

İş Yaşamı Alanlarına Göre Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları

Perceptions of Glass Ceiling Barriers Among Women Employees Across Occupational Fields

Hatice Kahyaoğlu Süt^a

Rabia Burcu^b

Özet

Bu çalışma, iş yaşamı alanlarına göre kadın çalışanların cam tavan engellerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Kesitsel tipte planlanan araştırma Mart–Temmuz 2025 tarihleri arasında web tabanlı olarak gerçekleştirilmiş, veriler çevrim içi anket formu ve Cam Tavan Engelleri Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Kartopu örnekleme yöntemiyle Marmara Bölgesi’nde farklı iş alanlarında çalışan 152 kadına ulaşılmıştır. Katılımcıların %27,6’sı hemşire, %13,8’i özel eğitim/spor alanında çalışan, %13,2’si akademisyen, %13,2’si hizmet sektörü çalışanı, %8,6’sı memur, %7,9’u girişimci, %7,2’si avukat, %4,6’sı Milli Eğitim Bakanlığı kurumlarında çalışan öğretmen ve %3,9’u mühendislerden oluşmaktadır. Meslekler arası karşılaştırmada cam tavan engelleri algısı açısından girişimciler ile Milli Eğitim Bakanlığı kurumlarında çalışan öğretmenler, akademisyenler ve hemşireler arasında anlamlı farklar saptanmıştır. Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları ile stereotipler alt boyutlarında da özellikle öğretmenlik, akademisyenlik, hemşirelik ve avukatlık mesleklerinde daha yüksek algı düzeyleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, kamu ve hizmet ağırlıklı mesleklerde çalışan kadınların cam tavan engellerini daha yoğun algıladığı, girişimcilik alanında çalışan kadınlarda ise bu algının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, cam tavan algısı yüksek meslek grupları ile girişimci kadınları bir araya getiren farkındalık ve eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşamı, Kadın, Cam Tavan Engeli, Algı

Başvuru: 23.01.2026

Kabul: 19.02.2026

Abstract

This study aimed to determine women employees’ perceptions of glass ceiling barriers across different occupational fields. Designed as a cross-sectional study, the research was conducted between March and July 2025 using a web-based approach. Data were collected through an online questionnaire and the Glass Ceiling Barriers Scale. Using the snowball sampling method, 152 women working in various occupational sectors in the Marmara Region were reached. Of the participants, 27.6% were nurses, 13.8% worked in special education/sports, 13.2% were academics, 13.2% were employed in the service sector, 8.6% were civil servants, 7.9% were entrepreneurs, 7.2% were lawyers, 4.6% were Ministry of National Education teachers, and 3.9% were engineers. Comparisons across occupations revealed significant differences in glass ceiling perceptions, particularly between entrepreneurs and teachers, academics, and nurses. In the sub-dimensions of multiple role burden, women’s personal preference perceptions, organizational culture and policies, and stereotypes, higher perception levels were observed among teachers, academics, nurses, and lawyers. Overall, women working in public and service-oriented professions perceived glass ceiling barriers more strongly, whereas those engaged in entrepreneurship reported lower levels of such perceptions. In line with these findings, it is recommended to organize awareness-raising and educational programs that bring together women entrepreneurs and professional groups with higher glass ceiling perceptions to increase awareness and address perceived barriers.

Key Words: Working Life, Women, Glass Ceiling Barrier, Perception

^a Prof. Dr., Trakya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Kadın Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği AD., Edirne, Türkiye, Mail: haticesut@yahoo.com, ORCID: 0000-0001-8840-6846.

^b Yüksek Lisans Öğr., İstanbul Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul, Türkiye. Mail: rabia.burcu@icloud.com, ORCID: 0009-0007-8650-3133.

GİRİŞ

Cam tavan, nitelikli bireylerin kurumlarında yönetim kademelerine yükselmelerini engelleyen, eğitimsel ya da kurumsal önyargılara dayalı yapay engeller olarak tanımlanmaktadır (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995). Bu kavram, özellikle kadın çalışanların kariyer basamaklarında ilerlemelerini engelleyen görünmez bariyerleri ifade etmektedir (Can ve Sakal, 2024). Kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselirken karşılaştıkları engeller, belirli ülke ya da sektörlerle sınırlı olmayıp evrensel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Sharma ve Kaur, 2019). Günümüzde kadınlar küresel ölçekte üst düzey yönetim rollerinin yalnızca %29'unu üstlenmekte ve çoğunlukla alt ve orta düzey yöneticilik pozisyonlarında istihdam edilmektedir (Thornton, 2019). Bu durum, cam tavanın çok ince ve şeffaf ancak kadınların yönetim hiyerarşisinde yükselmelerini engelleyen güçlü bir bariyer olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir (Sharma ve Kaur, 2019).

Küreselleşme sürecinde örgütlerin en önemli kaynağı insan gücü olup, özellikle kamu sektöründe örgüt kültürü ve politikalarında adaletli bir yönetim anlayışının benimsenmesi, nitelikli personel kaybını önlemenin yanı sıra çalışan verimliliğini de artırmaktadır (Can ve Sakal, 2024). Ancak kadın çalışanların cam tavan engelleriyle karşılaşmaları, kariyer ilerlemelerinde zorluk yaşamalarına ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır (Acar ve Dönmez Kara, 2024). Cam tavan engelleri aynı zamanda işten ayrılma niyetini artırabilmekte ve kadın çalışanlarda olumsuz duygusal sonuçlar doğurabilmektedir (Can ve Sakal, 2024). Bu nedenle cam tavan sendromu ve mobbing konularında hem örgütlerin hem de çalışanların farkındalığının artırılması büyük önem taşımaktadır (Akca ve ark., 2022). Cam tavan algısını azaltmaya yönelik kariyer planlaması ve destekleyici örgütsel uygulamaların, örgütsel başarıya katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır (Sağır, 2020).

