Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume: 24, Sayı/No: 61, ss./pp.: 1208-1240
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.1679219

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

CAM TAVANIN SESSİZ YANKISI: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARDA SESSİZ İSTİFA OLGUSU[1]

Rukiye Sena SÖYLEV[2] & Hatice ÇOBAN[3]

Öz

Cam tavan, özellikle kadınlar ve azınlık gruplar için, iş hayatında üst yönetim pozisyonlarına erişimi engelleyen görünmez ama güçlü bariyerleri ifade eden bir kavramdır. Cam tavan, resmi kurallar veya politikalar yerine, önyargılar, kurumsal kültür, toplumsal normlar ve sistematik eşitsizliklerden kaynaklanan dolaylı engellerden oluşur. Bu kavram günümüzde çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarıyla aşılmaya çalışılsa da birçok sektörde hâlâ etkisini sürdürmekte ve akademik çalışmalara konu olmaktadır. Sessiz istifa ise bir çalışanın işini tamamen bırakmadan, yalnızca görev tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirmesi, fazla mesai yapmak veya yoğun çaba göstermek gibi davranışlardan kaçınması olarak tanımlanmaktadır. Akademik literatürde görece yeni olan bu kavram düşük motivasyon ve performans kaybıyla ilişkilendirilerek olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma daha önce incelenmemiş olan cam tavan algısı ve sessiz istifa eğilimi arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada, Ege Bölgesi Sanayi İşletmeleri'nde çalışan 197 beyaz yakalı çalışandan anket yoluyla veri toplanmış ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, cam tavan ve sessiz istifa arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğunu ve cam tavanın sessiz istifayı etkileyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Sessiz istifa kavramı demografik değişkenlere göre farklılaşmazken, cam tavan algısı cinsiyet ve eğitim düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Cam Tavan, Sessiz İstifa, Kariyer Engelleri, Cinsiyet Eşitsizliği, İşten Ayrılma Niyeti.*

JEL Kodları: *J63, J71, M14*

Başvuru:*18.04.2025* **Kabul:** *08.04.2026*

[1] Bu makale, birinci yazar tarafından ikinci yazar danışmanlığında hazırlanan "Cam Tavan ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki: Ege Bölgesi'nde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

[2] Bilim Uzmanı, Rukiye Sena Söylev, rsoylev23@pau.edu.tr, Denizli, Türkiye, ORCID No: 0009-0003-5262-3533

[3] Dr. Öğr. Üyesi Hatice Çoban, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, haticecoban@pau.edu.tr, Denizli, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-0295-6896

THE SILENT ECHO OF THE GLASS CEILING: THE PHENOMENON OF QUIET QUITTING AMONG WHITE-COLLAR EMPLOYEES[4]

Abstract

The glass ceiling is a concept that refers to the invisible yet powerful barriers preventing women and minority groups from accessing top management positions in the workplace. Rather than stemming from formal rules or policies, the glass ceiling is composed of implicit obstacles driven by biases, organizational culture, social norms, and systemic inequalities. Although diversity and inclusion policies aim to overcome this issue, it remains prevalent in many sectors and continues to be a subject of academic research. Quiet quitting, on the other hand, is defined as an employee fulfilling only the responsibilities outlined in their job description without engaging in overtime or making extra efforts. This relatively new concept in the academic literature is associated with low motivation and performance decline, making it an undesirable outcome. This study aims to empirically examine the relationship between the perception of the glass ceiling and the tendency toward quiet quitting, which has not been previously explored. This study employed a quantitative research method and collected data through surveys from 197 white-collar employees working in industrial enterprises in the Aegean Region. The findings of the study indicate a statistically significant correlation between the glass ceiling and quiet quitting, demonstrating that the glass ceiling is a factor influencing quiet quitting. While the concept of quiet quitting does not vary across demographic variables, perceptions of the glass ceiling differ based on gender and education level.

Keywords: *Glass Ceiling, Quiet Quitting, Career Barriers, Gender Inequality, Turnover Intention.*

JEL Codes: *J63, J71, M14*

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

[4] The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

İş yaşamında kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştığı görünmez engelleri somutlaştırmak amacıyla geliştirilen "cam tavan" kavramı, ilk kez 1978 yılında Marilyn Loden tarafından dile getirilmiş ve zamanla toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini açıklamada temel bir referans noktası haline gelmiştir. Bu kavram, kadınların kariyer yolunda ilerlemelerini zorlaştıran ve çoğu zaman görünür olmayan yapısal engelleri ifade etmektedir. Literatürde, yalnızca terfi süreçleriyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda işe alım ve kariyer gelişimi gibi farklı aşamalarda ortaya çıkan ayrımcı pratikleri de kapsayan geniş bir çerçevede değerlendirilmektedir (Lathabhavan ve Balasubramanian, 2017: 232).
Bununla birlikte, son yıllarda kadınların yönetimsel kademelerdeki artışı yalnızca bireysel başarılar ile değil, aynı zamanda toplumsal normlardaki değişim ve yasal düzenlemelerin oluşturduğu kurumsal etkilerle de ilişkilendirilebilmektedir. Bu değişim, liderlik ve yöneticilik anlayışının tarihsel olarak erkeklikle özdeşleştirilmiş kalıplardan sıyrılarak daha dinamik ve kapsayıcı bir forma dönüşebileceğine işaret etmektedir (Powell ve Butterfield, 1979: 396).

Tüm bu gelişmelere rağmen, iş yaşamında toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılıklar ve eşitsizlikler, bireysel performansa indirgenemeyecek kadar karmaşık ve çok katmanlı bir yapı sergilemektedir. Her ne kadar bazı çalışmalar performans değerlendirme süreçlerinin şeffaf şekilde ilerlediğini ortaya koysa da kadınların kariyer yaşamında karşılaştıkları engellerin devamlılığı bu bulguların tek başına yeterli olmadığını düşündürmektedir. Bu durum, örgütsel süreçlerde açık ayrımcılığın ötesinde daha zımni ve yapısal mekanizmaların etkili olabileceğine işaret etmektedir (Ciancetta ve Roch, 2021: 1).

Cam tavan kavramı yalnızca bireylerin kariyer ilerlemelerinde bir engel olarak değil, aynı zamanda iş gücü piyasasının işleyişini ve verimliliğini etkileyen yapısal bir sorun olarak da değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, sözü edilen engellerin ortadan kaldırılması yalnızca bireysel ve örgütsel düzeyde değil, makro ölçekte de önemli sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Hem akademik literatürde hem de ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından hazırlanan raporlarda, cinsiyet eşitliğinin ekonomik büyüme üzerinde son derece olumlu etkiler yarattığı konusunda genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Kadınların ekonomik güçlenmesi; iş verimliliği, işgücü arzı ve ekonomik büyüme gibi birçok olumlu çıktıyla ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin ekonomik büyümeyi engelleyici etkileri ve kadın-erkek eşitsizliğinin devam eden yapısı göz önüne alındığında (ILO, 2018: 9-11), demografik değişimler, çalışanların kariyer ilerlemeleri ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, işgücü piyasasında var olan eşitsizlikler ve geleneksel cinsiyet rolleri, kariyer hedeflerini sürdüren bireyler üzerinde ek zorluklar yaratmaktadır (Popoola ve Karadas, 2022: 1). Bu bağlamda, kadın yöneticiler ve kariyerlerinde ilerlemek isteyen kadın çalışanlar, performanslarını olumsuz yönde etkileyen çeşitli engellerle karşılaşmakta ve bu durum, işten ayrılma eğilimlerini artırabilmektedir. Söz konusu engellemeler

sonucunda örgütler; iş gücü devri, iş tatminsizliği, performans düşüşü ve örgüte bağlılık eksikliği gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır. Cam tavan sendromuna neden olan örgüt kültürü ve ikliminin, çalışanların iş tatminsizliği ve işten ayrılma oranlarını artırdığı literatürde vurgulanmaktadır (Akdemir ve Duman, 2017: 519-520).

Kadınların iş yaşamına dahili son yıllarda artış göstermiş olsa da kadınların karşı karşıya kaldığı yapısal eşitsizlikler ve sınırlılıklar varlığını sürdürmektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş tanımlarının ötesine geçmeden asgari düzeyde performans gösterdiği "sessiz istifa" eğilimi artış göstermektedir; bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarının da zayıflamasına sebep olmaktadır (Özçatal, 2026: 2057).
Klotz (Mayıs 2021), sessiz istifa kavramını ortaya koyarak, pandemi sürecinde iş gücü piyasasında oluşan baskının ve erken ayrılma kararlarını erteleyen çalışanların tükenmişlik hissinin bir sonucu olarak bu eğilimin yaygınlaştığını öne sürmüştür. Sürecin ilk aşaması olarak büyük istifa yaşanmış ve birçok Amerikalı, kariyer değişikliği yaparak tatminsiz oldukları işlerinden ayrılma veya iş dışı bir yaşam tarzına yönelme eğiliminde olmuştur. 2022 yılı ortalarına gelindiğinde ise büyük istifanın daha stratejik bir versiyonu olarak sessiz istifa kavramı gündeme gelmiştir (Güler, 2023: 248). Sessiz istifa, ilk bakışta tamamen işten ayrılmak olarak yorumlansa da gerçekte çalışanın yalnızca iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirmesi ancak ekstra sorumlulukları üstlenmemesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle bu kavram, çalışanların yoğun iş yükü karşısında kendilerini koruma amacıyla başvurdukları alternatif bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Yıldız, 2023: 140).

