakta ve bu durum, üzerlerindeki denetimi ve performans baskısını daha da artırabilmektedir (Glass ve Cook, 2016: 53). Cam tavan sendromunun sonuçlarından bir diğeri de cam duvarlardır. Kadın yöneticiler, insan kaynakları, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler gibi alanlarda terfi alırken erkek yöneticiler operasyon, satış ve araştırma-geliştirme gibi alanlarda yükselebilmektedirler (International Labour Office, 2015: 11).

Cam tavan algısı, işletmelerin kadın yönetici yeteneklerini çekme, katılım sağlama ve elde tutma konusunda başarısını önemli ölçüde olumsuz etkileyebilmektedir ve işveren markası açısından da olumsuz bir izlenim oluşturabilmektedir (Powell ve Butterfield, 2015: 307).

Alanyazın

Örgütsel faktörler açısından bakıldığında, yapılan çeşitli araştırmalar terfi süreçlerinde şeffaflık eksikliği, cinsiyete dayalı terfiler ve stereotipleri pekiştiren bir örgüt kültürü gibi yapısal faktörlerin kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini engellediğini göstermektedir (Grant, 2025: 57; Ghundol ve Muthanna, 2025: 1; Zhang ve Basha, 2023: 489). Grant'ın (2025) sağlık kuruluşlarındaki azınlık kadın liderlerle yaptığı fenomenolojik araştırma, özellikle şeffaf olmayan terfi sistemlerinin ve geleneksel iş kalıplarının cam tavanı güçlendirdiğini vurgulamaktadır (2025: 57-58). Benzer şekilde, Zhang ve Basha (2023) gelir eşitsizliği ve gelişim fırsatlarına sınırlı erişim nedeniyle kadınların liderlik rollerinde yeterince temsil edilmediğini ortaya koymuşlardır (2023: 489).

Toplumsal cinsiyet rolleri ve sosyo-kültürel normlar, kadınların liderlik rollerine erişimi önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Naguib ve Madeeha'nın (2023: 1) Katar kamu sektöründe yaptığı nitel araştırma, kadınların iş-yaşam dengesini sağlamakta erkeklerden daha fazla zorluk çektiğini ve bunun toplumsal cinsiyet kalıp yargıları tarafından körüklendiğini göstermektedir. Ghundol ve Muthanna (2025), Yemen'de yaptıkları çalışmada, geleneksel rollerin ve başarısızlık korkusu gibi içselleştirilmiş faktörlerin cam tavan etkisini derinleştirdiğini belirtmiştir (2025: 1).

Bireysel özellikler ve psikolojik faktörler de cam tavan sendromunu etkileyen önemli faktörler arasındadır. Collischon (2021) erkek çalışanlar için daha yüksek ücretlerin, risk alma eğilimi ve kontrol odağı gibi kişilik özellikleriyle ilişkili olabileceğini öne sürmüştür (2021: 1). Benzer şekilde, İplikçioğlu vd., (2018) bireysel gelişimin desteklenmesinin ve adil eğitim fırsatlarının cam tavanın aşılmasında etkili olabileceğini belirtmiştir (2018: 702-703). Balasubramanian ve Lathabhavan (2017) kadın çalışanların cam tavanla ilgili iyimser inançlarının tükenmişliği azalttığını ve örgütsel bağlılığı artırdığını bulmuştur (2017: 1125).

Kadınların cam tavana karşı stratejileri üzerine yapılan çalışmalar, bu sendromun sadece bir engel değil, aynı zamanda kurumsal girişimciliğe doğru itici bir güç olabileceğini

göstermektedir. Mattis (2004) ve Sharif (2015) cam tavanı deneyimleyen kadınların önemli bir kısmının kendi girişimlerini başlatmak üzere kurumsal sistemden ayrıldığını belirtmiştir (Mattis, 2004: 154; Sharif, 2015: 329). Glass ve Cook (2016), kadınların genellikle yüksek riskli pozisyonlara yerleştirildiklerini, “cam uçurumu” deneyimlediklerini ve gerekli kurumsal destekten mahrum kaldıklarını ileri sürmüştür (2016: 51).

Akademide ve özel sektörde görünürlük sorunu da literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Filandri vd. (2023: 1), İtalyan akademisindeki kadınların erkeklerle eşit bilimsel üretkenliğe sahip olmasına rağmen politika eksikliğinin kadınların ilerlemesini sınırladığını belirtmiştir. İmadoğlu vd. (2020), özel sektörde kadın çalışanların terfilerde karşılaştıkları haksızlıkların motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir (2020: 85).

Nitel araştırmaların katkısı, cam tavanın görünmeyen boyutlarının anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Amon (2017: 1) nitel çalışmada kadınların otorite figürü olarak tanınmak için mücadele ettiklerini ve meşruiyet kazanmak için olumlu ilişkiler kurmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Dönmez ve Çelikel (2025), beyaz yakalı kadın banka çalışanlarının toplumsal rollerden kaynaklanan yapışkan zeminler, yaş ayrımcılığı ve medeni duruma dayalı önyargılar gibi birçok engelle karşılaştığını belirtmiştir (2025: 64).

Bu literatür, cam tavan sendromunun çok katmanlı bir olgu olduğunu ve bireysel çabalardan ziyade yapısal ve kültürel dönüşümlerle aşılabileceğini göstermektedir. Ancak mevcut literatürde nitel araştırmaların, özellikle de kapsayıcılık yönetimi perspektifinden yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın nitel yönetime dayalı yapısı ve cam tavan sendromunu kapsayıcı yönetim perspektifinden incelemesi, alandaki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Yöntem

Nitel araştırmaların temel amacı, bireylerin yaşam deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarına dair derinlemesine bir anlayış geliştirmektir. Bu süreç, bireylerin anlam oluşturma yöntemlerini ve bu anlamlandırma sürecinin temel unsurlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nitel araştırmalarda bireylerin yaşadıkları olgular betimlenerek bu olgulara ilişkin detaylı bir analiz sunulmaktadır (Merriam, 2015: 14). Nitel araştırmalar, yalnızca mevcut literatüre katkı sağlamakla kalmamakta aynı zamanda yeterince temsili bulunmayan toplulukların perspektiflerini ve deneyimlerini ortaya koyarak onların sesini duyurabilmektedir (Creswell, 2018: 131).

Araştırma Soruları

Kadın çalışanlar, cam tavanın varlığını nasıl tanımlamaktadırlar?

Cam tavan sendromu, kadın çalışanlar tarafından nasıl deneyimlenmektedir?

Cam tavan sendromunu deneyimleyen kadın çalışanlar ne hissetmektedirler?

Cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında rol oynayan bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler nelerdir?

Cam tavanın kırılmasında hangi kapsayıcı politika ve uygulamalara gereksinim vardır?

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, kadın çalışanların cam tavan sendromuyla ilgili yaşanmış deneyimlerini içerdğinden dolayı fenomenoloji deseni ile tasarlanmıştır.

Fenomen kelimesi, Yunanca “görünüş” anlamına gelen “phainomenon” kelimesinden türemiştir. Kelime “algının nesnesi, algılanan ya da bilince görünen şey, gözlemlenebilir olan olay ya da olgu” olarak ifade edilmektedir (Cevizci, 1999: 341). Fenomenolojinin öncüsü Husserl’ e göre, insan davranışları onların gerçek olarak algıladıkları şeyler tarafından etkilendiğı için insan motivasyonlarını anlamayı amaçlayan araştırmalar için öznel bilgi önem taşımaktadır (Lopez ve Willis, 2004: 727). Fenomenolojik araştırma, bireylerin belirli bir fenomen veya kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerini derinlemesine inceleyerek, bu deneyimlerin özünü ve ortak anlamlarını ortaya koymayı amaçlayan bir tasarımıdır (Creswell, 2018: 77). Fenomenolojik araştırmalarda, bireylerin yaşanmış deneyimlerini anlamaya yönelik temel sorular yöneltilmektedir. Bu bağlamda, "Yaşanmış deneyim nasıl bir yapıya sahiptir?" ve "Bu deneyimin bireyler için taşıdığı anlam ve önem nedir?" gibi sorular, fenomenolojik araştırmaların merkezinde yer almaktadır (Van Manen, 1990: 163, 166).

Araştırmanın Katılımcıları ve Araştırma Süreci

Araştırmanın katılımcılarını, Türkiye’de farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışan/çalışmış olan beyaz yakalı kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Beyaz yakalı kadın çalışanlar genellikle yönetim ve uzmanlık gerektiren pozisyonlarda çalıştıkları için terfi süreçleri, liderlik fırsatları ve örgütsel yapılarla daha yakından etkileşimde bulunmaktadır. Çeşitli sektörlerden katılımcıların dahil edilmesi ise bulguların daha geniş bir perspektiften ele alınmasına ve cam tavan olgusunun farklı kurumsal bağlamlardaki tezahürlerinin incelenmesine olanak tanımaktadır.