Cam tavan sendromu, kadınların yönetim pozisyonlarına erişim hakkına sahip olmalarına rağmen belirli bir noktadan sonra görünmez engellerle karşılaşmaları sonucu ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet temelli kalıplaşmış yargılar ve kültürel faktörler, bu sendromun temel nedenleri arasında yer almaktadır (Malatyali ve ark., 2025). Kadınların mesleki yeterlilikleri, başarıları ve performansları göz ardı edilerek yalnızca cinsiyetleri nedeniyle daha fazla engelle karşılaştıkları bildirilmektedir (Özbaşı, 2023). Bu durum, tükenmişlik, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetinde artış ile ilişkilendirilmektedir (Karaözkök, 2024).

Cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer faktör, kadınların çoklu rol üstlenme durumudur. Çalışan, anne ve eş gibi birden fazla rolü aynı anda yürütmek zorunda kalan kadınlar, bu rollerin getirdiği sorumluluklar nedeniyle çoğu zaman kariyerlerini ikinci plana atmak zorunda kalmaktadır (Akca ve ark., 2022; Malatyali ve ark., 2025). Çoklu rol üstlenme eğilimi yüksek olan kadınlarda cam tavan engellerini kabullenme düzeyinin daha yüksek olduğu, ancak bu engellere direnç gösteren kadınların kariyer mücadelelerini sürdürdükleri belirtilmektedir (İlman Yaltagil, 2024). Türkiye’de yapılan çalışmalar, annelik ve iş yaşamı dengesi faktörlerinin öne çıktığını, bununla birlikte bazı güncel araştırmalarda cam tavan sendromunun yalnızca kadınlara özgü olmadığına da dikkat çekildiğini göstermektedir (Akdeniz ve Ergün Özler, 2023).

Cam tavan engelleri; kamu, eğitim, sağlık ve akademi gibi birçok alanda örgütsel düzeyde varlığını sürdürmektedir (Akca ve ark., 2022). Akademi, ayrıcalıklı bir alan olarak görülmesine rağmen toplumsal cinsiyet temelli kalıp yargılardan bağımsız değildir (Çelik, 2025). Türkiye’de üniversitelerde kadın öğretim üyelerinin oranı profesörlük düzeyinde %34’e kadar düşmekte ve kadınların yönetim kademelerinde erkeklerle eşit temsile sahip olmadığı görülmektedir (YÖK, 2025). Sağlık sektöründe de kadın çalışan oranı yüksek olmasına karşın yönetici pozisyonlarında sınırlı temsil söz konusudur. Bu nedenle kadın yöneticilerin, cam tavan engellerini azaltmaya yönelik politika geliştirme ve uygulamalarda önemli bir rol üstlenebileceği ifade edilmektedir (Turan Kurtaran ve ark., 2024).

Literatürde akademi, sağlık, spor, bankacılık ve hizmet sektörlerinde cam tavan algısının farklı düzeylerde deneyimlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda, mevcut çalışmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak akademisyen, memur, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) kurumlarında çalışan öğretmen, hemşire, özel eğitim ve spor alanında çalışanlar, avukatlar, hizmet sektörü çalışanları, girişimciler ve mühendisler gibi farklı meslek gruplarında çalışan kadınlara ulaşılmış ve iş yaşamı alanlarına göre kadın çalışanların cam tavan engellerine ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Kesitsel tipte bu araştırma Mart-Temmuz 2025 tarihleri arasında yürütülmüştür. Kartopu örnekleme yönteminde; çalışma kriterine uygun bireyler bulunduktan sonra, bireylerin aynı özelliğe sahip tanıdık bireylere ulaşmaya çalışması şeklinde araştırma uygulanmıştır (Aksakoğlu, 2006). Web tabanlı yürütülen bu çalışmada, her meslekten birkaç kişiyle

başlayıp bu kişilerin önerileriyle aynı meslekten daha fazla kişiye ulaşılmasının hedeflendiği kartopu örnekleme yöntemi ile Marmara Bölgesinde farklı iş alanlarında çalışan kadınlara ulaşılmıştır. Araştırma, web tabanlı ankete katılmayı kabul eden n=152 kadın çalışan üzerinde yürütülmüştür.

1.1. Araştırma Hipotezleri

H0: Kadın çalışanların cam tavan engelleri algıları, çalıştıkları iş yaşamı alanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1: Kadın çalışanların cam tavan engelleri algıları, çalıştıkları iş yaşamı alanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

1.2. Veri Toplama Araçları

Web tabanlı yürütülen araştırma verilerinin elde edilmesinde kişisel veri anketi ve Cam Tavan Engelleri Ölçeği olarak 2 bölümden oluşan online bir anket formu kullanılmıştır.

