ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ
ISSN: 1308–9196 / e-ISSN:1308-7363

Yıl: 18 Sayı: 50 Ağustos 2025

Yayın Geliş Tarihi: 10.06.2025 Yayına Kabul Tarihi: 28.08.2025

DOI Numarası: https://doi.org/10.14520/adyusbd.1716815
Makale Türü: Araştırma Makalesi/Research Article
Atıf/Citation: Yılmazer, Ö., Erdem, Ö., Pamuk M.Ş. (2025). Kadınların Yönetsel Pozisyonlara Erişimde Cam Tavan Sendromu: Saha Verilerine Dayalı Bir Çalışma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (50), 830-860.

# KADINLARIN YÖNETSEL POZİSYONLARA ERİŞİMDE CAM TAVAN SENDROMU: SAHA VERİLERİNE DAYALI BİR ÇALIŞMA [*]

***Özge YILMAZER*** [**]

***Öznur ERDEM*** [***] ***Müge Şule PAMUK*** [****]

***Öz***

*Bu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanların cam tavan sendromunu deneyimleyip deneyimlemediklerini ortaya koymak ve bu sendroma ilişkin algı ve düşüncelerini analiz etmektir. Araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir bankanın 155 çalışanı oluşturmaktadır. Analiz bulgularına göre, banka çalışanlarının kadınların cam tavan sendromuna maruz kalıp kalmadığına ilişkin algıları; katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, kurum içindeki pozisyon, çocuk sahibi olup olmama durumu ve mesleki deneyim süresi gibi demografik değişkenlere göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar*

[*] Bu çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalında tamamlanmış "Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği "adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

[**] Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, Fatma Şenses Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, ozgeyilmazer83@gmail.com, Kırıkkale/Türkiye.

[***] Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kaman Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, osaklak@gmail.com, Kırşehir/ Türkiye.

[****] Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, sulepamuk76@gmail.com, Ankara/Türkiye.

*göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, bankacılık sektöründe görev yapan kadınların karşılaştığı cam tavan engellerinin azaltılmasına yönelik çeşitli politika ve uygulama önerileri geliştirilmiştir. Bulgular, kadınların özellikle üst düzey yönetim kademelerine yükselirken görünmez engellerle karşılaştıklarını, terfi süreçlerinde toplumsal cinsiyet kalıplarının etkili olduğunu ve kurumsal destek mekanizmalarının yetersiz kaldığını göstermektedir. Çalışma, cam tavanın sadece bireysel değil, aynı zamanda yapısal ve kültürel faktörlerle de ilişkili olduğunu ortaya koyarak, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimini kolaylaştıracak politika önerilerine zemin hazırlamaktadır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Cam Tavan Sendromu, Kadın Liderliği, Toplumsal Cinsiyet, Örgütsel Engeller, Yönetim Kademeleri.*

# GLASS CEILING SYNDROME IN WOMEN'S ACCESS TO MANAGERIAL POSITIONS: A STUDY BASED ON FIELD DATA

## *Abstract*

*The main purpose of this research is to reveal whether women employees working in the banking sector experience the glass ceiling syndrome and to analyze their perceptions and thoughts regarding this syndrome. The universe of the research consists of 155 employees of a private bank operating in Ankara. According to the analysis findings, the perceptions of bank employees regarding whether women are exposed to the glass ceiling syndrome show statistically significant differences according to demographic variables such as the participants' gender, age, marital status, position in the institution, whether they have children and the duration of professional experience. In line with these results, various policy and implementation recommendations were developed to reduce the glass ceiling obstacles faced by women working in the banking sector. The findings show that women face invisible barriers, especially when advancing to senior management levels, that gender stereotypes are effective in promotion processes, and that institutional support mechanisms are inadequate. The study reveals that the glass ceiling is not only individual but also related to structural and cultural factors, thus paving the way for policy recommendations that will facilitate women's access to leadership positions.*

***Keywords:*** *Glass Ceiling Syndrome, Women's Leadership, Gender, Organizational Barriers, Management Levels.*

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada hızla gelişen teknoloji ve dönüşen iş gücü yapısı, kadınların da en az erkekler kadar aktif bir şekilde çalışma yaşamının içinde yer almalarını beraberinde getirmiştir. Ekonomik büyüme, sürdürülebilir kalkınma, demokratikleşme süreçleri, farklı beşeri sermaye unsurlarının etkin kullanımı ve değerlendirilmemiş potansiyellerin harekete geçirilmesi, kadın istihdamının artırılmasıyla doğrudan ilişkilidir (Soysal, 2010: 72). Bu bağlamda kadınların iş gücü piyasalarında daha görünür hale gelmeleri, sadece bireysel kazanımlar açısından değil, toplumsal refahın artması bakımından da büyük önem taşımaktadır.

Bununla birlikte, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıplaşmış yargılar, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları en temel engeller arasında yer almaktadır. Kadın çalışanları destekleyici politika ve programların geliştirilmesi, bu engellerin aşılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışma yaşamı, kadın ya da erkek fark etmeksizin tüm bireyleri etkileyen, bireylerin ekonomik ve sosyal yaşamlarını sürdürebilmek adına emek sarf ettikleri bütüncül bir süreci ifade etmektedir. Tarihsel süreçte kadınlar çalışma yaşamında yer almış olsalar da, özellikle 21. yüzyılda kadın çalışanların hemen her sektörde daha görünür hale geldiği gözlemlenmektedir (Ergül, 2012: 191).

Ancak kadınların iş gücüne katılım oranlarının artmasına rağmen, özellikle üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın temsilinin halen oldukça düşük olduğu görülmektedir. Türkiye'de yönetici konumunda yer alan kadın sayısı, erkeklerle kıyaslandığında oldukça sınırlı kalmaktadır (Karaca, 2007: 1). Kadınların iş yaşamındaki katkıları tarih boyunca çoğu zaman göz ardı edilmiş, hiyerarşik olarak alt düzey pozisyonlarda yer almaları daha doğal karşılanmış; buna karşın

yüksek statü, prestij ve karar verme yetkisi sağlayan üst düzey pozisyonlara gelmeleri çeşitli engellerle karşılaşmıştır (Çelikten, 2004: 92). Bu bağlamda, kadınların iş yaşamında yükselmelerini engelleyen görünmez bariyerler, literatürde "cam tavan sendromu" olarak tanımlanmaktadır. Özellikle yönetim kademelerinde, kadınların belirli bir düzeyin ötesine geçmesini engelleyen bu görünmez sınırlar, cinsiyet temelli ayrımcılığın günümüzdeki yansımaları arasında yer almaktadır (Arıkan, 2003: 1–19).

Bu çalışmanın amacı, kadın istihdamının yoğun olduğu bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanların cam tavan algılarını incelemek; bu bağlamda karşılaştıkları engelleri belirlemek ve söz konusu engellerin sosyo-demografik değişkenlerle olan ilişkisini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde özel bir bankada görev yapan 155 kadın çalışan oluşturmaktadır. Bankacılık sektörünün araştırma evreni olarak tercih edilmesinin temel nedeni, alanyazında bu sektörde cam tavan sendromuna ilişkin sınırlı sayıda çalışmanın bulunmasıdır. Araştırmada nicel veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler aracılığıyla, kadın çalışanların karşılaştıkları yönetsel engellerin niteliği ve yaygınlığı ortaya konulmuş, söz konusu engellerin yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

Kadınların eğitim düzeylerinin artması, iş gücüne katılım oranlarının yükselmesi ve iş dünyasında daha aktif roller üstlenmeleri, onların kariyer basamaklarında da daha fazla ilerlemelerini gerektirmektedir. Ancak bu gelişmelere rağmen, kadınlar halen yönetici pozisyonlarına erişim noktasında sistematik engellerle karşılaşmaktadır. Cam tavan sendromu, kadınların terfi sürecinde görünmez ancak etkili bir bariyerle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Özellikle kadın istihdamının yoğun olduğu bankacılık sektörü gibi alanlarda bile kadınların üst

düzey yönetici rollerinde yeterince temsil edilmemesi, bu sorunun yapısal bir boyuta ulaştığını düşündürmektedir. Bu bağlamda, kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen cam tavan algısının sektörel bağlamda incelenmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe çalışan kadınların cam tavan algılarını belirlemek, bu algılar doğrultusunda karşılaştıkları engelleri analiz etmek ve sosyo-demografik değişkenlere göre bu algıların farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu araştırma, kadınların yönetsel pozisyonlara erişiminde karşılaştıkları görünmez engelleri ortaya koyarak cam tavan sendromunun sektörel düzeydeki yansımalarını anlamaya katkı sağlamaktadır. Bankacılık sektörü örneği üzerinden yürütülen bu çalışma, kadınların iş yaşamında yükselme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları somut verilerle ortaya koyması açısından önemlidir.