Bu araştırmada, farklı yaş, sektör ve pozisyonlardan bireylere amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırma hedefleriyle ilgili uzmanlık bilgisine sahip bireyleri seçerek belirlemek, hedefe yönelik ve ilgili bir örneklem sağlamak için kullanılmaktadır (Cohen vd., 2018: 114-115). Patton (2018), amaçlı örneklemenin, bilgi açısından zengin vakaları seçmeyi hedeflediğini ve bu doğrultuda çeşitli stratejilerin kullanılabileceğini ifade etmektedir (2018: 230). Bu araştırma kapsamında katılımcılara ulaşılabilmesi için ölçüt, maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme stratejileri kullanılmıştır. Patton (2018), ölçüt örneklemenin önceden belirlenen belli bir öneme sahip ölçütleri sağlayan durumların incelenmesine dayandığını öne sürmektedir (2018: 238). Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için katılımcıların, beyaz yaka pozisyonlarında en az bir yıl çalışma deneyimine sahip olmaları ve cam tavan sendromuna ilişkin doğrudan deneyim ya da görüş bildirebilecek durumda olmaları katılım ölçütleri olarak belirlenmiştir. Bu ölçütler, araştırmanın konusu ile doğrudan ilişkili ve bilgi açısından zengin katılımcılarla derinlemesine veri toplanmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Maksimum çeşitlilik örnekleme, nitel araştırmalarda elde edilen bulguların farklı perspektifleri yansıtmasını sağlamak açısından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Creswell, 2015: 157). Araştırmada, kartopu örnekleme stratejisi de kullanılmıştır. Bu yöntemde, araştırmacı öncelikle araştırma konusu ile doğrudan ilişkili niteliklere sahip birkaç katılımcı belirleyerek mülakatlar gerçekleştirmiştir. Sonrasında

araştırmacı bu katılımcılardan kendisini benzer özelliklere sahip diğer bireylere yönlendirilmesini talep etmiştir (Berg ve Lune, 2015: 71-72).

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcılar	Yaş	Mevcut Pozisyon	Deneyim (Yıl)
P1	40	Yönetici Danışmanı	23
P2	36	Bordro Şefi	15
P3	35	İnsan Kaynakları Müdürü	11
P4	38	Süpervizör	15
P5	30	İnsan Kaynakları İş Ortağı	8
P6	39	Bölge Satış Müdürü	16
P7	43	Yönetici	22
P8	31	Uzman	6
P9	38	İnsan Kaynakları Şefi	17
P10	33	Yönetici Asistanı	8

Araştırma kapsamında farklı pozisyon ve sektörlerden 10 kişiyle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Tablo 1’de sunulduğu gibi katılımcıların yaşları 31 ile 43 arasında değişmektedir. Bu durum, araştırmaya farklı kariyer aşamalarında bulunan bireylerin katılım sağladığını göstermektedir. Katılımcıların pozisyonlara bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmının yönetici pozisyonunda bulunduğu, bunun yanı sıra bölge müdürü, şef, uzman ve yönetici asistanı gibi farklı düzeylerde görev yapan bireylerin de araştırmaya dahil edildiği görülmektedir. Bu çeşitlilik, cam tavan sendromunun yalnızca üst düzey yönetici adaylarını değil, orta kademe yöneticileri ve uzmanları da etkileyebileceğini göstermesi bakımından değerlidir. En az deneyime sahip katılımcının 6, en fazla deneyime sahip katılımcının 23 yıl deneyimi bulunmaktadır.

Nitel araştırmalarda, veri toplama süreci teorik doyumluk ilkesine dayanmakta olup, elde edilen verilerin tekrarlanmaya başlaması ve belirlenen kategorilerin yeterince açıklığa kavuşması durumunda mülakat sürecinin sonlandırılması önerilmektedir (Charmaz, 2015: 300). Bu çalışmada, mülakat sırasında veriler tekrar etmeye başladığında ve yeni kavramsal açıklamalar ortaya çıkmadığında veri doygunluğuna ulaşıldığı değerlendirilmiştir. Nitekim Guest, Bunce ve Johnson (2006) birçok nitel çalışmada veri doygunluğuna 6 ila 12 görüşme arasında ulaşılabilceğini belirtmektedir. Katılımcı homojenliği, veri toplama aracının içeriği ve görüşme yapısının standardizasyonu daha az sayıda katılımcıyla veri doygunluğuna ulaşmayı mümkün kılmaktadır. (2006: 75, 78). Mülakatlar yoğun olarak Temmuz 2024 tarihinde telefonla veya çevrim içi görüntülü konuşma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Mülakat süreleri 10-35 dakika arasında sürmüştür. Katılımcılardan onam formu ile sözlü onay alınmıştır. Sonrasında katılımcılardan izin alınarak mülakat ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Nitel araştırmalarda, özellikle görüşmelerin telefonla veya çevrimiçi olarak gerçekleştirildiği ve yazılı onay almanın pratik olmadığı durumlarda, sözlü onay geçerli ve etik bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

İnanırlık, Nakledilebilirlik, Teyit edilebilirlik

İç geçerlik veya inanırlığın sağlanmasında yaygın olarak kullanılan stratejilerden biri, katılımcı doğrulaması ya da üye kontrolü olarak adlandırılan yaklaşımdır. Bu yöntemde, araştırmacının ön analizleri katılımcılarla paylaşmakta ve onların geri bildirimleri

doğrultusunda verilerin algılanışı ile yorumlanışının doğruluğu değerlendirilmektedir. Böylece, elde edilen bulguların katılımcıların deneyimlerine uygunluğu ve araştırma sonuçlarının geçerliliği artırılmaya çalışılmaktadır (Merriam, 2015: 207). Araştırmacı, mülakatın hemen sonunda topladığı verileri özetleyebilmekte, katılımcıdan bunların doğruluğuna ilişkin geri bildirimler alabilmektedir (Erlandson vd., 1993: 29-30). Nitel araştırmalarda nakledilebilirliğin sağlanması amacıyla kullanılan stratejilerden biri katılımcıların ifadelerinin zengin ve yoğun betimlenmesidir. Katılımcılarla yapılan mülakatlardan ve araştırmacının notlarından yapılan alıntılarla bulgular derinlemesine betimlenmektedir (Merriam, 2015: 219). Teyit edilebilirlik, araştırmacının ulaştığı bulguların ham verilerle tutarlılığını sağlaması ve bu bulguları mantıklı bir şekilde okuyuculara sunabilmesi ile ilişkilidir. Bu doğrultuda, araştırmacının veri toplama araçları, ham veriler ve kodlama süreçlerine ilişkin dokümantasyonu muhafaza etmesi, gerektiğinde incelenmek üzere erişime açık tutması önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 283). Creswell (2018) ise, araştırmacının alan notlarını ses kaydı olarak yazılı hale getirmesinin, çalışmanın güvenilirliğini artırmada etkili bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır (2018: 253).

Verilerin Analizi

Bu çalışmada veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Patton (2018), içerik analizini, temel tutarlılıkları ve anlamları belirlemeye yönelik bir veri yorumlama süreci olarak tanımlamaktadır. İçerik analizi sürecinde elde edilen temel anlamlar, araştırmacının temalarını oluşturmaktadır (2018: 453). Bu yöntem, katılımcıların sosyal dünyayı nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymayı amaçlamakta olup, araştırmacının deşifre edilen metinlerdeki kelimeleri ve kavramları daha derinlemesine analiz etmesine olanak tanımaktadır (Berg ve Lune, 2015: 386). Veri analizi aşamaları aşağıda açıklanmıştır.

Deşifre ve Birinci Döngü Kodlama: Ses kayıt cihazıyla kaydedilen veriler, kayıtların dikkatlice dinlenmesiyle yazılı hale getirilerek deşifre edilmiştir. Deşifre edilen veriler, mülakat sorularına göre gruplandırılarak düzenlenmiştir. Kodlama aşamasına geçilmeden önce mülakat verileri satır satır tekrar okunmuş, kenarlarına hatırlatıcı notlar eklenmiş ve önemli görülen anahtar ifadeler liste halinde belirlenmiştir. Birinci döngü kodlama sürecinde, mülakat verilerinin kodlanması açık ve in-vivo kodlama stratejileriyle gerçekleştirilmiştir (Saldana, 2019: 68).