Kişisel Veri Anketi: Sosyo-demografik özellikleri içeren 5 soru; çalışılan iş alanı (Akademik personel, Memur, MEB kurumlarında çalışan öğretmen, Hemşire, Özel Eğitim/Spor, Avukat, Hizmet sektörü, Girişimci, Mühendis) ve iş tecrübe yılı gibi özellikleri içeren 2 soru oluşmaktadır.

Cam Tavan Engelleri Ölçeği: Araştırmada, Karaca (2007) tarafından Selçuk Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsünde gerçekleştirilen “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engeller: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” yayınlanmamış yüksek lisans tezinde yer alan Cam tavan ölçeğinde yer alan 38 tutum ifadesi, beşli likert özellikte kullanılmıştır. “Kesinlikle Katılıyorum” için 5, “Katılıyorum” için 4, “Kararsızım” için 3, “Katılmıyorum” için 2, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği için 1 puan verilmiştir. Katılımcıların anket yolu ile verdikleri cevaplar beşli likert derecelendirme kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Anket maddelerinin dağılımı, 1-5. maddeler çoklu rol üstlenme; 6-12. maddeler kadınların kişisel tercih algıları; 13-20. maddeler örgüt kültürü ve politikaları, 21-23. maddeler informal iletişim ağları, 24-25. maddeler mentorluk, 26-31. maddeler mesleki ayırım, 32-38. maddeler stereotipler şeklindedir. Kadın çalışanların toplam tutum puanlarının hesaplanmasında, olumsuz tutum ifadelerinde ters kodlama yöntemine başvurulmuştur. Buna göre “1,3,4,5,9,10,12,13,14,15,18,20,22,23,24,26,27,28,30,31,32,33,35,36,37,38” maddeleri olumsuz tutumu gösterdiği için, bu maddelerin puanlanmasında ters kodlama ile kullanılmıştır. Karaca (2007) tarafından yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alpha katsayısı 0,94’tür. Bu çalışmada Cronbach alpha katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur (Karaca 2007).

1.3. Etik Hususlar ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın etik onayı, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’nun 05.03.2025 tarihli toplantısında alınan 03/25 sayılı karar ile alınmıştır. Araştırma, Helsinki Bildirgesi ilkeleri doğrultusunda ve etik kurallara uygun olarak yürütülmüştür. Web tabanlı anket uygulamasına başlanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve gönüllülük esasları hakkında çevrim içi bilgilendirme yapılmış; bilgilendirilmiş gönüllü onamları elektronik ortamda alınmıştır. Gönüllü katılım sağlamayı kabul eden kadın katılımcılar, çevrim içi anket formunu doldurarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

1.4. Verilerin Analizi

Niceliksel verilere ilişkin sonuçlar ortalama $\pm$ standart sapma, kategorik verilere ilişkin sonuçlar sayı ve % olarak gösterilmiştir. Niceliksel verilerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk test ile incelenmiştir. Yaş grupları, eğitim durumu, gelir durumu, meslek ve iş tecrübesine göre Cam Tavan Ölçeği skorlarının karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Gruplar arası farklılık saptandığında bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemede Bonferroni düzeltmeli Dunn testi kullanılmıştır. $p < 0.05$ değeri istatistiksel anlamlılık sınırı olarak kabul edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 20.0 (IBM Corp. Released 2011. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0. Armonk, NY: IBM Corp.) paket programı kullanıldı.

2. BULGULAR

Tablo 1’de katılımcıların sosyo-demografik verilerine yönelik özellikler verilmiştir. Bu çalışmaya katılımcı olan n=152 kadından %40,8’i 20-30 yaş arası, %32,2’si 31-40 yaş arası %15,8’i 41-50 yaş arası ve %11,1’i 50 yaş ve üzeri idi. Kadınların %51,3’ü evli, %40,1’i çocuk sahibi, %50’si lisans eğitim düzeyinde ve %47,4’ünün geliri gidere eşittir.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişkenler		n =152	%
Yaş Aralıkları	20-30	62	%40,8
	31-40	49	%32,2
	41-50	24	%15,8
	>50	17	%11,2
Medeni Durum	Bekar	74	%48,7
	Evli	78	%51,3
Çocuk	Yok	91	%59,9
	Var	61	%40,1
Eğitim Durumu	Lise	16	%10,5
	Önlisans	19	%12,5
	Lisans	76	%50,0
	Yüksek lisans	28	%18,4
	Doktora	13	%8,6
Gelir Durumu	Gelir giderden az	45	%29,6
	Gelir gidere eşit	72	%47,4
	Gelir giderden fazla	35	%23,0

n= katılımcı sayısı; %=katılımcı yüzdesi

Tablo 2’de katılımcıların iş meslek alanı ile ilgili özellikleri verilmiştir. Katılımcı kadınların çalıştıkları iş meslek alanlarına baktığımızda; %27,6’sı hemşire, %13,8’i özel eğitim/spor, %13,2’si akademisyen, %13,2’si hizmet sektörü, %8,6’sı memur, %7,9’u girişimci, %7,2’si avukat, %4,6’sı MEB kurumlarında çalışan öğretmen, %3,9’u mühendisti. İş tecrübe yılı %37,5 oranında 1-5 yıl, %21,1 oranında 6-10 yıl, %19,7 oranında 11-15 yıl, %13,2 oranında 16-20 yıl, %8,6 oranında 21 ve üzeri idi.

