

**Araştırma Makalesi/Research Article**

## **CAM TAVAN SENDROMU VE BÖLGESEL BOYUT: BİR KAMU BANKASI ÖRNEĞİ**

Erdal ALGA\*

### **Öz**

Kadın erkek eşitsizliği, dünyadaki bütün toplumlarda olduğu gibi Türk toplumunda; toplumun her alanında olduğu gibi örgütler dünyasında da yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir. Kadınların çalışma yaşamında kapladığı alanın oranı; meclis, mahkemeler, bakanlıklar, belediyeler, üniversiteler, şirketler vb. gibi birçok kamu ve özel sektör örgütünde erkeklerin kapladığı alanın oranının çok gerisindedir. Bu oranın, orta düzey yönetici pozisyonlarında belirli ölçüde; üst düzey yönetici pozisyonlarında ise dramatik bir şekilde düştüğü görülmektedir. Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gidildikçe düşen oranı görünmeyen engellerin metaforlaştırılmış hali olan cam tavan sendromu kavramıyla açıklanır.

Bu çalışmanın öncelikli amacı bir kamu bankasında çalışmakta olan üst ve orta düzey kadın yönetici ve kadın çalışan oranlarının cam tavan sendromu açısından incelenmesidir. Çalışmanın bir diğer amacı ise aynı bankanın şubelerinde çalışan orta düzey kadın yönetici ve çalışan oranlarının coğrafi bölgeler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini bir kamu bankasının çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanlara ilişkin veriler ilgili bankanın telefon rehberi üzerinden elde edilmiştir. Verilerin aritmetik ortalama ve yüzde teknikleriyle analiz edilmesi sonucunda, kadın çalışanların oranı %33,78, orta düzey kadın yöneticilerin oranı %34,45 ve üst düzey kadın yöneticilerin oranı ise %7,54 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları, cam tavan sendromunun araştırmaya konu kamu bankası örnekleminde üst düzey ve orta düzey yönetim pozisyonları için doğrulandığını ortaya koymuştur. Araştırmanın bir diğer bulgusu, orta düzey kadın yönetici ve çalışan oranlarının coğrafi bölgelere göre farklılıklar göstermesidir. Araştırmanın bir diğer bulgusu da, bazı işlerin erkek işi olduğuna ilişkin anlayışın bankanın güvenlik işleri için belirgin bir biçimde doğrulandığını ortaya koymasındır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Kadın Çalışanlar, Kamu Bankası.

\* Dr., Uzman, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Diyarbakır Şubesi, Diyarbakır/Türkiye, erdalalga@yahoo.com, ORCID: 0000-0001-7102-071x



## **GLASS CEILING SYNDROME AND THE REGIONAL DIMENSION: AN EXAMPLE OF A PUBLIC BANK**

### **ABSTRACT**

*Inequality between women and men is in Turkish society as in all societies of the world and in the world of organizations as in all areas of society. Proportion of the areas occupied by women in working life in many public and private sector organizations such as parliament, courts, ministries, municipalities, universities, companies, is far behind the area covered by men. It is observed that this ratio has decreased to a certain extent in the mid-level management positions and dramatically in the top-level executive positions. The decreasing rate of women as they go to senior management positions is explained by the concept of glass ceiling syndrome, which is the metaphorized form of invisible obstacles.*

*In this study, it is aimed to examine the rates of senior, middle level female managers and female employees working in a public bank in terms of glass ceiling syndrome. Another aim of the study is to reveal whether the rates of middle level female managers and employees working in the branches of the same bank differ in terms of geographical regions. As a result of analyzing the data obtained from the phone book of the public bank that constitutes the sample of the study, the rate of female employees is 33.78%, the rate of middle level female managers is 34.45%, and the rate of senior female managers is 7.54%. The findings of the study revealed that the glass ceiling syndrome was confirmed for senior and mid-level management positions in the public bank, sample of the study. Another finding of the study is that the rates of female employees and middle level female managers differ according to geographical regions. In addition, the findings of the study show that the approach that some jobs are male jobs has been substantially confirmed for the bank's security affairs.*

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Female Employees, Public Bank.

## GİRİŞ

Hızla değişen modern dünya kadınların ekonomik ve sosyal yaşamda aldıkları rolleri de değiştirmiş ve erkek rollerine yaklaştırmıştır. Modern anlamda kadının çalışma hayatında yer alması ve ücretli işçi statüsünü kazanması Sanayi Devrimi ile gerçekleşmiştir (Korkmaz, 2016: 96). Geçmişten günümüze gelindikçe dünya genelinde, kadınların çalışma hayatına katılımında büyük artışlar yaşanmasına ve eğitim durumlarının yükselmesi karşın, kadınların kariyer ilerlemelerinde aynı oranda bir artış söz konusu olamamıştır (Ersoy, 2009: 217; Uzun, 2005: 23). Yapılan araştırma sonuçları kadınların örgütlerde bir seviyeye (orta kademeye) kadar yükseldiklerini ve orada durduklarını göstermektedir. Yönetim seviyelerine bakıldığında kadınların sayısının az olması yaşanan bütün değişimlere rağmen toplumdaki “erkeklerin yöneten; kadınların ise yönetilen” olduğuna ilişkin geleneksel algının yıkılmadığının göstergesi niteliğindedir (İnel vd., 2014: 4).

Dünyada ve Türkiye’de kadınların üst yönetimde düşük oranlarda yer aldığını gösteren birçok veri söz konusudur. Bunun en bariz örneklerinden birisi Fortune 1000’de yer alan firmalardan sadece ikisinin CEO’sunun kadın olmasıdır (Örücü vd., 2007: 119). Bir başka örnek ise Avusturalya’da CEO ve yönetim kurulu üyesi olarak çalışan kadınların oranının %2,5 olmasıdır (Areni ve Holden, 2014: 2). Uluslararası bağımsız denetim şirketlerinden Grant Thornton’un yaptığı araştırmaya göre, 2015 yılında Dünya genelinde kadınların üst yönetimde temsil oranı %22’dir (Aktaran Korkmaz, 2016: 99). Bu oran Rusya’da %40, Gürcistan’da %38, Letonya’da %36, Estonya’da %35, Litvanya ve Fransa’da %33, Ermenistan’da %29, İsveç’te %28, Yunanistan ve Güney Afrika’da %27, Türkiye’de %26, Nijerya’da %21, Endonezya’da %20, Yeni Zelanda’da %19, Hollanda’da %18, Bostvana ve Arjantin’de %16, Brezilya ve Hindistan’da %15, Almanya’da %14 ve Japonya’da %8’dir (Grant Thornton, 2015 Aktaran Korkmaz, 2016: 98).

Devlet Personel Başkanlığı’nın 2015 yılı verilerine göre, Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin %35,2’si kadın, %64,8’i erkektir. Türk bürokrasinde üst düzey yöneticilerin %9,8’i kadın, 90,2’si erkektir (Korkmaz, 2016: 99). 2018 yılında görevde olan 16 bakanın 2’si (%12,5) (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 1980-2018), 81 valinin 3’ü (%3,7), 790 kaymakamın 15’i (%1,9) (İçişleri Bakanlığı, 2010-2018), 253 büyükelçinin 56’sı (%22,1) (Dışişleri



Bakanlığı, 1982, 1990,1996,2000-2018), 13.794 hakimın 6.169'u (%44,7), 6.076 cumhuriyet savcısının 790'ı (%13) (Hakimler ve Savcılar Kurulu, 2006-2008), 197 rektörün 20'si (%10,2), 26.453 profesörün 8.356'sı (%31,59), 15.451 doçentin 6.102'si (%39,49), 166.228 akademik personelin 74.391'i (%44,75), 600 milletvekilinin 104'ü (%17,3) (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 1935-2018), 1.396 belediye başkanının 40'ı (%2,9), 20.498 belediye meclisi üyesinin 2.198'i (%10,7), 1.251 il genel meclisi üyesinin 60'ı (%4,8) (İçişleri Bakanlığı-Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 1999, 2004, 2009, 2014) kadındır ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2009 yılında yaptığı Türkiye'deki 111 işletmeyi kapsayan çalışmasında, 85.427 çalışanın 12.260'ünün (% 14'4) kadın olduğu tespit edilmiştir. Avrupa Birliği genelinde 2009 yılı baz alındığında büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanları içerisinde kadınların oranı %3, TİSK'in yaptığı araştırmada ise bu oran %14'tür. Ayrıca büyük şirketlerin yönetim kurulu üyeleri içerisinde kadınların oranı AB genelinde %11; Türkiye'de ise bu oran %23'tür. (Korkmaz, 2016: 102)