Çalışma için belirlenen araştırma soruları; Bankacılık sektöründe çalışan kadınlar cam tavan sendromunu nasıl algılamaktadır? Yönetsel pozisyonlara erişiminde karşılaştıkları başlıca engeller nelerdir? Çalışanların cam tavan algıları yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir? Şeklinde hazırlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

"Cam tavan" (glass ceiling) kavramı, ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya atılmış ve daha sonra toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılık tartışmalarında önemli bir yer edinmiştir. Kavram, kadınların özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen, varlığı hissedilen ancak somut biçimde görülmeyen örgütsel ve toplumsal engelleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Cam tavan sendromu, yalnızca kadınların değil, aynı zamanda etnik azınlıklar, engelliler, yaşlı bireyler ve cinsel yönelim açısından farklılık

gösteren bireylerin de kariyer basamaklarında ilerlemelerini zorlaştıran görünmez sınırlamalara işaret etmektedir (Weyer, 2006: 442).

Kadınların iş gücüne katılımı modern toplumlarda önemli ölçüde artmış olmakla birlikte, özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimde karşılaştıkları yapısal ve kültürel engeller, iş yaşamındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin sürmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda "cam tavan" kavramı, kadın çalışanların kariyer gelişimlerini sınırlandıran görünmez, örtük ve sistematik engelleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Kadın çalışanların cam tavanla karşılaşmalarının temelinde, toplumsal cinsiyet rolleri, kültürel kalıp yargılar, örgütsel yapıların erkek egemen doğası ve yönetsel pozisyonlara ilişkin önyargılar yer almaktadır.

Kadınların liderlik özelliklerinin geleneksel erkek liderlik anlayışına uymadığı varsayımı, yöneticilik pozisyonlarında erkekleri daha "doğal" bir tercih hâline getirmektedir. Bu durum, kadınların potansiyellerine rağmen terfi süreçlerinde dezavantajlı duruma düşmelerine yol açmaktadır.

Kadınlar, toplumsal olarak hem profesyonel yaşamlarında başarılı olmaları hem de aile sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeleri yönünde baskı altındadır. Bu ikili beklenti, kadın çalışanların yönetici pozisyonları gibi yüksek sorumluluk gerektiren rollerden uzak durmasına neden olabilir. Özellikle çocuk sahibi olma, bakım yükümlülüğü gibi durumlar, kadınların kariyer hedefleriyle çatışabilir ve bireysel tercihleri doğrudan etkileyebilir. Kadın çalışanlar, hem iş hayatındaki profesyonel rollerini hem de ailevi rolleri eş zamanlı olarak yerine getirme çabasında olduklarından, sıklıkla rol çatışması yaşayabilirler. Bu durum, bireyin iş yaşamında yükselmeye dair motivasyonunu azaltabilir. Ayrıca, toplumun kadın liderlik rolüne dair net bir kabulü olmaması, kadınların bu rolü içselleştirmelerini güçleştirebilir ve rol belirsizliği yaratabilir (Kanter, 1977).

Örgütlerde karar alma süreçlerine katılımın sınırlı olması, kadınların genellikle destekleyici ya da ara kademelerde konumlandırılması ve liderlik potansiyellerinin yeterince değerlendirilmemesi, cam tavanı besleyen başlıca kurumsal unsurlardır. Ayrıca, terfi süreçlerinin şeffaf olmaması, performans değerlendirmelerinde öznellik ve cinsiyete dayalı ayrımcılık gibi etkenler kadınların kariyer gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Powell ve Graves, 2003). Örgütlerde hâkim olan "maskülen liderlik" anlayışı da kadınların liderlik rollerine uygun görülmemesine neden olmaktadır. Geleneksel erkek lider profiline göre şekillenen örgüt kültürü, kadınların duygusal zekâ, empati ve işbirliğine dayalı liderlik yaklaşımlarını yeterince takdir etmemekte ve bu yaklaşımları "yumuşak" ya da "yetersiz" olarak değerlendirebilmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

Cam tavan engelleri, görünmez ve soyut nitelikte olduğundan, bu engellerle resmi ve yasal yollarla mücadele etmek zorlaşmaktadır. Bu nedenle, kadın çalışanların örgüt içerisindeki resmi olmayan sosyal ağlara katılımının artırılması, bu engellerin aşılmasında önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Bell, 2002, s. 68).

Örgüt içerisindeki resmi olmayan iletişim ağları, resmi yapının üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bu yapılar üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir. Gayriresmi iletişim ağları aracılığıyla çalışanlar, örgüt içindeki gelişmelerden haberdar olmakta; boş pozisyonları, bu pozisyonlara aday olabilecek kişileri, diğer çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve motivasyon kaynaklarını öğrenebilmektedirler (Öztürk, 2011: 46).

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin önemli bir kısmı, toplumsal yapının ve kültürel normların şekillendirdiği algı ve beklentilerden kaynaklanmaktadır. Toplumda kadın ve erkeğin rollerine ilişkin geleneksel

anlayışlar, kadınların iş hayatında üst yönetim pozisyonlarına yükselmesini kısıtlayan temel faktörler arasında yer almaktadır. Bu roller, kadınların öncelikli olarak aile içi sorumluluklarıyla ilişkilendirilmesini beraberinde getirmekte ve kadınların kariyer gelişimlerini destekleyici sosyal ortamın oluşmasını engellemektedir.

Toplumsal cinsiyet kalıpları, kadınların iş yaşamındaki fırsatlara erişimini sınırlamakta; kadınların liderlik ve yöneticilik rollerine uygun görülmemesi nedeniyle hem kadınların kendilerini bu pozisyonlara hazırlamaları engellenmekte hem de örgütler tarafından bu yönde fırsatlar sunulmamaktadır (Çelik, 2014: 67). Ayrıca, toplumun kadınlara yüklediği bakım ve ev işleri gibi sorumluluklar, kadınların iş ve özel yaşam dengesini sağlamada zorlanmasına yol açmakta ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını güçleştirmektedir (Yılmaz, 2018: 112).

Toplumsal faktörlerin etkisi, sadece bireysel düzeyde kalmayıp, aynı zamanda örgüt kültürüne de yansımakta ve kadınların profesyonel gelişimini sınırlayan yapısal bariyerler oluşturabilmektedir. Bu nedenle, cam tavan engelinin aşılması için yalnızca örgütsel politikaların değil, aynı zamanda toplumsal bilinç ve normların da dönüştürülmesi gerekmektedir (Demir, 2020: 89).

