

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

AKADEMİK PERSONELİN CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNDEN AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA: GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS

SİNEM BENLİ

Temmuz 2026
GÜMÜŞHANE



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**AKADEMİK PERSONELİN CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNDEN AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA: GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**AN EMPIRICAL INVESTIGATION ON ACADEMIC STAFF PERCEPTION OF
THE GLASS CEILING: THE EXAMPLE OF GÜMÜŞHANE UNIVERSITY**

YÜKSEK LİSANS

SİNEM BENLİ

**Temmuz 2026
GÜMÜŞHANE**



**GÜMÜŞHANE
ÜNİVERSİTESİ**

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

T.C.

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**AKADEMİK PERSONELİN CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNDEN AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA: GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

**AN EMPIRICAL INVESTIGATION ON ACADEMIC STAFF PERCEPTION OF
THE GLASS CEILING: THE EXAMPLE OF GÜMÜŞHANE UNIVERSITY**

YÜKSEK LİSANS

SİNEM BENLİ

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ NAZLI ÖZCAN SARIHAN

Temmuz 2026

GÜMÜŞHANE

KABUL VE ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Nazlı ÖZCAN SARIHAN danışmanlığında, **Sinem BENLİ** tarafından hazırlanan “**Akademik Personelin Cam Tavan Algısı Üzerinden Ampirik Bir Çalışma: Gümüşhane Üniversitesi Örneği**” isimli bu çalışma, 20/07/2026 tarihinde yapılan lisansüstü tez savunma sınavı sonucunda **Oy Birliği** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Fatma OKUR ÇAKICI (Başkan)

.....
Dr. Öğr. Üyesi Nazlı ÖZCAN SARIHAN (Danışman)

.....
Dr. Öğr. Üyesi İmren Pınar DÜLGAR (Üye)

Lisansüstü tez savunma sınavında başarılı bulunarak kabul edilen bu tezin ciltlenmiş hali, /..... /..... tarihli ve / sayılı Enstitü Yönetim Kurulu toplantısında görüşülmüş ve tez yazım kılavuzuna uygun bulunarak onaylanmıştır.

Prof. Dr. Duygu ÖZDEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Akademik Personelin Cam Tavan Algısı Üzerinden Ampirik Bir Çalışma: Gümüşhane Üniversitesi Örneği**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, danışmanımın sorumluluğunda hazırladığımı, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kısıtlara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

20/07/2026

.....

Sinem BENLİ

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimi sürecimde akademik bilgisi ve desteğiyle bana yön veren, değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nazlı ÖZCAN SARIHAN' a teşekkür ediyorum.

Hayatıma girdiği andan itibaren sevgisini her zaman hissettiğim, maddi-manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bana her zaman yol gösteren sevgili eşim Mümin Alper BENLİ'ye çok teşekkür ediyorum.

Hayatım boyunca aldığım her kararda yanımda olan, beni bugünlere getiren canım annem Hatice ÖZDEMİR'e,

Varlığıyla, koca bir dağ gibi hep arkamda olduğunu bildiğim ve hayallerimi gerçekleştirmemde her türlü imkânı sunan canım babam Osman ÖZDEMİR'e,

Neşesiyle, zorlu süreçlerimdeki motivasyonu beni hiç yalnız bırakmayan biricik kardeşim Sena ÖZDEMİR'e çok teşekkür ederim.

Son olarak, hayatıma pek çok güzellik ve iyilikle dokunan, enerjisiyle beni motive eden, her zaman bana güven aşılayan, fakat şu an aramızda olmayan can dostum Fatma KURT'a minnetlerimle; sen her zaman kalbimde olacaksın.

Sinem BENLİ
GÜMÜŞHANE- 2026

Hayatımın tüm doğrularını öğreten annem Hatice ÖZDEMİR'e ithafen...

ÖZET

Kadınların çalışma yaşamındaki varlığı ve iş gücüne katılımı zaman içerisinde artış göstermesine rağmen, kariyer süreçlerinde kadın ve erkekler arasında çeşitli farklılıkların devam ettiği görülmektedir. Özellikle kadınların üst yönetim ve karar alma mekanizmalarında erkeklere kıyasla daha düşük düzeyde temsil edilmeleri, çalışma yaşamında karşılaşılan önemli kariyer engellerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Kadınların mesleki yeterlilik ve deneyimlerinden bağımsız olarak üst düzey pozisyonlara yükselmelerini sınırlandıran görünmez engeller literatürde “cam tavan” kavramı ile açıklanmaktadır. Cam tavan; bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin etkisiyle ortaya çıkabilmekte ve kadınların kariyer gelişimlerini, terfi olanaklarını ve yönetim kademelerine erişimlerini sınırlandırabilmektedir. Akademik çalışma yaşamında da kadınların sayısal temsildeki artışın yönetsel pozisyonlara aynı ölçüde yansımaması, cam tavan olgusunun yükseköğretim kurumları açısından incelenmesini önemli hâle getirmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik personelin, kadınların yaşadığı cam tavan sendromuna ilişkin algı ve tutumlarını araştırmak ve değerlendirmektir. Araştırmanın evrenini, Gümüşhane Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış, veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Geçerli kabul edilen toplam 251 anketten elde edilen veriler SPSS 27 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmada analiz edilen verilere göre akademisyenlerin, cam tavan engellerine ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaştığı ve kadın akademisyenlerin bu engelleri birçok alanda erkek akademisyenlere göre daha yoğun bir biçimde yaşadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Akademik personel, Cam tavan sendromu, Gümüşhane Üniversitesi, Kadın

ABSTRACT

Although women's presence in working life and their participation in the workforce have increased over time, various differences between women and men continue to exist in career processes. In particular, women's lower representation in senior management and decision-making positions compared to men is considered one of the important career barriers encountered in working life. The invisible barriers that limit women's advancement to senior positions regardless of their professional qualifications and experience are explained by the concept of the "glass ceiling" in the literature. The glass ceiling may arise from individual, social, and organizational factors and may limit women's career development, promotion opportunities, and access to managerial positions. In academic working life, the fact that the increase in women's numerical representation is not reflected to the same extent in managerial positions makes it important to examine the glass ceiling phenomenon in higher education institutions.

In this context, the aim of this study is to investigate and evaluate the perceptions and attitudes of academic staff working in a higher education institution toward the glass ceiling syndrome experienced by women. The population of the study consists of academic staff working at Gümüşhane University. A quantitative research method was used, and the data were collected through a questionnaire. The data obtained from a total of 251 valid questionnaires were analyzed using SPSS 27. According to the findings, academics' attitudes toward glass ceiling barriers differed significantly by gender, and female academics were found to experience these barriers more intensely than male academics in many areas.

Keywords: Academic staff, Glass ceiling syndrome, Gümüşhane University, Women

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	III
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XI
EKLER DİZİNİ.....	XII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XIII
1. GİRİŞ.....	1
2. KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KONUMU: AYRIMCILIK, EŞİTSİZLİKLER VE KARIYER ENGELLERİ	4
2.1. Tarihsel Süreçte Kadının Çalışma Hayatına Katılımı	5
2.2. Kadına Yönelik Ayrımcılık ve Türleri	7
2.2.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık.....	7
2.2.2. Mesleki Ayrımcılık	9
2.2.3. Kurumsal Ayrımcılık ve Kamu Yönetiminde Görünümleri	10
2.3. Kadın ve İşgücü Piyasasındaki Eşitsizlikler.....	12
2.3.1. Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım.....	13
2.3.2. Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği	14
2.3.3. Kadınların Kariyer İlerlemesinde Karşılaştıkları Engeller.....	16
2.3.3.1. Kariyer Engelleri.....	17
2.3.3.2. Kurumsal (Kamu Yönetimi Bağlamında) Engeller	18
2.3.3.3. Toplumsal Engeller	20
2.3.4. Yönetim Kademelerinde Kadın Temsili	21
3. CAM TAVAN SENDROMU (GLASS CEILING): KAVRAMSAL BİR BAKIŞ ..	23
3.1. Cam Tavan Kavramı ve Tanımı	23
3.2. Cam Tavan Kavramının Tarihsel Gelişimi	23
3.3. Cam Tavana Neden Olan Faktörler.....	24
3.3.1. Bireysel Faktörler	25
3.3.2. Toplumsal Faktörler	26
3.3.3. Kurumsal Faktörler	28

3.3.3.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü	29
3.3.3.2. Homososyal Yeniden Üretim (Homosocial Reproduction)	29
3.3.3.3. Erkek Dayanışma Ağı (Good Old Boys Network)	30
3.3.3.4. Örtük Ayrımcılık (Subtle Discrimination)	31
3.3.3.5. Güç Mesafesi (Power Distance)	31
3.4. Cam Tavan Sendromunun Etkileri	32
3.4.1. Kadın Çalışanlar ve Kariyer Süreci Üzerindeki Etkileri	32
3.4.1.1. İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Çifte Sorumluluk (Dual Responsibility)	32
3.4.1.2. Psikolojik Etkiler ve Kimlik Çatışması (Identity Interference)	33
3.4.1.3. Annelik Duvarı (Maternal Wall)	33
3.4.1.4. Örgütsel Yapı ve Kariyer Üzerindeki Etkileri	34
3.4.2. Terfi Sürecine Etkileri	35
3.4.3. Yönetim Kademelerine Yükselme Sürecine Etkileri	36
3.4.3.1. Think Manager–Think Male Yaklaşımı	37
3.4.3.2. Rol Uyumsuzluğu Kuramı (Role Incongruity Theory)	38
3.4.3.3. Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome)	38
3.4.3.4. Cam Uçurum (Glass Cliff)	39
3.5. Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Stratejiler	40
3.5.1. Bireysel Stratejiler	41
3.5.1.1. Mentorluk (Mentoring) ve Sponsorluk (Sponsorship) İlişkileri	41
3.5.2. Kurumsal Stratejiler	42
3.5.2.1. Kurumsal Politikalar	43
3.5.2.2. Eşitlikçi Uygulamalar	44
3.5.2.3. Eğitim ve Liderlik Geliştirme Programları	45
3.5.2.4. Farkındalık ve Önyargı Azaltma Çalışmaları	45
3.6. Akademide Cam Tavan Sendromu	46
3.6.1. Akademik Alanda Kadın Temsili	47
3.6.2. Pipeline Metaforu ve Leaky Pipeline Yaklaşımı	48
3.6.3. Akademisyenlerin Kariyer Sürecinde Karşılaştıkları Engeller	49
4. AKADEMİK PERSONELİN CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNDEN AMPİRİK BİR ÇALIŞMA: GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ.	54
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	54
4.2. Araştırmanın Özgün Değeri	54
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	55
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	55

4.3.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi.....	56
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	57
4.4. Araştırmanın Bulguları.....	58
4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatiksel Bulgular (Frekans ve Yüzde Analizleri).....	58
4.4.2. Normal Dağılım Analizi(Kolmogorov –Smirnov Testi, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri)	59
4.4.3. Güvenilirlik Analizi(Cronbach Alpha Katsayısı)	61
4.4.4. Cam Tavan Ölçeği ve Ölçeğe Ait Alt Boyutların Betimsel Analizi	62
4.4.5. Cinsiyete Göre Karşılaştırma Bulguları	70
4.4.6. Yaşa Göre Karşılaştırma Bulguları	72
4.4.7. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Bulguları.....	75
4.4.8. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Bulguları	77
4.4.9. Akademik Ünvana Göre Karşılaştırma Bulguları	80
4.4.10. Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırma Bulguları	83
4.4.11. Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi	86
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA.....	95
EKLER	105
ETİK KURUL KARARI	109
ÖZGEÇMİŞ	110