Dünyadan ve Türkiye'den kamu ve özel sektörde birçok alanda kadınların istihdam edilmesi veya görevlendirilmesine ilişkin düşük oranlar kadınların iş yaşamında arka planda kaldığını göstermektedir. Kadının iş yaşamındaki görünürlüğüne ilişkin oran, orta düzey yönetici pozisyonlarında belirli bir ölçüde, üst düzey yönetici pozisyonlarında ise çok daha belirgin bir biçimde düşmektedir. Bu araştırmanın amacı, bir kamu bankasında istihdam edilmiş olan kadın- erkek çalışan oranlarını, üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın-erkek oranlarını merkez ve şube ayırımını da dikkate alarak incelemek, Şubeleri esas alarak toplamda istihdam edilenlerin ve orta düzey yönetici pozisyonlarında bulunanların kadın-erkek oranının Türkiye'deki coğrafi bölgeler bakımından farklılık oluşturup oluşturmadığını ortaya koyabilmektir. Bu çalışmanın benzer çalışmalardan farklılığı, bir kamu bankasında istihdam edilmiş olan çalışanların ve yöneticilerin kadın-erkek cinsiyetleri bakımından dağılımını merkez ve şubeler ayırımını dikkate alarak ve coğrafi bölgeler temelinde karşılaştırmalar yapılmasına izin verecek şekilde ele almasıdır.

## 1. CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan kavramı ilk defa 1986 yılında Witz ve Scheldart tarafından Wall Street Journal'da yayınlanan bir makalede kullanılmıştır (Üçyıldız, 2017: 17). Cam tavan sendromu, kadın çalışanların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmez kariyer engelleridir (Öğüt, 2006: 58). Sezen'e (2008: 22) göre, cam tavan kadınların iş hayatında başarılarının göz ardı edilerek üst kademelere çıkmalarının engellenmesidir. Cam tavan, kadın çalışanların özlük hakları bakımından aynı yetkinliklere sahip erkek çalışanlardan daha fazla engelle karşılaşmalarıdır (Cho vd., 2014: 57). Birçok ülkede gözlemlenen cam tavan, bazı konularda kadına yapılan cinsiyet ayrımcılığıdır (Fang ve Sakellariou, 2015: 215). Cam tavan örgütlerde kadınların üst yönetimde bulunmalarını engellemek amacıyla, belirli bir noktadan sonra kurumsal merdivenin basamaklarından yukarıya çıkmalarını engelleyen şeffaf (maddi olarak var olmayan) engellerdir (Gönül, 2015: 16; Bombuwela ve Chamaru, 2013: 6; Cotter vd., 2001: 656). Wirth'e (2001: 1) göre ise cam tavan; örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından oluşturulan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına varmalarını engelleyen, görünmez ve yapay engellerdir.

Cam tavanın varlığına ilişkin önemli kriterlerden biri, yaşam boyunca çoğalan kadına yönelik eşitsizliktir. Bununla anlatılmak istenen ise kadınların henüz kariyerinin başındayken engellere ve engellenmelere maruz kalması ve ilerleyen süreçte de bunların giderek artmasıdır (Akpınar Sposito, 2013: 490).

Cam tavan kavramının bileşenlerinden olan "tavan" yukarıya doğru çıkmanın engellenmesini, "cam" ise görünmeyen resmi ve yazılı bir politikanın parçası olmamalarına karşın kendilerini hissettiren engelleri simgelemektedir (Bilican Gökaya, 2014: 377). Cam metaforunun görünmez engelleri simgelemesi, kadınların bu pozisyonlara ulaşmalarında apaçık bir engelin söz konusu olmamasındandır (Akdöl, 2009: 59). Birçok ülkede cinsiyet eşitliğini hüküm altına alan düzenlemeler bulunmasına karşın, görünmez engeller uygulamalarda kendini göstermektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017: 75). Cam tavan kamu kurumlarında, şirketlerde, eğitim kurumlarında ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yükselerek üst pozisyonlara gelmeyi hedefleyen ve bu doğrultuda çaba sarf eden kadınların karşılaştıkları engellerdir (Örücü vd., 2007: 118). Cam tavan; kadınların üst



düzyer pozisyonlara gelmelerinin önünü kesen prosedürler, güç ilişkileri, inanç ve alışkanlıkların neden olduğu engellerdir (Menteş, 2010: 98).

Cam tavan aslında sadece kadınlarla sınırlandırılabilir bir konu değildir. Etnik azınlıklar (Zeng, 2011: 312; Lockwood, 2004: 2), farklı ırktan olanlar (Yap ve Konrad, 2009: 594; Cotter vd., 2001: 661) cinsel azınlıklar, engelliler ve yaşlılar (Soysal ve Baynal, 2016: 227; Gül ve Oktay, 2009: 426) kariyer ilerlemesi sürecinde benzer engellerle karşılaşabilmektedir. Ancak cam tavana ilişkin literatürde, kavramın yoğun ve belirgin bir biçimde örgütler dünyasındaki kadınların kariyer yolu ve basamaklarında karşılaştıkları engeller olarak ele alındığı ve yerleştiği görülmektedir.

Cam tavan kavramının anlamına yönelik en yerinde açıklamalardan birisi, pirelerle ilgili yapılan deneydir (Korkmaz, 2014: 8). Bu deney, bilim insanlarının pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini tespit etmeleri ile başlar. Pireler 30 cm yüksekliğindeki cam fanusun içine yerleştirilir, metal zemin ısıtıldıktan sonra pireler zıplayarak kaçmak isterler ve cam tavana çarparak düşerler. Zemin sıcak olduğu için tekrar zıplarlar ve sonuç yine aynı olur. Tekrar tekrar zıplarlar, sonuç değişmez ve pireler kendilerini neyin engellediğini bir türlü anlayamazlar. Fakat 30 cm'den fazla zıplamamayı öğrenirler. Pirelerin hepsi 30 cm'den fazla zıplamamayı öğrenince deneyin ikinci safhasına geçilir. Bu safhada, cam tavan kaldırılır, zemin tekrar ısıtılır, ancak pireler 30 cm yüksekliğe zıplamaya devam ederler. 30 cm'den yükseğe zıplama ve kaçıp kurtulma imkanı olmasına rağmen pireler buna cesaret edemezler ve denemezler. Pirelerin göremedikleri engel zihinlerindedir artık. Yukardaki pireler deneyden de anlaşılacağı üzere, kadınların kariyer yolunda karşılaştıkları görünmez engeller, bizzat kendilerinin statükoyu kabul etmeleri ve içselleştirmeleriyle zihinlerine yerleşir.

Kadınların örgüt içinde yükselmelerinin örgüt kültürünün insanı, performans değerlendirmesini, düşük güç mesafesini ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamaları ile olumlu yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Ergeneli ve Akçamete, 2004: 89; Bajdo ve Dickson, 2001: 409-410).