Toplumun sosyal yapısında kökleşmiş olan bu varsayımlar, iletişim araçları aracılığıyla nesilden nesile aktarılmaktadır. Yapılan çeşitli çalışmalar, stereotiplerin toplumdan topluma farklılık göstermekle birlikte, genel anlamda uzun süre değişmeden kaldığını ortaya koymaktadır (Bayrak ve Yücel, 2000: 140). Stereotipleme, bireysel niteliklerin, ait olunan sosyal grubun tamamına genellenerek atfedilmesi sürecidir. Bu durum, cinsiyet grupları arasında da kendini göstermekte olup, kadın ve erkeklere ilişkin stereotipler farklılık arz etmektedir. Örneğin, erkekler genellikle gerçekçi, objektif, yetenekli, duygularını gizleyen ve

bağımsız bireyler olarak algılanırken; kadınlar ise duygusal, bağımlı, naif ve yumuşak başlı olarak tanımlanmaktadır. Stereotiplerin kullanımı, sosyal bilişsel süreçlerin doğal bir parçası olmakla birlikte, sorun teşkil eden nokta bu stereotiplerin kişiler hakkında önyargı ve haksız değerlendirmelere yol açmasıdır.

## 3. YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın deseni, inceleme nesnesi, verilerin toplanması ve analizi bilgilerine yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan betimsel (deskriptif) araştırma modeli tercih edilmiştir. Betimsel araştırma modelleri, geçmişte meydana gelmiş ya da halen varlığını sürdüren bir olguyu mevcut koşullarıyla ele alarak, herhangi bir müdahalede bulunmaksızın durumu olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma türlerindendir. Bu model, araştırmacıya, bireylerin belirli bir olguya yönelik tutumlarını, algılarını, eğilimlerini ve davranış biçimlerini sistematik biçimde ortaya koyma olanağı sunar. Çalışma kapsamında, özel sektörde çalışan kadın bireylerin cam tavan sendromuna ilişkin algıları ele alınmış, bu sendromun kadınların kariyer gelişimi üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Cam tavan, kadınların üst düzey yönetim kademelerine ulaşmalarını engelleyen görünmez, ancak etkili sosyal ve kurumsal bariyerleri tanımlayan bir kavramdır. Bu nedenle, söz konusu olgunun kadın çalışanlar nezdinde nasıl algılandığının ortaya konması, hem bireysel kariyer gelişimi hem de örgütsel eşitlik politikaları açısından önem arz etmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda betimsel modelin tercih edilmesi, elde edilecek bulguların mevcut durumu tüm yönleriyle anlamaya katkı sağlaması açısından uygun bulunmuştur. Verilerin toplanmasında, anket (survey) yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi, geniş bir örnekleme kısa sürede ulaşma imkânı sağlayarak, bireylerin görüş, tutum ve algılarını nicel veriler yoluyla ölçmeye olanak tanır.

Araştırmada kullanılan anket formu, konuyla ilgili literatür taraması sonucunda oluşturulmuş ve geçerlik–güvenirlik analizleri yapılarak kullanılabilirliği test edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırma yöntemi ve veri toplama aracı olarak seçilen yaklaşımlar, çalışmanın amacına ulaşmasında etkili olacak biçimde yapılandırılmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Toplam evren, bankanın farklı birimlerinde görev yapan 1200 personelden oluşmaktadır. Araştırma, bu evren içerisinden seçilen 155 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yürütülmüştür. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, istenilen güven düzeyi ve duyarlılık derecesine bağlı olarak kullanılan istatistiksel örnekleme formülü esas alınmıştır. Güven düzeyi, örneklemden elde edilen sonuçların evreni temsil etme yeterliliğini gösterirken; duyarlılık, elde edilen sonuçlardaki olası hata payını ifade etmektedir. Bu iki değişken ile seçilecek örneklem büyüklüğü arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Araştırmada, evrenin tamamını kapsayan bir veri toplama sürecinin zaman ve maliyet açısından mümkün olmaması nedeniyle, belirli bir örnek büyüklüğünün temsil gücüne dayanılmış ve istatistiksel geçerliliği sağlayacak şekilde örneklem sayısı hesaplanmıştır. Uygulanan formül aracılığıyla, 1200 kişilik ana kitle için gereken örneklem büyüklüğü 155 olarak belirlenmiştir. Bu büyüklük, belirlenen güven düzeyinde (örneğin %95) ve kabul edilebilir hata payı (örneğin ±%5) ile evreni temsil edecek niteliktedir.

### 3.3.Verilerin Toplanması ve Analizi

Anket formunun güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayının 0,80 ve üzeri değerlerde çıkması çok yüksek güvenilirlik, 0,60 ile 0,80 arası değerler iyi güvenilirlik, 0,40 ile 0,60 arası değerler kabul edilebilir güvenilirlik, 0,40’ın altındaki değerler ise düşük

güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir. Çalışmada uygulanan anketin Cronbach's Alpha değeri 0,774 olarak bulunmuş olup, ölçeğin güvenilir bir veri toplama aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, ilk aşamada Microsoft Excel programı yardımıyla düzenlenmiş, ardından SPSS 18.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin çözümlemesinde, yüzde ve frekans dağılımları, aritmetik ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (S) gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, değişkenler arası anlamlılıkları belirlemek amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularını yanıtlayacak şekilde tablolaştırılmış ve istatistiksel veriler ışığında detaylı biçimde yorumlanmıştır.

## 4. BULGULAR

**Tablo 1. Cam Tavan Ölçeği Boyutlarında Cinsiyet Değişkeni Bakımından Anlamlı Fark Olup Olmadığı**

| | Cinsiyet | N | Ort. | Std. Sapma | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çoklu Rol Üstlenme | Kadın | 113 | 2,6106 | ,84972 | -4,674 | ,000 |
| | Erkek | 42 | 3,3016 | ,72437 | | |
| Kişisel Algılar | Kadın | 113 | 2,1398 | ,75823 | -4,714 | ,000 |
| | Erkek | 42 | 2,7524 | ,59888 | | |
| Örgüt Kültürü ve Politikaları | Kadın | 113 | 3,4405 | ,61684 | 12,738 | ,000 |
| | Erkek | 42 | 2,1270 | ,41904 | | |
| İnformal İletişim Ağlarına Giriş | Kadın | 113 | 2,4558 | ,73666 | 2,814 | ,006 |
| | Erkek | 42 | 2,0952 | ,62701 | | |
| Mentorluk İlişkisinden | Kadın | 113 | 3,6593 | ,69522 | 8,110 | ,000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Yararlanma | Erkek | 42 | 2,6548 | ,65786 | | |
| Mesleki Ayrım | Kadın | 113 | 2,7832 | ,60826 | 1,807 | ,073 |
| | Erkek | 42 | 2,5952 | ,47483 | | |
| Stereotipler (Önyargı) | Kadın | 113 | 2,5708 | ,62671 | -3,613 | ,000 |
| | Erkek | 42 | 2,9571 | ,48323 | | |