Tablo 2. Katılımcıların İş Meslek Alanı İle İlgili Özellikleri

Değişkenler		n =152	%
İş Meslek Alanı	Akademik personel	20	%13,2
	Memur	13	%8,6
	MEB kurumlarında çalışan öğretmen	7	%4,6
	Hemşire	42	%27,6
	Özel Eğitim/Spor	21	%13,8
	Avukat	11	%7,2
	Hizmet sektörü	20	%13,2
	Girişimci	12	%7,9
	Mühendis	6	%3,9
İş Tecrübe Yılı	1-5 yıl	57	%37,5
	6-10 yıl	32	%21,1
	11-15 yıl	30	%19,7
	16-20 yıl	20	%13,2
	21 ve üzeri	13	%8,6

n= katılımcı sayısı; %=katılımcı yüzdesi

İş Yaşamı Alanlarına Göre Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları

Tablo 3’de katılımcıların yaş gruplarına göre Cam Tavan Engelleri Ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. Yaş gruplarına göre Cam Tavan Engelleri Ölçeği toplam puanı ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasını incelediğimizde; 20-30 yaş arası çalışan kadınların toplam puanı (3.6 ± 0.4) ($p=0,015$), “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” alt boyut puanı (4.3 ± 0.4) ($p=0,012$); 31-40 yaş arası çalışan kadınlarda ise “Mentorluk” alt boyut puanı (3.6 ± 0.9) ($p=0,036$) diğer yaş gruplarına göre anlamlı şekilde daha yüksekti (Tablo 3).

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Cam Tavan Engelleri Anketi Toplam Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Cam Tavan Engelleri Ölçeği	Yaş (Ort±SS)				p *
	20-30 arası yaş	31-40 arası yaş	41-50 arası yaş	50 üzeri yaş	
Toplam Puan	3.6 ± 0.4	3.4 ± 0.4	3.3 ± 0.4	3.3 ± 0.4	0,015
Çoklu Rol Üstlenme	3.7 ± 0.9	3.4 ± 1	3.2 ± 1	3.3 ± 1.3	0,074
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	4.3 ± 0.4	4 ± 0.6	3.9 ± 0.7	3.9 ± 0.7	0,012
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2.9 ± 0.7	2.7 ± 0.6	2.9 ± 0.6	2.6 ± 0.5	0,053
İnformel İletişim Ağları	2.9 ± 0.8	2.8 ± 0.6	2.7 ± 0.7	2.5 ± 0.8	0,097
Mentorluk	3.5 ± 0.9	3.6 ± 0.9	3.4 ± 1	2.9 ± 0.9	0,036
Mesleki Ayrım	3.1 ± 0.6	2.9 ± 0.6	3 ± 0.5	3 ± 0.5	0,184
Sterotipler	4.2 ± 0.7	4 ± 0.7	3.8 ± 0.8	4.1 ± 0.8	0,132

* $p<0.05$; Bonferroni düzeltmeli Dunn testi

Tablo 4'te katılımcıların eğitim düzeylerine göre göre cam tavan engelleri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. Katılımcılardan yüksek lisans (3.6 ± 0.5) ve doktora (3.6 ± 0.4) eğitim düzeylerine sahip olanların ölçek toplam puanları ($p=0,033$) ile yüksek lisans (4 ± 0.9) ve doktora (4 ± 0.7) eğitim düzeylerinde “Çoklu Rol üstlenme” (<0.001) alt boyut puanları, lise eğitim düzeyine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Göre Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

Cam Tavan Engelleri Ölçeği	Eğitim Düzeyi (Ort $\pm$ SS)					p*
	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans	Doktora	
Toplam Puan	3.2 ± 0.6	3.4 ± 0.4	3.4 ± 0.4	3.6 ± 0.5	3.6 ± 0.4	0.033
Çoklu Rol Üstlenme	2.8 ± 1.1	3.5 ± 1	3.4 ± 1	4 ± 0.9	4 ± 0.7	<0.001
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	3.7 ± 0.9	4.1 ± 0.6	4.2 ± 0.5	4.2 ± 0.5	4.1 ± 0.6	0.225
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2.9 ± 0.6	2.8 ± 0.5	2.7 ± 0.5	3 ± 1	2.9 ± 0.6	0.730
İnformel İletişim Ağları	2.5 ± 0.8	2.8 ± 0.9	2.8 ± 0.7	2.9 ± 0.8	2.9 ± 0.8	0.262
Mentorluk	3.7 ± 0.8	3.3 ± 0.9	3.5 ± 0.9	3.5 ± 1.1	3.2 ± 0.9	0.634
Mesleki Ayrım	3.2 ± 0.6	3.1 ± 0.5	3 ± 0.5	3.2 ± 0.7	3.1 ± 0.7	0.400
Sterotipler	3.8 ± 0.8	3.9 ± 0.8	4 ± 0.7	4.2 ± 0.8	4.4 ± 0.8	0.051

* $p<0.05$; Bonferroni düzeltilmeli Dunn testi

İş Yaşamı Alanlarına Göre Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları

Tablo 5'te katılımcıların mesleklere göre cam tavan engelleri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. Mesleklere göre ölçek toplam puanına baktığımızda; girişimci (3 ± 0.3) ile MEB kurumlarında çalışan öğretmen (3.9 ± 0.4) ($p=0,015$), akademisyen (3.6 ± 0.4) ($p=0,029$) ve hemşire (3.5 ± 0.4) ($p=0,015$) arasında en fazla anlamlı fark olduğu görüldü. “Çoklu rol üstlenme” alt boyutunda girişimci ile MEB kurumlarında çalışan öğretmen ($p=0,001$), akademisyen ($p=0,003$), hemşire ($p=0,033$) ve avukat ($0,003$) arasında; “Kadınların Kişisel Tercih Algıları” alt boyutunda girişimci ile MEB kurumlarında çalışan öğretmen ($p=0,032$) ve avukat ($p=0,006$) arasında; “Örgüt Kültürü ve Politikaları” alt boyutunda hemşire ve avukat arasında ($0,011$); “Sterotipler” alt boyutunda girişimci ile MEB kurumlarında çalışan öğretmen ($p=0,045$), akademisyen ($p=0,022$), hemşire ($p=0,027$) arasında anlamlı fark vardı.

Tablo 5. Katılımcıların Mesleklere Göre Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	Meslek (Ort±SS)									p*
Cam Tavan Engelleri Ölçeği	Akademik personel	Memur	MEB kurumlarında çalışan öğretmen	Hemşire	Özel Eğitim/Spor	Avukat	Hizmet sektörü	Girişimci	Mühendis	
Toplam Puan	3.6 ± 0.4	3.3 ± 0.4	3.9 ± 0.4	3.5 ± 0.4	3.5 ± 0.4	3.4 ± 0.3	3.2 ± 0.5	3 ± 0.3	3.3 ± 0.4	0.001
Çoklu Rol Üstlenme	3.9 ± 0.7	3.4 ± 0.8	4.4 ± 0.9	3.5 ± 1	3.5 ± 0.9	4.1 ± 1.1	3.2 ± 1.3	2.4 ± 0.6	3.1 ± 0.8	<0.001
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	4.2 ± 0.5	3.9 ± 0.5	4.5 ± 0.4	4.2 ± 0.4	4.1 ± 0.5	4.5 ± 0.6	3.9 ± 0.7	3.5 ± 0.7	4.1 ± 0.5	0.003
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2.9 ± 0.7	2.8 ± 0.6	2.9 ± 0.6	2.9 ± 0.6	2.9 ± 0.7	2.2 ± 0.5	2.6 ± 0.8	2.8 ± 0.3	2.6 ± 0.3	0.039
İnformal İletişim Ağları	2.9 ± 0.8	2.6 ± 0.6	3.4 ± 1.2	2.9 ± 0.7	2.9 ± 0.8	2.5 ± 0.6	2.6 ± 0.8	2.4 ± 0.6	2.6 ± 0.4	0.234
Mentorluk	3.5 ± 1	3.4 ± 1.2	3.6 ± 0.9	3.3 ± 0.8	3.6 ± 0.8	3.4 ± 1.3	3.2 ± 0.9	4 ± 0.5	3.7 ± 0.8	0.332
Mesleki Ayrım	3.1 ± 0.7	2.8 ± 0.5	3.5 ± 0.7	3.1 ± 0.5	3.3 ± 0.6	2.8 ± 0.6	2.9 ± 0.5	2.8 ± 0.4	2.8 ± 0.5	0.037
Sterotipler	4.3 ± 0.8	3.9 ± 0.6	4.5 ± 0.6	4.2 ± 0.7	3.9 ± 0.7	4.4 ± 0.6	3.9 ± 0.9	3.4 ± 0.5	4 ± 0.6	0.007

* $p<0.05$; Bonferroni düzeltilmeli Dunn testi

Tablo 6’da katılımcıların iş tecrübe yılına göre cam tavan engelleri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. İş tecrübe yılına göre sadece 11-15 yıl arası çalışanların mentorluk alt boyut puanı ($3,6\pm1,0$) diğer iş tecrübesi yıllarına (1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl, 20 yıl ve üzeri) göre anlamlı olarak daha yüksekti (0,008).

Tablo 6. Katılımcıların İş Tecrübe Yılına Göre Cam Tavan Engelleri Ölçeği Toplam Ve Alt Boyut Puanlarının Karşılaştırılması

	İş Tecrübesi Yıl (Ort±SS)					p*
Cam Tavan Engelleri Ölçeği	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	>20 yıl	
Toplam Puan	3,5±0,5	3,3±0,3	3,4±0,5	3,4±0,4	3,5±0,4	0,070
Çoklu Rol Üstlenme	3,7±0,9	3,3±0,9	3,2±1,3	3,4±1,0	4,0±1,0	0,067
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	4,2±0,5	4,1±0,5	4,0±0,6	3,9±0,5	4,2±0,7	0,111
Örgüt Kültürü ve Politikaları	2,9±0,7	2,6±0,4	2,8±0,8	2,7±0,5	2,7±0,7	0,322
İnformel İletişim Ağları	2,9±0,9	2,6±0,5	2,9±0,8	2,7±0,6	2,7±0,9	0,780
Mentorluk	3,5±0,9	3,6±0,9	3,6±1,0	3,1±0,9	2,8±0,8	0,008
Mesleki Ayrım	3,1±0,6	3,0±0,4	3,0±0,7	3,1±0,5	3,0±0,5	0,534
Sterotipler	4,1±0,7	3,8±0,8	4,1±0,7	4,0±0,7	4,3±0,8	0,228

* p<0.05; Bonferroni düzeltmeli Dunn testi

3. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, iş yaşamının farklı alanlarında çalışan kadınların cam tavan engellerine ilişkin algılarını belirlemek ve bu algıların meslek gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda tartışma bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgular cam tavan engelleri, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları ile stereotiplere ilişkin algılar çerçevesinde ele alınmış; sonuçlar ilgili literatür ışığında değerlendirilerek benzer çalışmaların bulguları ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca farklı iş yaşamı alanlarında ortaya çıkan algı farklılıklarının olası nedenleri tartışılarak, kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları yapısal ve kültürel engellere ilişkin bütüncül bir bakış açısı sunulması amaçlanmıştır.