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya katılanlara ait demografik özelliklere ilişkin bulgular	58
Tablo 2. Değişkenlere ilişkin normallik bulguları; kolmogorov-smirnov testi, çarpıklık ve basıklık değerleri	60
Tablo 3. Çalışmada kullanılan ölçek ve alt boyutlara ilişkin cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları	61
Tablo 4. Ölçek/alt boyut puanlarının betimsel istatistikleri	62
Tablo 5. Cam tavan sendromu ölçeği maddelerine ilişkin betimsel istatistikler	63
Tablo 6. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılması	71
Tablo 7. Cam Tavan Sendromu Ölçek/Alt Boyut Katılımcıların Yaşına Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 8. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların medeni durumları göre karşılaştırılması	76
Tablo 9. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların eğitim durumları göre karşılaştırılması	78
Tablo 10. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların unvanlarına göre karşılaştırılması	81
Tablo 11. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması	83
Tablo 12. Hipotez testlerine ilişkin kabul/red tablosu	86

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları	105
---	-----

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%	: Yüzde
<	: Küçüktür
>	: Büyüktür
±	: Artı/Eksi
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
Araş. G.	: Araştırma Görevlisi
D	: Cohen's d Etki Büyüklüğü Katsayısı
Df	: Serbestlik Derecesi (Degrees of Freedom)
Dr. Öğr. Üyesi	: Doktor Öğretim Üyesi
F	: F Test İstatistiği
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
Max	: Maksimum
Min	: Minimum
N	: Katılımcı Sayısı / Frekans
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
Ort.	: Ortalama
Öğr. G.	: Öğretim Görevlisi
P	: Anlamlılık Düzeyi
QR	: Quick Response
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Ss	: Standart Sapma
T	: t Testi İstatistiği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
A	: Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı
η^2	: Eta Kare Etki Büyüklüğü Katsayısı
χ^2	: Ki-Kare Test İstatistiği

1.GİRİŞ

Kadınların çalışma hayatındaki konumu, tarihsel süreç içerisinde ekonomik, toplumsal ve kültürel etkenlere bağlı olarak önemli değişimler göstermiştir. Kadınların, eğitim olanaklarına erişiminin artması ve işgücüne katılımlarının yaygınlaşması, çalışma yaşamındaki görünürlüklerini artırmış olmakla birlikte kadın ve erkekler arasındaki eşitsizlikleri tamamen ortadan kaldırmamıştır. Günümüzde kadınlar istihdama katılım, ücret, mesleki ilerleme, terfi ve yönetim kademelerine erişim gibi çalışma yaşamının farklı alanlarında çeşitli engellerle karşılaşmaya devam etmektedir.

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları bu engeller farklı ayrımcılık biçimleriyle de kendisini göstermektedir. Cinsiyete dayalı ayrımcılık, mesleki ayrımcılık ve kurumsal uygulamalar kadınların işgücü piyasasındaki konumlarını ve kariyer gelişimlerini etkileyebilmektedir. Bunun yanında toplumsal cinsiyet rolleri, aile ve bakım sorumlulukları, örgütsel yapı ve uygulamalar ile kadınlara yönelik kalıp yargılar da kadınların kariyer süreçlerinde erkeklerle eşit koşullarda ilerlemelerini güçleştirebilmektedir. Özellikle kariyer basamaklarında ilerledikçe ve yönetim kademelerine doğru yükseldikçe kadın temsiline azalması, çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin önemli görünümünden birini oluşturmaktadır.

Kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları bu engellerden biri de “cam tavan” olgusudur. Cam tavan, kadınların sahip oldukları bilgi, beceri ve mesleki yeterliliklere rağmen kariyerlerinde belirli bir aşamadan sonra üst düzey pozisyonlara yükselmelerini zorlaştıran görünmez engelleri ifade etmektedir. Bu engeller bireysel, toplumsal ve kurumsal birçok faktörden kaynaklanabilmektedir. Kadınların kariyer ilerlemelerinin sınırlanması ve özellikle üst yönetim kademelerinde yeterince temsil edilememeleri cam tavan olgusunun çalışma hayatındaki önemli göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda; cam tavan olgusu akademik çalışma hayatında da karşılaşılabilen bir durumdur. Kadın akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarındaki sayısının artmasına rağmen üst akademik unvanlarda ve yönetim kademelerinde aynı düzeyde temsil edilememeleri, akademik kariyer süreçlerinde de çeşitli engellerin bulunduğunu göstermektedir. Kadın akademisyenlerin kariyerleri boyunca karşılaştıkları bireysel, toplumsal ve kurumsal engeller, akademik alanda cam tavan olgusunun incelenmesini önemli hale getirmektedir.

Bu araştırma, Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan akademik personelin cam tavan algısını ve tutumunu belirlemeyi ve bu algının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda akademik personelin kadınların çalışma hayatında ve kariyer süreçlerinde karşılaştıkları cam tavan engellerine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın özgün değeri, cam tavan olgusunun Gümüşhane Üniversitesi özelinde ilk kez ele alınmasının yanı sıra, kadın ve erkek akademisyenlerin konuya ilişkin algı ve tutumlarının birlikte değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu kapsamda cam tavan algısının alt boyutlar temelinde detaylı olarak incelenmesi, akademik çalışma hayatında cam tavan olgusunun farklı yönleriyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kadının çalışma hayatındaki konumu ve tarihsel süreç içerisinde çalışma hayatına katılımı ele alınmıştır. Daha sonra kadına yönelik ayrımcılık; cinsiyete dayalı ayrımcılık, mesleki ayrımcılık ve kurumsal ayrımcılık kapsamında incelenmiştir. Kadınların işgücü piyasasındaki durumu ise kadın istihdamı ve işgücüne katılım, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği ve kariyer ilerlemesinde karşılaşılan engeller çerçevesinde değerlendirilmiştir. Kariyer engelleri bireysel, kurumsal ve toplumsal boyutlarıyla ele alınmış ve bölümün sonunda yönetim kademelerinde kadın temsiline yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde cam tavan sendromunun kavramsal çerçevesi ve tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Cam tavanın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, kadınların kariyer süreçleri üzerindeki etkileri ve bu engellerle mücadeleye yönelik yaklaşımlar incelenmiştir. Bunun yanında cam tavan olgusu akademik çalışma hayatı açısından değerlendirilmiş, kadın akademisyenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellere ve akademik alandaki kadın temsiline yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan uygulama kısmında nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan akademik personele ulaşılmış ve katılımcıların Cam Tavan Sendromu Ölçeği ile ölçeğin alt boyutlarına ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Bunun yanında cam tavan algısının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yüz yüze ve e-posta yoluyla toplam 252 katılımcıya ulaşılmış, geçerli kabul edilen 251 anket formundan elde edilen veriler SPSS 27 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın, Gümüşhane Üniversitesi örneği üzerinden akademik personelin cam tavan olgusuna ilişkin algı ve tutumlarının ortaya konulmasına ve akademik çalışma hayatında kadınların kariyer süreçlerinde karşılaşılabilecekleri engellerin daha iyi

anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bulguların, akademik alanda cam tavan olgusuna ilişkin yapılacak çalışmalara katkı sunması beklenmektedir.

2. KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KONUMU: AYRIMCILIK, EŞİTSİZLİKLER VE KARIYER ENGELLERİ

Kadınların çalışma hayatındaki yeri, tarihsel süreç içerisinde toplumsal, ekonomik ve kültürel değişimlere bağlı olarak dönüşüm göstermiştir. Ekonomik gelişme sürecinde üretim yapısında meydana gelen değişimler kadınların işgücüne katılım biçimlerini de etkilemiştir. Kadınların işgücüne katılımı ile ekonomik gelişme arasındaki ilişkinin tarihsel süreçte doğrusal olmadığı; ekonomik gelişmenin farklı aşamalarında kadınların işgücüne katılımının önce azalıp daha sonra artabildiği belirtilmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesi ve kadınlar açısından yeni çalışma alanlarının ortaya çıkması da bu dönüşümde etkili olmuştur (Goldin, 1995).

Kadınların çalışma yaşamındaki görünürlüğünün artmasına rağmen işgücü piyasasındaki toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri devam etmektedir. Güncel veriler, kadınların küresel istihdamın yaklaşık beşte ikisini oluşturduğunu ve işgücüne katılım olasılıklarının erkeklere kıyasla %24,2 daha düşük olduğunu göstermektedir. Kadınların işgücü piyasasına katılımındaki ilerlemenin yavaşlaması, çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının güncelliğini koruyan bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır (International Labour Organization [ILO], 2026). Bunun yanında çalışma yaşamındaki yeniden yapılanma süreçlerinin kadınları işsizlik, geçici ve güvencesiz çalışma biçimleri açısından daha fazla etkileyebildiği ve toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümünün çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin devam etmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Gonäs ve Tyrkkö, 2015).

Kadınların ücretli çalışma yaşamına katılmaları, ev içi ve bakım sorumluluklarının aynı ölçüde azalmasını sağlamamıştır. Ücretsiz bakım emeğinin kadınlar üzerinde yoğunlaşması, kadınların ücretli istihdama katılımlarını ve çalışma yaşamındaki konumlarını etkileyen yapısal engeller arasında yer almaktadır (Beghini vd., 2019). Kadınların ücretli çalışma ile aile ve ev içi sorumluluklarını birlikte yürütmeleri ise “çifte yük” olarak nitelendirilen bir sorun alanı oluşturmakta; bu sorumluluklar kadınların çalışma yaşamındaki koşullarını ve fırsatlarını etkileyebilmektedir (Gonäs ve Tyrkkö, 2015).

Kadınların çalışma yaşamındaki konumu yalnızca ekonomik açıdan değil, toplumsal kalkınma ve fırsat eşitliği açısından da önem taşımaktadır. Kadınların doğum ve aile içi sorumlulukları nedeniyle çalışma yaşamından daha uzun süre uzak

kalmaları, yarı zamanlı çalışma biçimlerinde ve belirli sektörlerde yoğunlaşmaları çalışma yaşamındaki cinsiyete dayalı iş bölümünün göstergeleri arasında yer almaktadır. Kadınların istihdama katılımını artırmaya ve çalışma yaşamında fırsat eşitliğini geliştirmeye yönelik ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile politikaların önem kazandığı görülmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017).

2.1. Tarihsel Süreçte Kadının Çalışma Hayatına Katılımı

Tarihsel süreç içerisinde kadınların çalışma hayatına katılımı, toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak farklılık göstermiştir. İlk dönemlerde kadın emeği daha çok tarım faaliyetleri, ev içi üretim ve aile işletmeleri içerisinde değerlendirilmiş, kadınlar üretim sürecine çoğunlukla ücretsiz aile işçisi olarak yer almıştır. (Erkek ve Karagöz, 2009). Kadınların ücret karşılığında çalışma yaşamında daha görünür hâle gelmesi ise Sanayi Devrimi ile birlikte gerçekleşmiştir. Sanayileşme süreciyle birlikte kadın emeği iş gücü piyasasına dâhil olmuş olsa da kadınlar çoğunlukla düşük ücretli, uzun çalışma saatleri gerektiren ve ağır çalışma koşullarına sahip işlerde istihdam edilmiştir. Bunun yanında kadınların eğitim olanaklarından erkeklerle eşit düzeyde yararlanamaması ve toplumsal önyargılar da çalışma yaşamındaki konumlarını sınırlandıran temel unsurlar arasında yer almıştır (Erkek ve Karagöz, 2009).

Sanayi Devrimi sonrasında yaşanan toplumsal dönüşümler ve özellikle II. Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı iş gücü ihtiyacı, kadınların çalışma yaşamındaki görünürlüğünü artırmıştır. Savaş sonrasında kentleşmenin hız kazanması, eğitim düzeyinin yükselmesi, teknolojik gelişmeler ve hizmet sektörünün genişlemesi kadınların iş gücüne katılımını destekleyen başlıca gelişmeler olmuştur. Böylece kadınlar yalnızca geleneksel kadın meslekleriyle sınırlı kalmayıp eğitim, sağlık, akademi, kamu yönetimi, finans ve özel sektör gibi farklı alanlarda da daha aktif rol almaya başlamıştır (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Bununla birlikte kadınların çalışma yaşamına katılımındaki bu artış, kadın ve erkek arasında fırsat eşitliğinin tam olarak sağlandığı anlamına gelmemiş; çalışma yaşamındaki eşitsizlikler farklı biçimlerde varlığını sürdürmeye devam etmiştir (Demirgöz Bal, 2014).