Araştırmada kadın ve erkek katılımcıların; çoklu rol üstlenme, kişisel algılar, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağlarına giriş, mentorluk ilişkisinden yararlanma, mesleki ayrım ve stereotiplere ilişkin algıları cinsiyete göre karşılaştırılmıştır. Bu amaçla bağımsız örneklemler için t-testi uygulanmıştır. Çoklu rol üstlenme değişkeninde kadın katılımcıların ($\bar{X}$=2,61; SS=0,85) puan ortalaması, erkek katılımcılardan ($\bar{X}$=3,30; SS=0,72) anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur [t(153) = -4,674; p < .001]. Bu sonuç, erkeklerin çoklu rol üstlenmeye ilişkin algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kişisel algılar değişkeninde de kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{X}$=2,14; SS=0,76), erkek katılımcılardan ($\bar{X}$=2,75; SS=0,60) anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur [t(153) = -4,714; p < .001]. Bu durum, erkeklerin kişisel algılarının kadınlardan daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{X}$=3,44; SS=0,62), erkek katılımcılardan ($\bar{X}$=2,13; SS=0,42) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur [t(153) = 12,738; p < .001]. Bu bulgu, kadınların örgütsel kültür ve politikalardan daha olumlu etkilendiğini düşündüğünü göstermektedir. İnformal iletişim ağlarına giriş değişkeninde kadınların ortalaması ($\bar{X}$=2,46; SS=0,74), erkeklerin ortalamasından ($\bar{X}$=2,10; SS=0,63) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur [t(153) = 2,814; p = .006]. Bu fark, kadınların informal iletişim ağlarına erişim konusunda erkeklerden daha olumlu algılara sahip olduklarını göstermektedir. Mentorluk ilişkisinden

yararlanma boyutunda kadın katılımcıların ortalaması ($\bar{X}$=3,66; SS=0,70), erkek katılımcılardan ($\bar{X}$=2,65; SS=0,66) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur [t(153) = 8,110; p < .001]. Bu bulgu, kadınların mentorluk ilişkilerinden erkeklere göre daha fazla faydalandıklarını ortaya koymaktadır.Mesleki ayrım değişkeninde kadınların ortalaması ($\bar{X}$=2,78; SS=0,61), erkeklerin ortalamasından ($\bar{X}$=2,60; SS=0,47) daha yüksek olmakla birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [t(153) = 1,807; p = .073]. Stereotipler (önyargılar) değişkeninde ise kadınların ortalaması ($\bar{X}$=2,57; SS=0,63), erkeklerin ortalamasından ($\bar{X}$=2,96; SS=0,48) anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur [t(153) = -3,613; p < .001]. Bu bulgu, erkeklerin iş yaşamında daha fazla stereotipe maruz kaldıklarını düşündüklerini göstermektedir.

**Tablo 2. Cam Tavan Ölçeği Boyutlarında Yaş Grupları Değişkeni Bakımından Anlamlı Fark Olup Olmadığı**

| | Yaş | N | Ort. | Std. Sapma | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çoklu Rol Üstlenme | -25 | 13 | 2,1026 | ,84311 | 7,348 | ,000 |
| | 26-35 | 99 | 2,7340 | ,84378 | | |
| | 36-45 | 31 | 3,3118 | ,70938 | | |
| | 46- | 12 | 2,7500 | ,88905 | | |
| Kişisel Algılar | -25 | 13 | 2,0154 | ,79356 | 2,520 | ,060 |
| | 26-35 | 99 | 2,2525 | ,74647 | | |
| | 36-45 | 31 | 2,6129 | ,67909 | | |
| | 46- | 12 | 2,2667 | ,96609 | | |
| Örgüt Kültürü ve Politikaları | -25 | 13 | 3,2991 | ,86351 | 3,595 | ,015 |
| | 26-35 | 99 | 3,0247 | ,85088 | | |
| | 36-45 | 31 | 2,9319 | ,68714 | | |
| | 46- | 12 | 3,7407 | ,39733 | | |
| İnformal İletişim Ağlarına Giriş | -25 | 13 | 2,1923 | ,66265 | 1,827 | ,145 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 26-35 | 99 | 2,3535 | ,72581 | | |
| | 36-45 | 31 | 2,2742 | ,65624 | | |
| | 46- | 12 | 2,7917 | ,86493 | | |
| Mentorluk İlişkisinden Yararlanma | -25 | 13 | 3,8462 | ,74679 | 3,102 | ,029 |
| | 26-35 | 99 | 3,3333 | ,80812 | | |
| | 36-45 | 31 | 3,2097 | ,79345 | | |
| | 46- | 12 | 3,7917 | ,81068 | | |
| Mesleki Ayrım | -25 | 13 | 2,8654 | ,71891 | 5,083 | ,002 |
| | 26-35 | 99 | 2,6338 | ,54785 | | |
| | 36-45 | 31 | 2,7823 | ,51536 | | |
| | 46- | 12 | 3,2708 | ,55859 | | |
| Stereotipler (Önyargı) | -25 | 13 | 2,5256 | ,85214 | 1,619 | ,187 |
| | 26-35 | 99 | 2,6465 | ,56808 | | |
| | 36-45 | 31 | 2,8774 | ,57306 | | |
| | 46- | 12 | 2,5556 | ,74648 | | |

Çoklu rol üstlenme değişkeni yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir [F(3,151) = 7,348; p < .001]. En düşük ortalama 25 yaş altı grupta ($\bar{X}$=2,10), en yüksek ortalama ise 36-45 yaş grubunda ($\bar{X}$=3,31) görülmüştür. Bu sonuç, orta yaş grubundaki bireylerin çoklu rol üstlenmeye ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kişisel algılar değişkeninde yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır [F(3,151) = 2,520; p = .060]. Ancak ortalamalara bakıldığında, 36-45 yaş grubunun kişisel algı düzeylerinin ($\bar{X}$=2,61) diğer gruplardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Örgüt kültürü ve politikaları değişkeninde yaşa göre anlamlı fark vardır [F(3,151) = 3,595; p = .015]. En yüksek ortalama 46 yaş ve üzeri katılımcılarda ($\bar{X}$=3,74) görülürken, en düşük ortalama 36-45 yaş grubunda ($\bar{X}$=2,93) saptanmıştır. Bu bulgu, ileri yaştaki bireylerin örgütsel kültürü daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. İnformal iletişim ağlarına giriş

değişkeninde yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmamıştır [F(3,151) = 1,827; p = .145]. Ortalama değerler arasında bazı farklılıklar görülse de bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Mentorluk ilişkisinden yararlanma değişkeninde yaşa göre anlamlı fark saptanmıştır [F(3,151) = 3,102; p = .029]. En yüksek ortalama 25 yaş altı grupta ($\bar{X}$=3,85), en düşük ortalama ise 36-45 yaş grubunda ($\bar{X}$=3,21) yer almaktadır. Bu sonuç, genç bireylerin mentorluk ilişkilerinden daha fazla fayda sağladığını düşündüklerini göstermektedir. Mesleki ayrım algısı yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir [F(3,151) = 5,083; p = .002]. En yüksek mesleki ayrım algısı 46 yaş ve üzeri bireylerde ($\bar{X}$=3,27), en düşük algı ise 26-35 yaş grubunda ($\bar{X}$=2,63) gözlenmiştir. Bu durum, yaş ilerledikçe mesleki ayrımcılık algısının arttığını göstermektedir. Stereotipler (önyargılar) değişkeninde yaşa göre anlamlı fark bulunmamıştır [F(3,151) = 1,619; p = .187]. Ancak ortalamalara bakıldığında, 36-45 yaş grubunun en yüksek stereotip algısına ($\bar{X}$=2,88), 25 yaş altı grubun ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}$=2,52) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Cam Tavan Ölçeği Boyutlarında Medeni Durum Değişkeni Bakımından Anlamlı Fark Olup Olmadığı**

| | Medeni Durum | N | Ort. | Std. Sapma | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çoklu Rol Üstlenme | Evli | 107 | 2,9595 | ,81484 | 3,577 | ,000 |
| | Bekar | 48 | 2,4375 | ,89431 | | |
| Kişisel Algılar | Evli | 107 | 2,3794 | ,72681 | 1,797 | ,074 |
| | Bekar | 48 | 2,1417 | ,83433 | | |
| Örgüt Kültürü Ve Politikaları | Evli | 107 | 3,0353 | ,76898 | -1,123 | ,263 |
| | Bekar | 48 | 3,1944 | ,91237 | | |
| İnformal İletişim Ağlarına Giriş | Evli | 107 | 2,3084 | ,63188 | -1,276 | ,204 |
| | Bekar | 48 | 2,4688 | ,89565 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mentorluk İlişkisinden Yararlanma | Evli | 107 | 3,3318 | ,81537 | -1,261 | ,209 |
| | Bekar | 48 | 3,5104 | ,81534 | | |
| Mesleki Ayrım | Evli | 107 | 2,6799 | ,55880 | -1,689 | ,093 |
| | Bekar | 48 | 2,8490 | ,61398 | | |
| Stereotipler (Önyargı) | Evli | 107 | 2,6841 | ,57166 | ,260 | ,795 |
| | Bekar | 48 | 2,6563 | ,70661 | | |