İkinci Döngü Kodlama ve Kategori Gelişimi: İkinci döngü kodlama sürecinde eksenel kodlama stratejisi kullanılmıştır (Saldana, 2019: 68). Eksenel kodlama, verilerin kategoriler ve alt kategoriler arasında ilişkiler kurularak yeni şekillerde bir araya getirilmesiyle yapılmaktadır (Strauss ve Corbin, 1990: 97). Kodların sistematik bir şekilde düzenlenmesi sürecinde, Saldana'nın (2019) geliştirdiği kod-alt kategori-kategori-tema aşamalarını içeren analiz modeli temel alınmıştır (2019: 14).

Temaların Geliştirilmesi ve Betimleme: Araştırma sorularına cevap verebilecek temalar geliştirilmiştir. Analizin son aşamasında ise katılımcılardan alıntılar yapılarak deneyimler derinlemesine betimlenmiştir. Temaları ve kategorileri görselleştirmek için Maxqda Analytics Pro programı kullanılmıştır.

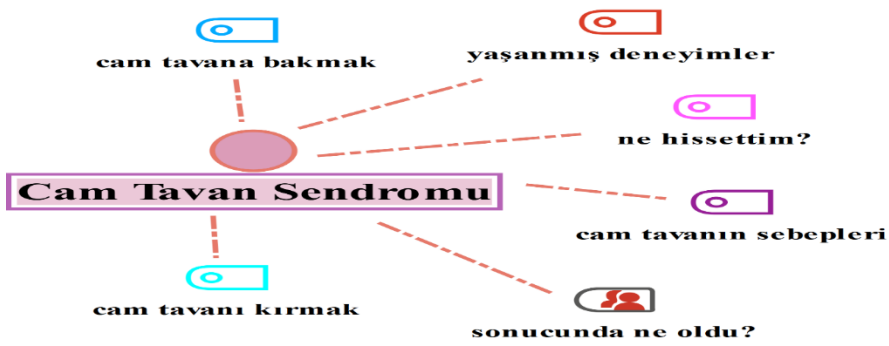
Araştırma Etiği

Bu araştırma için Tarsus Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Komisyonu'ndan 2024/44 karar sayılı ve 16/05/2024 tarihli etik kurul kararı alınmıştır. Bu

araştırma, bilimsel araştırmalarda etik ilkelere uygun biçimde yürütülmüştür. Araştırma kapsamında veriler, katılımcıların özgür iradelerine dayalı olarak ve gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Katılımcılara, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış; kişisel verilerinin gizliliğinin korunacağı, elde edilen bilgilerin yalnızca bu çalışma kapsamında ve bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılan kadın çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin deneyimleri “cam tavana bakmak, yaşanmış deneyimler, ne hissettim, cam tavanın sebepleri, sonucunda ne oldu, cam tavanı kırmak” temalarında açıklanmıştır.



Şekil 1. Cam Tavan Sendromu Model Haritası

İçerik analizine destekleyici bir unsur olarak gerçekleştirilen kelime bulutu analizinde, katılımcıların söylemlerinde en sık tekrar eden ifadelerin “kadın”, “erkek”, “çocuk” ve “yönetici” olduğu belirlenmiştir. Şekil 2’de sunulan bu bulgu, katılımcıların cam tavan sendromunu değerlendirirken toplumsal cinsiyet rollerini, ailevi sorumlulukları ve yönetsel yapılarla ilişkili deneyimlerini ön plana çıkardıklarını göstermektedir.



Şekil 2. Kelime Bulutu

Tema 1: Cam Tavana Bakmak

Katılımcılar genel olarak cam tavan sendromu kavramını bildiklerini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı, çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine sürekli dikkat çekilmesine rağmen kadınların üst pozisyonlara yükselmesinin hala zor olduğunu vurgulayarak cam tavan sendromunu “önüne koyulan takoza” benzetmiştir.

“İş hayatında da kariyer döngüsünde de sürekli toplumsal cinsiyet eşitsizliklerine, kadınların da her zaman üst pozisyonları yükselebileceğine ilişkin söylemler var ama maalesef kariyer adımlarını çok zor tırmanıyoruz. Hiçbir engel yok işte seninle çok güzel konuşuyor. Biraz da parlaksan öne geçeceksen mutlaka seni bir durduruyor. Bir takoz koyuyor ve yükselmen olmuyor.” P1

“Şey bana çok samimiyetsiz geliyor: yönetim kurulumuzda kadın var. Neden bunu söylüyoruz gibi bir bakış açım var. Bunu desteklemek için bir sürü dernek kuruluyor. Eski çalıştığım kurumda dikkatimi çeken şey şuydu: Bir seviyeye kadar çok kadın çalışan var. Belli bir seviyeden sonra bundan yaklaşık bir 7-8 sene önce asla kadın çalışan yok. Çok üst düzey bir toplantı gördüğünde fotoğraf arasında tek bir kadın bile yoktu. Bence çok çarpıcıydı.” P4

Başka bir katılımcı yine konuya eleştirel yaklaşarak işletmelerin yönetim kurulumundaki kadın sayısını açıklamalarını samimi bulmadığını dile getirmiştir. Katılımcının, üst yönetimdeki kadın sayısının azlığına dikkat çekmek amacıyla kadın temsiline hiç bulunmadığı bir fotoğraf örneği vermesi, önemli bir gözlem olarak değerlendirilebilir.

“Hamile kalıyorlar, işten ayrılıyorlar” diye bu bahsettiğim işletmede sadece 5 tane kadın çalışan vardı 60-70 kişi arasında. Bu garip bir şey, bir daha da bu kadar yoğun cam tavanlarla rastlaşmadım.” P2

“Bu sabah kadın çalışanların, liderlerin ve yöneticilerin bir arada olduğu bir toplantıya katılmıştım. Kadınların kendi güçlerini fark etmeleri, hayatında geri planda kalmamaları, yaptıkları faydaların farkına varmaları ile ilgili bir eğitim programıydı. Spesifik olarak düşündüğümde bir sorun aklıma gelmedi. Belki de İK departmanında çalıştığım için bu şekildedir. İK, daha kadın egemen bir departman.” P3

Araştırmacının “cam tavana baktığınızda ne görüyorsunuz?” diye sorduğu bir başka katılımcının ilk hatırladığı şey eski çalıştığı işletmenin “Hamile kalıyorlar, işten ayrılıyorlar” söylemiydi. Araştırma genelinde, katılımcılar yaşanmış deneyimlerine dayanarak kadının biyolojik özelliklerinden kaynaklanan hamileliği cam tavanın en önemli nedenlerinden biri olarak öne çıkan bir faktör olarak değerlendirmiştir. Yönetici pozisyonundaki bir başka katılımcı, cam duvarlara dikkat çekerek özellikle İK (insan kaynakları) departmanlarında kadınların daha fazla çalıştığını ifade etmiştir.

Tema 2: Yaşanmış Deneyimler

Katılımcılar, cam tavan sendromuna ilişkin yaşanmış deneyimlerini paylaşarak kariyer sürecinde karşılaştıkları engelleri ve belirsizlikleri vurgulamışlardır. Bir katılımcının özellikle terfi sürecinde yaşanan müzakerelerin ardından beklenmedik bir engelle karşılaşması ve sürecin uzaması örgütsel engeller bağlamında değerlendirilebilir. Katılımcının “takoz koydular” ifadesi, terfi sürecinde maruz kaldığı yapısal veya bireysel düzeydeki engelleri metaforik bir şekilde dile getirdiğini göstermektedir. Ayrıca, belirsizlik ve bekleme süresi vurgusu, karar alma mekanizmalarındaki şeffaflık eksikliği veya önyargılı süreçlerin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

“Şimdi bu şirkete gelmeden önce İK müdürü pozisyonu için teklif almıştım. Geldim müdürle konuştum, maaşı konuştum, şartları konuştum sonra bir takoz koydular resmen. Ben bir 4 ay sürüceme de kaldım.” P1

“Çalışanımızın hamile olması sebebiyle ve doğum iznine ayrılacak olması sebebiyle yıldırmak adına cumartesi günü çalışmaları da akşam 7’ye çektiler. Sizinle konuşurken aklıma geldi bu detaylarda. Hamile kadın işi bırakıp gitsin diye yapıyorlar bunu.” P2

Bir başka katılımcı, yasal olarak doğum iznini kullanacak hamile kadın çalışana yapılan yıldırma politikalarına dikkat çekmiştir.