Günümüzde kadınların çalışma yaşamına katılımı yalnızca ekonomik gerekliliklerle açıklanamamaktadır. Kadınların ekonomik yaşam içerisinde aktif biçimde yer alması; ekonomik bağımsızlık kazanmaları, toplumsal görünürlüklerinin artması ve aile içerisindeki karar alma süreçlerine daha etkin katılmaları açısından önem taşımaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte kadınların mesleki uzmanlık

gerektiren alanlarda daha fazla yer aldığı ve kariyer yapma eğilimlerinin arttığı görülmektedir. Bunun yanında kadınlar çalışma yaşamında yalnızca gelir elde etmek amacıyla değil; kendilerini gerçekleştirme, mesleki başarı elde etme, sosyal statü kazanma ve toplumsal yaşam içerisinde daha güçlü bir konuma ulaşma amacıyla da yer almaktadır (Karabıyık, 2012). Kadınların çalışma yaşamına katılımındaki artışa rağmen çalışma hayatında toplumsal cinsiyet temelli eşitsizliklerin tamamen ortadan kalktığını söylemek mümkün değildir. Kadınlar yönetim kademelerinde ve karar alma mekanizmalarında erkeklere kıyasla daha düşük oranda temsil edilmekte, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ise meslek seçimleri üzerindeki etkisini sürdürmektedir. Bu doğrultuda kadınların daha çok öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik ve bakım hizmetleri gibi geleneksel kadın mesleklerinde yoğunlaştığı; mühendislik, teknik alanlar ve üst düzey yöneticilik gibi erkek egemen mesleklerde ise daha sınırlı temsil edildiği belirtilmektedir. Bu durum çalışma yaşamında mesleki ayrışmanın ve toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümünün devam ettiğini göstermektedir (Umutlu ve Öztürk, 2020).

Kadınların çalışma yaşamına katılımını güçleştiren unsurlardan biri de iş ve aile yaşamı arasında denge kurma sorumluluğudur (Soyutürk, 2023). Geleneksel toplumsal yapı içerisinde ev işleri, çocuk bakımı ve bakım hizmetleri büyük ölçüde kadınların sorumluluğu olarak görülmeye devam etmekte, bu durum kadınların hem çalışma yaşamında hem de aile içerisinde yoğun sorumluluk üstlenmelerine neden olmaktadır. Literatürde “çifte yük” olarak ifade edilen bu durum, kadınların kariyer süreçlerini de doğrudan etkileyebilmektedir. Evlilik ve çocuk sahibi olmanın kadınların çalışma yaşamındaki ilerleyişini erkeklere kıyasla daha fazla etkilediği; çocuk bakım hizmetlerinin yetersizliği, toplumsal beklentiler ve aile içi iş bölümündeki eşitsizliklerin kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları güçlükleri artırdığı belirtilmektedir (Soyutürk, 2023).

Türkiye’de kadınların çalışma hayatına katılımı ise özellikle Cumhuriyet’in ilanından sonra eğitim ve kamusal yaşama yönelik reformlarla birlikte ivme kazanmıştır. Buna rağmen kadın istihdamı uzun yıllar boyunca tarım sektörü ve ücretsiz aile işçiliği etrafında yoğunlaşmıştır. 1950’li yıllardan itibaren kentleşmenin hızlanması ve hizmet sektörünün gelişmesi kadınlar için yeni istihdam alanları oluşturmuş, özellikle 1970’li yıllardan sonra çalışma yaşamına katılan kadın sayısında belirgin bir artış yaşanmıştır. Ancak kadınların iş gücüne katılımındaki bu gelişmelere rağmen toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksel aile yapısı ve ev içi sorumluluklar kadınların çalışma yaşamındaki konumunu sınırlandırmaya devam etmiştir. Bu durum, kadın

emeğinin Türkiye’de de tarihsel süreç boyunca çok boyutlu eşitsizlikler içerisinde şekillendiğini göstermektedir (Pekel, 2019).

2.2. Kadına Yönelik Ayrımcılık ve Türleri

Çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları ayrımcılık yalnızca ücret, terfi ve temsil süreçleriyle sınırlı kalmamakta, işe alım aşamasında da ortaya çıkabilmektedir. İş ilanlarında erkek adayların tercih edilmesi ve kadınların evlilik, hamilelik veya çocuk sahibi olma ihtimalleri nedeniyle işe alım süreçlerinde dezavantajlı değerlendirilmesi cinsiyete dayalı ayrımcılığın örnekleri arasında yer almaktadır. Bunun yanında kadın çalışanların psikolojik taciz, dışlanma, baskı ve cinsel taciz gibi olumsuz davranışlarla karşılaşabildikleri de belirtilmektedir (Çelik ve Akar Şahingöz, 2018).

2.2.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bireylerin yalnızca kadın veya erkek olmaları nedeniyle farklı muameleye maruz bırakılması olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal yapıda kadın ve erkeğe yüklenen roller, çalışma yaşamında kadınların dezavantajlı konumda yer almasına neden olmaktadır. Kadınların duygusal, kırılgan ve aile sorumluluklarına bağlı bireyler olarak değerlendirilmesi; erkeklerin ise güçlü, lider ve yönetici özelliklerle özdeşleştirilmesi iş yaşamındaki ayrımcı uygulamaları güçlendirmektedir (Katkat Özçelik, 2017). Bu durum, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yalnızca bireysel tutumlardan değil, aynı zamanda kültürel normlar ve toplumsal beklentilerden beslendiğini göstermektedir. Kadının öncelikli görevinin ev işleri, çocuk ve bakım hizmetleri olarak görülmesi; erkeğin ise ailenin geçimini sağlayan birey olarak tanımlanması çalışma yaşamında cinsiyete dayalı eşitsizliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erikli, 2020).

Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerin etkisi, kadınların çalışma yaşamına başlamadan önce de görülmektedir. Kadınların eğitim olanaklarına erişim, meslek seçimi ve kariyer planlaması süreçlerinde toplumsal beklentiler doğrultusunda belirli alanlara yönlendirilmeleri, işgücü piyasasında dezavantajlı konumda yer almalarına yol açmaktadır. Bu durumun kadınların işgücü piyasasına erkeklere kıyasla daha sınırlı imkânlarla dahil olmalarına neden olduğu belirtilmektedir. Kadınların bakım emeği ve aile içi sorumluluklarla özdeşleştirilmesi de fırsat eşitliğini zayıflatarak çalışma yaşamındaki konumlarını olumsuz etkilemektedir (Kılıç ve Karaçay, 2021).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışma yaşamında özellikle işe alım süreçlerinde belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır. Kadınların evlilik, annelik ve aile sorumlulukları

nedeniyle çalışma hayatına yeterince bağlı olmayacakları yönündeki önyargılar, işe alım süreçlerinde kadınların dezavantaj yaşamalarına neden olmaktadır (Yıldırım, 2021). Benzer şekilde kadınların doğum izni, çocuk bakımı ve aile sorumlulukları nedeniyle iş sürekliliklerinin kesintiye uğrayacağı düşüncesi, kadın emeğinin ikincil görülmesine yol açmaktadır (Güven ve Gümüş Dönmez, 2023).

Çalışma yaşamındaki cinsiyete dayalı ayrımcılık yalnızca işe giriş aşamasıyla sınırlı kalmamakta; ücretlendirme, görev dağılımı, terfi, yönetsel süreçlere katılım ve sendikal örgütlenme gibi alanlarda da devam etmektedir. Kadın çalışanların birçok alanda erkek çalışanların gerisinde kaldıkları belirtilmektedir (Yıldırım, 2021). Özellikle yöneticilik ve liderlik özelliklerinin erkeklikle özdeşleştirilmesi, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştırmaktadır. Kadınların duygusal ve profesyonel davranmakta yetersiz bireyler olarak değerlendirilmesi, yönetim süreçlerinde ayrımcılığı artırmaktadır. Toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının terfi, ödüllendirme ve yönetsel değerlendirme süreçlerini de etkilediği; bunun kadınların çalışma yaşamında görünmez engellerle karşılaşmalarına neden olduğu ifade edilmektedir. Bu görünmez engeller literatürde “cam tavan sendromu” kavramıyla açıklanmaktadır (Suğur ve Cangöz, 2016).

Araştırmalarda cinsiyete dayalı ayrımcılığın yalnızca açık biçimde gerçekleşmediği, aynı zamanda örtülü ayrımcılık uygulamalarıyla da sürdürüldüğü belirtilmektedir. Örtülü ayrımcılık; görünürde tarafsız olan ancak sonuçları bakımından kadın çalışanları dezavantajlı konuma düşüren uygulamaları ifade etmektedir. Küçük çocuğu bulunan kadınların işe alım süreçlerinde tercih edilmemesi, yarı zamanlı çalışan kadınların işten çıkarılacak ilk gruplar arasında değerlendirilmesi ve teşvik uygulamalarından sınırlı biçimde yararlanmaları bu duruma örnek gösterilmektedir (Özkan, 2020). Bunun yanında işin niteliği gerektirmemesine rağmen uzun süreli seyahat şartı gibi uygulamaların da kadınlar açısından dolaylı ayrımcılığa neden olabildiği ifade edilmektedir (Erikli, 2020).

Sonuç olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve kültürel normlardan beslenen çok boyutlu bir eşitsizlik biçimidir. Kadınların çalışma yaşamında işe alım süreçlerinden terfi mekanizmalarına kadar pek çok aşamada ayrımcı uygulamalarla karşılaşmaları, fırsat eşitliğinin zedelenmesine neden olmaktadır. Bu durum, kadınların çalışma yaşamındaki konumunu zayıflatırken yönetim ve karar alma mekanizmalarında da eksik temsil edilmelerine yol açmaktadır.

2.2.2. Mesleki Ayrımcılık

Mesleki ayrımcılık, bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi veya fiziksel özellikleri gibi nedenlerle belirli iş alanlarına yönlendirilmesi ya da bazı mesleklerden dışlanması şeklinde ortaya çıkan bir ayrımcılık türüdür. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet kalıpları doğrultusunda kadın ve erkek çalışanlara farklı roller yüklenmesi, işgücü piyasasında mesleki ayrışmayı beraberinde getirmektedir. Kadınların daha çok görünüş odaklı pozisyonlarda değerlendirilirken erkek çalışanların ağır işlerde ve gece vardiyalarında çalıştırılması, toplumsal cinsiyet rollerinin çalışma yaşamındaki iş bölümünü şekillendirdiğini göstermektedir (Güven ve Gümüş Dönmez, 2023).

Toplumsal cinsiyet kalıpları, bazı mesleklerin kadınlara bazı mesleklerin ise erkeklere uygun olduğu yönündeki düşünceleri güçlendirmektedir. Bu doğrultuda kadınlar genellikle öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik ve bakım hizmetleri gibi mesleklere yönlendirilirken; mühendislik, yönetim ve teknik alanlar erkek meslekleri olarak değerlendirilmektedir (Katkat Özçelik, 2017). Benzer şekilde bakım, temizlik ve eğitim alanlarının kadın mesleği; teknik ve yönetsel alanların ise erkek mesleği olarak görülmesi, işgücü piyasasında cinsiyete dayalı mesleki ayrışmanın oluşmasına neden olmaktadır (Erikli, 2020).

Kadınların özellikle “kadına uygun” görülen işlerde yoğunlaşması, toplumsal cinsiyet rollerinin iş yaşamına yansması olarak değerlendirilmektedir. Hizmet sektörü, bakım hizmetleri ve düşük statülü işlerde kadın çalışanların yoğunlaştığı; teknik bilgi ve fiziksel güç gerektiren alanlarda ise erkek egemenliğinin devam ettiği ifade edilmektedir (Yıldırım alp, 2021). Türkiye’de öğretmenlik ve hemşirelik gibi mesleklerin kadın mesleği olarak görülmesine karşın mühendislik ve polislik gibi alanların erkek mesleği olarak değerlendirilmesi, mesleklerin cinsiyete göre ayrıştığını göstermektedir (Erikli, 2020). Bunun yanında kadınların hemşirelik, sekreterlik, tekstil, temizlik ve hizmet sektöründe yoğunlaşmaları; yönetim, mühendislik ve fiziksel güç gerektiren alanlarda daha düşük temsil edilmeleri toplumsal ve kültürel yapının meslek seçimleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Kara, 2006).