## 2. CAM TAVAN SENDROMUNUN OLUŞMA NEDENLERİ

Cam tavan sendromunun oluşmasının nedenlerine bütüncül olarak bakıldığında bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere üç temel nedenin

olduğu söylenebilir (Akdemir ve Çalış Duman, 2017: 518; Taşkın ve Çetin, 2012: 21; Karaca, 2007: 53; Dreher, 2003: 542). Yönetim kademelerinin uzun çalışma saatlerini ve şehir dışı seyahatleri gerektirmesi, kadınlar için büyük ölçüde çocuklarından ve evliliklerinden feragat etmesi anlamına geldiğinden, kadınlar yönetsel pozisyonları tercih etmemektedir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 115; Ögüt, 2006: 66). Kadın yöneticilerin çocukları ve eşleri için istenen yer ve zamanda hazır olmayı benimsemiş olmaları, kendi zamanlarını ve sınırlarını tanımlayamamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da kadın çalışanlar kariyerlerinde yükselmenin sorumluluklarını göze alamayabilmekte veya almayabilmektedir (Barutçugil, 2002: 58).

Cam tavan sendromunun oluşmasına yol açan bireysel nedenler arasında kadınların kişilik özellikleri, kişisel tercih ve algıları, çoklu rol üstlenmeleri ve eşlerinin mesleği yer almaktır (Kara, 2015: 107; Taşkın ve Çetin, 2012: 21). Kadınların iş ve aile yaşamı arasında denge kurma zorlukları ile kadınların aile yaşamında erkeklere nazaran daha fazla sorumluluk almaları, kadınların yönetim kademelerinden uzak kalmalarına neden olan önemli faktörlerdir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 113). Kadının üstlendiği çoklu rollerin ürettiği gerilimler, zaman baskısına dayalı çatışan rollerle ve her rolün birbirinden farklı davranış istemesi ile ilgilidir (Aytaç, 2001: 75). Bu gerilimler, kadınları kariyerine odaklanıp “süper kadın” olma veya dişil özelliklerini koruyabilme uğruna kariyerini sonlandırma seçenekleri arasında bir seçim yapmaya zorlar. (Tunç, 2016: 62)

Örgütsel nedenler örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt politikaları, mentör eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılmama gibi nedenlerdir (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018: 99; Dimovski vd., 2010: 61; Jain ve Mukherji, 2010: 23). Örgüt kültürü örgütün davranış normlarını ve işleyişini gösteren, örgüt içindeki birey ve grupların paylaştıkları ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren değerler ve inançlardır (Desphande ve Webster, 1989: 4; Schwartz ve Davis, 1981: 33). Örgütlerin çalışanlarının çoğunluğunun ve yöneticilerinin ise büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması, örgütlerin kültürlerinin ataerkil ve erkek egemen olmasında etkilidir. Nitekim ataerkil ve erkek egemen toplumsal kültürde yetişmiş olan erkeklerin bu değerleri örgütün dışında bırakmaları beklenemez. Bu bağlamda örgütteki bireylerin ve grupların davranışları, ataerkil ve erkek egemen kültür tarafından belirlenmektedir. Bunun önemli sonuçlarından biri kadınların kariyer yollarının tıkanması, yani cam tavan sendromudur.



Örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosfer ve hava olan örgüt iklimi (Varol, 1989: 220), örgüt kültürüne çok benzemekle birlikte örgüt kültüründen farklı noktalara vurgu yapmaktadır. Örgüt kültürü örgütte işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili iken; örgüt iklimi ise örgütteki bireylerin iş çevresini algılama biçimleridir (Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008: 113). Örgüt iklimi de örgüt kültürü gibi örgüt çalışanlarının davranışlarını belirlemektedir (Griffin, 2001: 220). Örgütteki inanma, güven, güvenlik, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, katılım, doyum, umut ve beklenti duygu durumunu içeren örgüt iklimi (Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008: 112); kadın çalışanların kariyer yollarının açılmasına veya tıkanmasına neden olabilecek özellikler taşıyabilmektedir.

Kadın çalışanların informal iletişim ağlarına katılmamalarının nedeni, erkek yöneticilerin yönetim kademelerine hakim olmalarının ve erkek kulübü olarak adlandırılabilir bir yaklaşımı benimsemeleridir. Argonun çok konuşulduğu bir dil ve şakalaşma anlayışı, işyerinin dışında ve işyerinin devamı tarzında birlikte yapılan sosyal ve sportif aktiviteler, erkek kulübü yaklaşımının kapsamındadır. Bu tarz aktivitelerin yapıldığı erkek kulübüne kadın çalışanların katılmamaları, katılmamaları, davet edilmemeleri veya katılmaya istekli olmamaları kadın çalışanların kariyerlerini olumsuz etkileyebilmektedir (İnel vd., 2014: 3).

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan nedenler ise cinsiyete dayalı mesleki ayırım ve kalıplaşmış önyargı olan stereotiplerdir (Akdemir ve Çalış Duman, 2017: 519, KSSGM, 1998 aktaran Mızrahi ve Aracı, 2010: 217). Mesleki ayırım toplumdaki işlerin kadın işi ve erkek işi olarak ayrılmasıdır. Kadınlara toplum tarafından merhametli, insancıl ve pasif olma, duygularla mantığı birbirine karıştırma gibi özellikler yüklenmesi kadınların üst düzey yönetici olmaları yolundaki önemli engeller ve önyargılardır (Bedük, 2005: 113). Çocuk sahibi kadınların erkeklere nazaran daha fazla çocukla ilgilenmek zorunda kalmaları, kadınların çalışma hayatına uyum sağlamaları konusunda bir takım sorunlar yaşamalarına neden olur (Gül ve Oktay, 2009: 426). Çalışma hayatı nedeniyle kadınların evdeki sorumluluklarını aksatmaları evli çiftler arasında sorunlara neden olmakta ve kadınları iş ile ev arasında bir seçim yapmaya zorlamaktadır (Anafarta vd., 2008: 116). Ev ve çocuk sorumluluğunun daha çok kadının sorumluluğu olarak görülmesi, kadınların eğitim ve yetenek düzeyleri uygun olsa bile üst düzey yönetim kadrolarında erkeklerin kadınlara göre daha çok tercih edilmelerine neden olmaktadır (Önder, 2013: 52). Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar; kadınların



örgütlerde ilerlemelerine ve yönetici pozisyonuna gelen kadın rol modellerinin ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu rol modellerinin ortaya çıkmaması da kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargıları beslemektedir (Deemer ve Fredericks, 2006: 89). Erkeklerin koydukları engeller kültürel ve örgütsel engellerle birleşince kadınların kariyer basamaklarında yükselmeleri zorlaşmaktadır (Rishani vd., 2015: 678-691). Toplumsal yapıda erkeğe yüklenen kadını kollama ve gözetme rolü de, kadının kariyer gelişimine önemli bir engel teşkil etmektedir (Sezen, 2008: 25).

Toplumsal faktörlerden kaynaklanan nedenlerin oluşmasında belirleyici olan ataerkil sistemin kadını ve erkeği şekillendirmesi, Navaro (1997: 29) tarafından yapılan çalışmada şöyle belirtilmiştir: “*Edilgen, yumuşak, uyum gösteren, güçsüz, kabullenici, kararsız, başarı peşinde koşmayan, bağımlı, çaresiz*” sıfatları kadının “ol”ları, erkeğinse “olma”ları arasında iken; “*etkin, sert, hükmeden, güçlü, yargılayıcı, kararlı, başarılı, bağımsız, hırslı ve çözüm getiren*” sıfatları ise kadının “olma”ları ve erkeğin “ol”ları arasındadır. Tunç (2016: 7-8), kadın ve erkeğe ilişkin bu yüklemeleri ataerkil sistem tarafından kadının güçsüzleştirilmesi ve kadın kimliğinin olumsuz etkilenmesi; erkeğin ise karar verici ve güçlü kabul edilmesi doğrultusunda bir yükleme olarak değerlendirmektedir. Bunun doğal sonucu da, ataerkil sistemde kadının ikincil olarak konumlandırılmasıdır.

Kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmalarında erkek yöneticiler, kadın yöneticiler ve kendileri tarafından konulan engeller olmak üzere üç tür temel engelden bahsedilebilir (Aytaç, 2006 Aktaran Örucü vd., 2007: 119). Erkek yöneticiler tarafından kadınlara konulan engeller, erkeklerin bir takım önyargılarından kaynaklanmaktadır. Bu önyargılar; erkeklerin kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacaklarına, kişilik, azim ve kararlılık açısından yetersiz olduklarına, kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğuna ilişkin görüşleri ve gücü ellerinde tutma istekleridir.