Çoklu rol üstlenme değişkeni medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir [t(153) = 3,577; p < .001]. Evli bireylerin ortalaması ($\bar{X}$=2,96) bekâr bireylerden ($\bar{X}$=2,44) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu durum, evli bireylerin çoklu rol üstlenme durumunu daha yoğun yaşadıklarını düşündüklerini göstermektedir. Kişisel algılar değişkeninde evli ($\bar{X}$=2,38) ve bekâr ($\bar{X}$=2,14) bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır [t(153) = 1,797; p = .074], ancak fark anlamlılığa yakın düzeydedir. Örgüt kültürü ve politikaları değişkeninde evli ($\bar{X}$=3,04) ve bekâr ($\bar{X}$=3,19) bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [t(153) = -1,123; p = .263]. Bekâr bireylerin örgüt kültürünü biraz daha olumlu algıladığı görülse de bu fark anlamlı değildir. İnformal iletişim ağlarına giriş açısından medeni durum grupları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [t(153) = -1,276; p = .204]. Bekâr bireylerin ortalaması ($\bar{X}$=2,47) evli bireylerden ($\bar{X}$=2,31) daha yüksek olsa da bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Mentorluk ilişkisinden yararlanma değişkeni açısından evli ($\bar{X}$=3,33) ve bekâr ($\bar{X}$=3,51) bireyler arasında anlamlı fark bulunmamıştır [t(153) = -1,261; p = .209]. Her iki grup da mentorluk ilişkilerini benzer şekilde değerlendirmiştir. Mesleki ayrım algısı açısından medeni duruma göre fark anlamlılığa yakın düzeydedir [t(153) = -1,689; p = .093]. Bekâr bireyler ($\bar{X}$=2,85), evli bireylere göre ($\bar{X}$=2,68) mesleki ayrımcılığı daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Stereotipler (önyargı) değişkeni açısından evli ($\bar{X}$=2,68) ve bekâr ($\bar{X}$=2,66) bireyler arasında anlamlı bir

fark bulunmamıştır [t(153) = 0,260; p = .795]. Her iki grubun stereotiplere ilişkin algıları birbirine oldukça yakındır.

**Tablo 4. Cam Tavan Ölçeği Boyutlarında Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Anlamlı Fark Olup Olmadığı**

| | Eğitim durumu | N | Ort. | Std. Sapma | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çoklu Rol Üstlenme | Lisans | 115 | 2,8319 | ,82525 | ,957 | ,340 |
| | Yüksek lisans | 32 | 2,6667 | ,99100 | | |
| Kişisel Algılar | Lisans | 115 | 2,2904 | ,75358 | -,103 | ,918 |
| | Yüksek lisans | 32 | 2,3063 | ,80640 | | |
| Örgüt Kültürü Ve Politikaları | Lisans | 115 | 3,0502 | ,80181 | -,265 | ,792 |
| | Yüksek lisans | 32 | 3,0938 | ,89251 | | |
| İnformal İletişim Ağlarına Giriş | Lisans | 115 | 2,4043 | ,71603 | 1,648 | ,102 |
| | Yüksek lisans | 32 | 2,1719 | ,66732 | | |
| Mentorluk İlişkisinden Yararlanma | Lisans | 115 | 3,3609 | ,82862 | -,181 | ,856 |
| | Yüksek lisans | 32 | 3,3906 | ,79041 | | |
| Mesleki Ayrım | Lisans | 115 | 2,6891 | ,56447 | ,084 | ,933 |
| | Yüksek lisans | 32 | 2,6797 | ,54342 | | |
| Stereotipler (Önyargı) | Lisans | 115 | 2,6797 | ,60099 | ,390 | ,697 |
| | Yüksek lisans | 32 | 2,6313 | ,69225 | | |

Araştırma kapsamında katılımcıların eğitim durumlarına göre (lisans ve yüksek lisans mezuniyeti) çoklu rol üstlenme, kişisel algılar, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağlarına giriş, mentorluk ilişkisinden yararlanma, mesleki ayrım

ve stereotiplere ilişkin algıları bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Çoklu rol üstlenme değişkeninde, lisans mezunları ($\bar{X}$=2,83) ile yüksek lisans mezunları ($\bar{X}$=2,67) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır [t(145) = 0,957; p = .340]. Kişisel algılar değişkeninde de lisans ($\bar{X}$=2,29) ve yüksek lisans ($\bar{X}$=2,31) mezunları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [t(145) = -0,103; p = .918]. Örgüt kültürü ve politikaları algısı açısından lisans ($\bar{X}$=3,05) ve yüksek lisans ($\bar{X}$=3,09) mezunları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [t(145) = -0,265; p = .792]. İnformal iletişim ağlarına giriş değişkeninde ise fark anlamlılık sınırına yakın olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir [t(145) = 1,648; p = .102]. Lisans mezunları ($\bar{X}$=2,40), yüksek lisans mezunlarına ($\bar{X}$=2,17) göre informal iletişim ağlarına katılımı daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Mentorluk ilişkisinden yararlanma değişkeninde lisans ($\bar{X}$=3,36) ve yüksek lisans ($\bar{X}$=3,39) mezunları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [t(145) = -0,181; p = .856]. Mesleki ayrım algısı açısından da gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [t(145) = 0,084; p = .933]. Her iki grup mesleki ayrımı benzer şekilde algılamaktadır. Stereotipler (önyargı) değişkeninde de lisans ($\bar{X}$=2,68) ve yüksek lisans ($\bar{X}$=2,63) mezunları arasında anlamlı fark bulunmamıştır [t(145) = 0,390; p = .697].

**Tablo 5. Cam Tavan Ölçeği Boyutlarında Kurumdaki Unvan Değişkeni Bakımından Anlamlı Fark Olup Olmadığı**

| | Kurumdaki Ünvan | N | Ort. | Std. Sapma | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çoklu Rol Üstlenme | Memur | 77 | 2,9567 | ,81174 | 2,285 | ,024 |
| | Uzman | 78 | 2,6410 | ,90496 | | |
| Kişisel Algılar | Memur | 77 | 2,4416 | ,74505 | 2,217 | ,028 |
| | Uzman | 78 | 2,1718 | ,76936 | | |
| Örgüt Kültürü Ve Politikaları | Memur | 77 | 3,0996 | ,75048 | ,226 | ,821 |
| | Uzman | 78 | 3,0698 | ,88130 | | |
| İnformal İletişim Ağlarına Giriş | Memur | 77 | 2,4610 | ,71066 | 1,770 | ,079 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Uzman | 78 | 2,2564 | ,72856 | | |
| Mentorluk İlişkisinden Yararlanma | Memur | 77 | 3,4481 | ,74597 | ,923 | ,358 |
| | Uzman | 78 | 3,3269 | ,88210 | | |
| Mesleki Ayrım | Memur | 77 | 2,7435 | ,51134 | ,239 | ,811 |
| | Uzman | 78 | 2,7212 | ,64337 | | |
| Stereotipler (Önyargı) | Memur | 77 | 2,8052 | ,56221 | 2,663 | ,009 |
| | Uzman | 78 | 2,5474 | ,63997 | | |