Mesleki ayrımcılık yalnızca meslek seçimleriyle sınırlı kalmamakta, kariyer ilerleme süreçlerinde de etkisini sürdürmektedir. Kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerde dahi üst yönetim pozisyonlarında erkek egemenliğinin devam ettiği görülmektedir. Örneğin bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısının yüksek olmasına rağmen genel müdürlük ve yönetim kurulu üyeliği gibi üst düzey pozisyonlarda kadın oranının oldukça düşük olduğu belirtilmektedir (Katkat Özçelik, 2017). Bu durum, kadınların çalışma yaşamında yalnızca belirli alanlara yönlendirilmediğini; aynı

zamanda kariyer basamaklarında ilerlerken de görünmez engellerle karşılaştıklarını göstermektedir.

Sanayileşme sonrasında kadınların ücretli emek piyasasına katılımı artmış olsa da kadın emeğinin “ucuz işgücü” olarak değerlendirilmesi anlayışının devam ettiği ifade edilmektedir. Kadınların daha düşük ücretli ve daha az prestijli işlerde yoğunlaşmaları ücret eşitsizliğini derinleştirmektedir. Ayrıca kadınların erkeklerle aynı işi yapmalarına rağmen daha düşük ücret almaları “işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı” olarak değerlendirilirken; erkek egemen sektörlerde aynı niteliklere sahip kadın çalışanların daha düşük ücretlerle çalıştırılması ise “değersel ayrımcılık” kapsamında ele alınmaktadır (Özkan ve Özkan, 2010).

Mesleki ayrımcılık yalnızca cinsiyet temelli değil, aynı zamanda eğitim düzeyi gibi farklı değişkenler üzerinden de ortaya çıkabilmektedir. Düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin deneyim ve yetkinlikleri dikkate alınmaksızın bazı pozisyonlara uygun görülmemesi, çalışma yaşamında fırsat eşitliğini zedeleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu durum, işgücü piyasasında bireylerin yalnızca mesleki yeterliliklerine göre değil; toplumsal önyargılar doğrultusunda değerlendirilebildiğini göstermektedir.(Güven ve Gümüş Dönmez, 2023)

2.2.3. Kurumsal Ayrımcılık ve Kamu Yönetiminde Görünümleri

Kurumsal ayrımcılık, örgütsel yapı, yönetim anlayışı ve kurumsal uygulamalar sonucunda kadınların çalışma yaşamında dezavantajlı konuma itilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliği yalnızca bireysel tutumlarla sınırlı kalmamakta; örgüt kültürü ve yönetsel uygulamalar aracılığıyla da yeniden üretilmektedir. Örgütlerin büyük ölçüde erkek egemen anlayış doğrultusunda şekillenmesi kadın çalışanların işe alım, görev dağılımı, terfi ve yönetim süreçlerinde çeşitli eşitsizliklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bunun yanında görev dağılımında adil davranılmaması, ekonomik kriz dönemlerinde kadın çalışanların öncelikli olarak işten çıkarılması ve bazı mesleklerin toplumsal olarak kadınlara uygun görülmesi kurumsal ayrımcılığın devam etmesine yol açmaktadır (Eroğlu ve İrdem, 2016).

Kurumsal ayrımcılık özellikle erkek egemen örgüt kültürü içerisinde daha görünür hâle gelmektedir. Kadınların liderlik özelliklerinin sorgulanması, yönetim becerileri açısından yetersiz görülmeleri ve üst düzey pozisyonlar için erkek çalışanların daha uygun kabul edilmesi kadınların kariyer ilerleme süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca kadın çalışanların informal iletişim ağlarından dışlanmaları ve karar alma

süreçlerine yeterince dahil edilmemeleri örgütsel eşitsizlikleri derinleştirmektedir. Erkek egemen yapıların fırsatları kendi içinde tutarak kadınların üst yönetim pozisyonlarına erişimini sınırlandırması ise çalışma yaşamındaki görünmez engelleri güçlendirmektedir (Katkat Özçelik, 2017).

Kurumsal ayrımcılığın önemli görünümünden biri kadınların yönetim ve karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmemeleridir. Kadınların üst düzey görevlerde erkeklerle eşit fırsatlara sahip olmamaları ve yönetim kademelerine yükselmelerinin zorlaştırılması “dikey ayrımcılık” kapsamında değerlendirilmektedir. Yönetim ve liderlik özelliklerinin toplumsal olarak erkeklikle özdeşleştirilmesi kadınların yönetsel pozisyonlara erişimini güçlendirmektedir. Bu durum kadın çalışanların ücret, terfi, yönetim süreçlerine katılım ve sendikal örgütlenme gibi alanlarda erkeklerin gerisinde kalmalarına neden olmaktadır (Yıldırım, 2021).

Kamu yönetimi her ne kadar liyakat, tarafsızlık ve eşitlik ilkeleri üzerine kurulu bir yapı olarak değerlendirilse de uygulamada toplumsal cinsiyet açısından tamamen tarafsız bir görünüm sergilememektedir. Örgütsel yapılar, yönetsel süreçler ve karar alma mekanizmalarının büyük ölçüde erkek deneyimleri üzerinden şekillenmesi kamu yönetiminde erkek egemen anlayışın sürmesine neden olmaktadır. Literatürde bu durum “bürokratik ataerkillik” kavramı ile açıklanmakta; bürokratik örgütlerde erkek egemen normların yeniden üretildiği belirtilmektedir. Kadınların duygusal ve aile odaklı bireyler olarak değerlendirilmesi, erkeklerin ise rasyonel ve liderlik özelliklerine sahip kişiler olarak görülmesi kamu kurumlarındaki eşitsiz yapıyı daha da güçlendirmektedir (Çiğeroğlu Öztepe, 2023).

Araştırmalarda kamu kurumlarında kadın çalışan oranının erkeklere kıyasla daha düşük olduğu, özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarında kadın temsiliinin sınırlı kaldığı belirtilmektedir. Vali, kaymakam, belediye başkanı ve üst düzey bürokratik gibi görevlerde erkek yoğunluğunun devam ettiği görülmektedir. Benzer şekilde yükseköğretim kurumlarında kadın akademisyen sayısındaki artışa rağmen aynı ilerlemenin yönetim kademelerinde gerçekleşmediği dikkat çekmektedir. Kadınların akademik alanda daha görünür hâle gelmelerine karşın üst yönetim pozisyonlarında erkek egemen yapının sürmesi, kurumsal ayrımcılığın kamu yönetimindeki önemli görünümünden biri olarak değerlendirilmektedir (Kısa vd., 2023).

Ayrımcılık sorununun yalnızca bireysel tutumlarla sınırlı olmadığı, aynı zamanda toplumsal ve kurumsal yapılar tarafından yeniden üretildiği görülmektedir. Ayrımcı söylemlerin ve kalıp yargıların zamanla normalleştirilmesi çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin sürmesine neden olmaktadır. Türkiye’de kadın-erkek eşitliğine yönelik

hukuki düzenlemeler bulunmasına rağmen uygulamada kadınların özellikle üst yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmedikleri görülmektedir. Bu durum ayrımcılık sorununun yalnızca hukuksal düzenlemelerle çözülemeyeceğini; aynı zamanda sosyal politika ve örgütsel dönüşüm süreçleriyle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir (Erikli, 2020).

Kamu yönetiminde ve örgütsel yapılarda erkek egemen anlayışın sürmesi, kadın yöneticilerin çalışma yaşamında farklı baskılarla karşılaşmalarına da neden olmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde kadın yöneticiler çoğu zaman erkek yöneticilere özgü kabul edilen yönetim anlayışını benimsemek zorunda kalmaktadır. Sert ve otoriter davrandıklarında “erkeksi”, duygusal davrandıklarında ise “yetersiz” olarak değerlendirilmeleri kadın yöneticilerin çalışma yaşamında çifte standartla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu durum kadınların yönetim süreçlerinde kendilerini kabul ettirebilmelerini zorlaştırmakta ve çalışma yaşamındaki kurumsal ayrımcılığın devam etmesine katkı sağlamaktadır (Suğur ve Cangöz, 2016).

2.3. Kadın ve İşgücü Piyasasındaki Eşitsizlikler

Kadınların işgücü piyasasında yaşadıkları eşitsizlikler yalnızca çalışma yaşamı içerisinde ortaya çıkmamakta; eğitim olanakları, toplumsal beklentiler ve kültürel normlar doğrultusunda işgücü piyasasına girmeden önce şekillenebilmektedir. Özellikle eğitim düzeyi düşük kadınların kayıt dışı, düşük ücretli ve güvencesiz işlerde daha yoğun biçimde çalıştıkları görülmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesi ise kadınların daha nitelikli istihdam alanlarına erişimlerini kolaylaştırmakla birlikte çalışma yaşamındaki fırsat eşitsizliklerini tamamen ortadan kaldırmamaktadır. Hukuki düzenlemeler ve uluslararası sözleşmeler aracılığıyla kadın-erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik çeşitli adımlar atılmış olmasına rağmen kadınlar istihdam, ücretlendirme ve kariyer süreçlerinde eşitsizliklerle karşılaşmaya devam etmektedir (Öztürk ve Nurdoğan, 2021).

Teknolojik gelişmeler ve değişen çalışma ilişkileriyle birlikte yaygınlaşan esnek çalışma modelleri, kadınların işgücü piyasasına katılımı açısından farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Evden çalışma, tele çalışma ve kısmi süreli çalışma gibi uygulamalar iş ve aile yaşamının birlikte yürütülmesini kolaylaştırabilirken, bazı durumlarda kadınların daha güvencesiz çalışma koşullarında yer almalarına neden olabilmektedir. Kadınların aile ve bakım sorumluluklarıyla ilişkilendirilmeleri de işe alım ve çalışma yaşamındaki fırsatlara erişimleri açısından dezavantaj oluşturabilmektedir (Vaculovschi ve Vaculovschi, 2022).

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları eşitsizlikler istihdama erişimin yanı sıra ücret, çalışma koşulları, mesleki konum ve kariyer olanaklarında da ortaya çıkabilmektedir. Kadınlara yönelik ayrımcılık, ücret farklılıkları, fırsat eşitsizliği ve mesleki ayrışma gibi sorunlar, işgücü piyasasındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin farklı görünümünü oluşturmaktadır. Bu eşitsizliklerin azaltılmasında hukuki düzenlemelerin yanı sıra fırsat eşitliğini destekleyen sosyal ve kurumsal mekanizmaların geliştirilmesi önem taşımaktadır (Vaculovschi ve Vaculovschi, 2022).

2.3.1. Kadın İstihdamı ve İşgücüne Katılım

Kadınların işgücü piyasasına katılımını etkileyen birçok ekonomik ve toplumsal unsur bulunmaktadır. Sanayileşme, ekonomik gereklilikler, eğitim düzeyi ve çocuk bakım hizmetleri kadınların çalışma yaşamına katılım süreçlerini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Özellikle eğitim seviyesinin yükselmesi kadınların ekonomik bağımsızlıklarını güçlendirmekte ve işgücü piyasasında daha aktif rol almalarını sağlamaktadır. Bunun yanında çocuk bakım hizmetlerinin gelişmesi de kadınların çalışma yaşamına katılımını kolaylaştıran önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak kadınların istihdama katılım oranlarında yaşanan artışa rağmen üst düzey yönetsel pozisyonlardaki kadın temsilinin hâlen yeterli düzeye ulaşmadığı görülmektedir (Aydoğan, 2024).