Kadın yöneticiler tarafından konulan engellerin başlıcaları, kendini referans alma yanılgısı ve kraliçe arı sendromudur. Kendini referans alma yanılgısı, kadın yöneticilerdeki “ben bu pozisyona nasıl geldiysem başkaları da aynı şekilde gelsin, özel bir çabaya gerek yok” mantığıdır. Kraliçe arı sendromu ise tepe yönetimde yer alan tek kadın olmanın verdiği başarı ve ayrıcalık hissidir. Bu nedenle kadın yöneticiler diğer kadın çalışanların yükselmeleri için destek vermeye pek istekli olmayabilirler (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 117). Amerika



Birleşik Devletleri'ndeki Amerikan Yöneticiler Birliği'nin verilerine göre, kadınların %95'i kariyer basamaklarının belli bir noktasında hemcinslerinin engellemesine ve kraliçe arı sendromuna maruz kalmıştır (İnel vd., 2014: 3). Kadın yöneticiler çalışma hayatında yükseldikçe rakip olarak gördükleri hemcinslerine karşı kraliçe arı sendromuna bağlı davranışlar sergileyebilirler (Derks vd., 2015: 476). Shaker ve Siddiqui (2014: 59) yönetim kademesindeki kadınların kendilerine rakip olarak gördükleri iddialı kadın çalışanlara onların yükselmesini engellemek için kötü muameleye varan uygunsuz davranışlar sergileyebildiklerini saptamıştır. Kadınların hatayı kendilerinde araması, ayrıcalık istememesi ve ayrımcılığın getirdiği olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için bireysel olarak çaba göstermesi gerektiği kraliçe arı sendromu taşıyan kadınların bakış açılarına hakim olan anlayıştır (Zel, 2002: 42).

Kadınların iş hayatına başlarken ve çalışmaya devam ederken kendilerine koydukları engeller; toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmeleri, cinsiyet rollerine ilişkin kalıpla kabullenici tutumları, özgüven eksiklikleri, ne istediklerini bilmemeleri, kariyerde yükselme gereklerini ve zorunluluklarını göze almamaları, kariyerde yükselmeyi tercih etmemeleri, kariyer yönelimli olmamaları ve sistemi destekleme zorunluluğu hissetmeleridir (Aycan, 2006: 42).

### **3. CAM TAVAN SENDROMUNUN ÜSTESİNDEN GELME STRATEJİLERİ**

Cam tavan sendromunun üstesinden gelmek için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana stratejinin varlığından bahsedilebilir. Bireysel stratejiler genel eğitim düzeyini yükseltme, mesleki eğitim alma, mentördan yararlanma, sosyal ilişki geliştirme, yüksek performans göstermek için çaba sarf etme, rol çatışmasını çözmedir (Taşkın ve Çetin, 2012: 23-24).

Cam tavan sendromunun oluşumunda mesleki eğitim ve deneyim eksikliği vurgulandığından (Lockwood, 2004: 8), kadınların kariyer engellerini aşabilmeleri için mutlaka eğitim almaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Ibarra vd., 2013: 60-66). Kadınların iyi bir eğitim almaları ve kendilerini geliştirmeleri her şeyden evvel kendilerine olan özgüvenlerini geliştirecek ve kariyer yolunda önlerine çıkan engelleri aşma konusunda onları güçlendirerek onlara dirayet kazandıracaktır. Mesleki eğitim alma ve kendini geliştirme kadınların sadece kendileri dışından kaynaklanan engelleri aşmalarında değil, aynı zamanda kendilerinden kaynaklanan engelleri de aşmalarında faydalı olabilecek bir stratejidir. İyi mesleki eğitim alan ve

kendini geliştiren kadın çalışanlar, hem diğerlerine hem de kendilerine yöneticiliği hak ettiklerini ispat etmiş olurlar (Korkmaz, 2014: 11).

Mentörden yararlanma stratejisi usta çırak ilişkisi kurarak tecrübeli ve işinde ustalaşmış kişilerin deneyimlerinden yararlanmayı sağlar (Yoğun Erçen, 2008: 41). Mentörlerin çoğu, çalışanlar için rol model işlevi görmektedir (Gibson, 2004: 140). Mentörlük ilişkisinde belirleyici olan özellik; ilişkinin aktif, samimi, yardıma yönelik, öğretme ve öğrenmenin önemli yer tuttuğu bir rehberlik ilişkisi olmasıdır (Korkmaz, 2016: 109). Mentörden yararlanma kişisel temelde yani gayri resmi bir şekilde olabildiği gibi, örgütsel temelde yani resmi bir şekilde de olabilmektedir (İmamoğlu, 2016: 39). Biçimsel olmayan mentörlük programlarının kadınların üst yönetim kademelerine yükselmelerine yardımcı olduğu bilinmekle birlikte, biçimsel programların daha etkin olduğu belirtilmektedir (Andrea ve Fagenson, 1995: 47-48).

Kadınların uygulabilecekleri önemli stratejilerden biri de özellikle erkeklerle sosyal ilişkiler kurma, erkekleri rahatsız etmeyecek davranış ve üsluplar geliştirmeleridir (Ragins vd., 1998: 35). Kadınların sosyal ilişki ağı kurmaları, erkeklerce kabul edilen üslup ve iş davranışları geliştirmeleri, kadının sosyal ilişki ağı içerisinde ne kadar bulunduğu ile ilgilidir (Knutson ve Schmidgall, 1999: 64-75). Kadınların örgüt içinde erkeklerle sosyal ilişkiler geliştirmesi, erkek egemen iş dünyasına ve örgüt ortamına olan adaptasyonlarını kolaylaştırır (Yoğun Erçen, 2008: 52).

Kadın çalışanların üst yönetimde önemli pozisyonlara gelebilmeleri için, diğer çalışanlara göre daha fazla performans göstermeleri ve özel yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (İnel vd., 2014: 5). Kadınların farklı departmanlarda ve pozisyonlarda görev yaparak deneyim kazanmaları, kariyer basamaklarında yükselmelerini kolaylaştırmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Kadın çalışanların rol çatışmasını çözme stratejisi, işte verimliliklerini arttırmaları ve cam tavan engellerini aşmada özel yaşamlarından fedakarlık yapmaları üzerine kuruludur. Kadın çalışan yönetici olabilmek için 1) aile kurmayı reddedip kendini kariyerine adayabilir, 2) az çocuk sahibi olup sosyal ilişkilerini kısıtlayabilir, 3) önce çocuklarını büyütüp, sonra iş hayatına girebilir ve 4) çocuk ve aileye ilişkin sorumluluklarını yerine getirirken eş, aile veya profesyonel yardımcılarından destek alabilir (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).



Cam tavan sendromunun üstesinden gelmede örgütsel stratejiler; erkek egemen örgüt kültürünü değiştirmek, aile dostu işyeri uygulamaları, kariyer geliştirme programları düzenlemek ve pozitif ayrımcılıktır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24-25). Örgüt kültürü, kadına ve genel olarak insana değer vermesiyle kadınların cam tavanı aşmalarında önemli bir faktördür. Bu nedenle erkek egemen olan örgüt kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir. Halihazır uygulamada gerçekleşen ise kadınların erkek egemen örgüt kültürüne uydurulmaya çalışılmasıdır (Taşkın ve Çetin, 2012: 25). Erkek egemen örgüt kültüründe yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek olması ve mentörlük uygulaması yapılan örgütlerde kadın çalışanlara dahi erkek yöneticilerin mentörlük yapmaları, cam tavan sendromunu güçlendirici etki yapmaktadır. Bu nedenle dışı değerleri göz ardı etmeyen bir örgüt kültürünün tesis edilmesi ve kadın çalışanlar için kadın yöneticilerin mentörlük yapmalarının sağlanması gereklidir.