“İşte orada kayış koptu. Sürekli bir beni kötüleme, arkamdan konuşma... Terfi döneminiz oluyor ya da bir performans döneminiz oluyor. Performansa dayalı prim alıyorsunuz. Türlü yalanlarla benim performans primimi etkileyip prim almamı engellediğini biliyorum. Performans yönetim sistemi var şirket içerisinde iki kadın yönetici birlikte beni değerlendirme yapıyorlar ve birbirlerini çok etkiliyorlar. Sizin fiziksel özelliklerinizle ilgili de aşağılamalarda bulunuyordu. Kalkıp o fotoğrafı bir abartıp bir anlam yükleyip performans primi engelledi mesela fotoğrafı gerçekten performans görüşmesinde gördüm. Bir iş arkadaşım yüzüme bakıp “sen de yöneticilik vasfı yok” dedi bana. Müdür olma ihtimalime karşı bunu söyledi. Süreçte bilgi gizleme, yardım etmeme hepsi yaşandı. Benim sürecim geri çekildi. Ve yeni biri geldi, karşımda göbek attılar.” P2

Katılımcının “çok da naif, yumuşak tarzı var” şeklinde aldığı geri bildirim, liderlik rollerinin genellikle otorite, kararlılık ve sertlik gibi geleneksel olarak erkeksi özelliklerle ilişkilendirilmesine işaret etmektedir.

“İlk yıllarında kadın olmakla birlikte daha naif olmanın getirdiği bir şey, yöneticiliğimi alacağım zaman “çok da naif, yumuşak tarzı var” gibi bir geri bildirim almıştım.” P4

Terfi sürecinde yaşadığı engellemelerini paylaşan bir başka katılımcı maruz kaldığı cam tavanı “kayış koptu” olarak ifade etmiştir. Katılımcı, iş yerinde psikolojik yıldırma, önyargılı performans değerlendirmesi, bilgi asimetrisi ve kadın çalışanların terfi süreçlerinde karşılaşılabileceği yapısal engeller gibi konulara dikkat çekmiştir. Katılımcının “sürekli kötüleme, arkamdan konuşma” ve “performans primimi engelledi” ifadeleri, örgütsel adalet algısındaki bozulmaya ve performans yönetim sisteminin subjektif unsurlar içerebileceğine işaret etmektedir. Ayrıca, fiziksel özelliklere yönelik aşağılamalar çalışma ortamında ayrımcılık ve dışlanma deneyimini göstermektedir. Son olarak, “karşımda göbek attılar” ifadesi, katılımcının değersizleştirilme ve örgütsel aidiyet duygusunun zedelenmesi bağlamında yaşadığı duygusal tepkiyi vurgulamaktadır.

“Kadının anne olması birçok şeyi etkiliyor. Ekstra sorumluluklar oluyor. Ben doğum iznine ayrıldığımda açık açık söylediler bana, cezalandırıldım. Bu yöneticinin bakış açısı, sen eve gidiyorsun tatile buradaki arkadaşlar çalışıyor. Sana daha az zam verildi. İnsanın canı çok yanıyor. Kadınlar anne olduktan sonra o hırs kalmıyor. Ben de en azından öyle olmuştum. Çocuk anaokuluna gelene kadar yarım mesai uygulaması vardı. Yarım gün gidiyorsun işe ya da 3 gün gidiyorsun. Talep ettim bir süre denedim. Bir sürü kadın müdür gördüm bana ekstra izin verilmedi. İnsan kaynaklarına sormuş. Çünkü çok fazla mobbing yaşadım. Yoğun olduğu günlerde işe gidiyordum ama performans karneme bile yazmış. İşler yetişmiyor yazmış. Ben de şey yazdım yoğun olduğu dönemlerde isterseniz bakın sabah 6’da geldim, işimi bitirip çıktım yazdım. Arkadaşlarımı kıskırtmaya başladı birileri. Diğer kişiler benim böyle çalışmamdan rahatsız oluyormuş gibi bir hava oluşmaya başladı ofiste. Sonra ben dilekçe verdim tekrar geri dönmek istiyorum diye. Çok yoruldum dedim üzerimdeki baskıdan. Yine o sene prim alamadım. Prim yöneticinin inisiyatifinde bir şey. Hem ceza hem öbürünü kayırmak bence.” P7

P7’nin deneyimi, annelik rolü ve profesyonel kariyer arasındaki dengeyi kurma sürecinde karşılaştığı zorlukları ve bu süreçte maruz kaldığı ayrımcı uygulamaları ortaya koymaktadır. Katılımcının yarım gün çalışma talebi ve bu uygulamanın farklı kadın çalışanlar için nasıl işletildiğine dair gözlemleri, iş yerinde fırsat eşitliği ve yönetsel tutarsızlıklar açısından önemli bir bulgudur. Annelik izni ya da esnek çalışma modellerini tercih eden kadınların, bu tercihlerinin performans düşüklüğü olarak algılanmasına ve kariyerlerinde dezavantaj yaratmasına neden olan bir önyargıya maruz kaldıkları görülmektedir. Yarım mesai uygulamasını kullanmak isteyen katılımcıya prim

verilmeyerek katılımcının cezalandırılması da cam tavan sendromundaki örgütsel engelleri işaret etmektedir.

“Bence tamamen kadın olduğum için olan bir şeydi. ... insan kaynakları müdürü olmak gibi bir durum vardı. Onun için çabalıyorum. Erkek arkadaşım var, iki üç ay sonra da evlenecektik. Bir şekilde bizim ilişkimiz bitti. Müdürüm bunu duyduktan sonra benimle yemeğe çıkmak istedi. Kabul etmediğim için benim tamamen müdürlük pozisyonum ortadan kayboldu ve o kadar mobbinge maruz kaldım ki. O yüzden zaten oradan ayrıldım.” P8

Bir başka katılımcı, terfi sürecinde yaşadığı etik dışı davranışı aktarmıştır. Katılımcının sürecin kişisel yaşamı ve cinsiyeti üzerinden şekillendiğini ifade etmesi, örgütsel karar alma mekanizmalarının şeffaf ve objektif kriterlerden sapabileceğini göstermektedir. İş yerinde özel hayatın gözetlenmesi de bir başka tartışma konusudur.

“Örnek veriyorum ben evlendim diye yıllar önce terfi sürecimde “acaba ... ayrılır mı, yöneticiliğini versek mi, vermesek mi?” diye bir noktada bırakılmışım. O zaman pozisyonunda ortalama 2-2,5 senedir çalışıyordum. Kariyer fırsatı olabilir mi diye sorduğumda “geçen aylarda bir arkadaşımız evlendi, ayrılmayaacağı dedi, ayrıldı. Sen de ayrılırsın diye biz senin yöneticiliğini veremeyiz” gibi bir durumla karşı karşıya kaldım.” P9

“Bir önceki işimde çalışırken bir üst yöneticimiz erkekti. Kendisi başarılı kadınlardan yani genel olarak bir şeyler ortaya koymaya çalışan kadınlardan pek hoşlanmayan biriydi. Kadın yönetici olduğum için kendimce başarılı olduğum için yok sayılmaya başladım bir süre sonra. Benim ile iletişime geçmeyip ekiple iletişime geçmeye başlamalar, yöneticinin açıklarını aramaya başlamalar. Beni başarısız gösterdiler...” P10

Terfi sürecindeki örgütsel engellerden bir diğeri de evlenen kadın çalışanların işten ayrılma ihtimallerinin işletmelerde yarattığı tedirginliktir. Bir başka katılımcı da diğer katılımcılarla benzer şekilde terfi sürecinde maruz kaldığı yıldırma politikalarını paylaşmıştır.

Tema 3: Ne Hissettim?

Katılımcılar, cam tavan sendromu sürecinde çeşitli olumsuz duygular yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Bir katılımcı, süreç boyunca motivasyonunun düştüğünü açıklamıştır. Bir başka katılımcı sadece duygusal değil fiziksel olarak olumsuz etkilendiğini vurgulayarak yaşadığı strese bağlı olarak zona rahatsızlığına yakalandığını paylaşmıştır.

“Aslında yeniliklere yol açtığınızı biliyorsunuz ama böyle hani takdir edilmediğimiz noktada motivasyonunuz düşmeye başladı. Veriminiz azalmaya başlıyor.” P10

“Zona geçirdim. Aslında şöyle hiç böyle kafama takmadığımı düşündüm ama vücut affetmiyor. Sonra yaşadıklarım, bu mobbingin çıktısı gibi bir şey benim için. Tabii orada demoralize oluyorsun, tükenmişlik sendromuna giriyorsun demoralize oluyorsun. Her şey normal gibi görünüyor ama maalesef terfi yok. Büyük hakkımın yendiğini düşündüm. Yakınını kaybedersen ya işini kaybettiğinde de aynı yani.” P1

“Çok zor bir 6 ay geçirdim. Savaşın içindeyim. Ne mesai saatim kalmıştı ne gecem ne gündüzüm. Özel hayatıma inanılmaz yansıyor. Beni psikolojik olarak etkiledi. Kendini sorguluyordum. Yalnızlaştırdım. Yaşadıklarım inanılmaz boğucu şeylerdi beni inanılmaz boğdu.” P2

“Değersiz hissediyorsunuz. Demek ki benim burada bir değerim yok, gitmem ile kalmam arasında bir fark yok.” P5

“Sinirleniyorum tabii ki anlık parlamalar yaşayabiliyorum.” P6

Katılımcılar genel olarak cam tavan sendromu sonucunda değersizlik duygusu yaşadıklarını açıklamışlardır. Bu değersizlik duygusuyla başa çıkmak ve süreç boyunca kendini sorgulamak cam tavanın çalışanlar açısından duygusal sonuçlarını göstermektedir.