Kadınların işgücü piyasasında yaşadığı eşitsizlikler yalnızca çalışma yaşamı içerisinde ortaya çıkmamakta; toplumsal cinsiyet rolleri, kültürel normlar ve aile içi sorumluluklar doğrultusunda daha işgücü piyasasına girmeden önce şekillenmektedir. Özellikle kadınların ücretsiz bakım emeği ve ev içi sorumlulukları büyük ölçüde üstlenmeleri işgücüne katılım süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Çocuk, yaşlı ve hasta bakımının çoğunlukla kadınların sorumluluğu olarak görülmesi kadınların çalışma yaşamına katılımını sınırlandırabilmekte; bu durum kadınların yarı zamanlı, güvencesiz ve kayıt dışı işlerde daha yoğun biçimde yer almalarına neden olabilmektedir. Kadınların iş ve aile yaşamı arasında denge kurmak zorunda bırakılması çalışma yaşamındaki fırsat eşitliğini de olumsuz etkilemektedir (Toplum Araştırmaları Merkezi, 2024).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) verileri de kadınların işgücü piyasasında erkeklere kıyasla daha dezavantajlı bir konumda bulunduğunu göstermektedir. 2026 yılı verilerine göre kadınların işgücüne katılım oranının erkeklere kıyasla önemli ölçüde daha düşük olduğu ve kadınların küresel istihdamın yalnızca yaklaşık beşte ikisini oluşturduğu belirtilmektedir. Bu durum kadınların çalışma yaşamında istihdam,

ücretlendirme, kariyer ilerlemesi ve karar alma mekanizmalarına katılım süreçlerinde çeşitli yapısal eşitsizliklerle karşılaşmaya devam ettiğini göstermektedir. (International Labour Organization [ILO], 2026). Kadınların istihdam edildikleri alanlara bakıldığında hizmet sektörünün ön plana çıktığı görülmektedir. Buna karşın kadınların çoğunlukla düşük ücretli, güvencesiz ve kayıt dışı işlerde çalıştıkları dikkat çekmektedir. Sosyal güvenceden yoksun çalışma biçimlerinin yaygın olması kadın istihdamının temel sorunları arasında yer almaktadır. Ayrıca kadınların yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemeleri çalışma yaşamındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin devam ettiğini göstermektedir. Yönetim ve liderlik özelliklerinin çoğu zaman erkeklikle özdeşleştirilmesi kadınların kariyer ilerleme süreçlerinde görünmez engellerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Katkat Özçelik, 2017).

2.3.2. Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları temel sorunlardan biri ücret eşitsizliğidir. Kadın ve erkek çalışanların aynı işi veya eşit değerde işi yapmalarına rağmen farklı ücret almaları çalışma yaşamındaki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalarda kadın çalışanların benzer işlerde erkek çalışanlara kıyasla daha düşük ücret alabildikleri ve düşük gelirli işlerde yoğunlaştıkları belirtilmektedir. Ücretlendirme süreçlerinde cinsiyetin belirleyici unsur hâline gelmesi kadın emeğinin ikincil görülmesine neden olmakta ve kadın çalışanların ekonomik açıdan dezavantajlı konumda kalmalarına yol açmaktadır (Yıldırım, 2021).

Ücret eşitsizliği yalnızca ekonomik bir sorun olarak değerlendirilmemektedir. Kadınların düşük ücretli işlerde yoğunlaşmaları ekonomik bağımsızlıklarını sınırlandırmakta, kadın yoksulluğunu derinleştirmekte ve toplumsal yaşam içerisindeki konumlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bunun yanında kadın çalışanların toplumsal görünürlüğü ve sosyal statüsü de çalışma yaşamındaki ücret farklılıklarından etkilenmektedir. Özellikle yönetim pozisyonlarında erkek çalışanların ekonomik açıdan daha avantajlı konumda bulunmaları çalışma yaşamındaki gelir eşitsizliğini daha görünür hâle getirmektedir. Araştırmalarda erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek ücret alabildikleri ve yönetim pozisyonlarında ekonomik avantaj elde ettikleri belirtilmektedir (Güven ve Gümüş Dönmez, 2023).

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları ücret eşitsizliği çoğu zaman bireysel performans veya eğitim farklılıklarıyla açıklanamamaktadır. Aynı eğitim düzeyine ve benzer niteliklere sahip olmalarına rağmen kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla

daha düşük ücret alabildikleri görülmektedir. Bu durum toplumsal cinsiyet temelli önyargılarla ve kadın emeğinin daha düşük değer görmesiyle ilişkilendirilmektedir. Kadınların daha çok düşük ücretli sektörlerde yoğunlaşmaları, üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince yer alamamaları ve terfi süreçlerinde çeşitli engellerle karşılaşmaları ücret eşitsizliğinin derinleşmesine neden olmaktadır (Katkat Özçelik, 2017).

Ücret eşitsizliğinin ortaya çıkmasında yalnızca objektif kriterlerin etkili olmadığı görülmektedir. Araştırmalarda kadın çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde eğitim, kıdem ve kişisel yetenek gibi unsurların yanı sıra cinsiyet, kültürel yapı, dinsel faktörler ve işverene yakınlık gibi ayrımcı unsurların da etkili olabildiği belirtilmektedir. Özellikle cinsiyet unsurunun ücretlendirme sürecinde belirleyici bir faktör olmaya devam ettiği ve kadın çalışanların bu nedenle dezavantajlı değerlendirilebildikleri ifade edilmektedir. Bunun yanında kadınların toplumsal roller nedeniyle iş yaşamına daha sınırlı zaman ve enerji ayırabilecekleri yönündeki önyargılar kadın emeğinin değersizleştirilmesine yol açmaktadır (Özkan ve Özkan, 2010).

Araştırmalarda kadın ve erkek çalışanlar arasında ortaya çıkan ücret farklılığının yalnızca bireysel performans veya eğitim düzeyiyle açıklanamayacağı belirtilmektedir. Toplumsal cinsiyet kalıpları nedeniyle kadın emeğinin daha düşük değer görmesi ücret eşitsizliğinin temel nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. (Maktav, 2019). Aynı işi veya eşit değerde işi yapan kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha düşük ücret alabildikleri, bu durumun ise toplumsal cinsiyet önyargılarından kaynaklanan ayrımcı ücret politikalarının bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında kadınların yoğun olarak çalıştıkları sektörlerin çoğunlukla düşük ücretli alanlar olması ücret eşitsizliğinin yapısal bir sorun hâline gelmesine neden olmaktadır. İşgücü piyasasının cinsiyete göre bölünmesi kadınların ekonomik açıdan daha dezavantajlı bir konumda kalmalarına yol açmaktadır (Maktav, 2019).

Ücret eşitsizliği yalnızca Türkiye’de değil, uluslararası ölçekte de devam eden önemli bir sorun alanı olarak değerlendirilmektedir. OECD ülkelerinde kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha düşük gelir elde ettikleri ve kadınların eğitim seviyelerindeki artışa rağmen ücret eşitsizliğinin beklenen hızda kapanmadığı belirtilmektedir. TÜİK verilerine dayalı değerlendirmelerde de kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha düşük ücret alabildikleri ve çalışma yaşamındaki cinsiyet temelli ücret farkının devam ettiği ifade edilmektedir (Erikli, 2020).

2.3.3. Kadınların Kariyer İlerlemesinde Karşılaştıkları Engeller

Kadın çalışanlar çalışma yaşamında yalnızca işe giriş aşamasında değil, kariyer gelişimi ve yükselme süreçlerinde de çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Toplumsal cinsiyet kalıpları, geleneksel kadın rolleri ve erkek egemen örgüt yapıları kadınların kariyer fırsatlarına erişimini sınırlandırmaktadır. (Güven ve Gümüş Dönmez, 2023).

Özellikle kadınların annelik ve aile içi sorumluluklar üzerinden değerlendirilmesi, iş yaşamında süreklilik sağlayamayacakları yönündeki düşünceleri güçlendirmekte ve kariyer süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Araştırmalarda hamile kadın çalışanların verimsiz olacağı düşüncesiyle işe alım süreçlerinde dezavantajlı değerlendirildikleri belirtilmektedir. Kadınların evlilik ve annelik rolleri nedeniyle iş yaşamına yeterince bağlı olmayacakları yönündeki önyargılar kariyer gelişimlerinin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır (Güven ve Gümüş Dönmez, 2023).

Kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller yalnızca bireysel nedenlerden değil; aynı zamanda toplumsal ve örgütsel yapılardan da kaynaklanmaktadır. İş-aile çatışması, çocuk bakımı ve ev içi sorumlulukların büyük ölçüde kadınlar üzerinde yoğunlaşması kadınların kariyer gelişimini sınırlandırmaktadır. Bunun yanında kadınların çoğu zaman düşük ücretli, geçici ve güvencesiz işlerde çalıştırılmaları kariyer sürekliliğini zorlaştırmaktadır. Kadın çalışanların işten çıkarılma süreçlerinde daha güvencesiz bir konumda bulunmaları da çalışma yaşamındaki eşitsizlikleri artırmaktadır (Yıldırım alp, 2021).

Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları görünmez engeller literatürde “cam tavan sendromu” kavramı ile açıklanmaktadır. Kadınların örgütsel hiyerarşinin alt basamaklarında yoğunlaştıkları, üst yönetim pozisyonlarına erişimde ise çeşitli görünmez engellerle karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir. Toplumsal cinsiyet kalıpları doğrultusunda kadınların yöneticilik ve liderlik özellikleri bakımından yetersiz görülmesi kariyer ilerlemelerini sınırlandırmaktadır. Kadınların daha çok belirli meslek alanlarına yönlendirilmesi, üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemeleri ve terfi süreçlerinde çeşitli ayrımcılıklarla karşılaşmaları kariyer fırsatlarına erişimlerini zorlaştırmaktadır (Katkat Özçelik, 2017).

Kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engellerin önemli bir bölümü örgütsel yapı ve iş yaşamındaki erkek egemen ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Araştırmalarda kadınların gayriresmî ilişki ağlarına sınırlı erişim sağlayabildikleri, kadın rol modellerinin yetersiz olduğu ve iş yerinde psikolojik ya da fiziksel tacize maruz kalabildikleri belirtilmektedir. Bu durum kadınların yönetim kademelerine yükselmelerini zorlaştırmakta ve örgütsel hiyerarşi içerisinde alt pozisyonlarda

yoğunlaşmalarına neden olmaktadır. Özellikle erkek egemen örgüt kültürü içerisinde kadınların karar alma mekanizmalarına erişimleri sınırlanabilmektedir (Ciğeroğlu Öztepe, 2023).

Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller yalnızca örgütsel faktörlerle sınırlı değildir. Araştırmalarda kadınların toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmeleri, özgüven eksikliği yaşamaları ve mevcut sistemi değiştiremeyeceklerine inanmalarının da kariyer süreçlerini olumsuz etkileyebildiği belirtilmektedir. (Özkan, 2020). Bunun yanında iş-aile çatışması nedeniyle suçluluk duygusu yaşamaları ve kariyer ilerlemesinin gerektirdiği koşulları göze almakta zorlanmaları kadınların kariyer gelişimlerini sınırlandırabilmektedir. Kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellerin bir diğer boyutunu ise erkek yöneticiler tarafından oluşturulan önyargılar oluşturmaktadır. Kadınların liderlik, kararlılık ve yöneticilik özellikleri bakımından yetersiz görülmeleri ve üst düzey yönetim pozisyonları için uygun kabul edilmemeleri kariyer ilerlemelerini zorlaştırmaktadır (Özkan, 2020).

2.3.3.1. Kariyer Engelleri

Kadın çalışanlar çalışma yaşamında yalnızca işe giriş aşamasında değil, kariyer gelişimi ve yükselme süreçlerinde de çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Toplumsal cinsiyet kalıpları ve kadınlara yüklenen geleneksel roller, kadınların kariyer fırsatlarına erişimini sınırlandırabilmektedir. Özellikle kadınların evlilik ve annelik sonrasında çalışma yaşamına yeterince odaklanamayacakları yönündeki düşünceler, kariyer süreçlerinde dezavantajlı değerlendirilmelerine neden olabilmektedir. Hamile kadınların verimsiz olacağı yönündeki önyargılar işe alım süreçlerini etkileyebilirken, aile ve ev içi sorumlulukların öncelikli olarak kadınlara yüklenmesi de kariyer gelişimlerine ayırabilecekleri zamanı sınırlandırabilmektedir (Güven ve Gümüş Dönmez, 2023).

Kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engeller toplumsal ve örgütsel koşullarla da ilişkilidir. İş-aile çatışması, çocuk bakımı ve ev içi sorumlulukların kadınlar üzerinde yoğunlaşması çalışma yaşamındaki sürekliliği zorlaştırabilmektedir. Bunun yanında kadınların düşük ücretli, geçici ve güvencesiz işlerde daha fazla yer almaları ve işten çıkarılma süreçlerinde daha güvencesiz bir konumda bulunmaları kariyer sürekliliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Yıldırım alp, 2021).

Kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engeller cam tavan kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Kadınların örgütsel hiyerarşinin alt

basamaklarında yoğunlaşmaları ve üst yönetim pozisyonlarına erişimlerinin sınırlı kalması dikey ayrımcılığın bir görünümü olarak değerlendirilmektedir. Kadınların yönetici pozisyonlarına uygun görülmemeleri, liderlik özellikleri bakımından erkeklerden farklı değerlendirilmeleri ve çoklu roller üstlenmeleri kariyer ilerlemelerini sınırlandıran unsurlar arasında yer almaktadır (Katkat Özçelik, 2017; Erikli, 2020).

Örgütsel yapı ve iş yaşamındaki ilişki ağları da kadınların kariyer gelişimlerini etkileyebilmektedir. Kadınların gayriresmî ilişki ağlarına, mentorluk ve kariyer geliştirme olanaklarına sınırlı erişimleri ile kariyerlerinde ilerleyebilmek için kendilerini daha fazla kanıtlama gereksinimi duymaları bu süreçte karşılaşılan engeller arasında yer almaktadır. Bunun yanında üst yönetim pozisyonlarındaki bazı kadınların diğer kadın çalışanlardan uzaklaşmaları veya onların kariyer gelişimlerini desteklememeleri literatürde “queen bee” olgusu kapsamında ele alınmaktadır (Thiranagama, 2021).

2.3.3.2. Kurumsal (Kamu Yönetimi Bağlamında) Engeller

Kamu yönetiminde kadınların kariyer gelişim süreçlerini sınırlandıran çeşitli kurumsal ve yapısal engeller bulunmaktadır. Kamu yönetimi eşitlik, liyakat ve tarafsızlık ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmış bir alan olarak değerlendirilse de kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilemedikleri görülmektedir. Erkek egemen yönetim anlayışı, yöneticilik pozisyonlarının erkeklerle özdeşleştirilmesi ve kadınların liderlik özellikleri bakımından yetersiz görülmesi, kadınların kariyer ilerlemelerini ve karar alma mekanizmalarına erişimlerini sınırlandırabilmektedir (Katkat Özçelik, 2017).

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları kurumsal engeller yalnızca yönetim pozisyonlarına erişimle sınırlı değildir. Kadınların işgücü piyasasında düşük ücret, güvencesiz çalışma koşulları, kayıt dışı istihdam ve sınırlı yükselme olanaklarıyla karşılaşabildikleri belirtilmektedir. Bu koşullar kadınların ekonomik bağımsızlıkları, sosyal güvenlik hakları ve kariyer gelişimleri açısından çeşitli dezavantajlar oluşturabilmektedir. Kadın çalışanların sendikal örgütlenme süreçlerinde de çeşitli engeller ve işveren kaynaklı baskılarla karşılaşabildikleri ifade edilmektedir (Durmaz, 2016).

Terfi süreçleri kadınların karşılaştıkları önemli örgütsel engellerden birini oluşturmaktadır. Kumra ve Vinnicombe (2008), profesyonel hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada terfi sürecinde kadınların dezavantajlı konuma

gelebildiklerini ortaya koymuştur. Araştırmada kariyer ilerlemesinin bireyin kendi başarısını görünür kılmasını gerektiren proaktif bir sürece dayanması ve örgütteki başarı modelinin maskülen özellikler taşıması, kadınların terfi sürecinde karşılaştıkları başlıca dezavantajlar arasında belirlenmiştir. Ayrıca ağ kurma ve bireysel başarıların ön plana çıkarılması gibi kariyer stratejilerinin kadınlar açısından daha g   uygulanabildiği belirtilmektedir (Kumra ve Vinnicombe, 2008).

Terfi süreçlerindeki eşitsizlikler örgüt kültürü ve çalışma yaşamındaki ilişki ağlarıyla da bağlantılıdır. Özellikle erkek egemen örgüt yapılarında gayriresmî ilişki ağları, mentorluk, sponsorluk ve yöneticilerle kurulan sosyal ilişkiler kariyer ilerleme süreçlerinde etkili olabilmektedir. Erkek  alışanlar arasında oluşan dayanışma ve benzer kişilerin yönetsel pozisyonlarda desteklenmesi, kadınların bu ilişki ağlarına ve kariyer destek mekanizmalarına erişimlerini sınırlandırabilmektedir. Kadınların yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için kendilerini daha fazla kanıtlama gereksinimi duymaları da kariyer ilerleme süreçlerinde karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır (Todak, 2023).

Kadınların kariyer ve terfi süreçlerinde karşılaştıkları engeller örgütsel yapıların yanı sıra toplumsal cinsiyet kalıplarıyla da ilişkilidir. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının erkeklikle ilişkilendirilmesi, kadınların üst düzey pozisyonlara erişimlerini güçleştirebilmektedir. Kadınların duygusal ve aile sorumluluklarıyla ilişkili bireyler olarak değerlendirilmesine karşılık erkeklerin otorite, g   ve karar verme özellikleriyle özdeşleştirilmesi, yönetim süreçlerindeki toplumsal cinsiyet kalıplarını güçlendirebilmektedir (Güven ve Gümüş Dönmez, 2023). Bunun yanında kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmek için başarılarını görünür hâle getirmeleri ve örgütte kabul gören davranış biçimlerine uyum sağlamaları gerekebilmektedir. Kariyer ilerlemesinde kendini gösterme ve örgütteki maskülen başarı modeline uyum sağlama gerekliliğinin kadınlar açısından dezavantaj oluşturabildiği belirtilmektedir (Kumra ve Vinnicombe, 2008).

Kadınların  alışma yaşamında sayısal olarak daha görünür hâle gelmeleri, yönetim ve karar alma mekanizmalarında aynı düzeyde temsil edilmelerini sağlamamaktadır. Türkiye’de yükseköğretim kurumları üzerine yapılan araştırmalarda da kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarındaki görünürlüklerinin erkeklere kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir (Kısa vd., 2023). Kamu yönetimi ve farklı çalışma alanlarında kadınların alt ve orta düzey pozisyonlarda yer almalarına rağmen üst yönetim kademelerine erişimde çeşitli engellerle karşılaşmaları, kariyer gelişimindeki

dikey eşitsizliğin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Katkat Özçelik, 2017).

Kadınların yönetim kademelerine yükselmelerini sınırlandıran görünmez engeller literatürde “cam tavan” kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Cam tavan, kadınların mesleki yeterliliklerine rağmen örgütsel hiyerarşinin üst kademelerine ilerlemelerini sınırlandıran görünmez engelleri ifade etmektedir. Kadınların yalnızca üst yönetim pozisyonlarında değil, çalışma yaşamının farklı düzeylerinde karşılaştıkları yapısal eşitsizlikler ise “cam ev” kavramı kapsamında da ele alınmaktadır (Özkan, 2020).

2.3.3.3. Toplumsal Engeller

Kadınların çalışma yaşamında ve kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engellerin önemli bir bölümü toplumsal yapıdan ve toplumsal cinsiyet kalıplarından kaynaklanmaktadır. Toplum tarafından kadın ve erkeklere yüklenen geleneksel roller, bireylerin çalışma yaşamındaki konumlarını etkileyebilmektedir. Geleneksel toplumsal yapıda erkekler güç, otorite ve ekonomik sorumluluklarla ilişkilendirilirken kadınlar daha çok bakım, duygusallık ve ev içi rollerle özdeşleştirilmektedir. Kadın ve erkeklere yüklenen farklı anlam, beklenti ve rollerin çalışma yaşamında eşitsizliklere yol açabildiği ve kadınların özellikle yönetim kademelerinde erkeklere kıyasla daha sınırlı biçimde temsil edildiği belirtilmektedir (Eroğlu ve İrdem, 2016).

Toplumsal cinsiyet rolleri biyolojik farklılıklardan çok toplumsal ve kültürel süreçler içerisinde öğrenilmekte ve bireylerin yaşam biçimleri ile toplumsal konumlarını etkileyebilmektedir. Geleneksel toplumsal cinsiyet anlayışında kadınlar daha çok bakım ve aile rolleriyle, erkekler ise çalışma yaşamı ve sağlayıcılık rolleriyle ilişkilendirilmektedir. Bunun yanında kadınların daha şefkatli ve anlayışlı, erkeklerin ise daha baskın ve liderlik özellikleriyle ilişkilendirilmesi, kadın ve erkeklere yönelik farklı toplumsal beklentilerin oluşmasına neden olabilmektedir (Delgado-Herrera vd., 2024).

Toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi özellikle annelik ve bakım sorumluluklarında belirginleşmektedir. Annelik, kadın kimliğinin temel unsurlarından biri olarak görülmekte ve kadınlardan beklenen toplumsal bir yükümlülük hâline gelebilmektedir. Anneliğin kadınlar açısından en önemli ve değerli rollerden biri olduğu yönündeki “yoğun annelik” anlayışı kadınlar üzerindeki toplumsal beklentileri güçlendirebilmektedir. Kadınların üretim faaliyetlerinin

yanında çocuk bakımı ve ev içi sorumlulukları da üstlenmeleri ise görünmez bir çift iş yükünün ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Delgado-Herrera vd., 2024).

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de iş ve aile yaşamı arasında denge kurma güçlüğüdür. Özellikle aile yaşamı ve çocuk bakımına ilişkin sorumlulukların kadınlar üzerinde yoğunlaşması, kadınların işgücü piyasasına katılımlarını ve çalışma yaşamındaki sürekliliklerini etkileyebilmektedir. Çocuk bakım hizmetlerinin maliyeti ve bakım sorumluluklarının kadınlara yüklenmesi de kadınların çalışma yaşamına katılımlarını sınırlandıran faktörler arasında yer almaktadır (Durmaz, 2016).

Türkiye’de kadınların çalışma yaşamındaki konumları değerlendirildiğinde, kadınların işgücüne katılım ve istihdam oranlarında erkeklerin gerisinde kaldıkları ve yönetim kademelerinde daha düşük düzeyde temsil edildikleri görülmektedir (Yıldırım, 2021). Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliklerin giderilmesinde yalnızca hukuksal düzenlemelerin değil, sosyal politika uygulamalarının da önem taşıdığı belirtilmektedir (Erikli, 2020).

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları toplumsal engeller akademik alanda da görülmektedir. Kadın akademisyenlerin akademik kariyerleri ile aile içi sorumluluklarını eş zamanlı yürütmeleri, iş ve özel yaşam arasında çeşitli güçlüklerle karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Toplumsal cinsiyete dayalı rol ve sorumlulukların kadın akademisyenlerin kariyer ve yöneticilik deneyimleri üzerinde etkili olabildiği, kadınların üniversite yönetiminde erkeklere kıyasla daha sınırlı temsil edildiği belirtilmektedir (Suğur ve Cangöz, 2016).

2.3.4. Yönetim Kademelerinde Kadın Temsili

Kadınların yönetim kademelerinde yeterince temsil edilmemelerinde toplumsal cinsiyet kalıp yargıları ve geleneksel liderlik anlayışları önemli rol oynamaktadır. Liderlik özelliklerinin erkeklere atfedilen toplumsal rollerle daha uyumlu görülmesi, kadınların potansiyel liderler olarak daha olumsuz değerlendirilmelerine ve liderlik pozisyonlarına erişimlerinin güçleşmesine neden olabilmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bu durum, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının kadınların üst yönetim kademelerine erişimlerinde görünmez bir engel oluşturabildiğini göstermektedir.