Aile dostu işyeri uygulamaları; analık iznini, babalık iznini, ailenin de korunması amacı ile çocuk bakımına destek olunmasını ve esnek çalışmaların düzenlenmesini kapsamaktadır (Topgül, 2017: 55; Knutson ve Schmidgall, 1999: 64-75). Kadının evli olması, çocuğu olması veya anne olma olasılığı, kadın istihdamının önünde önemli birer engeldir (Üçyıldız, 2017: 20; Demirkol vd., 2004: 74). Bu nedenle bütün bunların farkında olan kadınlar baştan iş gücüne katılma eğilimi gütmeyebilirler. Bu da, örgütlere katkısı olabilecek rekabet gücü yüksek, zeki, çalışkan, yaratıcı ve verimli kadın çalışanlardan örgütlerin mahrum olması (Mızrahi ve Aracı, 2010: 150) anlamına gelebilecektir. Aile dostu işyeri uygulamalarını benimseyen ve uygulayan örgütlere ise, iş-aile dengesini kurmalarına imkan verebildiği için kadınların bakışları farklı olacaktır.

Pozitif ayrımcılık, kadınlara yönelik ayrımcılığı aşmak ve iş gücü piyasasındaki ayrımcılığı kısa vadede azaltmak ve uzun vadede yok etmek için önemli bir politikadır (Akdöl, 2009: 83). Pozitif ayrımcılık; toplumlarda ayrımcılığa maruz kalan ve bu nedenle bazı haklara erişimi zor ve sınırlı olan kişi ve gruplar lehine geliştirilen politika, strateji, yöntem ve uygulamaları kapsayan bir kavramdır (Akbaş ve Şen, 2013: 167). Pozitif ayrımcılık, ayrımcılığa uğramış olan kadın işgücü için denkleştirici bir strateji olarak uygulanabilir. Kadın çalışanlar ve yöneticiler için örgütlerde genel kotalar belirlenebileceği gibi, departmanlara, iş türüne veya sektöre göre de özel kotalar belirlenebilir.

Kariyer geliştirme programları, kadınların yönetim programlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırır (Yoğun Erçen, 2008: 40). Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması ve özel görevler verilmesi, kariyer geliştirme programlarından ikisidir (Yoğun Erçen, 2008: 41). Kariyer geliştirme programları; performansları ve potansiyeli yüksek, gelecek vaat eden çalışanlar için örgütlerin yaptıkları yatırım ve üstlendikleri maliyettir (Chen, 2005: 73 aktaran İmamoğlu, 2016. Kariyer programları sırasında eğitmeniyle mentörlük ilişkisi de kurabilen kadın çalışanların kariyer ilerlemeleri, daha kolay olacaktır (Apospori vd., 2006: 512).

#### **4. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI**

Bu çalışmanın ilk amacı, bir kamu bankasında çalışan üst düzey yöneticilerin (genel müdür yardımcısı ve üzerindeki pozisyonlardakiler), orta düzey yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarındakiler) ve çalışanların sayı ve oranlarının cam tavan sendromu yaklaşımı açısından cinsiyet farkı esas alınarak incelenmesidir. İlgili kamu bankasında şubeler önemli bir yer işgal etmekte, yöneticileri (müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarındakiler) orta düzey yönetim pozisyonlarını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın ikinci amacı, ilgili kamu bankasının şubelerindeki kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin sayı ve oranlarının cam tavan ve coğrafi bölgeler bakımından farklılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesidir. Araştırmanın üçüncü ve son amacı ise, kadınların ağırlıklı olarak görevlendirildikleri veya çok az görevlendirdikleri alanların olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu çalışmayı benzer çalışmalardan farklı kılan özelliği, kadın çalışanların ve orta düzey kadın yöneticilerin sayı ve yüzdelerinin coğrafi bölgeler bakımından farklılaşp farklılaşmadığını belirleyerek cam tavan kavramının anlaşılmasına yeni ve farklı bir boyut getirme çabasıdır.

#### **5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, ÖRNEKLEMİ VE VERİLERİ**

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, araştırmanın örnekleme kararsal örnekleme tekniğine göre belirlenmiştir (Altunışık vd., 2004: 130). Kararsal örnekleme tekniği araştırmacının araştırma problemine cevap alacağını düşündüğü elemanları örneklem olarak belirlediği olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden biridir. Araştırmaya konu kamu bankası çalışanlarının, üst düzey yöneticilerinin (genel müdür yardımcısı ve üzeri pozisyonlardakiler) ve orta düzey yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcısı

pozisyonundakiler); cinsiyet, şube, servis ve coğrafi bölge açısından dağılımlarına ilişkin veriler ilgili bankanın online ortamda yer alan iletişim rehberi üzerinden elde edilmiştir. 2019'un son çeyreğine ait olan bu veriler toplamda 21 şubesi bulunan kamu bankasının bütün şubelerini kapsamakta olup, çalışanların, üst ve orta düzey yöneticilerin toplam ve kadın-erkek cinsiyetlerine göre frekansları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Hesaplanan bu yüzdeler genelin yüzdesi ile karşılaştırmalı olarak analize tabi tutulmuş ve genelin yüzdesinin ne kadar üstünde ve altında olduğuna göre değerlendirmeler yapılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya konu kamu bankadaki kadın-erkek çalışan, kadın-erkek üst düzey yönetici; şubelerin bulunduğu illere göre, şubelerde çalışılan servise göre ve şubelerin bulunduğu coğrafi bölgeye göre kadın-erkek çalışan; şubelerin bulunduğu coğrafi bölgeye göre kadın-erkek yönetici (müdür ve müdür yardımcısı) sayı ve yüzdeleri tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1: Bankanın Kadın-Erkek Çalışan Sayı ve Yüzde Dağılımı**

	Personel Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Merkez Birimleri	2.249	894	1.355	39,75	61,25
Şubeler	1.620	413	1.207	25,49	74,51
	3.869	1.307	2.562	33,78	66,22

Tablo 1'den görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasında çalışan toplam 3.869 çalışanın 1.307'si kadın, 2.562'si ise erkektir. Kadın çalışanların toplam çalışanlara oranı %33,78, erkek çalışanların toplam çalışanlara oranı ise %66,22'dir.

**Tablo 2: Bankanın Kadın-Erkek Üst Düzey Yönetici Sayı ve Yüzde Dağılımı**

	Üst Düzey Yönetici Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Genel Müdür Yardımcısı ve üzeri grubunda yer alanlar	53	4	49	7,54	92,46

Tablo 2’den görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının genel müdür yardımcısı ve üzerindeki unvan gruplarında bulunan 53 üst düzey yöneticisinin 4’ü kadın, 49’u ise erkektir. Genel müdür yardımcısı ve üzeri unvan grubundaki üst düzey kadın yöneticilerin oranı %7,54, üst düzey erkek yöneticilerin oranı ise %92,46’dır.

**Tablo 3: Bankanın Kadın-Erkek Orta Düzey Yönetici Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Orta düzey yöneticiler	Orta Düzey Yönetici Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Merkez Birimleri	60	20	40	<b>33,33</b>	66,67
Şubeler	59	21	38	<b>35,59</b>	64,41
Toplam	119	41	78	<b>34,45</b>	65,55

Tablo 3’ten görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının müdür ve müdür yardımcısı unvan gruplarında bulunan 119 orta düzey yöneticisinin 41’i kadın, 78’i ise erkektir. Kamu bankasında orta düzey kadın yöneticilerin oranı %34,45, orta düzey erkek yöneticilerin oranı ise %65,55’tir.