Cam tavan olgusu, akademik yazında farklı boyutlarıyla kapsamlı biçimde ele alınmış olmakla birlikte günümüzde giderek daha fazla önem kazanan sessiz istifa kavramıyla doğrudan ilişkilendirilerek ampirik düzeyde yeterince incelenmemiştir. Nitekim Özçatal (2025: 2067), cam tavan ve sessiz istifa olgularını kavramsal düzlemde ele aldığı çalışmasında, örgütlerde terfi ve ilerleme fırsatlarını sınırlayan görünmez engellerin kadın çalışanlarda stres, tükenmişlik ve değersizlik duygularını artırarak motivasyonu zayıflattığını; buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve aidiyet düzeylerinin de azaldığını ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışmada ayrıca, bu duygusal ve psikolojik çıktılarının zamanla kadınların mesleki rollerinden uzaklaşmalarına neden olduğu ve yalnızca asgari performans sergileme ile karakterize edilen sessiz istifa davranışına zemin hazırladığı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, mevcut yazında cam tavan ve sessiz istifa olgularını birlikte ele alan ampirik çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurarak cam tavan ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi ampirik bulgularla ortaya koymayı hedefleyen öncü bir araştırma niteliği taşımaktadır. Bu doğrultuda, kadın çalışanların karşılaştıkları görünmez engeller ile sessiz istifa eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi; yalnızca bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerin anlaşılmasına katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerde farkındalık oluşturulması ve politika geliştirme süreçlerine yön verebilecek çıkarımlar sağlaması açısından da önem arz etmektedir. Bu yönüyle çalışma, cam tavan ve sessiz istifa olgularının örgütsel yansımalarını bütüncül bir perspektifle değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı ilk kez 2 Mayıs 1978'de New York Telephone'da orta düzey yönetici olarak görev yapan Marilyn Loden tarafından, 1978 Kadınlar Fuarı'nda düzenlenen *Mirror, Mirror on the Wall* adlı panelde dile getirilmiştir. Loden, kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen faktörlerin yalnızca görünür unsurlarla sınırlı olmadığını, asıl sorunun görünmez bir bariyerden kaynaklandığını ifade etmiş ve bu engel "cam tavan" olarak kavramsallaştırılmıştır. Kavram, yazılı basında ilk kez 1986 yılında The Wall Street Journal'da Hymowitz ve Schellhardt tarafından yayımlanan *Women in Business* başlıklı rapor ile literatüre kazandırılmıştır. Söz konusu raporda cam tavan, kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşmasını engelleyen görünmez bariyerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Üstünoldu, 2023: 7111).

Cam tavan olgusu, kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlayan çok katmanlı engellerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta olup bu engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde ele alınabilmektedir. Bu çok boyutlu yapı, kadınların iş yaşamındaki konumlarını yalnızca bireysel tercihlerle değil, aynı zamanda örgütsel uygulamalar ve toplumsal normlarla birlikte değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Bireysel düzeyde engeller, kadınların kendi kariyer süreçlerinde karşılaştıkları içsel ve rol temelli sınırlılıkları kapsamaktadır. Bu bağlamda, bireylerin kendilerine koydukları sınırlar cam tavanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Nitekim Şiyve (2004), kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandıran unsurlar arasında öz-sınırlamaların belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra aile yaşamına ilişkin sorumluluklar, çocuk bakımı ve ev içi yükümlülükler de kadınların kariyer gelişimini yavaşlatan önemli faktörler arasında yer almaktadır (Jauhar ve Lau, 2018: 166). Bu durum, bazı kadınların ebeveynlik rolleri nedeniyle kariyer ilerlemelerini bilinçli olarak ertelemelerine veya sınırlandırmalarına yol açabilmektedir (Ezzedeen ve Ritchey, 2009: 389).

Örgütsel düzeyde engeller ise kurumların yapısal özellikleri, kültürü ve uygulamaları çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Erkek egemen örgüt yapılarında kadın yöneticilerin çoğu zaman geçici ya da sembolik rollerle ilişkilendirilmesi, onların liderlik pozisyonlarındaki meşruiyetini zayıflatmaktadır (Ogasawara, 1998: 12). Kadınların yönetici pozisyonlarında yeterli olmadığına yönelik önyargılar ve liderlik özelliklerinin eril niteliklerle özdeşleştirilmesi, kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Basow, 2013: 46; Korkmaz, 2014: 9). Bu bağlamda, "iyi yöneticinin erkek olması ya da erkek gibi davranması gerektiği" yönündeki yaygın algı (Powell ve Butterfield, 1979: 401), örgütsel düzeyde cam tavanın yeniden üretilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, kadınlar arasındaki rekabetin destekleyici ilişkilerin önüne geçtiği ve "kraliçe arı sendromu" olarak tanımlanan durumlar da kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini zorlaştıran

örgütsel dinamikler arasında değerlendirilmektedir (Rüzgar, 2020: 397; Kaya ve Tamer, 2024: 298).

Toplumsal düzeyde engeller ise cam tavanın en geniş bağlamını oluşturmaktadır. Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve ataerkil değer sistemleri, kadınların iş yaşamındaki rollerini şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır. Sosyal rol teorisine göre, kadınlara daha çok uyumlu ve dışavurumcu özellikler atfedilirken; liderlik ile ilişkilendirilen bağımsızlık ve iddialılık gibi özellikler erkeklere atfedilmektedir (Sunaryo vd., 2024: 1). Bu durum, kadınların liderlik rollerindeki yetkinliklerinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Küresel ölçekte kadınların iş gücüne katılım oranlarında artış gözlemlense de bu artışın üst düzey yönetim pozisyonlarına yansımadığı görülmektedir (Korkmaz, 2014: 2). Nitekim Uluslararası Çalışma Örgütü verilerine göre, kadınların istihdam oranı erkeklere kıyasla hala düşük seviyede seyretmekte ve üst düzey yönetim pozisyonlarında temsil oranlarında uzun yıllardır sınırlı bir değişim gözlemlenmektedir (ILO, 2019; ILO, 2022). Bu durum, eğitim düzeyinden ziyade, kadınların sahip oldukları niteliklerin iş dünyasında eşit biçimde karşılık bulmamasıyla ilişkilendirilmektedir.

Sonuç olarak, cam tavan olgusu bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde birbirini besleyen çok boyutlu engellerin bir çıktısı olarak ortaya çıkmaktadır. Kadınların liderlik pozisyonlarında eşit temsil edilmesi, yalnızca bireysel kariyer gelişimi açısından değil, aynı zamanda örgütsel etkinlik ve toplumsal kalkınma açısından da kritik öneme sahiptir (Sharma ve Kaur, 2019: 141). Bu doğrultuda, cam tavanın çok katmanlı yapısının anlaşılması hem akademik literatüre katkı sunmakta hem de daha kapsayıcı ve eşitlikçi örgütsel politikaların geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır.

2.2. Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa, çalışanların işyerinde yalnızca asgari düzeyde sorumluluk üstlenerek işte ilerleme fikrinden uzaklaşmalarını ve huzursuzluğunu yansıtan pasif bir direniş biçimidir (Güler, 2023: 249). Hiltzki'ye göre bu olgu, artan iş yükü ve sürekli yükselen beklentiler nedeniyle tükenmişlik yaşayan veya takdir edilmediklerini düşünen çalışanların, iş görevlerini minimum düzeye indirgemesiyle ortaya çıkmaktadır (Johnson, 2023: 2).

Sessiz istifa kavramının, ilk olarak 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından Texas A&M Ekonomi Sempozyumu'nda dile getirildiği belirtilmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28). Ancak kavramın popülerleşmesi, 2022 yılında Zaid Khan adlı bir TikTok kullanıcısının "iş senin hayatın değil" mesajını içeren videosunun viral hale gelmesiyle başlamıştır. Koşuşturma kültürüne karşı bir eleştiri niteliğindeki bu video, iş-yaşam dengesi üzerine yeniden düşünmeyi teşvik etmiş ve kavramın TikTok'ta yayılmasına öncülük etmiştir (Güler, 2023: 249). Ağustos 2022 itibarıyla pek çok TikTok kullanıcısı, sessiz istifa üzerine tartışmalar başlatmıştır (Hamilton vd., 2023: 3). Sessiz istifa, özellikle COVID-19 pandemisi sonrası yeniden gündeme gelmiştir. Pandemi sürecinde işten çıkarmaların artması, çalışanların iş güvencesi kaygılarını artırırken, mevcut çalışanlar üzerindeki iş yükünü de artırmıştır. Artan iş talepleri ve

sağlık endişeleri, çalışanları ya işten ayrılmaya ya da işlerini en düşük çabayla sürdürmeye yönlendirmiştir (Formica ve Sfodera, 2022: 900).

Sessiz istifa, çalışanların temel görevlerini yerine getirirken, ekstra çaba gerektiren eylemlerden kaçınmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda, erken işe gelme, zorunlu olmayan toplantılara katılma, iş tanımının ötesinde sorumluluk alma veya fazla mesai yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergilememektedirler. Bu eğilimin temelinde ruh sağlığını koruma, tükenmişliği önleme ve iş-yaşam dengesini sağlama arzusu yatmaktadır (Güler, 2023: 249). Literatürde yeni bir kavram olmasına rağmen, akademik çevreler ve iş dünyasında büyük ilgi gören kavramın teorik çerçevesinin henüz tam olarak oluşturulmadığı ifade edilmektedir (Kumar, 2022: 10; Atalay ve Dağıstan, 2023: 1069).

Araştırmalar, sessiz istifanın çalışanlar için uzun vadeli bir çözüm sunmadığını göstermektedir. Çalışanların sessiz kalmak yerine yöneticileriyle açık bir iletişim kurarak sorunlarını ifade etmeleri, daha yapıcı sonuçlar doğurabilir (Atalay ve Dağıstan, 2023: 1070). Sessiz istifadan işten ayrılmaya kadar uzanan süreç, duygusal, zihinsel ve fizyolojik aşamalardan oluşmaktadır. Duygusal aşamada çalışanlar değer görmediklerini hissederken, zihinsel aşamada işe bağlılıkları azalmaktadır. Fiziksel aşamada ise istifa eğilimleri belirginleşmekte ve alternatif iş arayışına yönelmektedirler (Yavuz, 2024: 244). Sessiz istifaya yol açan temel etkenlerden biri, yöneticilerin çalışanları yeterince desteklememesidir. Yöneticilerin yetki devretmemesi, çalışanları takdir etmemesi ve bağlılığı teşvik edici stratejiler geliştirmemesi, bu eğilimi tetikleyebilir (Mahand ve Caldwell, 2022: 9).