Kadınların aile yaşamı, çocuk bakımı ve ev içi sorumluluklarla özdeşleştirilmesi de kariyer süreçlerinde çeşitli dezavantajlar yaratabilmektedir. Williams (2005), kadınların özellikle annelik sonrasında “ideal çalışan” ve “ideal anne” rollerine ilişkin beklentiler arasında kalabildiklerini belirtmektedir. Bunun

yanında annelerin benzer niteliklere sahip çocuksuz kadınlara kıyasla yeterlilik ve işe bağlılık açısından daha olumsuz değerlendirilebildikleri ve çalışma yaşamında çeşitli dezavantajlarla karşılaşabildikleri ortaya konulmuştur (Correll vd., 2007).

Kadınların yönetim kademelerine erişimleri kültürel, örgütsel, politik ve sosyal faktörlerden etkilenmektedir. Kadınların desteklenmesi ve fırsat eşitliği, örgüt kültürü ve politikaları, eğitim programları, mentorluk mekanizmaları ile kota ve benzeri düzenlemeler kadınların yönetim kurullarına erişiminde etkili olabilmektedir. Politik düzenlemeler kısa vadede kadın temsiliinin artmasına katkı sağlayabilmekle birlikte, uzun vadeli gelişim açısından kültürel, örgütsel ve sosyal faktörlerin birlikte ele alınması gerekmektedir (Guerrero-Ochoa vd., 2023).

Kadınların üst yönetimde daha fazla yer almaları yalnızca temsil eşitliği açısından değil, toplumsal gelişim açısından da önem taşımaktadır. Kadınların üst yönetimdeki temsiliinin güçlendirilmesinin kadınların eğitime katılımı ve ekonomik kalkınma açısından destekleyici bir unsur olduğu belirtilmektedir (Kısa vd., 2023). Kamu yönetiminde ise kadınların temsiliinin güçlendirilmesi ve karar alma süreçlerine eşit katılımının sağlanması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Cigeroğlu Öztepe, 2023).

3. CAM TAVAN SENDROMU (GLASS CEILING): KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Bu bölümde cam tavan kavramı, ortaya çıkışı, nedenleri, sonuçları ve kadın çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmış olup ayrıca akademik alanda cam tavan olgusu detaylı biçimde incelenmiştir.

3.1. Cam Tavan Kavramı ve Tanımı

Cam tavan kavramı, kadınların gerekli eğitim, deneyim ve mesleki yeterliliklere sahip olmalarına rağmen üst düzey yönetim ve karar alma pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bariyerleri ifade etmektedir. Çalışma yaşamında kadınların kariyer basamaklarında belirli bir noktaya kadar ilerleyebilmelerine karşın üst yönetim kademelerine ulaşamamaları, cam tavanın en belirgin göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu durum akademik çalışma yaşamında da görülebilmekte; kadınların güç, karar alma ve üst düzey hiyerarşik pozisyonlara erişimleri çeşitli görünmez engeller nedeniyle sınırlandırılabilir (Yousaf ve Schmiede, 2016). Wrigley (2002) ise cam tavanın açık ve doğrudan ayrımcılığın ötesinde, örgütsel yapı ve uygulamalar içerisinde kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandıran çeşitli faktörler aracılığıyla sürdürülebildiğini ortaya koymaktadır.

Cam tavanın diğer toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinden ayrılabilmesi için bazı temel ölçütlerin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Cotter vd. (2001), cam tavanın varlığından söz edilebilmesi için eşitsizliğin eğitim, deneyim ve mesleki yeterlilik gibi işle ilgili özelliklerle açıklanamaması; kariyer basamaklarının üst düzeylerinde daha belirgin hâle gelmesi; mevcut pozisyon dağılımından ziyade terfi ve yükselme fırsatlarındaki eşitsizliklerle ilişkili olması ve kariyer süreci ilerledikçe artması gerektiğini belirtmektedir. Bu ölçütler, her toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin cam tavan olarak nitelendirilemeyeceğini ve cam tavanın özellikle kariyerin üst basamaklarına doğru belirginleşen özgül bir eşitsizlik biçimi olduğunu göstermektedir.

3.2. Cam Tavan Kavramının Tarihsel Gelişimi

Cam tavan kavramı, çalışma yaşamında kadınların ve diğer dezavantajlı grupların üst düzey yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemelerini açıklamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle kadınların eğitim, deneyim ve mesleki yeterlilik bakımından gerekli niteliklere sahip olmalarına rağmen kariyerlerinin belirli bir aşamasından sonra

görünmez engellerle karşılaşmaları, bu kavramın geliştirilmesinde etkili olmuştur. (Cotter vd., 2001). Toplumsal cinsiyet temelli önyargılar, ayrımcı örgüt kültürleri ve üst yönetim pozisyonlarının erkek egemen yapısı, cam tavan olgusunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayan temel faktörler arasında yer almaktadır. Zamanla cam tavan kavramı yalnızca kadınların değil, çeşitli dezavantajlı grupların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları görünmez engelleri açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve hâline gelmiştir (Cotter vd., 2001).

Cam tavan kavramının ilk kez 1978 yılında Marilyn Loden tarafından kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları görünmez kariyer engellerini ifade etmek amacıyla kullanıldığı kabul edilmektedir. Kavram, 1979 yılında gerçekleştirilen bir konferans sonrasında daha fazla dikkat çekmiş ve 1980’li yıllardan itibaren akademik çalışmalarda yer almaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda kavramın kullanım alanı genişlemiş ve kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engelleri açıklayan önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir (Ganiyu vd., 2018).

Cam tavan kavramının geniş kitleler tarafından tanınması ise Hymowitz ve Schellhardt tarafından 1986 yılında Wall Street Journal’da yayımlanan çalışma ile gerçekleşmiştir. Bu çalışma sonrasında cam tavan, kadınların eğitim, deneyim ve yetkinlik bakımından gerekli niteliklere sahip olmalarına rağmen üst düzey yönetim ve karar alma pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmez bariyerleri ifade eden yaygın bir kavram hâline gelmiştir. Bu bağlamda cam tavan, açık ve doğrudan ayrımcılıktan ziyade yapısal, kültürel ve toplumsal engeller yoluyla ortaya çıkan ve kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandıran bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Ceyhan Bor ve Özbağış, 2023).

3.3. Cam Tavana Neden Olan Faktörler

Cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında toplumsal, bireysel ve kurumsal nitelikli çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Kadınların çalışma yaşamında kariyer yapmalarının veya yetki sahibi olmalarının önünde toplumsal yargılar, cinsiyet ayrımcılığı ve fırsat eşitsizlikleri önemli engeller oluşturabilmektedir. Bunun yanı sıra toplumsal cinsiyet stereotipleri, mesleki ayrışma, sosyal ağlara erişim ve örgütsel yapıdan kaynaklanan faktörler de kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini sınırlandırabilmektedir (Purcell vd., 2010).

Cam tavanın oluşumunda geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri ve kadınların üstlendiği çoklu rollerin yanı sıra örgüt kültürü ve politikaları, mesleki ayrım, stereotipler, informal iletişim ağlarına erişimde yaşanan güçlükler ve mentorluk

eksikliği gibi çeşitli faktörler etkili olabilmektedir (Akca vd., 2022). Dolayısıyla cam tavan sendromu tek bir nedene bağlı olarak ortaya çıkan bir olgu değil, toplumsal, bireysel ve kurumsal faktörlerin etkileşimi sonucunda şekillenen çok boyutlu bir süreçtir. Bu nedenle cam tavan sendromuna neden olan faktörler aşağıda toplumsal, kurumsal ve bireysel faktörler başlıkları altında incelenmiştir.

3.3.1. Bireysel Faktörler

Cam tavanın bireysel boyutu, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları kişisel ve psikolojik faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Kadın çalışanlar kariyer gelişim süreçlerinde iş ve aile yaşamı arasında denge kurma sorumluluğu nedeniyle çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Özellikle aile ve çocuk bakımına ilişkin sorumlulukların büyük ölçüde kadınlar tarafından üstlenilmesi, kadınların kariyer planlarını ve yöneticilik pozisyonlarına yönelik hedeflerini etkileyebilmektedir. Bu durum bazı kadınların üst düzey pozisyonlara ulaşma konusunda daha temkinli davranmalarına neden olabilmektedir (Pai ve Vaidya, 2009).

Kadın çalışanlar kariyer yaşamlarında yalnızca mesleki sorumluluklarını değil, aynı zamanda toplum tarafından kendilerine yüklenen eş, anne ve ev kadını rollerini de yerine getirmek durumunda kalmaktadır. Bu çoklu rol yapısı kadınların iş ve aile yaşamı arasında çatışma yaşamalarına neden olmakta, kariyer gelişimlerini ve üst yönetim pozisyonlarına yükselme süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Kadınların aile ve kariyer arasında seçim yapmak zorunda bırakılması, cam tavan sendromunun bireysel boyutunu oluşturan önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında bireysel tercihlerin toplumsal beklentiler doğrultusunda şekillenmesi, kadınların kariyer hedeflerini ikinci plana atmalarına ve aile sorumluluklarını önceliklendirmelerine yol açabilmektedir (Karakılıç, 2019).

Kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları bireysel engeller arasında özgüven eksikliği, olumsuz tutumlar ve sahip oldukları yetkinlikleri yeterince ortaya koyamama gibi unsurlar da yer almaktadır. Bazı kadınlar yöneticilik pozisyonları için gerekli yeterliliğe sahip olmalarına rağmen kendilerini geri planda tutabilmekte ve kariyer fırsatlarını değerlendirme konusunda çekingen davranabilmektedir. Bu durum, kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyerek üst düzey pozisyonlara ulaşmalarını zorlaştırabilmektedir (Bombuwela ve De Alwis, 2013).

Kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları psikolojik engellerden biri de Sahtekârlık Sendromu (ImposterSyndrome) olarak ifade edilmektedir. Bu sendrom, bireyin sahip olduğu başarıları ve yeterlilikleri içselleştirememesi, elde ettiği

başarıları kendi bilgi ve becerisinden ziyade şans, tesadüf veya dış faktörlerle açıklaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Ysseldyk vd., 2019). Özellikle akademik alanda çalışan kadınların başarılarına rağmen kendilerini yeterince yetkin görmemeleri, sürekli olarak kendilerini kanıtlama ihtiyacı hissetmeleri ve başarısız olacakları yönünde kaygı taşımaları, liderlik pozisyonlarına yönelme konusunda çekingen davranmalarına neden olabilmektedir. Bu durum, kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandıran ve cam tavanın bireysel boyutunu güçlendiren psikolojik faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Ysseldyk vd., 2019).

3.3.2. Toplumsal Faktörler

Cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında toplumsal faktörler önemli bir yere sahiptir. Kadınların kariyer gelişim süreçleri yalnızca bireysel yeterlilikleri veya mesleki başarıları ile açıklanamamakta, aynı zamanda içinde bulundukları toplumsal yapı tarafından da şekillendirilmektedir. (Khan vd., 2025). Toplumsal cinsiyet normları, kültürel beklentiler ve bazı dini yorumlar kadınların çalışma yaşamındaki konumlarını etkileyerek kariyer ilerlemelerini sınırlandırabilmektedir. Özellikle kadınların öncelikli rollerinin eş ve anne olmak şeklinde tanımlanması, liderlik pozisyonlarına yönelmelerini zorlaştırmakta ve kariyer kararlarının aile yükümlülükleri doğrultusunda şekillenmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda kadınlar çoğu zaman ev içi sorumlulukları önceliklendirmekte, bu durum ise kariyer gelişim süreçlerini yavaşlatabilmektedir (Khan vd., 2025).

Toplumsal faktörlerin temelinde yer alan unsurlardan biri toplumsal cinsiyet rolleridir. Geleneksel toplumsal yapıda kadınlara annelik, ev içi sorumluluklar ve bakım hizmetleri gibi roller yüklenirken erkekler daha çok otorite, yönetim ve karar alma süreçleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu durum kadınların akademik yaşamda ve çalışma hayatında ilerlemelerini güçleştirmekte, üst düzey pozisyonlara erişimlerini sınırlandırabilmektedir. Özellikle ataerkil toplum yapısının kadınların kariyer gelişimi üzerinde önemli etkiler yarattığı ve akademideki cam tavanın oluşumunda toplumsal cinsiyet kalıplarının belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Çubuk ve Erol, 2023).