**Tablo 4: İllere Göre Bankanın Şubelerdeki Kadın-Erkek Çalışan Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Şubeler	Personel Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Adana	65	18	47	<b>27,69</b>	72,31
Ankara	191	65	126	<b>34,03</b>	65,97
Antalya	67	15	52	22,39	77,61
Bursa	78	16	62	20,51	79,49
Diyarbakır	52	3	49	05,77	94,23
Denizli	59	13	46	22,03	77,97
Edirne	41	9	32	21,95	78,05
Erzurum	48	5	43	10,42	89,58
Eskişehir	59	19	40	<b>32,20</b>	67,80
Gaziantep	60	9	51	15,00	85,00



İskenderun	42	10	32	23,81	76,19
İstanbul	308	99	209	<b>32,14</b>	67,86
İzmir	123	43	80	<b>34,96</b>	65,04
İzmit	69	20	49	<b>28,99</b>	71,01
Kayseri	55	13	42	23,64	76,36
Konya	45	9	36	20,00	80,00
Malatya	52	8	44	15,38	84,62
Mersin	56	11	45	19,64	80,36
Samsun	61	12	49	19,67	80,33
Trabzon	48	10	38	20,83	79,17
Van	41	6	35	14,63	85,37
Toplam	1.620	413	1.207	25,49	74,51

Tablo 4'ten görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının şubelerinde çalışan toplam 1.620 çalışanın 413'ü kadın, 1.207'si ise erkektir. Kadın çalışanların toplam çalışanlara oranı %25,49'dur. Kadın çalışanların oranının ortalamasının üzerinde yer aldığı şubeler; yüksekten düşüğe doğru sırasıyla %34,96 ile İzmir, %34,03 ile Ankara, %32,20 ile Eskişehir, %32,14 ile İstanbul, %28,99 ile İzmit ve %27,69 ile Adana Şubeleridir. Kadın çalışanların oranının ortalamasının altında ve en düşük olduğu şubeler ise sırasıyla %5,77 ile Diyarbakır, %10,42 ile Erzurum, %14,63 ile Van, %15 ile Gaziantep, %15,38 ile Malatya ve %19,74 ile Mersin Şubeleridir.

**Tablo 5: Bankanın Şubelerinde Çalışılan Servise Göre Kadın-Erkek Çalışan Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Şubelerdeki Servisler	Personel Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Vezne	522	170	352	32,57	67,43
Güvenlik	341	1	340	0,29	99,71
Diğer (Bankacılık ve Muhasebe)	680	219	461	32,21	67,79
Toplam	1.543	390	1.153	25,28	74,72



Tablo 5'ten görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının şubelerinde çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan toplam 1.543 çalışanın 522'si vezne, 341'i güvenlik ve 680'ni bankacılık ve muhasebe işleri ile uğraşan servislerin çalışanlarından oluşmaktadır. Vezne işlerini yapan servislerde görevli olan 522 çalışanın 170'i (%32,57) kadın, 352'si (%67,43) ise erkektir. Güvenlik işini yapan servislerde görevli olan 341 çalışanın 1'i (%0,29) kadın, 340'ı (%99,71) erkektir. Bankacılık ve muhasebe işlerini yapan servislerinde görevli olan 680 çalışanın 219'u (%32,21) kadın, 461'i (%67,79) ise erkektir.

**Tablo 6: Bankanın Şubelerinin Bulunduğu Bölgelere Göre Kadın-Erkek Çalışan Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Şubelerin Bulunduğu Bölge	Personel Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Akdeniz	230	54	176	23,48	76,52
Doğu Anadolu	141	19	122	13,48	86,52
Ege	182	56	126	<b>30,77</b>	69,23
Güneydoğu Anadolu	112	12	100	10,71	89,29
İç Anadolu	350	106	244	<b>30,29</b>	69,71
Karadeniz	109	22	87	20,18	79,82
Marmara	496	144	352	<b>29,03</b>	70,97
Toplam	1.620	413	1.207	25,49	74,51

Tablo 6'dan görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının şubelerinde çalışan toplam 1.620 çalışanın 496'sı Marmara, 350'si İç Anadolu, 230'u Akdeniz, 182'si Ege, 141'i Doğu Anadolu, 112'si Güneydoğu Anadolu ve 109'u Karadeniz Bölgesi'ndeki şubelerde çalışmaktadır. Marmara Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 496 çalışanın 144'ü (%29,03) kadın, 352'si (%70,97) erkek; İç Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 350 çalışanın 106'sı (%30,29) kadın, 244'ü (%69,71) erkek; Akdeniz Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 230 çalışanın 54'ü (%23,48) kadın, 176'sı (%76,52) erkek; Ege Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 182 çalışanın 56'sı (%30,77) kadın, 126'sı (%69,23) erkek; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 141 çalışanın 19'u (%13,48) kadın, 122'si (%86,52) erkek; Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli

olan 112 çalışanın 12'si (%10,71) kadın, 100'ü (%89,29) erkek ve Karadeniz Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 109 çalışanın 22'si (%20,18) kadın, 87'si (%79,82) erkeklerden oluşmaktadır. Kadın çalışan oranının ortalamasının üzerinde yer aldığı bölgeler yüksekten düşüğe doğru sırasıyla %30,77 ile Ege Bölgesi, %30,29 ile İç Anadolu Bölgesi ve %29,03 ile Marmara Bölgesi'dir. Kadın çalışan oranının ortalamasının altında yer aldığı bölgeler düşükten yükseğe doğru sırasıyla %10,71 ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi, %13,48 ile Doğu Anadolu Bölgesi, %20,18 ile Karadeniz Bölgesi ve %23,48 ile Akdeniz Bölgesidir. Kadın çalışan oranı ortalamasının altında olmasına karşın Akdeniz ve Karadeniz Bölgeleri ortalamaya yakındır. Ancak Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgeleri'nde kadın çalışan oranları ortalamadan çok uzak ve belirgin bir biçimde düşüktür.

**Tablo 7: Bankanın Şubelerinin Bulunduğu Bölgelere Göre Kadın-Erkek Müdür Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Şubelerin Bulunduğu Bölge	Müdür Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Akdeniz	4	3	1	75,00	25,00
Doğu Anadolu	3	1	2	33,33	66,67
Ege	2	0	2	0	100,00
Güneydoğu Anadolu	2	0	2	0	100,00
İç Anadolu	4	3	1	75,00	25,00
Karadeniz	2	0	2	0	100,00
Marmara	4	2	2	50,00	50,00
Toplam	21	9	12	42,86	57,14

Tablo 7'den görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının şubelerinde toplam 21 müdürün 4'ü Akdeniz, 4'ü İç Anadolu, 4'ü Marmara, 3'ü Doğu Anadolu, 2'si Ege, 2'si Güneydoğu Anadolu ve 2'si Karadeniz Bölgesi'ndeki şubelerde çalışmaktadır. Akdeniz Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 4 müdürün 3'ü (%75) kadın, 1'i (%25) erkek; İç Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 4 müdürün 3'ü (%75) kadın, 1'i (%25) erkek; Marmara Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 4 müdürün 2'si (%50) kadın, 2'si (%50) erkek; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 3 müdürün 1'i (%33,33) kadın, 2'si (%66,67)

erkek; Ege, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgeleri'ndeki şubelerde görevli 2'ser müdürün tamamı erkektir. Kadın müdür oranının ortalamasının üzerinde yer aldığı bölgeler yüksekten düşüğe doğru sırasıyla %75 ile Akdeniz Bölgesi ve İç Anadolu Bölgesi, %50 ile Marmara Bölgesi'dir. Kadın müdür oranının ortalamasının altında yer aldığı bölgeler %33,33 ile Doğu Anadolu Bölgesi ve hiç kadın müdürün olmaması ile Ege, Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz Bölgeleridir.