“Şaşırmıştım açıkçası. Fiziksel olarak ufak tefek bir insanım, bu daha kırılgan görünmeme neden olabilir. Bunu ilk duyduğumda şey demiştim peki herkese ters mi konuşmalıyım böyle olacaksa o ben değilim.” P4

“Bir meziyet, yetkinlik ve izlenim yönetimi yapmak. Bu şekilde kabul edeyim daha fazla kendimi hırpalamayayım dedim.” P7

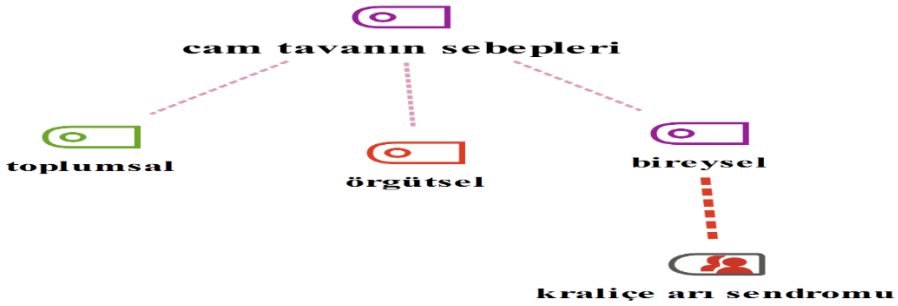
“İnanılmaz gurur kırıcı. Böyle kendinden de tiksiniyor insan. Yalnız olduğun için lanet ediyorsun. Kendimi çok kötü hissettiğim bir süreçti.” P8

“Burada hem güven zedelenmesini hissediyorsunuz hem kadına olan değeri görüyorsunuz. Keşke evlenmeseydim de terfiimi alsaydım diye düşündüm. Değersizlik hissettim. Benim yıllarca orada verdiğim emek vardı. Hissettiğim şey hayal kırıklığıydı. Değersizlik hissi beni üzmüştü.” P9

P9 adlı katılımcının “güven zedelenmesi” ifadesi, iş yerinde adil karar alma mekanizmalarına ve liyakat esasına duyulan inancın sarsıldığını göstermektedir. Güven, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin önemli unsurlarından biridir dolayısıyla çalışanların terfi süreçlerinde cinsiyetlerinden veya medeni durumlarından dolayı ayrımcılığa uğradığını hissetmesi, iş yerindeki psikolojik güven ortamının eksikliğine işaret edebilmektedir. “Keşke evlenmeseydim de terfiimi alsaydım” düşüncesi, kadın çalışanların kariyer gelişim süreçlerinde özel hayatlarıyla ilgili kararlarının nasıl bir dezavantaj unsuru olarak görülebildiğini ortaya koymaktadır.

Tema 4: Cam Tavanın Sebepleri

Bu temada, cam tavan sendromuna sebep olan unsurlara odaklanılmıştır. Bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar kategori olarak belirlenmiştir.



Şekil 3. Cam Tavanın Sebepleri Model Haritası

Kategori 1: Bireysel

Cam tavan sendromuna sebep olan bireysel unsurları işaret eden katılımcılar, bu engeli koyan yöneticinin özelliklerine değinmişlerdir.

“Eğer bir kadının eğitim seviyesi yüksekse karşıdaki kişi komplekse girebiliyor. Kişiyi kontrol edemeyeceğini düşünüyor. Ve muhtemelen kendine rakip olarak görüyor. Tehlike çanlarının çalmasına sebep oluyor.” P1

“Bireysel olabilir. Hani aslında o hani şirketten ayrılmaya karar verdiğimde bu bir suçmuş gibi benimle asla

konusmadı.” P5

“Bu tamamen karakter özelliği. Adamın bana bu yaptığını kimse bilmiyor ki. O an bile şikayet edemedim. Çoğu kadın konuşmayacak böyle bir süreçle alakalı. O kişinin karakteri ile ilgili yetiştirilme tarzı ile ilgiliydi. Yapan yaşlı bir adam muhtemelen çok ataerkil bir ailede büyüdü.” P8

Alt Kategori 1: Kraliçe Arı Sendromu

Cam tavan sendromuna sebep olan bireysel unsurlardan biri de engeli koyan yöneticinin yaşadığı kraliçe arı sendromu olabilmektedir. Katılımcının “kadın yöneticinin erkek çalışanlarla iyi ilişkiler kurarken kadın çalışanlara karşı daha mesafeli ve sert davrandığını” belirtmesi, kraliçe arı sendromu ile ilişkilendirilebilmektedir.

“O dönemde bir kadın yöneticiye bağlı olarak çalışıyordum. Ben, onunla sorun yaşamıyorum ama ona bağlı bütün kadınlar sorun yaşıyordu. Öyle düşünün hastalanıyorsunuz işe gidebilecek durumda değilsiniz. Ama bunu herhangi bir erkeğe yapmıyor. Erkeklerle aksine arası çok iyiymen bizimle kötüydü. İş hayatında başarılı bir kadındı. Başka kadınları risk olarak mı görüyordu?” P2

“Bence bir noktada kadın kadını da engelliyor. Psikolojik etkisi olabilir hani ben bu kadar gelmişken başka bir kadın benim önüme geçmese zaten erkeklerle savaşıyorum.” P5

Bazı kadın yöneticilerin, erkeklerle iş birliği yapmayı tercih etmeleri ve kadın çalışanlara karşı daha eleştirel bir tutum sergilemeleri, iş yerindeki toplumsal cinsiyet dinamikleri açısından dikkate değer bir bulgudur.

Kategori 2: Örgütsel

Katılımcının “kadının evlenme gibi bir riski var” ve “çocuk sahibi olma ve işten ayrılma gibi bir riski var” ifadeleri, işverenlerin kadın çalışanlara yönelik ayrımcı tutumlarını ortaya koymaktadır. Kadınların evlilik ve annelik gibi yaşam evreleri, iş dünyasında “risk” olarak algılanabilmekte ve bu algı, işe alım ve terfi süreçlerinde kadınlar aleyhine bir engel oluşturabilmektedir. Katılımcının “bunun doğru olmadığını her zaman savunmaya çalışıyorum” ifadesi, kadın çalışanların bu tür ayrımcı algılarla mücadele ettiğini ve bu konuda farkındalık yaratmaya çalıştığını göstermektedir.

“Örgütün yapısı da önemli diye düşünüyorum orada. Son dönemde kadına verilen değer, beyaz yakalı sayısı, yönetim kadrolarındaki kadınların yoğunluğu daha da artmaya başladı. Kadınların ben daha güçlü, daha yapıcı ve yeri geldiğinde de daha kaotik ilişkiler kurduğunu düşünüyorum. Bir kadın olarak bazen erkek yönetici ile çalışmak istiyorum. Örgütlerin desteklemesi ve bakış açısı oldukça önemli. Çünkü kadının evlenme gibi bir riski var. Çocuk sahibi olma ve işten ayrılma gibi bir riski var. İşletmeler ne yazık ki bunu risk olarak algılayabiliyorlar. Bunun doğru olmadığını her zaman savunmaya çalışıyorum.” P9

Kategori 3: Toplumsal

Katılımcılar çoğunlukla cam tavan sendromuna sebep olan toplumsal unsurlara dikkat çekmişlerdir. P3 adlı katılımcı “İşe alırken işte evli misin, bekar mısın diye sorulması ve çocuk düşünüyor musun diye sorulması...” ifadesiyle sürecin işe alımda başladığının altını çizmiştir.