Çalışmada; 20–30 yaş aralığındaki kadınların cam tavan engelleri ve kadınların kişisel tercih algıları düzeylerinin daha yüksek olduğu, 31–40 yaş aralığındaki kadınlarda ise mentorluk algısının diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, genç yaş grubundaki kadınların kariyerlerinin erken dönemlerinde cam tavan engellerini ve kişisel tercihlere ilişkin sınırlılıkları daha yoğun algıladıklarını, yaş ilerledikçe ise deneyimle birlikte mentorluk rolünü üstlenme algısının güçlendiğini düşündürmektedir. Literatürde kadın sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, 41 yaş ve üzeri kadınlarda cam tavan algısının daha yüksek olduğu ve yaş değişkeni ile kişisel tercih algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu bildirilmiştir (Akca ve ark., 2022). Kamu personeli ile yürütülen bir çalışmada ise 31 yaş ve üzeri çalışanların mentorluk algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Atalay, 2022). Çalışan kadınlarda cam tavan baskısı üzerine yapılan başka bir araştırmada, yaş ilerledikçe öz kabul düzeyinin arttığı ve cam tavan davranışları ile yaş değişkeni arasında ilişki olduğu görülmüştür (Buyrukoğlu ve ark., 2023). Bu sonuçlar, yaş değişkeninin cam tavan algısı ve buna eşlik eden alt boyutlar üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Mevcut çalışma bulguları da özellikle genç yaş grubundaki kadınların cam tavan engellerine ve iş alanlarına ilişkin kişisel tercih algılarına daha duyarlı olduklarını, orta kariyer döneminde liderlik ve rehberlik rollerinin güçlendiği ortaya koymaktadır.

Eğitim düzeylerine göre cam tavan engelleri algıları değerlendirildiğinde; yüksek lisans ve doktora mezunu kadınların cam tavan engelleri algıları ile çoklu rol üstlenme düzeylerinin lise mezunlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ulusal bir çalışma; lisans ve altı eğitim düzeyine sahip kadınların cam tavan baskısını daha fazla kabullendiğini, lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınların ise cam tavan engellerini daha belirgin şekilde algıladığını göstermektedir (Buyrukoğlu ve ark., 2023). Uluslararası çalışmalarda benzer biçimde, yüksek eğitilmiş kadınların yönetim kademelerinde ilerledikçe yapısal engelleri daha fazla deneyimlediği belirtilmektedir (Cook ve Glass, 2014). Dünya genelinde kadınların yükseköğretime erişimi artmasına rağmen üst düzey yönetici pozisyonlarında temsil oranlarının düşük olması bu durumu desteklemektedir (WEF, 2023). Bu durum, eğitim düzeyi yükseldikçe kadınların örgütsel eşitsizlikleri daha net fark edebildiklerini ve kariyer beklentilerinin artmasıyla birlikte cam tavan algılarının güçlendiğini düşündürmektedir. Ayrıca lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadınlarda çoklu rol üstlenme algısının da yüksek olması, akademik ve mesleki sorumlulukların aile ve toplumsal rollerle birlikte yürütülmesinin yarattığı baskıya işaret etmektedir. Kadınların kariyer gelişiminin önündeki temel engellerden biri olarak cinsiyete dayalı eğitim fırsat eşitsizlikleri öne çıkmakta; küresel ölçekte yükseköğretime erişimde nicel artışa rağmen kadınların akademik devamlılık ve üst pozisyonlara ulaşma oranlarının erkeklere kıyasla daha düşük olduğu bildirilmektedir (WEF, 2020). Toplumsal cinsiyet rollerinin erken yaşlardan itibaren içselleştirilmesi ve eğitime devam süreçlerindeki yapısal farklılıklar, cam tavan engellerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Taparia ve Lenka, 2022).

Meslek gruplarına göre cam tavan engelleri algıları değerlendirmesinde; girişimci kadınlar ile MEB kurumlarında çalışan öğretmen, akademisyenler ve hemşireler arasında cam tavan engelleri algısı açısından belirgin farklar olduğu görülmüştür. Çoklu rol üstlenme algısında girişimciler ile öğretmenler, akademisyenler, hemşireler ve avukatlar arasında; kadınların kişisel tercih algılarında girişimciler ile öğretmenler ve avukatlar arasında; örgüt kültürü ve politikaları algısında hemşireler ile avukatlar arasında; stereotiplere ilişkin algılarda ise girişimciler ile öğretmenler, akademisyenler ve hemşireler arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Girişimcilik alanında çalışan kadınların cam tavan algılarının daha düşük olması, bu alanda örgütsel hiyerarşinin sınırlı olması ve karar alma süreçlerinde özerkliğin daha yüksek olmasıyla ilişkilendirilebilir. Uluslararası literatürde de kadın girişimcilerin kurumsal yapılara kıyasla daha az cam tavan engeli algıladığı bildirilmektedir (Henry vd., 2015). Literatürde hemşireler üzerinde yapılan çalışmalar, cam tavan sendromunun iş stresi ve işten