Cohen (2022), sessiz istifanın farklı perspektiflerden ele alındığını belirtmektedir. İşverenler, bu kavramı genellikle çalışan tembelliğiyle ilişkilendirirken, çalışanlar açısından ise ruh sağlığını koruma ve iş tükenmişliğini önleme stratejisi olarak görülmektedir. Bununla birlikte, pasif bir eylem olarak değerlendirilen sessiz istifa, zamanla çalışanların kendilerini daha güçsüz hissetmelerine ve kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemesine neden olabilir. Bu durum, özellikle terfi beklentisi olan çalışanlar için uzun vadede dezavantaj yaratabilir. Ayrıca, sessiz istifanın iş yerinde iş yükü dengesizliğine yol açarak, iş arkadaşları arasında çatışmalara sebep olabileceği de vurgulanmaktadır (Güler, 2023: 252).

Miller (2022), sessiz istifanın yalnızca çalışanlara yüklenemeyeceğini, işverenlerin de çalışan memnuniyetine yönelik sorumluluk taşıdığını savunmaktadır. İşverenlerin yıllarca zam yapmaktan kaçınması, kafa karıştırıcı geri bildirimler vermesi ve tutarsız performans değerlendirmeleri uygulaması, çalışanların sessiz istifa eğilimine yönelmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, sessiz istifa olgusunun yalnızca çalışan tutumlarıyla değil, işveren politikalarıyla da yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır.

Jamieson (2022), sessiz istifanın ekonomik etkileri üzerine yaptığı çalışmada, bazı şirketlerin bu durum nedeniyle yıllık maaş bütçelerinin %20'sine varan kayıplar yaşadığını ve Birleşik Krallık ekonomisine yıllık maliyetinin 340 milyar sterlin

olduğunu ortaya koymuştur. Bu veriler, işverenlerin sessiz istifayı ciddiye alarak, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Çalışanları suçlayıcı yaklaşımlar yerine, dinleme ve anlamaya dayalı bir diyalog kurulmasının daha etkili olacağı düşünülmektedir.

2.3. Cam Tavan Olgusu ve Sessiz İstifa: Ortak Zeminler

Kadınlara yönelik kalıp yargılar, yalnızca kadınların nasıl algılandığını belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda onlardan beklenen davranış kalıplarını da tanımlayan hem betimleyici hem de normatif bir nitelik taşımaktadır (Burgess ve Borgida, 1999: 667; Heilman, 2001: 659; Heilman ve Chen, 2005: 431). Kadınlar, toplumsal norm ve kalıpları ihlal ettiğinde kariyerleri ve toplumsal statülerinin risk altına girdiği, üst pozisyonlara erişimlerinin engellendiği görülmektedir (Bilican Gökkaya, 2015: 240). Bu şeffaf engeller, örgütlerin rekabet avantajı sağlama amacına karşın, üst düzey pozisyonlar için gerekli niteliklere sahip kadın personelin görmezden gelinmesine ve terfi olanaklarının sınırlandırılmasına neden olmaktadır (Civek ve Ulusoy, 2021: 3271). Bu durum, kadınların iş hayatında mutsuzluk, tatminsizlik, işe yabancılaşma, hayal kırıklığı ve nihayetinde işten ayrılma ya da sessizce işi terk etme gibi sonuçlarla karşı karşıya kalmalarına yol açmaktadır (Oğan ve Çetiner, 2024: 204).

Araştırmalar, kadınların kariyerlerinde ilerlemesinin, cinsiyet eşitliğine dayalı, insan odaklı, düşük gücün mesafeye sahip ve performans odaklı örgüt kültürleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Mızrahı ve Aracı, 2010: 150; Akdemir ve Duman, 2017: 519). Ataerkil yapıya sahip olan Türk toplumunda erkek çalışanlar, kadın çalışanların alt kademesinde yer almayı ve onlardan direktif almayı prestij kaybı olarak görebilmektedir. Çalışanların yönetim pozisyonlarında kadınlar yerine erkekleri tercih ettiği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021: 149). Linehan'a (2002) göre, kadın yöneticiler çoğu ülkede üst düzey pozisyonlarda azınlıkta kalmaya devam etmektedir. Kadınların alt ve orta düzey yönetim pozisyonlarında sayıları artarken, üst yönetim kademelerine yükselme oranlarının görece düşük olduğu gözlemlenmektedir (Can ve Sakal, 2024: 28).

Kadın çalışanların örgüt içinde yeterince takdir edilmemesi, ödüllendirilmemesi ve terfi edememesi, iş performanslarını olumsuz yönde etkileyerek tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir. Bu durum, bireylerin işten ayrılma niyeti gütmesine ve sessiz istifa olarak adlandırılan pasif çalışma davranışlarını benimsemelerine neden olabilmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28). Mahand ve Caldwell (2023: 10) kariyer gelişimi desteğinin eksikliği, çalışanlara verilen geri bildirimlerin yetersizliği ve örgüt içinde güven eksikliğinin sessiz istifaya neden olan temel faktörler olduğunu belirtmektedir.

Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde yükselmelerini engelleyen yapısal ve algısal faktörlerin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Ailevi sorumluluklar, cinsiyet temelli önyargılar ve üst düzey erkek yöneticilerin kadınlarla etkileşimde bulunmada güçlük yaşamaları, bu sendromu besleyen temel unsurlar arasındadır (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021: 148). Kadınların iş ortamlarında rekabet çıkarcı ve otokratik

liderlik tarzları benimsediklerinde olumsuz değerlendirmeler aldıkları; aynı zamanda geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine uygun hareket etmediklerinde de eleştirildikleri görülmektedir (Butler ve Geis, 1990: 57; Eagly vd., 1992: 18; Heilman ve Chen, 2005: 431).

Harvard Business Review'da yayımlanan bir çalışma, kadınlara verilen geri bildirimlerin belirsiz ve geliştirici olmaktan uzak olduğunu, erkeklerin ise daha somut ve geliştirici geri bildirimler aldığını ortaya koymuştur (Correll ve Simard, 2016). Benzer şekilde, Snyder (2014) tarafından yapılan bir araştırma, kadın çalışanlara yönelik geri bildirimlerin çoğunlukla kişisel eleştiriler içerdiğini göstermiştir. Bu bulgular, kadınların terfi ve liderlik pozisyonlarında neden daha az temsil edildiğini açıklayan yapısal engellerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmak ve kazanç sağlamak, kadınlar için de erkekler kadar temel bir insan hakkıdır. Ancak, kadınlar iş dünyasına adım attıkları andan itibaren erkeklere kıyasla daha dezavantajlı bir konumda yer almakta ve kariyerleri boyunca çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Kadınlar, bir yandan fırsat eşitsizliği, toplumsal cinsiyet ayrımcılığı, psikolojik ve cinsel taciz gibi sorunlarla mücadele ederken, diğer yandan iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlamaya ve ev içi sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır (Aksöz ve Eroğlu Durkal, 2021: 141). Bu çabalar, kimi zaman iş yaşamında karşılaşılan beklenti uyuşmazlıkları ve memnuniyetsizliklerle birleşerek, çalışanların örgütsel sessizlik eylemi olarak tanımlanan sessiz istifa davranışını sergilemesine neden olabilmektedir. Sessiz istifa, çalışan memnuniyetsizliğinden kaynaklanan ve işten ayrılma yerine tercih edilen bir tepki biçimi olup, istihdam ve işsizlik kaygılarının da bu tercihte etkili olduğu düşünülmektedir (Saygılı ve Avcı, 2023: 215).

Sonuç olarak, cam tavan, kadınların iş yaşamlarında karşılaştıkları yapısal engelleri açıklayan önemli bir kavram olmanın ötesinde, çalışanların psikolojilerini ve davranışlarını da şekillendiren bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu tür engeller, kadın çalışanlar üzerinde süregelen zamanda işten kopma, tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi durumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Söz konusu bu süreçler, kadın çalışanların örgütte performansını asgari düzeyde tutması ve fazladan sorumluluk ve görevlerden kaçınması şeklinde tanımlanan sessiz istifa eğilimini tetikleyebilmektedir. Bu doğrultuda, kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerindeki engeller yalnızca kariyerlerinin önünde bir bariyer değil, aynı zamanda işe bağlılığı ve iş tatmini gibi temel örgütsel kazanımları da olumsuz etkilerken örgütlerin verimliliğine de zarar verebilmektedir (Ciancetta ve Roch, 2021: 3).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İlgili literatür incelendiğinde, cam tavan ve sessiz istifa olgularının doğrudan birlikte ele alındığı ampirik çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Nitekim Özçatal (2025: 2067), söz konusu iki kavramı kavramsal düzeyde ele aldığı çalışmasında, kadın çalışanların karşılaştıkları görünmez engellerin stres, tükenmişlik

ve değersizlik duygularını artırarak motivasyonlarını zayıflattığını ve bu sürecin zamanla sessiz istifa davranışına zemin hazırlayabileceğini ortaya koymuştur. Ancak, bu ilişkinin ampirik olarak test edilmesine yönelik çalışmaların literatürde henüz yeterince yer bulmadığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, mevcut çalışma cam tavan sendromu ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi hem kavramsal hem de ampirik düzeyde incelemeyi amaçlamaktadır. Web of Science, DergiPark, Scopus ve Google Akademik veri tabanlarında yapılan taramalar sonucunda, bu iki kavramın birlikte ampirik olarak ele alındığı çalışmalara rastlanmamış olması, araştırmanın özgün değerini ve literatüre katkı potansiyelini artırmaktadır. Bu bağlamda çalışma, ilgili yazındaki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Gerçekleştirilen ampirik analizler aracılığıyla, yalnızca cam tavan algısı ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin ortaya konulması değil, aynı zamanda bu ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının da belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu yönüyle araştırmanın hem akademik literatüre hem de örgütsel uygulamalara yönelik çıkarımlar sunarak gelecekte yapılacak çalışmalara ve politika geliştirme süreçlerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Cam tavan ve sessiz istifa ilişkisine dair ortak zeminler başlığında özetlenen çalışmalar ışığında araştırmanın temel amacına yönelik olarak kurulan araştırma hipotezi şu şekildedir:

H_1: Cam tavan algısının sessiz istifa üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında, iki bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Bu form, katılımcıların cam tavan sendromu ve sessiz istifa konularındaki tutumlarını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, Galanis ve arkadaşları (2023: 840) tarafından geliştirilmiş olan 9 maddeli ve üç boyutlu sessiz istifa ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek, çalışanların iş yerindeki tatminsizlikleri nedeniyle aktif olarak işten ayrılmak yerine, pasif bir şekilde işlerine olan bağlarını azaltmalarını ve görevlerini minimum düzeyde yerine getirmelerini ölçmeyi amaçlamaktadır. İkinci bölümde ise Günden ve arkadaşları (2012: 20-21) tarafından cam tavan sendromunu ölçmek için oluşturulmuş 26 maddeli ve altı boyutlu bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek, kadın çalışanların iş yerinde üst düzey pozisyonlara ulaşmadaki engelleri ve bu engellerin bireylerin kariyer gelişimine olan etkilerini değerlendirmektedir. Her iki ölçek de katılımcıların deneyimlerini ve algılarını belirlemek için titizlikle tasarlanmış olup, katılımcıların konuya ilişkin düşüncelerini farklı düzeylerde ifade etmelerini sağlayacak şekilde düzenlenmiştir.

Anketin her iki bölümü, 5'li Likert ölçeği kullanılarak yanıtlanmıştır. Likert ölçeği, katılımcıların belirli bir ifadeye ne kadar katıldıklarını ya da katılmadıklarını

belirlemelerine olanak tanır. Bu ölçek, katılımcıların daha çeşitli duygusal ve tutumsal yanıtlarını elde etmeyi sağlar ve verilerin analizinde önemli bir rol oynar. Katılımcıların verdiği yanıtlar, "Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Kesinlikle Katılıyorum"a kadar bir yelpazede sıralanmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Bu değerlendirme yöntemi, her bir katılımcının tutumunun nicel bir ölçümünü elde etmeye imkân tanırken, aynı zamanda araştırmacılara verilerin analizi ve yorumlanmasında esneklik sunar.

Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almaktadır. Bu sorular, araştırmanın örneklemini tanımlamak ve demografik faktörlerin, cam tavan sendromu ile sessiz istifa arasındaki ilişki üzerindeki potansiyel etkilerini incelemek için önemlidir. Demografik bilgiler, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma deneyimi gibi faktörleri içermektedir.

Araştırmanın evreni, Ege Bölgesi Sanayi İşletmeleri'nde çalışan beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlenmiştir. Veriler iki aşamalı olarak bizzat araştırmacılar tarafından toplanmıştır. İlk aşamada, araştırmacılar yaşadıkları bölgedeki işletmelere bizzat giderek talebe göre basılı formda ve çevrimiçi formda anketleri iletmişlerdir. İkinci olarak, 26-27 Şubat 2025 tarihleri arasında düzenlenen Ege Bölgesi Kariyer Fuarı'na gidilerek fuar katılımcısı olan firmaların çalışanlarına kendi isteklerine dayanarak basılı veya çevrimiçi formda iletilen anketlerle veriler elde edilmiştir. Toplam 197 anket eksiksiz olarak toplanarak araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

5. BULGULAR

5.1. Güvenilirlik ve Geçerliliğe İlişkin Veriler

Araştırmada yer alan cam tavan ve sessiz istifa ölçeklerinin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi ve varsayımların doğru bir biçimde analiz edilebilmesi için, demografik değişkenler dışındaki sorulara yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Toplamda 35 ifade için elde edilen Cronbach Alfa değeri ,841 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa değerinin ,70 ve üzerinde olması halinde ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edildiğinden (Cortina, 1993: 103; Büyüköztürk, 2004: 164) mevcut katsayı ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere faktör analizi yapılmıştır. Varimax metodunun kullanıldığı analizde KMO değeri ,811 olarak bulunmuştur. Bulunan değer ,50'den büyük olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Barlett testi sonucu ise ,000 çıkmış olduğu için değişkenler arasında yüksek korelasyonun mevcut ve faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2014: 327).

Faktör analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. Öz değer istatistiğine bağlı faktör sayısı 9, açıklanan varyans ise %66,43 olarak bulunmuştur. Faktör sayısı, ölçeklerin

orijinallerinde de aynı olmakla beraber (cam tavan ölçeği 6 faktörlü, sessiz istifa ölçeği 3 faktörlüdür), bazı ifadelerin farklı bileşenlerin altında yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışmada faktörler kısmi olarak yeniden şekillenmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere cam tavan algısını ölçen ilk boyut cinsiyet ayrımcılığıdır ve 12 ifadeyle bu boyutun ölçüldüğü sonucuna varılmıştır. 4 ifadeyle kadınların iş ve aile hayatlarında denge kurmakta zorlanmaları, 3 ifadeyle kadınların üst düzey pozisyonları kabul etme güçlükleri, 3 ifadeyle eğitimin kadınların yükselmesindeki rolü ve 2'şer ifadeyle sosyal ilişkilerin kadınların yükselmesindeki rolü ve kadınlara yönelik negatif önyargı ölçülmüştür.

Sessiz istifa ölçeği ise 3 alt boyuttan oluşmuştur. Motivasyon eksikliği 3 ifade ile ölçülürken işten kopmayı belirten 4 ifade bulunmaktadır. Çalışanların sessiz kalarak aksiyon almaması ise sinik davranışlar olarak adlandırılmıştır ve bu yaklaşım 2 ifade ile ölçülmüştür.

Tablo 1. Faktör Analizi Sonuçları

Döndürülmüş Bileşen Matrisi[a]

		Bileşenler								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cinsiyet Ayrımcılığı	Kadın çalışanlar, kariyer engellerini aşmak için daha fazla çaba sarf ederler.	,824								
	Kadın yöneticiler kariyer engellerini aşmak için erkeklerden daha fazla çaba gösteriyor.	,820								
	Üst düzey yönetici olmak için kadınlara daha az fırsat verilir.	,804								
	Yönetici pozisyonuna atanırken, erkek olmak tercih edilme nedeni oluyor.	,771								
	Kadınlar, yeteneklerine kıyasla daha düşük pozisyonlarda istihdam ediliyor.	,763								
	Kadınlar ücret, terfi ve prim konularında ayrımcılığa maruz kalırlar.	,753								
	Kriz dönemlerinde, öncelikle kadın çalışanlar işten çıkarılır.	,708								
	Kadın yöneticilere, üstleri tarafından	,701								

	yeterince saygı gösterilmez.				
	Şirkette kadın yöneticiler olsa da alınan kararlarda erkek yöneticiler daha etkilidir.	,696			
	Kadın yöneticilere, astları tarafından yeterince saygı gösterilmez.	,661			
	Kadınların yönetici olmasında, erkeklere göre daha yüksek performans sergilemelerinin rolü büyüktür.	-,579			
	Kadınlar, üst düzey yönetim pozisyonlarıyla birlikte gelen zorluklarla başa çıkabiliyor.	-,418			
Aile Hayatı	Kadın yöneticilerin işlerinden dolayı ailelerine yeterince zaman ayıramadıklarını düşünüyorum.		,900		
	Kadın yöneticiler, kariyerlerinde yükselmek için aile hayatlarından ödün verirler.		,822		
	Kadınlar, iş ve aile hayatı arasında denge kurmakta zorluk yaşar.		,773		
	Kadınların evli olmaları ve çocuk sahibi olmaları kariyerlerini olumsuz etkiler.		,558		
Üst düzey pozisyon/ sorumluluk istememe	Kadın yöneticiler çok fazla sorumluluk almak istemez.			,808	
	Kadınlar, üst düzey pozisyonları kabul etme kararını alırken zorlanır.			,714	
	İletişim konusunda kadın yöneticiler de erkek yöneticiler kadar başarılıdır.			,486	
Eğitim	Kadınların yönetici olmasında hizmet içi eğitimin rolü büyüktür.				,789
	Kadın yöneticiler, sahip oldukları eğitim				,741

	sayesinde hak ettikleri pozisyonlara terfi edebilirler.					
	Kadın yöneticilerin eğitimleri, kariyerlerinde en önemli paya sahiptir.			,705		
Sosyal İlişkiler	Kadınların şirkette sahip oldukları sosyal ilişkiler, terfilerinde büyük bir öneme sahiptir.				,780	
	Kadınların üstleriyle iyi bir ilişki kurmasının terfiinde önemi büyüktür.				,684	
Kadınlara Yönelik Negatif Önyargı	Kadın olmak, yönetici olma yolunda bir engel oluşturmaz.					,800
	Kadın yöneticilerin aileleri, onların kariyerlerinde onları destekler.					,491
Motivasyon Eksikliği	Çalışırken ilham aldığımı hissediyorum.	,853				
	İşimde motive edici şeyler buluyorum.	,811				
	İş yerinizde ne sıklıkla inisiyatif alıyorsunuz?	,689				
İşten Kopma	Mümkün olduğunca mola ara veririm.		,712			
	Gerektiği kadar çalışıyor, bunun ötesine geçmiyorum.		,651			
	Bir iş arkadaşım işimin bir kısmını yapabiliyorsa, o kısmı ona bırakırım.		,644			
	Başka bir görevden kaçınmak için ne sıklıkla çalışıyormuş gibi yapıyorsunuz?		,513			
Sinik Davranışlar	İşimle ilgili fikir ve görüşlerimi ifade etmiyorum çünkü çalışma koşullarının değişmeyeceğini düşünüyorum.				,729	
	İşimle ilgili fikir ve görüşlerimi belirtmiyorum çünkü yöneticimin bana daha fazla görev vermesinden korkuyorum.				,665	

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Döndürme Yöntemi: Varimax ile Kaiser Normalleştirmesi.[a]

[a] Döndürme işlemi 8 yinelemede (iterasyonda) yakınsadı.