**Tablo 8: Bankanın Şubelerinin Bulunduğu Bölgelere Göre Kadın-Erkek Müdür Yardımcısı Sayı ve Yüzde Dağılımı**

Şubelerin Bulunduğu Bölge	Müdür Yardımcısı Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Akdeniz	4	0	4	0	100,00
Doğu Anadolu	4	1	3	25,00	100,00
Ege	4	0	4	0	100,00
Güneydoğu Anadolu	4	1	3	25,00	75,00
İç Anadolu	8	2	6	25,00	75,00
Karadeniz	3	1	2	<b>33,33</b>	66,67
Marmara	11	7	4	<b>63,64</b>	36,36
Toplam	38	12	26	31,58	68,42

Tablo 8'den görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının şubelerinde toplam 38 müdür yardımcısının 11'i Marmara, 8'i İç Anadolu, 4'ü Akdeniz, 4'ü Doğu Anadolu, 4'ü Ege, 4'ü Güneydoğu Anadolu ve 3'ü Karadeniz Bölgesi'ndeki şubelerde çalışmaktadır. Marmara Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 11 müdür yardımcısının 7'si (%63,64) kadın, 4'ü (%36,36) erkek; İç Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 8 müdür yardımcısının 2'si (%25) kadın, 6'sı (%75) erkek; Akdeniz Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 4 müdür yardımcısının 0'ı (%0) kadın, 4'ü (%100) erkek; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 4 müdür yardımcısının 1'i (%33,33) kadın, 3'ü (%66,67) erkek; Ege Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 4 müdür yardımcısının 0'ı (%0) kadın, 4'ü (%100) erkek; Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndeki şubelerde görevli olan 4 müdür yardımcısının 1'i (%25) kadın, 3'ü (%75) erkek; Karadeniz Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 3 müdür yardımcısının 1'i (%33,33) kadın; 2'si (%66,67)

erkektir. Kadın müdür yardımcısı oranının ortalamasının üzerinde yer aldığı bölgeler yüksekten düşüğe doğru sırasıyla %63,74 ile Marmara Bölgesi ve 33,33 ile İç Anadolu Bölgesi'dir. Kadın müdür yardımcısı oranının ortalamasının altında yer aldığı bölgeler %25 ile Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu ve %0 ile Akdeniz ve Ege Bölgeleri'dir.

**Tablo 9: Banka Şubelerinin Bulunduğu Bölgelere Göre Kadın-Erkek Orta Düzey Yönetici Sayısı ve Yüzde Dağılımı**

Şubelerin Bulunduğu Bölge	Yönetici Sayısı	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Kadın Yüzdesi	Erkek Yüzdesi
Akdeniz	8	3	5	37,50	62,50
Doğu Anadolu	7	2	5	28,57	71,43
Ege	6	0	6	0	100,00
Güneydoğu Anadolu	6	1	5	16,67	83,33
İç Anadolu	12	5	7	41,67	58,33
Karadeniz	5	1	4	20,00	80,00
Marmara	15	9	6	60,00	40,00
Toplam	59	21	38	35,59	64,41

Tablo 9'dann görüldüğü gibi, araştırmaya konu olan kamu bankasının şubelerinde toplam 59 yöneticinin (müdür ve müdür yardımcıları) 15'i Marmara, 12'si İç Anadolu, 8'i Akdeniz, 7'si Doğu Anadolu, 6'sı Ege, 6'sı Güneydoğu Anadolu ve 5'i Karadeniz Bölgesi'ndeki şubelerde çalışmaktadır. Marmara Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 15 yöneticinin 9'u (%60) kadın, 6'sı (%40) erkek; İç Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 12 yöneticinin 5'i (%41,67) kadın, 7'si (%58,33) erkek; Akdeniz Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 8 yöneticinin 3'ü (%37,50) kadın, 5'i (%62,50) erkek; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 7 yöneticinin 2'si (%28,57) kadın, 5'i (%71,43) erkek; Ege Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 6 yöneticinin 0'ı (%0) kadın, 6'sı (%100) erkek; Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndeki şubelerde görevli olan 6 yöneticinin 1'i (%16,67) kadın, 5'i (%83,33) erkek; Karadeniz Bölgesi'ndeki şubelerde görevli olan 5 yöneticinin 1'i (%20) kadın; 4'ü (%80) erkektir. Kadın yönetici oranının ortalamasının üzerinde yer aldığı bölgeler yüksekten düşüğe doğru sırasıyla %60 ile Marmara Bölgesi,

%41,67 ile İç Anadolu Bölgesi ve %37,50 ile Akdeniz Bölgesi'dir. Kadın yönetici oranının ortalamasının altında yer aldığı bölgeler düşük yüke doğru sırasıyla %0 ile Ege Bölgesi, %16,67 ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi,%20 ile Karadeniz Bölgesi ve %28,57 ile Doğu Anadolu Bölgesi'dir.

## SONUÇ

Araştırmanın bulgularına göre, araştırmaya konu olan kamu bankasının merkez birimleri ve şubelerinde çalışan kadınların oranı %33,78, orta düzey yönetici pozisyonlarında görevli olan kadınların oranı %34,45 ve üst düzey yönetici pozisyonlarında görevli olan kadınların oranı ise %7,54'tür. Bu bulgulara göre, ilgili banka örneğinde cam tavan sendromunun üst düzey ve orta düzey yönetici pozisyonları için doğrulanmış olduğu söylenebilir. Orta düzey yönetici pozisyonlarındaki kadın oranı erkek oranına göre oldukça düşük olmakla birlikte, kadın çalışan oranından daha yüksektir. Bu, kadın çalışanların bir kısmının cam tavan sendromunu orta düzey yönetici pozisyonları için zorladıkları ve aşabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya konu olan kamu bankasında üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunan kadınların oranı %7,54 ile 2015 yılında gerçekleştirilen Grant Thornton'un araştırmasının sonuçlarına göre %26 olan Türkiye'deki üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınların genel temsil oranının ve %22 olan dünya ortalamasının çok altındadır.

Araştırmanın bulgularına göre, merkez birimlerinde istihdam edilen çalışanların %39,75'i ve orta düzey yöneticilerin %33,33'ü; Şubelerde istihdam edilen çalışanların %25,49'u ve Şube yöneticilerinin %35,59'u kadınlardan oluşmaktadır. Bu oranlar, istihdam edilen kadın çalışan oranının erkek çalışan oranına göre oldukça düşük olduğunu göstermekte; aynı zamanda merkez birimlerinde ve şubelerde görev yapan orta düzey yönetici pozisyonları için cam tavan sendromunu doğrulamaktadır.

Araştırmanın kadın-erkek çalışanların servislere göre dağılımını gösteren bulguları, Şubelerde servis olarak adlandırılan ve aynı zamanda temelde üç farklı iş türünü ifade eden vezne, güvenlik ve bankacılık-muhasebe işlerini yürüten çalışanlardan vezne ile bankacılık-muhasebe işlerini yürütenlerin yaklaşık %32'sinin kadın olması, diğer taraftan güvenlik işlerini yürütenlerin ise sadece %0,29'nun kadın olması bazı işlerin kadın veya erkek işi olarak ayrıldığı bir



göstergesi niteliğindedir. Buradan bu üç farklı iş türü içinden güvenlik işlerinin erkek işi olarak algılandığı veya değerlendirildiği sonucuna varılabilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu örneklemedeki bankanın Diyarbakır, Erzurum, Van, Gaziantep, Malatya gibi Güneydoğu Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgelerinde yer alan Şubelerinde istihdam edilen kadın çalışan sayısı, aynı bankanın şubeleri baz alındığında Türkiye ortalamasının altındadır. Aynı zamanda bu illerdeki şubeler kadın istihdamının en düşük olduğu şubeler konumundadır. Bu bulgu, kadın-erkek istihdamının bölgeler temelinde belirgin bir şekilde farklılaştığını göstermektedir. Toplumsal faktörler, özellikle ataerkil ve geleneksel değerler bunda belirleyici olmuş olabilir. Diğer taraftan İzmir, Ankara, İstanbul ve Adana gibi kentleşmenin ve nüfusun daha yüksek olduğu illerde istihdam edilen kadın çalışan oranının bankanın şubeleri bazında Türkiye ortalamasının üzerinde olması, ataerkil yapı ve geleneksel değerler gibi toplumsal faktörlerin bu büyük şehirlerde belirli ölçüde gevşemiş olmasıyla açıklanabilir.