Katılımcıların görev unvanlarına (memur ve uzman) göre çeşitli değişkenlerde anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Çoklu rol üstlenme puanlarında memurlar ($\bar{X}$=2,96; SD=0,81), uzmanlara ($\bar{X}$=2,64; SD=0,90) göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır [t(153)=2,285; p=.024]. Bu sonuç, memurların uzmanlara göre daha fazla çoklu rol üstlenme baskısı hissettiklerini göstermektedir. Kişisel algılar açısından da memurların ortalaması ($\bar{X}$=2,44; SD=0,75), uzmanlara kıyasla ($\bar{X}$=2,17; SD=0,77) anlamlı düzeyde daha yüksektir [t(153)=2,217; p=.028]. Bu fark, memurların kurumsal yapıda bireysel olarak kendilerini daha fazla baskı altında veya dışlanmış hissetme eğiliminde olabileceklerini düşündürmektedir. Örgüt kültürü ve politikaları algısında memurlar ($\bar{X}$=3,10; SD=0,75) ve uzmanlar ($\bar{X}$=3,07; SD=0,88) arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır [t(153)=0,226; p=.821]. İnformal iletişim ağlarına giriş konusunda memurların ortalaması ($\bar{X}$=2,46; SD=0,71), uzmanlara göre ($\bar{X}$=2,26; SD=0,73) daha yüksek olmakla birlikte bu fark anlamlı düzeye ulaşmamıştır [t(153)=1,770; p=.079]. Mentorluk ilişkisinden yararlanma puanlarında memurlar ($\bar{X}$=3,45; SD=0,75) ve uzmanlar ($\bar{X}$=3,33; SD=0,88) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [t(153)=0,923; p=.358]. Mesleki ayrım algısı bakımından memurlar ($\bar{X}$=2,74; SD=0,51) ve uzmanlar ($\bar{X}$=2,72; SD=0,64) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [t(153)=0,239; p=.811]. Stereotipler (önyargı) değişkeninde memurlar ($\bar{X}$=2,81;

SD=0,56), uzmanlara göre ($\bar{X}$=2,55; SD=0,64) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek puan almıştır [t(153)=2,663; p=.009]. Bu durum, memurların, uzmanlara kıyasla iş ortamında daha fazla önyargıya maruz kaldıklarını düşündüklerini gösterebilir.

**Tablo 6. Cam Tavan Ölçeği Boyutlarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından Fark Olup Olmadığı**

| | Çalışma Süresi | N | Ort. | Std. Sapma | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çoklu Rol Üstlenme | 0-6 | 52 | 2,2949 | ,78286 | 10,558 | ,000 |
| | 7-9 | 27 | 3,1111 | ,85235 | | |
| | 10-12 | 48 | 3,0833 | ,78551 | | |
| | 13- | 28 | 2,9405 | ,80663 | | |
| Kişisel Algılar | 0-6 | 52 | 2,0692 | ,70503 | 2,594 | ,055 |
| | 7-9 | 27 | 2,3852 | ,77445 | | |
| | 10-12 | 48 | 2,4375 | ,74794 | | |
| | 13- | 28 | 2,4429 | ,83685 | | |
| Örgüt Kültürü Ve Politikaları | 0-6 | 52 | 3,1453 | ,89771 | 1,859 | ,139 |
| | 7-9 | 27 | 2,9630 | ,81300 | | |
| | 10-12 | 48 | 2,9329 | ,73444 | | |
| | 13- | 28 | 3,3492 | ,75403 | | |
| İnformal İletişim Ağlarına Giriş | 0-6 | 52 | 2,2981 | ,78752 | ,894 | ,446 |
| | 7-9 | 27 | 2,3704 | ,64439 | | |
| | 10-12 | 48 | 2,3021 | ,68214 | | |
| | 13- | 28 | 2,5536 | ,74956 | | |
| Mentorluk İlişkisinden Yararlanma | 0-6 | 52 | 3,5000 | ,90749 | 1,714 | ,167 |
| | 7-9 | 27 | 3,3519 | ,69080 | | |
| | 10-12 | 48 | 3,1875 | ,77614 | | |
| | 13- | 28 | 3,5536 | ,78574 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Mesleki Ayrım | 0-6 | 52 | 2,7115 | ,61713 | 4,288 | ,006 |
| | 7-9 | 27 | 2,7130 | ,51750 | | |
| | 10-12 | 48 | 2,5781 | ,48421 | | |
| | 13- | 28 | 3,0536 | ,61748 | | |
| Stereotipler (Önyargı) | 0-6 | 52 | 2,5128 | ,70622 | 2,036 | ,111 |
| | 7-9 | 27 | 2,8025 | ,47600 | | |
| | 10-12 | 48 | 2,7715 | ,51927 | | |
| | 13- | 28 | 2,6905 | ,66313 | | |

Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre bazı değişkenlerde farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Çoklu rol üstlenme: Çalışma süresine göre çoklu rol üstlenme puanlarında anlamlı bir fark vardır [F(3,151)=10,558; p<.001]. 0–6 yıl çalışanların ortalaması ($\bar{X}$=2,29) diğer gruplara göre anlamlı şekilde daha düşüktür. En yüksek ortalama 7–9 yıl çalışanlarda ($\bar{X}$=3,11), onu 10–12 yıl ($\bar{X}$=3,08) ve 13 yıl üzeri ($\bar{X}$=2,94) çalışanlar izlemektedir. Bu bulgu, orta ve uzun süredir çalışanların çoklu rol baskısını daha yoğun hissettiklerini göstermektedir. Kişisel algılar: Kişisel algılar puanlarında gruplar arası fark istatistiksel olarak sınırda anlamlıdır [F(3,151)=2,594; p=.055]. 0–6 yıl çalışanlarda ortalama daha düşüktür ($\bar{X}$=2,07), diğer gruplarda ise 2,38–2,44 aralığında daha yüksek puanlar gözlenmiştir. Örgüt kültürü ve politikalar: Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [F(3,151)=1,859; p=.139]. En yüksek ortalama 13 yıl ve üzeri çalışanlarda ($\bar{X}$=3,35), en düşük ise 10–12 yıl grubundadır ($\bar{X}$=2,93). Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. İnformal iletişim ağlarına giriş: Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [F(3,151)=0,894; p=.446]. 13 yıl ve üzeri çalışanlar informal ağlara daha fazla katılım bildirmiştir ($\bar{X}$=2,55), fakat fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Mentorluk ilişkisinden yararlanma: Çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [F(3,151)=1,714;

p=.167]. En yüksek ortalama 13 yıl üzeri çalışanlarda ($\bar{X}$=3,55) ve 0–6 yıl çalışanlarda ($\bar{X}$=3,50) gözlenmiştir. Mesleki ayrım: Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır [F(3,151)=4,288; p=.006]. En yüksek mesleki ayrım algısı 13 yıl üzeri çalışanlarda ($\bar{X}$=3,05), en düşük 10–12 yıl çalışanlarda ($\bar{X}$=2,58) gözlenmiştir.

Bu bulgu, özellikle kıdemli çalışanların kurumdaki ayrımcılığı daha yoğun hissettiğini göstermektedir. Stereotipler (önyargı): Fark istatistiksel olarak anlamlı değildir [F(3,151)=2,036; p=.111], ancak dikkat çekecek düzeydedir. 0–6 yıl çalışanların önyargı algısı en düşük seviyededir ($\bar{X}$=2,51), 7–12 yıl çalışanlarda daha yüksektir.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma

Bu araştırmada elde edilen bulgular, kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları zorlukların hem bireysel hem de kurumsal düzeyde çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, literatürde yer alan güncel çalışmalarla paralellik göstermekte ve bazı alanlarda literatüre yeni katkılar sağlamaktadır. Kadınların iş yerinde karşılaştığı engellerin sadece kişisel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal ve toplumsal yapılarla da ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çözüm önerileri geliştirirken sadece bireysel faktörleri değil, aynı zamanda örgütsel ve kültürel yapıları da dikkate almak gerekmektedir.