5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında her bir boyuta ilişkin ifadelere verilen yanıtların ortalama değerleri ile araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine yer verilecektir. Tablo 2'de yer alan ortalamalar incelendiğinde katılımcıların en az katıldıklarını belirttikleri boyut 1,81 ortalamayla sinik davranışlar olurken, sosyal ilişkilerin terfideki rolüne ilişkin katılım 3,12 ortalama değerle en fazla katılınan boyut olarak öne çıkmıştır.

Tablo 2. Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler

	Ortalama	**Std. Sapma**
Cinsiyet Ayrımcılığı	2,8507	,74294
Aile Hayatı	2,9112	1,02506
Üst Düzey Sorumluluk İstememe	1,9712	,77061
Eğitim	2,3959	,76933
Sosyal İlişkiler	3,1269	1,04571
Kadınlara Yönelik Negatif Önyargı	2,7513	,79959
Cam Tavan Algısı	**2,6679**	**,51009**
İşten Kopma	2,1840	,69855
Sinik Davranışlar	1,8147	,90488
Motivasyon Eksikliği	2,6227	,89991
Sessiz İstifa	**2,2071**	**,57255**

Tablo 3'te görüldüğü üzere katılımcıların %63,5'i kadınlardan oluşmaktadır. %42,6 ile 29-39 yaş arası katılımcılar, %25,9 ile 4-7 yıl arası deneyimli çalışanlar, %38,6 ile uzman ve kıdemli uzmanlar çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%65) lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Bununla beraber gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel analiz yapılamayacak derinlikte olmadığından kavramların demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiş, ilgili analizler hipotez testlerinin ardından sunulmuştur.

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken		**Frekans**	**Yüzde**	**Değişken**		**Frekans**	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	125	63,5	**Unvan**	Uzman yardımcısı	45	22,8
	Erkek	72	36,5		Uzman/Kıdemli Uzman	76	38,6
	Toplam	197	100,0		Yönetici	36	18,3
Yaş	18-28	79	40,1		Müdür	14	7,1
	29-39	84	42,6		Diğer	26	13,2
	40 ve üzeri	34	17,3		Toplam	197	100,0
	Toplam	197	100,0	**Eğitim Seviyesi**	Lise	13	6,6
Kıdem	0-3 Yıl	73	37,1		Ön lisans	23	11,7
	4-7 Yıl	51	25,9		Lisans	128	65,0
	8-11 Yıl	27	13,7		Lisansüstü	33	16,8
	12-15 Yıl	28	14,2		Toplam	197	100,0

	16 Yıl ve üzeri	18	9,1
	Toplam	197	100,0

5.3. Hipotez Testleri

Araştırmanın ana hipotezini test etmek üzere doğru analize karar verebilmek için öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığına ilişkin normallik testi yapılmıştır. Bunun için hem sıklıkla kullanılan P-P ve Q-Q grafikleri incelenmiş hem de Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testleri gibi analitik testler yapılmıştır.

Grafikler görsel olarak verilerin normal dağılıma yakınsadığını göstermektedir. Cam tavan ölçeği için Skewness değeri ,152, Kurtosis değeri -,175 olarak bulunmuştur. Sessiz istifa ölçeği için ise Skewness değeri ,722, Kurtosis değeri ,677'dir. Tabachnick ve Fidell (2013: 79-80) tarafından +-1,5 aralığında bulunan Skewness ve Kurtosis değerlerinin normal dağılıma uygunluğu değerlendirildiğinden mevcut araştırmada verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin yapılabilir olduğu anlaşılmıştır.

Öncelikle değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır, sorusuna cevap bulabilmek için parametrik testlerden Pearson Korelasyon katsayısı incelenmiştir. Sonuçları Tablo 4'te verilen analize göre değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Korelasyon düzeyi ,253 olarak bulunduğundan ilişkinin çok güçlü olmadığı değerlendirmesini yapmak mümkündür.

Tablo 4. Cam Tavan Algısı ve Sessiz İstifa İlişkisi

Korelasyonlar[b]

		Sessiz İstifa	Cam Tavan Algısı
Sessiz İstifa	Pearson Korelasyonu	1	,253**
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)		,000
Cam Tavan Algısı	Pearson Korelasyonu	,253**	1
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,000	

**Korelasyon, 0.01 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

b. Listwise yöntemiyle analiz edilen örneklem sayısı: 197

Kavramlar arasındaki ilişkinin hangi boyutlardan kaynakladığını irdelemek maksadıyla boyutlar arası korelasyon incelenmiş, sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Boyut adlarının yanına numaralandırma yapılarak tablonun kolay okunması amaçlanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde iş ve aile hayatını dengelemekte zorlanan katılımcıların işten kopma eğiliminde olduğu (p=,040; r=,146), terfilerin eğitimden ziyade sosyal ilişkilerden etkilendiğini düşünenlerin de aynı şekilde işten kopma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır (p=,007 ve ,016; r=,191, ve ,172). Burada eğitimle ilgili olan soruların ters kodlu sorular olduğu, analiz yapılırken tekrar kodlandığını vurgulamakta fayda vardır.

Cinsiyet ayrımcılığı (p=,012; r=,178) ve terfinin eğitimden kaynaklandığını düşünmeme (p=,000; r=,259) sinik davranışlarla ilişkili bulunan faktörler olarak

ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, motivasyon eksikliğiyle ilişkili olan boyut (p=,027; r=,157) yine terfilerin eğitimden kaynaklanmadığına dair inançtır.

Tablo 5. Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Cinsiyet Ayrımcılığı	Pearson Korelasyonu	1							
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)								
(2) Aile Hayatı	Pearson Korelasyonu	,332**	1						
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,000							
(3) Üst Düzey Sorumluluk İstememe	Pearson Korelasyonu	,152*	,262**	1					
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,033	,000						
(4) Eğitim	Pearson Korelasyonu	,149*	,105	,051	1				
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,037	,143	,478					
(5) Sosyal İlişkiler	Pearson Korelasyonu	,287**	,420**	,146*	-,072	1			
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,000	,000	,041	,313				
(6) Kadınlara Yönelik Negatif Önyargı	Pearson Korelasyonu	,685**	,195**	,084	,179*	,259**	1		
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,000	,006	,243	,012	,000			
(7) İşten Kopma	Pearson Korelasyonu	,050	**,146***	,137	**,191****	**,172***	,112	1	
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,482	**,040**	,055	**,007**	**,016**	,117		
(8) Sinik Davranış	Pearson Korelasyonu	**,178***	,131	,091	**,259****	-,026	,121	,260**	1
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	**,012**	,067	,203	**,000**	,714	,090	,000	
(9) Motivasyon Eksikliği	Pearson Korelasyonu	,095	,119	-,021	**,157***	-,044	,084	-,047	,346**
	Anlamlılık (Çift kuyruklu)	,186	,095	,773	**,027**	,542	,241	,516	,000

**Korelasyon, 0.01 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

*Korelasyon, 0.05 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

Değişkenler arasında bulunan anlamlı ilişkilerin ardından etki analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analiziyle cam tavan algısının sessiz istifayı etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Tablo 6'da verilen model özetine göre bulunan R^2 değeri ,064'tür. Bu sonuca göre, bağımlı değişkendeki %6,4'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 6. Model Özeti[b]

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin standart hatası	Durbin-Watson
1	,253[a]	**,064**	,059	,55535	2,267

a. Yordayıcılar (Bağımsız Değişkenler): (Sabit), Cam Tavan Algısı

b. Bağımlı Değişken: Sessiz İstifa

Modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değerin anlamlılık düzeyi (p=,000) Tablo 7'de görüldüğü gibidir. Buna göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7. Anova[a]

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	4,112	1	4,112	13,332	**,000[b]**
	Artık	60,140	195	,308		
	Toplam	64,252	196			

a. Bağımlı Değişken: Sessiz İstifa

b. Yordayıcılar: (Sabit), Cam Tavan Algısı

Son olarak, modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve buna ilişkin t değeri Tablo 8'de verilmiştir. Buna göre, cam tavan algısındaki bir birimlik artış sessiz istifayı ,284 birim arttıracaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri her düzeyde anlamlı bulunduğundan (p=,000) katsayının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla cam tavan algısının sessiz istifa üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ileri süren H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 8. Parametre Tahminleri

Katsayılar[a]

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Çoklu Bağlantı İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	1,450	,211		6,863	**,000**		
	Cam Tavan Algısı	**,284**	,078	,253	3,651	**,000**	1,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: Sessiz İstifa

5.4. Kavramlar ve Demografik Değişkenler Arasındaki Farklılıklar

Bilimsel araştırmalarda incelenen kavramların demografik değişkenlere bağlı farklılık gösterip göstermediği de merak konusu olmaktadır. Bu çalışmada da cam tavan algısı ve sessiz istifa kavramlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, unvan ve eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Değişkenlerin cinsiyete bağlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmış, sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir. Sessiz istifanın hiçbir boyutunun cinsiyete göre farklılaşmadığı ancak cam tavan algısının cinsiyet ayrımcılığı, üst düzey pozisyonlarda yer almama isteği ve kadınlara yönelik negatif önyargı boyutlarında cinsiyete göre farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (p<,05).

Anlamlı farklılıkların hangi yönde olduğuna ilişkin grup istatistikleri incelendiğinde (bkz. Tablo 10) cinsiyet ayrımcılığının kadınlar tarafından daha yüksek algılandığı ve erkeklerin kadınların üst düzey pozisyonlarda yer almak istememelerine ilişkin cevap ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, erkekler kadınların üst düzey pozisyonlarda yer almak istemediğini düşünürken, kadınlar aynı fikirde değildir. Kadınlara yönelik negatif önyargılara ilişkin algı ise kadın katılımcılarda görece daha yüksek bulunmuştur. Yani kadınlar kendi yükselmelerine ve desteklenmelerine ilişkin kendilerine yönelik negatif bir önyargının var olduğunu düşünürken erkekler daha az önyargının var olduğunu düşünmektedir.