“Kadınların duygusal olduklarına dair önyargılar... Bir kadın karar verirken gerçekten duygusal bir karar mı verdi yoksa somut verilere dayalı bir karar mı verdi diye sorgulanması... Kadın çok hırslıysa çok daha olumsuz bir yönden değerlendirilmesi ancak erkek de hırslı olabilir. Kadın hırslı olduğunda saçma sapan etiketler yapılıyor. Bir kadının çocuğu varsa ve iş seyahatine gidecekse işte “senin de çocuğun var hani bir hafta çocuğundan ayrı kalabilecek misin?” diye soruluyor. Bana çok toplumsal özelliklerden dolayı imiş gibi

geliyor. Çocukluktan itibaren ailelerimizden gördüğümüz farklı yaklaşımlar var. Kadınların toplum hayatına kattıklarının farkında olmalıyız. Erkek egemen bir yerde çalışıyorsak biz de erkeksi davranmaya başlıyoruz.” P3

Toplumsal cinsiyet basmakalıp yargıları bağlamında kadınların duygusal olarak etiketlendiği ve bu sebeple yönetici olarak verdiği kararların objektifliğinin sorgulandığı ortaya çıkmıştır. “Bana çok toplumsal özelliklerden dolayı imiş gibi geliyor” ve “Çocukluktan itibaren ailelerimizden gördüğümüz farklı yaklaşımlar var” ifadeleri, toplumsal cinsiyet rollerinin erken yaşlardan itibaren bireyler üzerinde nasıl şekillendirici bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

“Cam tavanın en büyük sebeplerinden bir tanesi bunu uygulayan kişinin büyüdüğü ortam. Küçüklüğümüzden kaynaklanıyor. Güzel mutlu bir aileniz varsa ve her şey yolunda ilerliyorsa zannetmiyorum ki o insan bu tarz davranışlar sergilesin. Bu şekilde yok görmeye çalışsın.” P10

“Çocuk doğurma potansiyelinin olduğu için bir şeyleri bekletmek... Ücret artış dönemlerinde “o erkek ve ev geçindiriyor, onun kocası da çalışıyor” gibi bir bakış açısı görüyorum. Yönetim kurulunda kadın var. Bir kadının bir rolde olması ya da bir pozisyonunda olması övünülecek bir şey oluyor. Bence dünyanın bakış açısı. Kadının bir rolde olması onun cinsiyetinden bağımsız olması gerekir. Kadın isterse inşaatta da çalışır. En başta bireyin yetiştiği ailede başlar her şey. Çocuk evde bunu görmüyorsa, okulda yapmıyor, okulda görmüyorsa iş hayatında yapmıyor. Hepimize işin düştüğü bir konu bence.” P4

Cam tavana sebep olan toplumsal yargıların ailede başlayabileceğine dikkat çeken katılımcılar, konuyla ilgili farkındalığın önemini vurgulamışlardır.

Tema 5: Sonucunda Ne Oldu?

Cam tavan sürecinin sonunda bazı katılımcılar çalışmakta olduğu işletmeden ayrıldıklarını ifade etmişlerdir. “Şu an tekrar o pozisyonu yakalamaya çalışıyorum” ifadesi, katılımcının kariyerinde bir tür yeniden yapılanma sürecine girdiğini ve kaybettiği pozisyonu yeniden kazanma arzusunu göstermektedir. Bu durum, kariyer hedefleri ile karşılaşılan engeller arasındaki çatışmayı ortaya koymaktadır.

“Kendi pozisyonumdan çok daha düşük bir pozisyona resmen kaçtım. Şu an tekrar o pozisyonu yakalamaya çalışıyorum. 2-3 yıl geri gittim gibi bir şey oldu benim iç.” P8

“Şartelim attı dedim ki “yaptıklarınız artık benim burama kadar geldi, ben çıkıp gidiyorum.” Müdürle oturduk, konuştuk. O olduğu sürece ben burada olmayacağım artık dedim. Zaten bundan birkaç ay sonra da işten ayrıldım. Boşandım ama boşandığımı kimseye söylemedim, çalıştığım kuruma yine yüzüğümü takarak gittim. Boşandıysanız sizinle ilgili farklı etiketlenmeler söz konusu olabilir.” P2

“Ayrılmanda bu yaşadığım sorun çok büyük oranda etkiliydi. İşten ayrılırken de mevcut yöneticimle uyum problemimi ortaya koyarak ayrıldım.” P10

“Sonra işten ayrılmaya karar verdim.” P1

Katılımcıların işten ayrılma kararı vermeleri, cam tavan sendromunun yetenek yönetimi bağlamında da yol açtığı olumsuz sonuçları işaret etmektedir.

Tema 6: Cam Tavanı Kırma

Katılımcıların bir kısmı mevcut işyerinde bir kısmı da farklı işletmelere kariyerlerine devam ederek cam tavanı kırabilmişlerdir. P1 adlı katılımcının deneyimi, iş yerindeki şeffaflık eksikliği, yönetsel adalet ve kariyer fırsatlarına erişim gibi önemli konuları

vurgulamaktadır. Katılımcıların ifadeleri, bu çalışmanın ana konusu olan kapsayıcılık politikalarıyla cam tavana sendromunun değerlendirilmesi üzerine olan bilimsel tartışmaları da desteklemektedir.

“Yeteneğini kaybetmeyi göze alıyorsun. Burada yetenek yönetiminde bir eksiklik var. Terfilerde eğitimin baz alınması gerektiğini düşünüyorum. Ve benim kaç yıllık tecrübem vardı. Neden bu şekilde bu değersizleştiriliyorum? Ben bunu işletme açısından talihsizlik olarak değerlendiriyorum. Terfi ettirilmemenin sebebinin çok şeffaf bir şekilde paylaşılması gerekiyor. Bunu söylememeleri de insanı çok ciddi bir çıkmaza sokuyor.” P1

“Bana destek olsaydı her şey daha farklı olabilirdi. Ancak üst yönetimde her zaman bu kadar aşağıyı göremiyor. Çalışan memnuniyet anketi yapıyoruz ama bunun sonuçlarına odaklanan yok ki işletmelerde.” P2

Başka bir katılımcı, cam tavanın kırılmasında ya da engellenmesinde üst yönetimin sürece dahil edilmesinin önemine dikkat çekmiştir.

“Herhalde bu farkındalığı kazandırabilecek eğitimler olabilir.” P3

“Fırsat eşitliği verilmesi gerekiyor ve ön yargıların yıkılması gerekiyor. Ödüllendirmenin acil bir şekilde gerçekten adaletli bir şekilde yapılması gerektiğini düşünüyorum.” P5

“İşverenlerin ve insan kaynakları departmanlarının önderliğinde bir şeyler değişebilir.” P6

İKY’nin ödüllendirme, İK analitiği ve eğitim fonksiyonları, cam tavanın kırılmasında somut çıktılar verebilmektedir.

“12 buçuk senedir aynı pozisyonda çalışıyorum. Ankette de dedim ki uzun süre terfi almayan birinin durumu sadece yöneticisine sorulması insan kaynakları durumu incelesin. Gerçekten bir pozisyon mu yok? Kişi yetkin mi değil? Değilse söylensin kişi kendini bilsin. Ben x departmanının varlığını sonradan öğrendim ama insan kaynakları bunu biliyor olmalı ve ona yönelik terfi oluşturmali.” P7

“Yönetime aslında bunların bir engel olmadığını anlatmak gerekiyor. Yönetimle iletişim kurmadığınız sürece bazen sayısal veriler vermediğiniz sürece anlaşılır olmadığını düşünüyorum. Başarı hikayeleri aktarılabilir.” P9

Katılımcı, terfi etmeyen kişilerin neden terfi almadığına dair daha net bir açıklama yapılmasını istemektedir. Bu ifade, performans yönetimi ve yetenek değerlendirme süreçlerinin şeffaf ve adil olmasının önemini vurgulamaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

[Bu çalışmanın amacı, beyaz yakalı kadın çalışanların cam tavan sendromu ile ilgili deneyimlerini kapsayıcılık yönetimi perspektifinden incelemektir. Çalışma, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri, terfi pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen faktörleri ve bu sürece verdikleri duygusal tepkileri anlamayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda, kadın beyaz yakalı çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin deneyimlerinin, büyük ölçüde işletmelerin ve yöneticilerin kapsayıcı olmayan politika ve uygulamaları tarafından şekillendiği ortaya çıkmıştır. Cam tavan sendromunun kadın çalışanları psikolojik ve fizyolojik olarak olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Kapsayıcılık politikalarının bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi cam tavanın kırılmasında önemlidir. Kapsayıcı yetenek yönetimi bağlamında, nitelikli kadın çalışanları elde tutmak ve cam tavanı önlemek için İK departmanının öncülüğünde şeffaf, adil terfi, performans ve ödüllendirme uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu

çalışma, beyaz yakalı kadın çalışanların güçlendirilmesi ve desteklenmesine yönelik somut politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, cinsiyet eşitliği temelli sürdürülebilirlik amaçlarıyla uyumlu, kapsayıcı bir çalışma ortamının oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli katkısı da Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amacı 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği) (United Nations, 2024: 10) doğrultusunda İKY politikalarının kapsayıcılıkla uyumlu hale getirilmesi gerektiğine dair somut öneriler sunmasıdır. Bulgular, kurumlarda toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı sürdürülebilir İKY uygulamalarının kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını desteklemede ve cam tavanla mücadelede etkili olabileceğini göstermektedir.