Şubelerde kadın yöneticinin en çok olduğu bölge %60 ile Marmara Bölgesi, en düşük olduğu bölge ise hiç kadın yöneticinin olmaması nedeniyle Ege Bölgesi'dir. Gelişmişlik düzeyi yüksek bu iki bölge arasındaki farkta örgütsel faktörlerin veya örgütün iç dinamiklerinin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca, kadın yöneticilerin yüksek ve ortalamanın üzerinde olduğu bölgelerin, Marmara, İç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri; düşük olduğu bölgelerin ise Güneydoğu Anadolu, Karadeniz ve Doğu Anadolu Bölgeleri olması, yönetici atamalarında toplumsal faktörlerin ve bölgesel farklılıkların dikkate alındığına ilişkin bir gösterge olabilir.

Örnekleminin bir kamu bankası ve şubelerinin üst düzey yöneticileri, orta düzey yönetici ve çalışanlarından oluşması ve verilerinin sayı ve yüzde dağılımlarının ortalamaları ile kıyaslamalar yapılarak değerlendirilmesi, bu çalışmanın sınırlılıklarıdır. Bu nedenle özellikle cam tavanın coğrafi bölgeler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığının bankacılık sektöründe ve diğer sektörlerde daha geniş örneklemlerde araştırılması faydalı olacaktır. Ayrıca cam tavanın coğrafi bölgeler bakımından farklı nedenlerinin olup olmadığının tespiti açısından farklı coğrafi bölgelerde faaliyet yürüten farklı örgütlerde yapılacak nitel araştırmaların ilgili literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

Akbaş, G. ve Korkmaz, L. (2017). "Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası", *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 73-86.

Akbaş, K. ve Şen, İ.G. (2013). "Türkiye’de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Hukuk Fakültesi 20. Yıl Özel Sayısı, 165-189.

Akdemir, B. ve Çalış Duman, M. (2017). "Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!", *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.

Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

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.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 3.Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya.

Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.

Andrea, E.L. ve Fagenson, E.A. (1995). "Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfill Their Objectives?", *Journal of Management Development*, 14(2),39-53.

Apospori, E., Nikandrou, I. ve Panayopoulou, L. (2006). "Mentoring and Women’s Career Advancement in Greece", *Human Resource Development International*, 9(4), 506-527.

Areni, C.S. ve Holden, S.S. (2014). *The Other Glass Ceiling: Fahter Stepping Up, Mothers Letting Go*, Sydney: Sydney University Press.



Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, 1. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2002). İş Hayatında Kadın Yönetici, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bajdo, L.M. ve Dickson, M.W. (2001). "Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination", *Sex Roles: A Journal of Research*, 45 (5-6), 399-414.

Bedük, A. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12),106-117.

Bilican Gökkaya, V. (2014). "Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 371-383.

Bombuwela P.M. ve Chamaru D.A.A. (2013). "Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations Case of Sri Lanka", *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19.

Cho, J., Lee, T. ve Jung, H. (2014). "Glass Ceiling in A Stratified Labor Market: Evidence From Korea", *Journal of the Japanese and International Economies*, 32(June), 56-70.

Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). "The Glass Ceiling Effect", *Social Forces*, 80(2), 655- 682.

Deemer, C. ve Nancy Fredericks, N. (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*, Sinem Özer (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları.

Demirkol, Ş., Fidan, F. ve Pelit, E. (2004). "Turizm Sektöründeki Bayan İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(8): 71-88.

Dreher, G.F., (2003). "Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at The Top", *Human Relations*, 56(5), 541-562.

Deshpande, R. ve Webster, F.E. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda", *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.



Dimovski, V., Skerlajav, M. ve Man, M.K. (2010). "Comparative Analysis of Mid-Level Women Manager's Perception of The Existence of Glass Ceiling in Singaporean and Malaysian Organizations", *International Business and Economics Research Journal*, 9(8), 61-77.

Erdirençelebi, M. ve Karakuş, G. (2018). "Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119.

Ergeneli, A. ve Akçamete, C. (2004). "Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükselmelerine Yönelik Tutumları", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), 85-109.

Ersoy, E. (2009). "Cinsiyet Kültürü İçerisinden Kadın ve Erkek Kimliği", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.

Fang, Z. ve Sakellariou, C. (2015). "Glass Ceilings versus Sticky Floors: Evidence from Southeast Asia and An International Update", *Asian Economic Journal*, 29(3), 215-242.

Gibson, D.E. (2004). "Role Models in Career Development: New Directions for Theory and Research", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.

Gönül, A.F. (2015). *Kadınların Siyasi Tarihinde Cam Tavan*, Ankara: Bence Kitap.

Gül, H. ve Oktay, E. (2009). "Türkiye'de ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algısı Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18, 421-436.

Griffin, M. (2001). "Job Satisfaction among Detention Officers Assessing The Relative Contribution of Organizational Climate Variables", *Journal of Criminal Justice*, 29, 219-232.

Halis, M. ve Yaşar Uğurlu, Ö. (2008). "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123.

İnel, M., Garayev, V. ve Bakay, A. (2014). "Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 1-14.



İmamoğlu, D. (2016). *Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ibarra, H., Ely, R. ve Kolb, D. (2013). "Women Rising: The Unseen Barriers", *Harvard Business Review*, 91, 60–66.

Jain, N. ve Mukherji, S. (2010). "The Perception of Glass Ceiling in Indian Organizations: An Explanatory Study", *South Asian Journal of Management*, 17(1), 23-42.

Kara, B. (2015). *Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarını Engelleyen "Cam Tavan Sendromu"na İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Knutson, B.J. ve Scmidgall R.S. (1999). "Dimensions of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75.

Korkmaz, H. (2014). "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu", *Asos Journal*, 2(5), 1-14.

Korkmaz, H. (2016). "Yönetimde Kadın ve Cam Tavan Sendromu", *Alternatif Politika*, Toplumsal Cinsiyet Özel Sayısı II, 95-112.

Laar C., Belle D., Ellemers N. ve Raghoe G. (2015). "Extending the Queen Bee Effect: How Hindustani Workers Cope

with Disadvantage by Distancing The Self from The Group", *Journal of Social Issues*, 71(3), 476-496.

Lockwood, N., (2004). "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", *Human Resource Magazine Research Quarterly*, 49,1-10.

Menteş, A. (2010). "Cam Tavan Sorununun Tespitinde Nitel Unsurların Önemi: İmkb 100 Endeksi Şirketleri Üzerine Bir Çalışma", İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 43, 97-108.

Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 216-223.

Navaro, L. (1997). *Tapınağın Öbür Yüzü*, Yayın No: 6, İstanbul: Varlık Yayınları.

Öğüt, A. (2006). "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 56-78.

Önder, N. (2013). "Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü", ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, 1(1), 35-61.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.

Ragins, B., Townsend, B. ve Matis, M. (1998). "Gender Gap in The Executive Suite: CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling", *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.

Rishani, M., Mallah, M., Sarwat, H. ve Hussein, I. (2015). "Lebanese Perceptions of The Glass Ceiling", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(8), 678-691.

Schwartz, H. ve Davis, S.M. (1981). "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.

Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi.

Shakir, K. ve Siddiqui, S.J. (2014). "Glass Ceiling in Pakistan: A Myth or Reality?", *European Journal of Business and Management*, 6(1), 47-54.



Soysal, A. ve Baynal, T. (2016). “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 225-262.

Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.

Tunç, S. (2016). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topgül, S. (2017). “Aile Dostu Politikalar ve İş Yaşamının Uyumlaştırılması Çerçevesinde Uygulamaların Değerlendirilmesi”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 45-66.

Tükeltürk, Ş.A. ve Perçin, N.Ş. (2008). “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.

Uzun, G. (2005). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış

Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üçyıldız, U.H. (2017). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Varol, M. (1989). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 44(1), 197-222.

Wirth, L. (2001). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, Geneva: International Labour Office.

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) (Erişim Tarihi: 08.01.2020).

Yap, M. ve Konrad, A. M. (2009). "Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid- Level Bottleneck, or a Glass Ceiling?", *Industrial Relations*, 64(4), 593-619.

Yoğun Erçen, A.E. (2008). Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Basılmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zeng, Z. (2011). "The Myth of The Glass Ceiling: Evidence From A Stock-Flow Analysis of Authority Attainment", *Social Science Research*, 40, 312-325.

Zel, U. (2002). "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu", *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48.