Tablo 9. Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi				
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (çift kuyruklu)
Cinsiyet Ayrımcılığı	Eşit varyanslar varsayılmıştır	1,272	,261	4,874	195	**,000**
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			5,053	164,739	**,000**
Aile Hayatı	Eşit varyanslar varsayılmıştır	1,453	,230	,411	195	,681
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			,425	163,212	,672
Üst Düzey Sorumluluk İstememe	Eşit varyanslar varsayılmıştır	,029	,864	-3,998	195	**,000**
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-3,948	142,624	**,000**
Eğitim	Eşit varyanslar varsayılmıştır	,700	,404	-,414	195	,679
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-,431	166,713	,667
Sosyal İlişkiler	Eşit varyanslar varsayılmıştır	6,898	,009	1,081	195	,281
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			1,133	169,660	,259
Kadınlara Yönelik Negatif Önyargı	Eşit varyanslar varsayılmıştır	2,426	,121	3,338	195	**,001**
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			3,467	165,577	**,001**
İşten Kopma	Eşit varyanslar varsayılmıştır	1,019	,314	-1,703	195	,090
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-1,645	133,329	,102

Sinik Davranış	Eşit varyanslar varsayılmıştır	,138	,710	-,382	195	,703
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-,376	141,920	,707
Motivasyon Eksikliği	Eşit varyanslar varsayılmıştır	1,382	,241	1,735	195	,084
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			1,816	168,966	,071

Tablo 10. Grup İstatistikleri- Cinsiyet

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Cinsiyet Ayrımcılığı	Kadın	125	3,0360	,73547	,06578
	Erkek	72	2,5289	,64309	,07579
Üst Düzey Sorumluluk İstememe	Kadın	125	1,8107	,72997	,06529
	Erkek	72	2,2500	,76453	,09010
Kadınlara Yönelik Negatif Önyargı	Kadın	125	2,8920	,81712	,07309
	Erkek	72	2,5069	,70956	,08362

Grup sayısına göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü Anova testleri sonucunda cam tavan algısı ve sessiz istifanın medeni durum, yaş, kıdem ve unvan değişkenlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, cam tavan algısı ve sessiz istifaya dair görüşlerde medeni durum, yaş, kıdem ve unvan grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Kavramlara ilişkin görüşlerin eğitim seviyesine göre farklılaşmakta olduğu tek yönlü Anova testi sonucunda tespit edilmiştir. Öncelikle ilgili testin temel varsayımı olan varyansların homojenliği tablosu incelenmiş, buradaki anlamlılık değerlerinin ,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durum varyansların homojen olduğunu ve elde edilen sonuçların sağlıklı olduğunu göstermektedir.

Tablo 11'de verilen varyans analizi sonuçlarına göre, sessiz istifa hiçbir boyutuyla eğitim seviyesi grupları arasında farklılaşmazken cam tavan algısının sosyal ilişkiler ve iş-aile hayatı dengesi boyutlarına göre farklılıklar bulunmuştur. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu ise Post Hoc testleriyle anlaşılmaktadır. Farklılığın olduğu gruplara ilişkin Post Hoc verileri Tablo 12'de yer almaktadır. İlgili tablo incelendiğinde terfilerin sosyal ilişkilere bağlı olduğunu düşünme hususunda lisans ve lisansüstü eğitim gruplarında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Tanımlayıcı istatistiklerde yer alan ortalamalara göre lisansüstü eğitimi olan bireyler (μ=3,62), lisans düzeyinde eğitimli bireylere göre (μ=3,04) terfilerin sosyal ilişkilerle bağının daha fazla olduğunu düşünmektedir. Negatif önyargı bağlamında yine lisansüstü eğitimli olan grup, lisans ve ön lisans gruplarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Genel olarak, eğitim seviyesi arttıkça kadınlara yönelik önyargının arttığını düşünmenin de arttığı söylenebilir. Öyle ki, lisansüstü eğitime sahip grupta ilgili boyuta ilişkin ortalama değer 3,21 iken lisans eğitimine sahip grup içinde 2,69 ve ön lisans eğitimine sahip grup içinde 2,33'tür.

Tablo 11. Eğitim Seviyesine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Cinsiyet Ayrımcılığı	Gruplar Arası	2,640	3	,880	1,609	,189
	Grup İçi	105,544	193	,547		
	Toplam	108,184	196			
Aile Hayatı	Gruplar Arası	1,235	3	,412	,388	,762
	Grup İçi	204,710	193	1,061		
	Toplam	205,945	196			
Üst Düzey Sorumluluk İstememe	Gruplar Arası	3,318	3	1,106	1,888	,133
	Grup İçi	113,075	193	,586		
	Toplam	116,393	196			
Eğitim	Gruplar Arası	1,309	3	,436	,734	,533
	Grup İçi	114,697	193	,594		
	Toplam	116,006	196			
Sosyal İlişkiler	Gruplar Arası	10,192	3	3,397	3,212	**,024**
	Grup İçi	204,135	193	1,058		
	Toplam	214,327	196			
Kadınlara Yönelik Negatif Önyargı	Gruplar Arası	12,262	3	4,087	6,978	**,000**
	Grup İçi	113,050	193	,586		
	Toplam	125,312	196			
İşten Kopma	Gruplar Arası	,487	3	,162	,329	,804
	Grup İçi	95,155	193	,493		
	Toplam	95,642	196			
Sinik Davranış	Gruplar Arası	1,669	3	,556	,676	,568
	Grup İçi	158,818	193	,823		
	Toplam	160,487	196			
Motivasyon Eksikliği	Gruplar Arası	1,553	3	,518	,636	,593
	Grup İçi	157,176	193	,814		
	Toplam	158,730	196			

Tablo 12. Çoklu Karşılaştırma Tablosu (Post Hoc Testi Sonuçları)

Bağımlı Değişken	(I)Eğitim Seviyesi	(J)Eğitim Seviyesi	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Sapma	Anl.	95% Güven Aralığı Alt Sınır	Üst Sınır
	Lise	Ön lisans	,18562	,35686	1,000	-,7657	1,1369

Sosyal İlişkiler		Lisans	,03005	,29937	1,000	-,7680	,8281
		Lisansüstü	-,54429	,33677	,646	-1,4420	,3534
	Ön lisans	Lise	-,18562	,35686	1,000	-1,1369	,7657
		Lisans	-,15557	,23292	1,000	-,7765	,4653
		Lisansüstü	-,72991	,27935	,058	-1,4746	,0148
	Lisans	Lise	-,03005	,29937	1,000	-,8281	,7680
		Ön lisans	,15557	,23292	1,000	-,4653	,7765
		Lisansüstü	**-,57434***	,20079	**,028**	-1,1096	-,0391
	Lisansüstü	Lise	,54429	,33677	,646	-,3534	1,4420
		Ön lisans	,72991	,27935	,058	-,0148	1,4746
		Lisans	**,57434***	,20079	**,028**	,0391	1,1096
Kadınlara Yönelik Negatif Önyargı	Lise	Ön lisans	,63545	,26557	,106	-,0725	1,3434
		Lisans	,27404	,22279	1,000	-,3199	,8679
		Lisansüstü	-,25058	,25062	1,000	-,9187	,4175
	Ön lisans	Lise	-,63545	,26557	,106	-1,3434	,0725
		Lisans	-,36141	,17333	,230	-,8235	,1006
		Lisansüstü	**-,88603***	,20789	**,000**	-1,4402	-,3319
	Lisans	Lise	-,27404	,22279	1,000	-,8679	,3199
		Ön lisans	,36141	,17333	,230	-,1006	,8235
		Lisansüstü	**-,52462***	,14942	**,003**	-,9229	-,1263
	Lisansüstü	Lise	,25058	,25062	1,000	-,4175	,9187
		Ön lisans	**,88603***	,20789	**,000**	,3319	1,4402
		Lisans	**,52462***	,14942	**,003**	,1263	,9229

*Ortalama farkı, 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların iş hayatında yer almalarına rağmen üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önündeki görünmez engelleri kapsayan cam tavan kavramı iş dünyasında çözülememiş bir mesele olması dolayısıyla akademik çalışmalarda araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Kadınların iş hayatına katılımı artıyor olsa da üst düzey pozisyonlarda ve yönetim kurullarında temsil oranları gelişmiş ülkelerde dahi eleştirilere konu olmaktadır. Cam tavan engeli çalışma hayatında birtakım olumsuz sonuçlarıyla değerlendirilmiş, kadın çalışanların motivasyonlarında ve işe bağlılıklarında negatif etki yarattığı (Dashper, 2020: 6; Sunaryo vd., 2024: 8),

iş performasını düşürdüğü (Saleem ve Mateau, 2024), işten ayrılma niyetini artırdığı (Foley vd., 2002: 486; Lathabhavan, 2019: 316), adalet algısını azalttığı (Foley vd., 2002: 487) ve hatta tükenmişliğe neden olduğu (Balasubramanian ve Lathabhavan, 2017: 1130) ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur.