Cinsiyete Dayalı Farklılıklar: Araştırmada kadın çalışanların erkeklere kıyasla çoklu rol üstlenme, kişisel algılar ve mentorluk ilişkisinden yararlanma gibi başlıklarda daha düşük ortalamalara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, kadınların hem iş yaşamı hem de özel yaşamda birden fazla rolü aynı anda üstlenmelerinden kaynaklanan yüklerin daha fazla olduğunu göstermektedir. Townsend ve arkadaşlarının (2023) yaptığı çalışmada, toplumsal cinsiyet

rollerinin esnekliğine inanan kadınların iş-aile yaşamı dengesini daha iyi kurabildiği, ancak geleneksel rolleri benimseyen kadınların bu dengenin sağlanmasında zorlandıkları belirtilmiştir. Ayrıca, kültürel normların ve örgütsel beklentilerin kadın çalışanlar üzerinde baskı oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların aile içi sorumlulukları geleneksel olarak daha fazla üstlenmesi, iş yaşamında performanslarını doğrudan etkilemekte ve kariyer ilerlemelerini sınırlamaktadır.

Örgüt Kültürü ve Politikaları: Kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin algılarının erkeklere göre daha olumlu olması, örgütlerin cinsiyet eşitliğini gözeten bir söyleme sahip olduğunu gösterebilir. Ancak uygulamaya geçişte yaşanan eksiklikler, bu politikaların çalışanlar nezdinde somut fayda üretmesini engellemektedir. Tushale ve arakdaşlarının 2023 tarihli cinsiyet temelli ayrımcılık raporu, örgüt içi politikaların samimiyetle uygulanmaması durumunda kadın çalışanların dışlayıcı tutumlara maruz kaldığını ve bu durumun kadın çalışanların kurumdan ayrılma eğilimini artırdığını göstermiştir. Ayrıca, bazı kurumlarda cinsiyet eşitliği politikalarının yalnızca sembolik düzeyde kaldığı ve etkin izleme mekanizmalarının bulunmadığı görülmektedir. Bu durum, kadın çalışanların kendilerini yeterince desteklenmiş hissetmemelerine yol açmaktadır.

Mentorluk İlişkilerinden Yararlanma: Kadınların mentorluk ilişkisinden erkeklere kıyasla daha az yararlandığı görülmektedir. Bu bulgu, kadın çalışanların mentor talep etme konusunda daha çekingen olduğunu ve örgüt içinde yeterli kadın mentor bulunmamasının bu durumu daha da zorlaştırdığını göstermektedir. Mentorink'in 2025 yılı raporuna göre, kadın çalışanların %79'u mentorluk fırsatlarını değerlendirme konusunda yeterli özgüvene sahip olmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca bilimsel çalışmalarda (Allin vd., 2025) kadınların daha çok kendileriyle benzer deneyimlere sahip mentorları tercih ettiği, ancak bu tür

mentorların azlığı nedeniyle dezavantaj yaşadıkları vurgulanmaktadır. Bu durum, örgütlerde kadınların görünürlüğünü artıracak rol modellerin oluşturulmasının önemini ortaya koymaktadır.

Stereotipler (Önyargılar) ve Mesleki Ayrım: Araştırma sonuçlarına göre, kadın çalışanların daha yüksek düzeyde mesleki ayrımcılığa ve önyargılara maruz kaldığı görülmektedir. Bu durum, toplumsal cinsiyet kalıplarının iş yaşamındaki yansımaları ile açıklanabilir. Toplumsal cinsiyet normlarına dayalı önyargılar, kadınların yeteneklerinin ve liderlik kapasitelerinin küçümsenmesine neden olmakta ve kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Harton ve Schaerer (2023) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında, kadınların özellikle erkek egemen meslek gruplarında daha sık önyargıya maruz kaldığı ortaya konmuştur. Ayrıca bu önyargılar, kadınların terfi süreçlerinde dezavantajlı hale gelmesine ve karar alma mekanizmalarından dışlanmalarına neden olmaktadır.

### 5.2. Sonuç

Bu çalışmada kadınların iş yaşamında karşılaştığı yapısal ve kültürel engeller detaylı bir biçimde ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları, kadınların özellikle çoklu rol üstlenme, mentorluk ilişkisinden yararlanma ve önyargı ile mücadele gibi konularda dezavantajlı bir konumda olduklarını göstermektedir. Öte yandan, örgüt kültürü ve politikalarının etkili biçimde uygulanması hâlinde bu dezavantajların azaltılabileceği de bulgularla desteklenmektedir. Kadınların iş yaşamında güçlenmeleri, sadece bireysel çabalarla değil; örgütsel politikaların dönüşümü ve toplumsal farkındalıkla mümkündür.

### 5.3. Öneriler

Kadınların iş ve özel yaşam rollerini dengeleyebilmeleri için esnek çalışma saatleri, hibrit çalışma sistemleri ve ebeveyn izni gibi uygulamaların

yaygınlaştırılması gerekmektedir. Ayrıca bakım yükümlülüklerini üstlenen çalışanlara yönelik özel destek programları geliştirilmeli, bu uygulamalar yasal ve kurumsal düzeyde teşvik edilmelidir. Özellikle kadın çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyecek mentorluk programları oluşturulmalı ve kadınlara kendi deneyimlerine yakın kadın mentorlarla eşleşme fırsatı sağlanmalıdır. Bu programlar düzenli olarak değerlendirilerek sürdürülebilirliği sağlanmalı ve üst düzey kadın yöneticilerin mentorluk rolünü üstlenmeleri teşvik edilmelidir. Tüm çalışanlara yönelik düzenli farkındalık eğitimleri verilerek cinsiyet temelli önyargıların ortadan kaldırılması hedeflenmelidir. Bu eğitimler üst yönetim kademesi dâhil olmak üzere tüm kadroları kapsamalı, uygulamaya dayalı atölye çalışmaları ile desteklenmelidir. Eğitim içerikleri, kültürel duyarlılık temelinde oluşturulmalı ve kurum özelinde yapılandırılmalıdır. Cinsiyet eşitliği politikalarının sadece belgelerde değil, uygulamada da hayata geçirilmesi için performans izleme ve değerlendirme sistemleri geliştirilmelidir. Bu sistemler aracılığıyla kadın ve erkek çalışanların terfi, ücret ve görev dağılımları düzenli olarak gözlemlenmeli, ayrımcılık içeren durumlar anında müdahale ile düzeltilmelidir. Örgütler, üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın temsilini artırmalı ve bu süreci teşvik edecek ödül ve gelişim programları geliştirmelidir. Kadınların karar alma süreçlerine aktif katılımı desteklenmeli, liderlik potansiyeli taşıyan kadın çalışanlara yönelik özel eğitim ve gelişim olanakları sunulmalıdır. Bu yaklaşım, yalnızca kadın çalışanların değil, örgütün genel verimliliği ve çeşitliliği açısından da olumlu sonuçlar doğuracaktır.

**Çıkar Çatışması Bildirimi:**

Bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Destek/Finansman Bilgileri:**

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

**Etik Kurul Kararı:**

Bu araştırma için etik kurul kararına ihtiyaç yoktur

**KAYNAKÇA**

Aktaş A., Algür S. & Cengiz F. (2009). Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* 270-276.

Allin, L. , Boocock, E. & O'Brien, K. (2025). The Importance Of Trust In Mentoring Relationships For Women's Outdoor Leadership Development, *Sport, Education and Society,* ISSN: 1357-3322 (Print) 1470-1243 (Online) Journal homepage: www.tandfonline.com/journals/cses20

Arbak Y., Kabasakal, H., Katrınlı, A.E., Özmen, O.T. & Zeytincioğlu , I.U. (1994), Women Managers In Turkey: The Impact Of Personalities And Leadership Styles *Yayınlanmamış Makale*

Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(5), 1- 19.

Ataay, N. A., (1998*). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etkenleri, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, O.Çiftçi (Ed.) Ankara :TODAİE Yayınları,Yayın No:28.