ayrılma niyetini artırdığını ve kadın hemşirelerin yönetici pozisyonlara yükselmesinin önündeki engellerin kaldırılmasının önemini vurgulamaktadır (Toprak ve Kırılmaz, 2025). Sağlık sektöründe çalışan kadınların erkeklere kıyasla daha eşitlikçi toplumsal cinsiyet anlayışına sahip olmalarına rağmen cam tavan engellerini daha yoğun deneyimledikleri bildirilmektedir (Aydemir, 2020). Benzer şekilde uluslararası çalışmalar, kamu ve akademik yapılarda hiyerarşik ve erkek egemen örgüt kültürünün cam tavan algısını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (O'Neil vd., 2008). Akademik alanda yapılan araştırmalar, üniversitelerde kadın akademisyen oranının görece yüksek olmasına karşın üst yönetim kademelerinde kadın temsiliyetinin oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır (Atay ve ark., 2022). Kadın akademisyenlerin karşılaştıkları görünmeyen bariyerlerin çok boyutlu olduğu ve bu durumun bireysel çaba ile aşılmasının güç olduğu ifade edilmektedir (Çelik, 2025). Kamu sektöründe çalışan kadınlara yönelik çalışmalarda ise örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin olumlu algıların işten ayrılma niyetini azalttığı, çoklu rol üstlenmenin bu niyet üzerindeki etkisinin görece daha düşük olduğu bildirilmektedir (Can ve Sakal, 2024). Bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada, cam tavan algısının kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarını azalttığı belirlenmiştir (Acar ve Dönmez Kara, 2024). Spor alanında çalışan kadınlarda ise rekabet ve performans odaklı yapının cam tavan algısını görece azalttığı ifade edilmektedir (Yavuz Eroğlu ve Özoruç, 2024). Avustralya'da yapılan bir çalışmada; özel sektörde kamu sektörüne göre daha güçlü bir cam tavan etkisinin olduğu ancak kadınların maruz kaldığı cam tavan davranışlarının kurumda çalışılan pozisyon ile ilişkili olmadığı belirtilmiştir (Kee, 2006). Bu bulgular, cam tavan algısının sektörlere özgü dinamiklerden etkilendiğini göstermektedir.

İş alanı mesleki deneyim yılına göre cam tavan engelleri algıları değerlendirildiğinde; 11–15 yıl iş deneyimine sahip kadınların mentorluk algılarının diğer deneyim gruplarına göre daha yüksek olmasıdır. Literatürde sağlık çalışanları üzerinde yapılan bazı çalışmalarda, iş deneyimi arttıkça cam tavan algısının yükseldiği bildirilirken (Akca ve ark., 2022), bazı araştırmalarda mesleki deneyim yılı ile cam tavan algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Kuru, 2020; Buyrukoğlu ve ark., 2023). Mevcut çalışma, özellikle orta düzey iş deneyimine sahip kadınların mentorluk rolünü daha güçlü algıladığını ortaya koyarak literatüre katkı sağlamaktadır. Literatürde bu bulguya paralel olarak, belirli bir deneyim düzeyine ulaşan kadınların hem rehberlik etme hem de rol model olma eğilimlerinin arttığı belirtilmektedir (Ibarra vd., 2013). Bu sonuç, çalışmanın literatüre özgün bir katkısı olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak; farklı iş yaşam alanlarında çalışan kadınlardan, öğretmen, akademisyen, hemşire ve avukatlık mesleklerine sahip olanlarda, cam tavan engelleri algısı ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercih, örgüt kültürü politikaları ve stereotip davranış algıları daha yüksektir. Ticaret sektörüne bağlı girişimcilik alanlarında yer almaya çalışan kadınların cam tavan algıları öğretmen, akademisyen, hemşire ve avukatlık mesleklerine sahip kadınlardan daha düşük düzeydedir. Bu bulgu, girişimciliğin daha esnek yapısının ve bireysel karar alma süreçlerinin kadınların cam tavan algısını azaltabileceğini düşündürmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; cam tavan engelleri algısının öğretmenlik, akademisyenlik, hemşirelik ve avukatlık gibi kamu ve hizmet ağırlıklı mesleklerde daha yüksek olması, bu alanlarda kurumsal ve yapısal düzenlemelere duyulan gereksinimi ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, söz konusu meslek gruplarında çalışan kadınlara yönelik olarak örgüt içi farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi ve kadınların karar alma mekanizmalarındaki temsillerinin artırılması önerilmektedir. Çoklu rol üstlenme algısının yüksek bulunması nedeniyle, iş-aile yaşamı dengesini destekleyen esnek çalışma modellerinin ve kurumsal destek mekanizmalarının yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü ve politikaları ile stereotiplere ilişkin olumsuz algıları azaltmaya yönelik olarak yöneticilere ve karar vericilere yönelik toplumsal cinsiyet temelli eğitim programlarının uygulanması önerilmektedir. Girişimcilik alanında çalışan kadınlarda cam tavan algısının daha düşük olması dikkate alınarak, girişimcilik deneyimlerinin diğer meslek gruplarına aktarılabilmesi mentorluk ve deneyim paylaşım programlarının oluşturulması faydalı olabilir. Benzer çalışmaların daha geniş örneklerle, farklı bölgelerde ve nitel araştırma yöntemleriyle desteklenmesi, cam tavan engellerinin nedenlerini daha derinlemesine ortaya koyarak politika geliştirme süreçlerine katkı sağlayacaktır.