Cam tavanın son yılların gündeme gelen sessiz istifa kavramıyla ilişkisi ise daha önce incelenmemiş olduğundan bu çalışmanın motivasyonunu oluşturmuştur. Sessiz istifa, işten ayrılma niyetiyle ilişkili olarak değerlendirilse de esasen çalışanların yalnızca görev tanımında belirtilen işleri yerine getirmesi, ekstra sorumluluk ve inisiyatif almaması anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle sessiz istifa çalışanların çeşitli nedenlerle işlerinden uzaklaşmaları sonucunda kendi içlerinde oluşan bir tepki olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, cam tavan algısı ve sessiz istifa arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatürdeki boşluğu doldurmaktır. Kavramlara ilişkin literatür taraması sonucunda cam tavan algısının sessiz istifanın öncüllerden biri olabileceği anlaşılmış, bu varsayımı test etmek üzere ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları cam tavan algısı ve sessiz istifa arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonun olduğunu, cam tavan algısının sessiz istifayı tetikleyebileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, sessiz istifa demografik gruplara bağlı farklılık göstermezken cam tavan algısının belli boyutlarının cinsiyet ve eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiği çalışmanın diğer bulguları arasındadır. Beklenildiği üzere kadın katılımcılar, kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının ve kadınlara karşı negatif önyargının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Erkek katılımcılar, kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmeme ve sorumluluk almama isteğinin daha fazla olduğunu düşünürken, kadınların bu fikre katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Kadınların cam tavan algısına ilişkin bu bulgular bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Foley vd., 2002: 486; Yıldız vd., 2018: 100; Karakılıç, 2019: 229). Bu bulgular, özellikle eğitim düzeyi yüksek kadınların önyargıyı daha yoğun hissetmelerinin, beklenti düzeyi ile karşılaşılan gerçeklik arasındaki farktan kaynaklanabileceğini düşündürmektedir. Eğitim ve kariyer açısından daha yüksek beklentilere sahip olan kadınlar, örgüt içinde karşılaştıkları cam tavan engellerini daha belirgin şekilde algılayabilmekte ve bu durum, bilişsel uyumsuzluk ve hayal kırıklığı duygularını artırabilmektedir. Ayrıca, yüksek eğitimli kadınların liderlik pozisyonlarına erişim beklentilerinin daha yüksek olması, karşılaşılan engellerin daha görünür ve anlamlı hale gelmesine yol açmaktadır. Öte yandan, erkek katılımcıların kadınlara ilişkin algılarında görülen farklılıklar, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının halen güçlü bir şekilde devam ettiğini ve bu yargıların örgütsel karar alma süreçlerini dolaylı olarak etkileyebildiğini göstermektedir. Bu durum, cam tavan algısının yalnızca bireysel bir deneyim değil, aynı zamanda kültürel ve yapısal bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Farklı eğitim gruplarındaki katılımcılar, kadınların yükselmesinde sosyal ilişkilerin önemine ve kadınlara ilişkin önyargılara dair farklı düşüncelere sahiptir. Öyle ki, lisansüstü eğitime sahip katılımcılar terfilerin sosyal ilişkilerle bağının ve kadınlara yönelik önyargının daha fazla olduğunu düşünmektedir. Cam tavan algısında eğitimin etkili olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar var olduğundan (Taparia ve Lenka, 2022:

389) bu sonucun da önceki çalışmalarla ortak noktalar içerdiği söylenebilir. Ancak cam tavan algısı ve eğitim seviyesine ilişkin kadınların eğitim hayatında eşit fırsatları olmadığı (Bertrand, 2018: 209) ve daha az eğitimli kadınların daha çok cam tavan etkisi yaşamakta olduğu (Cho vd., 2014: 65) önceki çalışmaların odak noktasını oluşturmuştur. Bu noktada elde edilen bulgunun, literatürde özellikle daha az eğitimli kadınların cam tavan etkisini daha yoğun deneyimlediğini ortaya koyan çalışmalarla kısmen farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak bu farklılığın, örneklemin özellikleri ve cam tavan algısının doğası ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, kariyer hedeflerinin daha net olması ve örgütsel süreçlere dair farkındalıklarının daha yüksek olması, söz konusu bireylerin terfi süreçlerinde sosyal ilişkilerin ve örtük önyargıların rolünü daha belirgin biçimde algılamalarına neden olabilmektedir. Bu durum, yüksek eğitimli katılımcıların cam tavanı yalnızca bireysel bir engel olarak değil, aynı zamanda örgütsel ve sosyal yapıların bir sonucu olarak daha eleştirel biçimde değerlendirmelerine yol açabilir. Öte yandan, daha az eğitimli bireylerin bu tür engelleri farklı şekillerde deneyimlemesi ve algılaması, cam tavan olgusunun eğitim düzeyine göre farklı boyutlarda ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışma, mevcut literatürle tamamen çelişmekten ziyade, cam tavan algısının eğitim düzeyine bağlı olarak farklılaşan bir algısal süreç olduğunu ortaya koyarak literatüre tamamlayıcı bir katkı sunmaktadır.

Cam tavan algısının sessiz istifa üzerindeki etkisinin ampirik olarak kanıtlanması ve cam tavanın yol açtığı diğer olumsuz sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda örgütler için öneriler cam tavan etkisini azaltacak politikalara yönelmeleri yönündedir. Özellikle terfi koşullarının adil ve şeffaf bir şekilde tanımlanarak organizasyon politikası olarak benimsenmesini sağlamak, terfileri eğitim ve deneyim gibi cinsiyetten ve sosyal ilişkilerden bağımsız kriterlere dayanarak planlamak bu hususta yapılabilecek örnek uygulamalar arasındadır.

Bu çalışmanın cam tavan algısı ve sessiz istifa ilişkisine yönelik ilk ampirik kanıtları içermesi nedeniyle henüz bu konuda sınırlı bir veri elde edilmiş olduğundan sonraki araştırmacılara bu kavramları birlikte ele alan çalışmalar yapmaları önerilir. Özellikle lisansüstü eğitim düzeyine sahip kadın çalışanların, örgütsel destek algısı, iş yükü algısı ve çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmelerinin cam tavan algısı ile sessiz istifa eğilimi arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığını inceleyen çalışmalarda kadın yöneticilerin deneyimlerinin karşılaştırılması ele alınarak literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Farklı sektörlerde ve farklı yöntemlerle yapılacak olan çalışmalar literatürü zenginleştirerek kavramlar arası ilişkiyi netleştirecektir. Buna ek olarak, süreç içerisinde değişen çalışma şartlarının bu iki kavram arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini ortaya koymaya yönelik boylamsal çalışmaların da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

THE SILENT ECHO OF THE GLASS CEILING: THE PHENOMENON OF QUIET QUITTING AMONG WHITE-COLLAR EMPLOYEES

1. INTRODUCTION

This study aims to examine the relationship between the phenomenon of the glass ceiling, which many women and minority groups face in today's work life, and the emerging trend of quiet quitting—a concept that has been the subject of limited academic research despite being widely experienced by employees. The invisible barriers that women encounter throughout their careers are referred to as the "glass ceiling." These barriers are shaped by a range of factors, including socially constructed gender roles, the reflection of male dominance in professional environments, gender-based discrimination, and organizational culture.

However, the glass ceiling is not merely a personal obstacle to career advancement; it also represents an institutional manifestation of gender inequality. It is not only an individual challenge for women's career development but also an organizational limitation that restricts a company's vision, capacity for innovation, potential for growth, and openness to change.

On the other hand, although the concept of quiet quitting had appeared in earlier studies, its visibility has significantly increased in the post-pandemic period. Quiet quitting refers to a condition in which employees perform only the duties outlined in their job descriptions, consciously avoiding voluntary effort and high performance. This behavior arises from various factors such as job dissatisfaction, the inability to take initiative, decreased motivation, and low organizational commitment. It is interpreted as a passive form of resistance in which the employee withdraws from full engagement without formally resigning. This response is not solely a personal decision but also functions as a strategic reaction to the passivity of leadership and management within the organization.

This study presents a pioneering conceptual exploration of the possible connection between the glass ceiling syndrome and the tendency toward quiet quitting. The research is shaped by the assumption that there may be a direct relationship between the discrimination and biases experienced by women in the workplace and their level of organizational commitment. It investigates how the perception of the glass ceiling affects women's intrinsic motivation, how it reflects on their work-life balance, and how these experiences may evolve into quiet quitting behavior.

2. METHODS

In this research, a quantitative research method was employed. The sample of the study consisted of 197 white-collar employees working in industrial enterprises located in the Aegean Region of Turkey, and data were collected through a questionnaire survey. A survey form composed of two sections was used. Data

collection was conducted in two stages, utilizing both online and face-to-face distribution methods.

In the application phase, two distinct scales were utilized. The Quiet Quitting Scale, developed by Galanis et al. (2023: 840), and the Glass Ceiling Perception Scale, developed by Günden et al. (2012: 20–21), were applied. The Quiet Quitting Scale consists of 9 items grouped under three dimensions, whereas the Glass Ceiling Perception Scale comprises 35 items categorized under six dimensions. Both parts of the questionnaire were designed using a 5-point Likert-type scale.

3. RESULTS

The reliability of the scales used in the study was analysed using Cronbach's Alpha coefficient, which indicated a high level of internal consistency ($\alpha = 0.841$). The validity of the scales was assessed through factor analysis. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was found to be 0.811, and the Bartlett's test of sphericity was statistically significant ($p < .001$), confirming the adequacy of the data for factor analysis.

The findings of the research indicate that there is a positive and significant relationship between glass ceiling perception and quiet quitting behavior. According to the results of regression analysis, an increase in the perception of the glass ceiling significantly predicts higher levels of quiet quitting.
In terms of demographic characteristics, the levels of quiet quitting did not vary significantly across factors such as gender, age, seniority, or job title. However, the perception of the glass ceiling was observed to be higher among female employees, and as the level of education increased, participants reported that social connections played a more prominent role in their career advancement processes.

The perception of the glass ceiling—particularly in relation to unfair promotion practices, difficulties in maintaining work-life balance, and exposure to negative biases—leads to a decline in motivation, which in turn contributes to employee disengagement and the development of quiet quitting behaviors.

4. DISCUSSION

Quiet quitting is not merely an individual attitude; it is also closely linked to the employer's leadership style, management approach, and organizational communication deficiencies. Employees may adopt this behavior as a defence mechanism in order to protect their mental and psychological well-being. However, in the long term, individuals who engage in quiet quitting tend to lose their organizational commitment, withdraw from creative contributions, and experience a decline in productivity. This situation may lead to significant efficiency losses for the organization.