Bayrak, S. & Yücel, A., (2000, 25-27 Mayıs). *Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'inde sunulmuş bildiri. Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir

Bell M.P., Mclaughlin M. E.& Sequeira J. M. (2002), Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents, *Journal of Business Ethics* (37), pp. 65–76.

Catalyst, S. (1993). Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Upward Mobilty for Minorities and Women, *United States Glass Ceiling Commission.*

Ceylan, C., (2007). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. Web: http://www.isguc.org/?avc=arcĠview.php&ex=218&pg=m adresinden erişilmiştir.

Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 91–118.

Chao, G. & T. Malik, S. D. (1988). ' A Career Planning Model For Women'. In S. Rose And L. Larwood (Eds), *Women's Careers: Pathways and Pitfalls*. New York : Praeger, 105–29.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles Of Women And Men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781–797.

Ergül, F. A. (2012). Gender and Society İn Turkey: The Impacts Of Neoliberal Policies, Political Islam And Eu Accession. Insight Turkey, 14(4), 191-193.

Harton, H.C. & Schaerer, M. (2023). On The Trajectory Of Discrimination: A Meta-Analysis And Forecasting Sur Ecasting Survey Capturing 44 Y Y Capturing 44 Years Of Field Experiments On Ears Of Field Experiments On Gender And Hiring Decisions, *University of Northern Iowa UNI ScholarWorks* , https://scholarworks.uni.edu/facpub

Kanten, Pelin., Kanten S.& Tükeltürk,Ş.A. (2008). Yöneticilerin Akıl Hocalığı (Mentoring) İçin Algıladıkları Üst Yönetim Desteğinin Akıl Hocalığı (Mentoring) Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, *I. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı, 2, 155-164.*

*Kanter, RM (1977) Şirketin Erkekleri ve Kadınları. Basic Books, New York.*

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

Karcıoğlu F.& Leblebici Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,*28 (4).*

Kocacık, F. & Gökkaya, B. (2005). Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1).

KSSGM, (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, KSSGM, Ankara

KSSGM, (2000). *Kentlerde Kadınların İş Yaşamına Katılım Sorunlarının Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Boyutları.* KSSGM, Ankara

Matteson,İ., (2002). Organizational Behavior and Management, Mc. Graw(Ed) *Hill,* pp.315

Öztürk A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi,* Gazi üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Öztürk T. (2007). *Türkiye'de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir'de Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Powell, G.N. & Graves, L. M. (2003). Women and Men In Management. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sosyal İş Sendikası. (2010). *8Mart'ınYüzüncü Yıl Dönümünde Türkiye'de ve Dünyada Kadın Emeği ve İstihdamı Raporu*. Ankara: Sosyal İş Sendikası

Temel A., & Yakın M. & Misci S. (2006), Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 13(1) , 27-38.

Townsend, C., Kray, L. & Russell, A. (2023). Holding the Belief That Gender Roles Can Change Reduces Women's Work–Family Conflict, *National Library*

*Medicine,* un 18;50(11):1613–1632.

Tushabe, M., Kyambade, M., Kalisa, G. & Birungi, F. (2023). Work-life Balance, Gender Role Beliefs, Gender Participation and Women's Representation in Leadership Positions in Public Universities: A Case of Makerere University, *HAL open science,* https://hal.science/hal-04280595v1 .

Weyer, B. (2006). Do Multi–Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders, *Women in Management Review*, 21 (6), 441–457.

https://mentorloop.com/blog/mentoring-statistics/ (Erişim Tarihi: 28.05.2025)

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Today, women constitute a very important part of the workforce. However, despite the increase in the number of working women and the presence of women in the business world, the number of women in senior management and leadership positions is still not at the desired level. In Turkey in particular, the number of women who have reached managerial positions is much less than men. This situation has given rise to the concept of the "Glass Ceiling", which explains the invisible obstacles that prevent women from advancing to senior management and leadership positions. This concept was first used in 1986 by Carol Hymotwitz and Timothy Schellhard to describe the obstacles to women's advancement. In this study, the glass ceiling syndrome will be discussed and the individual, organizational, and social reasons for women's career obstacles will be discussed.

### Method

The descriptive research model was used in the study. With this model, it was tried to reveal the perceptions of women working in the private sector about the glass ceiling syndrome. The descriptive model was used because it was suitable for the purpose of the study and was suitable for the analysis and interpretation of the data. The universe of the study consists of employees of a

private bank in Ankara. The universe consists of 1200 personnel and the study was conducted on 155 samples. The sample size of the 1200 people forming the research universe was obtained according to the formula below.

**Findings (Results)**

It has been determined that women are actively involved in the banking sector. There is a significant difference in the perception of career barriers (glass ceiling) of female employees and female managers in the dimensions of taking on multiple roles, personal perceptions, organizational culture and policies, entering informal communication networks, benefiting from mentoring relationships, and stereotypes (prejudice) according to gender. No significant difference was found in the dimension of occupational discrimination according to gender. Within the age distribution among bank employees, in the perception of assuming multiple roles variable, employees aged 36-45 have the most negative views, while employees aged -25 have the least negative views. In the perception of organizational culture and policies variable, employees aged 46-45 have the most negative views, while employees aged 36-45 have the least negative views. In the perception of benefiting from mentoring relationship variable, employees aged -25 have the most negative views, while employees aged 36-45 have the least negative views. In the perception of the occupational discrimination variable, employees aged 46-35 have the most negative views, while employees aged 26-35 have the least negative views. In the perception of career barriers (glass ceiling) of female employees and female managers, a significant difference was found only in the dimension of taking on multiple roles according to marital status. Since the average of married employees in the dimension of taking on multiple roles is higher than single employees, married employees have more negative views. In the perception of career barriers (glass ceiling) of female employees and female managers, a significant difference was found in the dimensions of taking on multiple roles, personal perceptions, organizational culture and policies, and prejudice according to the number of children. No significant difference was found in the dimensions of entering informal communication networks, benefiting from mentoring relationships, and occupational discrimination. Since the average of employees with 2 or 3 children is the highest in all dimensions where there is a significant difference, those with 2 or 3 children have more negative views. In this case, it can be concluded that the negative view of bank employees increases as the number of children increases.

**Conclusion and Discussion**

The reasons for the negative views of male employees in the bank in the glass ceiling perception, multiple role taking, personal perceptions and prejudice dimensions should be investigated and internal studies should be carried out to make their views in these dimensions more positive. Similarly, the reasons for the negative views of female employees in the dimensions of organizational culture and policies, entering informal communication networks and benefiting from mentoring relationships should be investigated and if necessary, the policies within the organization should be changed and women should be provided to benefit more from informal communication networks. The reasons for the high negative views of employees aged 36-45 in the age distribution in the institution in the multiple role taking dimension should be investigated and measures should be taken. The high negative views of employees aged 46 and above in the dimensions of organizational culture and policies and professional discrimination should be investigated and measures should be taken. The reasons for the high negative views of employees aged 25 and below in the dimension of benefiting from mentoring relationships should be investigated and measures should be taken.

The reason for the high negative views of married employees in the institution regarding the multiple role-taking dimension can be investigated and measures such as in-house trainings that will make the views of married employees positive and incentives for women to manage their family and work life more easily can be taken. The reasons for the high negative views of civil servant employees in the institution regarding the multiple role-taking and personal perception dimensions can be investigated and, if necessary, civil servant employees can be motivated with in-house trainings and exams to increase their career goals. The reason for the high negative views of employees with 7-9 years in the institution regarding the multiple role-taking dimension and those with 13 and more years regarding the professional discrimination dimension can be that the female employee who has worked in the institution for many years has increasingly difficulty in establishing a balance between family and work life and sees this situation as an invisible obstacle to her career. In the face of such situations, measures such as rewarding women who have been working in the institution for a certain period and job rotation can be taken to increase the motivation of female employees within the institution.