Araştırmada kullanılan kartopu örnekleme yöntemi ile sadece Marmara Bölgesinde farklı iş alanlarında çalışan kadınlara ulaşılmış olmaya çalışılması araştırmanın sınırlılığıdır.

KAYNAKÇA

- ACAR, E. & DÖNMEZ KARA, C. Ö. (2024). Kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: Bankacılık sektörü örneği. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 84–95.
- AKCA, N., ÇAKMAK, A. & ŞAHİN, H. (2022). Cam tavan sendromu ve mobbing: Kadın sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 9(20), 89–106.
- AKDENİZ, B. & ERGÜN ÖZLER, N. D. (2023). A meta-synthesis study on the glass ceiling factors in Türkiye. *Istanbul Management Journal*, (95), 22–37.
- AKSAKOĞLU, G. (2006). *Sağlıkta araştırma ve çözümleme*. D.E.Ü. Rektörlük Basımevi.
- ATAY, G., GÜRGEN, İ. & İMAMOĞLU, İ. (2022). Türkiye’de kadın akademisyenlerde algılanan cam tavan sendromu araştırması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 170–182.
- ATALAY, S. (2022). *Kamu personelinin cam tavan sendromuna yönelik algıları: Ardahan ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- AYDEMİR, İ. (2020). Sağlık çalışanlarının cam tavan algılarının toplumsal cinsiyet algısı ile ilişkisi. *Batı Karadeniz Tıp Dergisi*, 4(3), 167–180.
- BUYRUKOĞLU, E., ÖZDEMİR, M., DOKUZOĞLU, G. & ASANAKUT, N. (2023). A study on glass ceiling perception in working women. *The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS)*, 12(4), 846–851.
- CAN, A. & SAKAL, M. (2024). Kamu sektöründe görev yapan kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Journal of Human and Work*, 11(1), 27–41.
- COOK, A. & GLASS, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- ÇELİK, H. (2025). Akademide görünmez bariyerler: Cam tavan sendromu üzerine sistematik bir inceleme. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 6(1), 32–51.
- THORNTON, G. (2019). *Women in business: Building a blueprint for action*. <https://www.granthornton.com.tr/globalassets/women-in-business-2019-report-grant-thornton.pdf>
- HENRY, C., FOSS, L. & AHL, H. (2015). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34(3), 217–241. <https://doi.org/10.1177/0266242614549779>
- IBARRA, H., ELY, R. J. & KOLB, D. M. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 98(5), 60–66.
- ILIMAN YALTAGIL, E. (2024). Çoklu rol model üstlenme ile cam tavan sendromu ilişkisi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 10(1), 17–23.
- KARACA, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- KARAÖZKÖK, İ. N. (2024). Kadın akademisyenler üzerindeki “cam tavan” sendromu: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği. *Enderun*, 8(1), 78–90. <https://doi.org/10.59274/enderun.1451330>
- KEE, H. J. (2006). Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap. *The Economic Record*, 82(259), 408–427.
- KURU, D. (2020). *Kadın çalışanların cam tavan algısının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- MALATYALI, İ., AYDIN, O. A. & SÖYÜK, S. (2025). Evaluation of theses on glass ceiling. *Istanbul Kent University Journal of Health Sciences*, 4(1), 8–15.

- O'NEIL, D. A., HOPKINS, M. M. & BILIMORIA, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6>
- ÖZBAĞIŞ, A. (2023). Cam tavan sendromunun kadın çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1–19.
- SAĞIR, M. (2020). Cam tavan sendromunun bankacılık sektöründe çalışan kadınlarda işten ayrılma niyetine etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 91–102. <https://doi.org/10.25069/spmj.634819>
- SHARMA, S. & KAUR, R. (2019). Glass ceiling for women and work engagement: The moderating effect of marital status. *FIIB Business Review*, 8(2), 132–146. <https://doi.org/10.1177/2319714519845770>
- TAPARIA, M. & LENKA, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372–400. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>
- TOPRAK, B. & KIRILMAZ, H. (2025). The mediating role of job stress in the effect of glass ceiling syndrome on turnover intention on nurses. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2462–2477. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1926>
- TURAN KURTARAN, A., AYDIN, A. & YEŞILDAĞ, A. Y. (2024). Glass ceiling syndrome: A perspective of women working in health institutions. *Ege Academic Review*, 1.
- U.S. GLASS CEILING COMMISSION. (1995). *Good for business: Making full use of the nation's human capital*. Government Printing Office.
- YAVUZ EROĞLU, S. & ÖZORUÇ, S. (2024). Kadın akademisyenlerin cam tavan sendromuna ilişkin görüşleri. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 15(58), 1852–1869.
- YÖK, Yükseköğretim Kurulu. (2025). *Eğitim öğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- WEF, World Economic Forum. (2020). *Global gender gap report 2020*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- WEF, World Economic Forum. (2023). *Global gender gap report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>.