Bu çalışma, cam tavan literatürüne hem teorik hem de metodolojik açıdan önemli bir katkı sağlamakta ve kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları engelleri aşmak için somut politikalar geliştirmeleri konusunda insan kaynakları uygulayıcılarına rehberlik etmektedir.

Alparslan vd. (2015), işverenlerin işe alma ve işten çıkarmada cinsiyet ayrımcılığına daha yatkın olduğunu belirtmiştir. Çalışmada, doğum gibi biyolojik faktörlerin kadın çalışanların işlerinde sorun yaşamalarına neden olduğu vurgulanmıştır (2015: 76). Benzer şekilde bu çalışmada da kadın çalışanların annelik ve kariyer gelişimini dengeleme sürecinde zorluklar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, işyerinde esnek çalışma politikalarının eşit uygulanmadığını ve yönetsel kararların bireyler üzerinde ayrımcı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Dönmez ve Çelikel (2025) tarafından yapılan araştırma da bu çalışmanın bulgularıyla tutarlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, süregelen ataerkil ideolojilerin doğum izni kullanan kadınlar için olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Çalışmada, işverenlerin anneliği istihdam veya terfi için bir engel olarak görmemesi gerektiğini belirtilmiştir (2025: 88).

Kraliçe arı sendromu, işyerinde kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar arasındaki ilişkilerin toplumsal cinsiyet rolleri, liderlik algıları ve örgütsel rekabet tarafından nasıl şekillendirildiğini açıklamaktadır. Kraliçe arı sendromuna ilişkin çalışmaların sonuçlarının aksine, Powell ve Butterfield (2015) çalışmalarında, kadınların cam tavanı aşmalarının, aynı tavanı daha önce aşmış olan diğer kadınlar tarafından desteklenebileceğini ve alt kademedeki kadınlar için daha elverişli çalışma ortamları yaratabileceğini belirtmiştir (2015: 316). Bu çalışmada ise kraliçe arı sendromu, cam tavanın bireysel nedenlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır.

Temelde tüm sektörlerde, seyahat etme ihtiyacı yönetici olmak isteyen kadınlar için gerçek bir engel teşkil edebilmektedir. Birçok şirkette, terfi için ön koşullardan biri yöneticilerin coğrafi hareketliliğidir. Ancak bu durum kadınların kariyerlerinde ilerlemelerinin önünde bir engel teşkil etmektedir (Akpınar-Sposito, 2013: 493). Benzer şekilde, bu çalışma da kadınların seyahat konusunda sorun yaşayabileceği algısını eleştirmektedir.

Zhang ve Basha (2023), kadın liderler üzerine yaptıkları çalışmada, cam tavanın bireysel engellerinin kırılmasında geleneksel cinsiyet rollerinin değiştirilmesine ve her konuda daha fazla eşitliğin vurgulanmasına dikkat çekmiştir. Kadınlara yönelik tutumların değiştirilmesiyle, kadınların çalışma hayatında kendi yeteneklerinden şüphe duymaktan kaçınacakları öngörülmektedir. Çalışma, kadınların liderlik başarısının gruplar içinde kötü muamele gibi toplumsal faktörlerden, politikaların niteliği gibi örgütsel

faktörlerden ve gelir-yaşam dengesi ve kişisel gelişim fırsatlarına erişim eksikliği gibi bireysel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur (2023: 499-500).

Cam tavanı aşarak üst yönetim pozisyonlarına ulaşabilen kadınlar olsa da sayıları orta düzey yönetimdeki temsillerine kıyasla orantısız görünmekte ve benzer niteliklere sahip erkek meslektaşlarının çok gerisinde kalmaktadır. Hem yerel hem de küresel ölçekte kadınlar hala yeterince faydalanılmayan bir yetenek kaynağını temsil etmektedir. Ancak kültürel normlar, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, işveren politikaları ve uygulamaları gibi kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen faktörler varlığını sürdürmektedir (Akpınar-Sposito, 2013: 497). Bu çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcılar terfi süreçlerinde cam tavanla karşılaşmış ve bazı katılımcılar bu nedenle mevcut işyerlerinden ayrıldıklarını belirtmişlerdir. Yine bu çalışma sonucunda cam tavan sendromu yaşayan beyaz yakalı kadın çalışanların motivasyonlarının düştüğü ve psikolojik olarak olumsuz etkilendikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çeşitli araştırmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (İmadoglu vd., 2020: 85; Balasubramanian ve Lathabhavan, 2017: 1125). Kadınların kariyer deneyimlerine ilişkin anlatıları ile önceki ampirik bulgular arasındaki tutarlılık, nitel araştırmanın yalnızca belirli bir grubun öznel algılarını ortaya çıkarmakla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bu algıların sistematik analizinin ilgili grubun ortak deneyimlerinin geçerli ve güvenilir bir tanımını sağlayabileceğini ortaya koymaktadır (Amon, 2017: 9).

Bu çalışma, İKY uygulamalarında çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarının geliştirilmesine dikkat çekerek cam tavan sendromu hakkında farkındalık yaratmayı ummaktadır. Bu gerekçeyle çalışmada yönetsel katkılar da sunulmuştur.

Toplumların kadınlara yönelik baskı ve tutumlarını değiştirmeleri ve potansiyellerini kullanarak topluma katkıda bulunmalarını teşvik etmeleri gerekmektedir. Kadınların önündeki cam tavan engelini kaldıran bir toplumsal kültürün geliştirilmesi cam tavanın önlenmesinde önemlidir (Saleem vd., 2017: 297).

Toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve tüm kadınlara her düzeyde başarılı olma şansı vermek için sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu politika ve uygulamaların güçlendirilmesi gerekmektedir (Jeevanasai vd., 2023: 1). Toplumsal cinsiyet bakış açısının kurumsal karar alma süreçlerine entegre edilmesi ve esnek çalışma saatleri ve aile dostu işyerleri de dahil olmak üzere kapsayıcı çalışma sistemlerinin teşvik edilmesi, kadınlar için eşit istihdam fırsatlarını güvence altına alacak ve onlara ağ oluşturma ve eğitim fırsatları sağlayacaktır (Peng, 2024: 5-6). İşletmelerin kadınların gelişimi için eğitime önem verme, aile ve eve karşı sorumlu olma, iş arkadaşları arasında sıcak bir çalışma ortamı için iş dışında sosyal faaliyetler yürütme, daha huzurlu bir çalışma ortamı yaratma, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirme, ücret ve terfi dağılımında eşit davranma ve güven oluşturma gibi programlar geliştirmesine ihtiyaç duyulmaktadır (İmadoglu, 2020: 98).

İK tarafından uygulanacak şeffaf terfi politikaları cam tavan sendromunun önlenmesinde önemlidir (Powell ve Butterfield, 2015: 319). Grant'ın (2025) bulgularına paralel olarak bu çalışmada da katılımcılar cam tavanın aşılmasında şeffaf ve adil terfi süreçlerinin gerekliliğini vurgulamışlardır (2025: 57-58). Kariyer haritaları ile çalışanların hangi pozisyonlara terfi edebilecekleri ve bu terfi için gereken nitelikler çalışanlara açık bir şekilde iletilmelidir. Terfilerde eğitim ve kıdem gibi somut faktörler göz önünde

bulundurulmalıdır. Ayrıca terfi ettirilmeyen çalışanlara neden terfi ettirilmediklerine dair geri bildirim verilmelidir.

Cam tavan sendromu yaşayan beyaz yakalı nitelikli kadın çalışanlar süreç sonunda kurumdan ayrılmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla kurum nitelikli çalışanlarını elde tutamamaktadır. Özellikle yetenek yönetimi bağlamında cam tavanın önüne geçebilmek için kapsayıcı uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. İK analitiği süreçlerinde uygulanan çalışan memnuniyeti anketleri ve çıkış mülakatları gibi uygulamaların sonuçları iyi analiz edilmelidir.

Kadınların kariyer gelişimine yönelik pratik İK kılavuzları, İK'nın kapsayıcı faaliyetleri örgütsel politikalara nasıl entegre edebileceğini açık ve uygulanabilir bir şekilde göstermekte ve işletmelerin örgütsel hedeflerden rekabet avantajı geliştirmek için fırsatlar yaratmasını sağlamaktadır (Chalermchaikit vd., 2024: 11). İK yöneticileri işe alımlarda kapsayıcı işe alım politikaları benimsemelidir. Kadın çalışanların yasal haklarının (doğum, süt izni vb.) yanı sıra farklı izin politikalarının da cam tavan sendromunu azaltacağı düşünülmektedir. Çalışanlara mentorluk ve koçluk desteği sağlanmalıdır (İpçioğlu, 2018: 706). Bu önerilere paralel olarak, Taamneh vd., (2024) tarafından yapılan ampirik bir çalışmada, İKY uygulamalarında cinsiyet eşitliğinin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. İKY süreçlerinde uygulanan cinsiyet eşitliği politikaları, kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratarak çalışan memnuniyetini artırmaktadır (2024: 1). Çeşitlilik yönetimi uygulamalarının da çalışanların iş tatminini artırdığı bilinmektedir (Alam ve Shin, 2021: 750).