In the case of female employees, prevalent stereotypes, insufficient delegation of authority, loss of motivation, and the inaccessibility of upper management positions contribute to the deterioration of their perception of organizational justice. Ultimately, these conditions foster a sense of job alienation. Even if no formal resignation occurs, this alienation gradually turns into a process in which the employee performs only the minimum required tasks, disengaging emotionally and cognitively from the workplace.

CONCLUSION

The glass ceiling syndrome is not merely an individual experience; it is also an institutional issue directly related to organizational culture, management practices, and the broader socio-cultural structure. Ensuring women's equal participation in the workforce and increasing their representation in leadership positions is not only essential in terms of principles of justice and equality, but also critical for enhancing organizational efficiency, innovation capacity, and the sustainability of long-term vision.

Based on the research findings, the study provides significant recommendations for organizations, including the reassessment of human resources policies, the implementation of transparency and equality principles in promotion and reward systems, and the establishment of career development structures and mentorship programs to support female employees. In particular, supporting the career advancement of women may reduce the tendency toward quiet quitting and enhance organizational commitment.

KAYNAKÇA

Akdemir, B. ve Duman, M. Ç. (2019). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli!. *Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.

Aksöz, F. ve Durkal, M. E. (2021). Çalışma hayatında kadınların karşılaştıkları sorunlar: Kayseri ilinde çalışan kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59, 141-176.

Anderson, D., Bjarnadóttir, M. V., Dezső, C. L., ve Ross, D. G. (2019). On a firm's optimal response to pressure for gender pay equity. *Organization Science*, 30(1), 214-231.

Atalay, M. ve Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.

Balasubramanian, S. A. ve Lathabhavan, R. (2017). Women's glass ceiling beliefs predict work engagement and burnout. *Journal of Management Development*, 36(9), 1125-1136.

Basow, S. A. (2013). Innate Skills and Roles. Michele A. Paludi (Ed.) *Women and Management: Global Issues and Promising Solutions (Volume 2)* içinde (s. 3-20). California: Praeger Publishing.

Bertrand, M. (2018). Coase lecture–the glass ceiling. *Economica*, 85(338), 205-231.

Burgess, D. ve Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5(3), 665-692.

Butler, D. ve Geis, F. L. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(1), 48-59.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, A. ve Sakal, M. (2024). Kamu Sektöründe Görev Yapan Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algıları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 27-41.

Chênevert, D. ve Tremblay, M. (2002). Managerial career success in Canadian organizations: Is gender a determinant?. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 920-941.

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, 56-70.

Ciancetta, L. M. ve Roch, S. G. (2021). Backlash in performance feedback: Deepening the understanding of the role of gender in performance appraisal. *Human Resource Management*, 60(4), 641-657.

Civek, F. ve Ulusoy, T. (2021). Cam tavan sendromu ve yetenek yönetimi: Kavramsal bir değerlendirme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3264-3281.

Correll, S. ve Simard, C. (2016). Vague feedback is holding women back. *Harvard Business Review*, 94(1), 2-5.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.

Çimen, A. İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.

Dashper, K**.** (2019). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 102397.

Eagly, A. H., Makhijani, M. G. ve Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.

Ezzedeen, S. R. ve Ritchey, K. G. (2009). Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in Management: An International Journal*, 24(6), 388-411.

Foley, S., Kidder, D. L. ve Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management,* 28(4), 471–496.

Formica, S. ve Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, D., ve Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848.

Gökkaya, V. B. (2015). Ahtapot kadınlar: Aile ve iş yaşamı kıskacındaki kadınlar ve karşılaştıkları sorunlar. *Journal of Turkish Studies*, 10(10), 233-248.

Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.

Günden, Y., Korkmaz, M., ve Yahyaoğlu, G. (2012). An applied study on women managers working in tourism enterprises in Antalya and Muğla region concerning glass ceiling issue and syndrome. *Akademik Bakış Dergisi,* 28, 1-26.

Hamilton, O. S., Jolles, D., ve Lordan, G. (2023). Does the tendency for 'quiet quitting' differ across generations? Evidence from the UK. *IZA Discussion Papers*, 16240, 1–22.

Hearn, J., ve Husu, L. (2016). Gender equality. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*, 1(1), 1–3.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.

Heilman, M. E. ve Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431-441.

International Labour Organization (ILO). (2019). *A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all*. Geneva: International Labour Office.

Jauhar, J. ve Lau, V. (2018). The 'glass ceiling' and women's career advancement to top management: The moderating effect of social support. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 163-178.

Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*, 1(1), 1-14.

Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karakılıç, N. Y. (2019). Evaluation of glass ceiling syndrome in terms of gender discrimination perception. *Journal of Management and Economics Research*, 17(2), 214-233.

Kaya, Y. ve Tamer, G. (2024). The strategies of Turkish female managers to break glass ceiling. *Sosyoekonomi*, 32(60), 291-315.

Klotz, A. C. (2021, 30 Mayıs). The COVID-19 vaccine means a return to work. It could also mean a wave of resignations. *NBC News*. Erişim: 10 Mart 2025, https://www.nbcnews.com/think/opinion/covid-vaccine-means-return-work-wave-resignations-ncna1269018

Korkmaz, H. (2024). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *The Journal of Academic Social Science*, 5, 1-14.

Kumar, T. S. (2022). How to handle notice period in organization & emotional balancing during resignation & finding new job. Case study on quite quit, Shodhshauryam. *International Scientific Refereed Research Journal*, 5(5), 9-12.

Kurtaran, A. T., Aydın, A., ve Yeşildağ, A. Y. (2024). Glass ceiling syndrome: A perspective of women working in health institutions. *Ege Academic Review*, 24(1), 71-84.

Lathabhavan, R. (2019). Glass ceiling beliefs, performance, and turnover intention through work engagement. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(4), 304-321.

Lathabhavan, R. ve Balasubramanian, S. A. (2017). Glass ceiling and women employees in Asian organizations: A tri-decadal review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 232-246.

Mahand, T. ve Caldwell, C. (2023). Quiet quitting–causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.

Mızrahı, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.

Ogasawara, Y. (1998). Office Flowers. *Office Ladies and Salaried Men: Power, Gender, and Work in Japanese Companies*. Berkeley: University of California Press.

Oğan, E. ve Çetiner, N. (2024). Sessiz istifa kavramına yönelik bir bibliyometrik analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1), 203-221.

Özçatal, E. Ö. (2025). Quiet quitting and the glass ceiling: Organisational reflections on gender discrimination. *15. Uluslararası Başkent Sosyal, Beşeri, İdari ve Eğitim Bilimleri Kongresi Tam Metin Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 2055-2070). Ankara: BKS.

Popoola, T. ve Karadas, G. (2022). How impactful are grit, I-deals, and the glass ceiling on subjective career success?. *Sustainability*, 14(1136), 1-18.

Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous?. *Academy of Management Journal*, 22(2), 395-403.

Rüzgar, N. (2020). Glass ceiling barriers in front of white collar women employees: A research in Bursa. Viliyan Krystev, Mihaela S. Dınu, Recep Efe ve Emin Atasoy (Eds.) *Advances in Social Science Research* içinde (s. 391-406). Sofya: St. Kliment Ohridski University Press.

Saleem, F. ve Mateou, S. (2024). How glass ceiling perceptions affect job performance: finding the missing link through career satisfaction and work–life balance support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2024-0097

Saygılı, Z. ve Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.

Sharma, S. ve Kaur, R. (2019). Glass ceiling for women and work engagement: The moderating effect of marital status. *FIIB Business Review*, 8(2), 132-146.

Sunaryo, S., Rahardian, R., Risgiyanti, Suyono, J., ve Ekowati, D. (2024). Leader-member exchange and glass ceiling: the effects on career satisfaction and work engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-15.

Synder, K. (2014). The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews. *Fortune*, Erişim: 5 Ocak 2025, https://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th ed.).* Boston, MA: Pearson.

Taparia, M. ve Lenka, U. (2022), An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372-400.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2018). *Kadınlar için daha çok ve daha iyi işler: Türkiye'de insana yakışır iş için kadınların güçlendirilmesi projesi çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliği eğitim rehberi*. Ankara: ILO Türkiye Ofisi.

Üstünoldu, E. (2024). Cam tavan etkisine güncel yaklaşımlar. *Social Sciences Studies Journal*, 9(111), 7110-7126.

Yavuz, A. (2024). Sessiz istifa: iş yaşamında sessiz bir çıkış yolu mu?. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 242-253.

Yıldız, D. (2024). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405.

Yıldız, İ., Yıldız, H. N., ve Arslan, F. (2018). A case study on glass ceiling syndrome of female employees in the information technology sector. *Atatürk İletişim Dergisi*, 16, 99-112.

Yıldız, S., Alhas, F., Sakal, Ö., ve Yıldız, H. (2016). Cam uçurum: Kadın yöneticiler cam tavanı ne zaman aşar?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.

Zhang, C. ve Basha, D. (2023). Women as leaders: the glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucracies. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 489-503.

KATKI ORANI / *CONTRIBUTION RATE*	**AÇIKLAMA / *EXPLANATION***	**KATKIDA BULUNANLAR / *CONTRIBUTORS***
Fikir veya Kavram / *Idea or Notion*	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / *Form the research hypothesis or idea*	Hatice ÇOBAN, Rukiye Sena SÖYLEV
Tasarım / *Design*	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / *Designing method, scale and pattern*	Hatice ÇOBAN
Veri Toplama ve İşleme / *Data Collecting and Processing*	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / *Collecting, organizing and reporting data*	Hatice ÇOBAN, Rukiye Sena SÖYLEV
Tartışma ve Yorum / *Discussion and Interpretation*	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / *Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings*	Hatice ÇOBAN, Rukiye Sena SÖYLEV
Literatür Taraması / *Literature Review*	Çalışma için gerekli literatürü taramak / *Review the literature required for the study*	Rukiye Sena SÖYLEV