İş-yaşam dengesi ile ilgili kariyer sorunları, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini olumsuz etkileyebilmekte ve cam tavan sendromuna yol açabilmektedir. İşletmelerin, çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen programlar geliştirmesinin bu sendromun önlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Akpınar-Sposito, 2013: 492).

İşletmeler, kadın çalışanların elde tutulmasını ve ilerlemesini engelleyen çalışma ortamlarındaki kalıcı engelleri ve eşitsizlikleri göz ardı etmemelidir. Erkek ve kadın profesyoneller arasında ücret eşitliğinin sağlanması, kadınların katkılarının ödüllendirilmesi ve çalışma saatleri ve yerlerinde esneklik sunulması, başarılı bir kadın çalışanı elde tutma stratejisinin kilit bileşenleri olacaktır (Mattis, 2004: 161).

Cam tavanın, üst yönetim ve İK departmanlarının öncülük ettiği kapsayıcı politika ve uygulamalarla önlenebileceği öngörülmektedir. Ancak bu politikaların raporlardaki kadın çalışan ve yönetici sayısı ile sınırlı kalmaması ve kapsayıcılığın bir kültür olarak benimsenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca mentorluk programları ve liderlik eğitimi atölyeleri gibi kurumsal destek yapıları aracılığıyla kapsayıcılık uygulamalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Nitel araştırmalar genelleme amacı taşımamaktadır. Ancak bu çalışma, küçük bir örneklem grubu için kapsamlı açıklamalar sunarak derinlemesine içgörüler sağlamaktadır (Patton, 2018: 40). Gelecekteki araştırmalar için cam tavan sendromunun farklı departmanlarda incelenmesi önerilmektedir. Kapsayıcı yönetim uygulamalarının cam tavan olgusu üzerindeki etkisinin ampirik yöntemlerle incelenmesi ve kapsayıcılık politikalarının kurumsal düzeyde uygulanabilirliğine yönelik nitel araştırmaların gerçekleştirilmesi, bu alandaki literatürü genişleteceği düşünülmektedir.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. *(Tarsus Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Komisyonu'nun 16.05.2024 Tarih, 2024/44 Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.)
Benzerlik Taraması	Yapıldı – İthenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited. * (Ethics Committee Decision was taken with the decision of Tarsus University Social Sciences and Humanities Research Ethics Commission dated 16.05.2024 and numbered 2024/44).
Plagiarism Checks	Yes – İthenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.

Kaynakça / References

- Alam, M. S., & Shin, D. (2021). A moderated mediation model of employee experienced diversity management: Openness to experience, perceived visible diversity discrimination, and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(5), 733-755. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2019-0286>
- Amon, M. J. (2017). Looking through the glass ceiling: A qualitative study of STEM women's career narratives. *Frontiers in Psychology*, 8, 236. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00236>
- Alparslan, A. M., Çetinkaya Bozkurt, Ö., & Özgöz, A. (2015). Problems of women workers and gender discrimination in organization. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 2(1), 66-81.
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the glass ceiling syndrome: The case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>
- Balasubramanian, S. A., & Lathabhavan, R. (2017). Women's glass ceiling beliefs predict work engagement and burnout. *Journal of Management Development*, 36(9), 1125-1136. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0282>
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender and Society*, 14(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/089124300014002004>
- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (H. Aydın, Transl.). Eğitim Kitabevi.
- Browsers, C.S. & Ho, H.W.L. (2022). Seeing through their eyes: the diversity and inclusion lessons learned from rural university students. *Higher Education Evaluation and Development*, 16(1), 2-15. <https://doi.org/10.1108/HEED-12-2020-0053>
- Charmaz, K. (2015). *Gömülü (Grounded) teori yapılandırması* (R. Hoş, Çev.). Seçkin Yayıncılık.
- Chalermchaikit, V., Kozak, M., & Preudhikulpradab, S. (2024). Gender inclusion: The practices of organizational development and human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 120, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103773>
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Collischon, M. (2021). Personality traits as a partial explanation for gender wage gaps and glass ceilings. *Research in Social Stratification and Mobility*, 73, <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2021.100596>
- Dowling, G. (2017). The glass ceiling: Fact or a misguided metaphor? *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/ASR-05-2017-0002>

Dönmez, S., & Tuncay Çelikel, A. (2025). A qualitative study of women employees in banking regarding the context of gender inequality and the glass ceiling syndrome. *Social Review of Technology and Change*, 3(1), 64-96.

Filandri, M., Pasqua, S., & Priori, E. (2023). Breaking through the glass ceiling: Simulating policies to close the gender gap in the Italian academia. *Socio-Economic Planning Sciences*, 88, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101655>

Galbreath, J. (2018). Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating mechanism of CSR. *Business & Society*, 57(5), 863-889. <https://doi.org/10.1177/000765031664796>

Ghundol, B., & Muthanna, A. (2025). Perceptions and experiences of female academics on barriers in obtaining and continuing leadership roles at higher education. *International Journal of Educational Research*, 130, <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102534>

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>

Grant, V. (2025). A phenomenological study of the glass ceiling obstacles faced by minority women leaders in healthcare organizations (Doctoral dissertation, South University). South University College of Business.

Guest, G., Bunce, A.E., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18, 59- 82

Imadoğlu, T., Kurşuncu, R. S., & Çavuş, M. F. (2020). The effect of glass ceiling syndrome on women's career barriers in management and job motivation. *Holistica – Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 85-99. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2020-0016>

International Labour Office (2015). Women in business and management: Gaining momentum. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-gaining-momentum> (Erişim Tarihi: 05.04.2025).

İpçioğlu, İ., Eğilmez, Ö., & Şen, H. (2018). Cam tavan sendromu: İnsan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*, 10(25), 686-709. <https://doi.org/10.20875/makusobed.460894>

Jeevanasai, S. A., Saole, P., Rath, A. G., Singh, S., Rai, S., & Kumar, M. (2023). Shades & shines of gender equality with respect to sustainable development goals (SDGs): The environmental performance perspectives. *Total Environment Research Themes*, 8, <https://doi.org/10.1016/j.totert.2023.100082>

Lim, K. P., Lye, C.-T., Yuen, Y. Y., & Teoh, W. M. Y. (2019). Women directors and performance: Evidence from Malaysia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(8), 841-856. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2019-0084>

Mattis, M.C. (2004). Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3), 154 – 163. <https://doi.org/10.1108/09649420410529861>

Merriam, S. B. (2015). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber (S. Turan, Çev.). Nobel Kitap.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2019). *Nitel veri analizi* (S. A. Altun & A. Ersoy, Çev. Ed., 3. bs.). Ankara: Pegem Akademi.

Mouton, J. (2001). *How to succeed in your master's and doctoral studies: A South African guide and resource book*. Van Schaik Publishers.

National Women's Law Center. (2020). The wage gap: The who, how, why, and what to do. <https://nwlc.org/wp-content/uploads/2019/09/Wage-Gap-Who-how.pdf> (Erişim Tarihi: 27.03.2025)

Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). "Making visible the invisible": Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*, 98, <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102723>

Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün & S. B. Demir, Çev. Ed.). Pegem Akademi.

Peng, X.-Y., Fu, Y.-H., & Zou, X.-Y. (2024). Gender equality and green development: A qualitative survey. *Innovation and Green Development*, 3(1). <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100089>

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>

Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4(9), 705-717. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>

Ritzer, G., & Ryan, J. M. (Eds.). (2010). *The concise encyclopedia of sociology*. McGraw-Hill Companies.

Saba, T., Ozbilgin, M., Ng, E., & Cachat-Rosset, G. (2021). Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: Lack of knowledge, lack of interest or resistance? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 765-769. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-374>

Saleem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297-313. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0028>

Sharif, M. Y. (2015). Glass ceiling, the prime driver of women entrepreneurship in Malaysia: A phenomenological study of women lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 329-336. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.317>

Taamneh, M. M., Al-Okaily, M., Barhem, B., Taamneh, A. M., & Alomari, Z. S. (2024). Examining the influence of gender equality in HRMP on job performance: The mediating role of job satisfaction. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2023-0457>

United Nations, General Assembly. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981> (Erişim Tarihi 05.04.2025)

United Nations, General Assembly Economic and Social Council. (2024). Progress towards the Sustainable Development Goals. <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf> (Erişim Tarihi 05.04.2025)

Zhang, C., & Basha, D. (2023). Women as leaders: The glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucracies. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 489–503. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2021-0283>