Toplumsal cinsiyet rollerinin bireyler üzerindeki etkisi çocukluk döneminden itibaren başlamaktadır. Kadınların bakım, ev işleri ve aile sorumluluklarıyla özdeşleştirilmesi; erkeklerin ise liderlik, otorite ve ekonomik sorumluluklarla ilişkilendirilmesi çalışma yaşamındaki cinsiyet temelli eşitsizliklerin temelini oluşturmaktadır. Bu toplumsal beklentiler kadınların eğitim, meslek seçimi ve kariyer

süreçlerini etkileyebilmekte, yönetim ve karar alma pozisyonlarına yönelmelerini sınırlandırabilmektedir (The Editors of Salem Press, 2011).

Toplumsal cinsiyet temelli eşitsizlikler yalnızca meslek seçimiyle sınırlı kalmamakta, kadınların eğitim ve çalışma yaşamındaki fırsatlarını da etkilemektedir. Ataerkil toplum yapısında kadınlara öncelikle eşlik, annelik ve ev içi sorumluluklar yüklenirken erkekler ekonomik güç ve otoriteyle ilişkilendirilmektedir. Bu durum kadınların eğitim ve çalışma olanaklarından erkeklere kıyasla daha az yararlanabilmelerine ve çalışma yaşamında eşit koşullara sahip olamamalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet temelli engeller, kadınların kariyer gelişim süreçlerini doğrudan etkileyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Ergöl vd., 2012).

Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişimlerini zorlaştıran bir diğer unsur ise liderlik ve yöneticilik kavramlarına ilişkin toplumsal kalıp yargılardır. Geleneksel anlayışta liderlik ve karar alma mekanizmaları çoğunlukla erkeklerle ilişkilendirilmekte, kadınların ise bu pozisyonlara uygun olmadığı yönünde çeşitli önyargılar ortaya çıkabilmektedir. Erkek egemen yönetim anlayışının sürdürülmesi ve kadınların liderlik becerilerinin daha fazla sorgulanması, üst düzey görevlere erişimlerini zorlaştıran önemli toplumsal engeller arasında yer almaktadır (Yousaf ve Schmiede, 2016). Benzer şekilde kadınların yönetim pozisyonlarına uygun görülmemesi ve liderlik becerilerinin erkeklere kıyasla daha fazla sorgulanması, cam tavanın toplumsal düzeyde yeniden üretilmesine neden olabilmektedir. Kadınların mesleki beklentileri, liderlik algıları ve kariyer hedefleri de bu süreçten etkilenebilmektedir. Bu nedenle toplumsal öğrenme süreci ve yerleşik toplumsal cinsiyet kalıpları, kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandıran önemli unsurlar arasında gösterilmektedir (Wrigley, 2002).

Ataerkil normların uzun yıllar boyunca sürdürülmesi, bazı kadınların erkek üstünlüğünü içselleştirmelerine de yol açabilmektedir. Evlilik, annelik veya düşük kariyer beklentileri gibi nedenlerle kadınların kendi kariyer gelişimlerine sınırlar koyabilmeleri, cam tavanın toplumsal boyutunu güçlendiren faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. (Zubarioğlu, 2024). Bunun yanında kadın akademisyenler akademik sorumluluklarının yanı sıra ev işleri, çocuk bakımı ve aile üyelerine yönelik bakım yükümlülüklerini de üstlenmek zorunda kalabilmektedir. Bu durum kadınların akademik faaliyetlerini yavaşlatabilmekte ve kariyer gelişim süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Ataerkil normlar ve kadın ile erkeğin toplumsal rollerini biyolojik

gerekçelerle sınırlandıran anlayışlar, kadınların karşılaştıkları en önemli cam tavan (glassceiling) engellerinden biri olarak görülmektedir (Zubarioğlu, 2024).

Toplumsal cinsiyet kalıp yargıları akademik yaşamda da etkisini sürdürmektedir. Kadınların bakım verici, uzlaşmacı ve ilişki odaklı rollerle özdeşleştirilmesi; liderlik, rekabet ve otorite gibi özelliklerin ise erkeklerle ilişkilendirilmesi kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür kalıp yargılar kadınların profesyonel yeterliliklerinin değerlendirilmesinde önyargılara neden olmakta ve üst düzey akademik pozisyonlara erişimlerini zorlaştırabilmektedir (Sanders vd., 2009).

Kadınların öncelikli olarak eş, anne ve bakım verici rollerle özdeşleştirilmesi, üst düzey yöneticilik pozisyonları için gerekli görülen liderlik özellikleriyle bağdaşmadığı yönünde algıların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu durum kadınların kariyer hedeflerine yönelik motivasyonlarını ve yönetsel pozisyonlara erişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Jauhar ve Lau, 2018). Benzer şekilde geleneksel anlayışta kadınların aile içi sorumluluklarla özdeşleştirilmesi ve üst düzey yönetim pozisyonlarının erkeklere daha uygun görülmesi, kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür kalıp yargılar kadınların liderlik yeterliliklerinin sorgulanmasına ve yönetsel pozisyonlarda daha az tercih edilmelerine neden olabilmektedir (Pai ve Vaidya, 2009).

Toplumsal yapı içerisinde bazı mesleklerin kadınlara, bazılarının ise erkeklere uygun olduğu yönündeki kalıplaşmış yargılar da cam tavanın oluşumuna katkı sağlamaktadır. Mesleklerin cinsiyete göre sınıflandırılması kadınların belirli alanlarda görünürlüğünü azaltmakta ve kariyer gelişimlerini sınırlandırmaktadır. (Karakılıç, 2019). Bu durum kadınların yönetim ve liderlik pozisyonlarına erişimini zorlaştıran toplumsal engeller arasında yer almaktadır. Ayrıca kadınların daha çok ev içi rollerle, erkeklerin ise karar alma ve yönetim süreçleriyle ilişkilendirilmesi, kadınların liderlik pozisyonlarına uygun olmadığı yönündeki önyargıları besleyerek cam tavan algısının güçlenmesine neden olmaktadır (Karakılıç, 2019).

3.3.3. Kurumsal Faktörler

Cam tavan sendromunun ortaya çıkmasında ve sürdürülmesinde kurumsal faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Alan yazında kadınların kariyer ilerlemelerinin yalnızca bireysel özellikler veya performans farklılıklarıyla açıklanamayacağı; örgütlerin yapısal özellikleri, örgüt kültürü, terfi sistemleri, işe alım süreçleri ve karar alma mekanizmalarının da kariyer fırsatlarını önemli ölçüde etkilediği vurgulanmaktadır. (Khan vd., 2025). Özellikle erkek egemen örgüt kültürünün hâkim

olduğu kurumlarda kadınlar, yönetim pozisyonlarına erişim, terfi olanaklarından yararlanma ve kariyer gelişim süreçlerinde çeşitli görünmez engellerle karşılaşabilmektedir. Kadınların gayriresmî iletişim ağlarından dışlanmaları, mentorluk olanaklarına sınırlı erişebilmeleri ve yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemeleri, cam tavanın kurumsal boyutunu oluşturan başlıca unsurlar arasında gösterilmektedir (Khan vd., 2025).

Kurumsal yapı içerisinde yer alan bazı uygulamalar ve örgütsel süreçler, kadınların kariyer gelişimlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle erkek egemen örgüt kültürü, homososyal yeniden üretim (homosocialreproduction), goodoldboys network, örtük ayrımcılık (subtlediscrimination) ve güç mesafesi (powerdistance) gibi unsurlar kadınların üst yönetim kademelerine yükselmelerini zorlaştıran kurumsal mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir. Bu mekanizmalar çoğu zaman açık ayrımcılık biçiminde ortaya çıkmamakta; örgütsel kültür, yönetsel tercih ve gayriresmî ilişkiler aracılığıyla kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle cam tavanın kurumsal boyutunun anlaşılabilmesi için söz konusu örgütsel faktörlerin ayrı ayrı incelenmesi önem taşımaktadır (Cotter vd., 2001).

3.3.3.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü

Cam tavan sendromunun oluşumunda etkili olan kurumsal faktörlerden biri erkek egemen örgüt kültürüdür. Erkek egemen örgütlerde yönetim pozisyonları çoğu zaman erkeklerle özdeşleştirilmekte, liderlik özellikleri erkeklikle ilişkilendirilmekte ve örgütsel başarı ölçütleri geleneksel erkek özellikleri temel alınarak değerlendirilmektedir. (Khan vd., 2025). Bu durum kadınların yönetsel pozisyonlar için yeterince uygun olmadığı yönünde önyargıların oluşmasına neden olabilmekte, kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumları güçlendirebilmektedir. Ayrıca kadınların görüşlerinin yeterince dikkate alınmaması, terfi süreçlerinde şeffaf olmayan uygulamaların bulunması ve yönetim pozisyonlarında erkeklerin ağırlıkta olması kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Sonuç olarak kadınlar değerlendirme, terfi ve kariyer gelişimi süreçlerinde dezavantajlı konuma düşebilmekte ve üst yönetim kademelerine erişimleri zorlaşabilmektedir (Khan vd., 2025).

3.3.3.2. Homososyal Yeniden Üretim (Homosocial Reproduction)

Cam tavanın oluşumunda etkili olan bir diğer kurumsal faktör homososyal yeniden üretimdir (homosocialreproduction). Bu kavram, örgütlerde karar verici konumda bulunan yöneticilerin kendilerine benzeyen bireyleri tercih etme eğilimini

ifade etmektedir (Powell ve Butterfield, 2015). Üst düzey yöneticiler çoğu zaman kendileriyle benzer eğitim geçmişine, deneyime, sosyal özelliklere ve cinsiyete sahip çalışanları desteklemektedir. Üst yönetim pozisyonlarında erkeklerin yoğun olarak bulunması, terfi ve liderlik seçimlerinde erkek adayların daha avantajlı hâle gelmesine neden olabilmekte ve kadınların üst kademelere yükselmelerini zorlaştırabilmektedir. Böylece erkek egemen yapı örgüt içerisinde yeniden üretilmekte ve cam tavanın sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Powell ve Butterfield, 2015).

3.3.3.3. Erkek Dayanışma Ağı (Good Old Boys Network)

Kurumsal faktörler içerisinde önemli bir yere sahip olan GoodOldBoys Network (Erkek Dayanışma Ağı), erkek çalışanlar arasında oluşan gayriresmî dayanışma ve ilişki ağlarını ifade etmektedir. Karar alma mekanizmalarının çoğu zaman erkek çalışanların hâkim olduğu bu ağlar üzerinden şekillenmesi, erkeklerin terfi ve kariyer fırsatlarına daha kolay erişmelerine olanak sağlamaktadır. Buna karşılık kadınlar bu ağların dışında kalabilmekte ve aynı kariyer fırsatlarından yararlanmakta güçlük yaşayabilmektedir. Erkek dayanışma ağları, kadınların üst düzey yönetim kademelerine yükselmelerini zorlaştıran ve örgüt içerisindeki görünürlüklerini azaltan önemli kurumsal engeller arasında yer almaktadır. Bu durum kadınların kariyer ilerlemelerini sınırlandırmakta ve cam tavanın sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Wrigley, 2002).

Bunun yanında iş yaşamında oluşan resmî olmayan iletişim ağları da çalışanların kariyer fırsatlarına ulaşmalarında önemli rol oynamaktadır. Ancak yönetim kademelerinin çoğunlukla erkeklerden oluştuğu örgütlerde kadınların bu ağlara katılımlarının sınırlandırılması, terfi ve kariyer gelişim süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Kadınların örgüt içindeki bilgi paylaşımı, destek mekanizmaları ve kariyer fırsatlarına erişimlerinin kısıtlanması, üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştıran unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Karakılıç, 2019). Bunun yanı sıra profesyonel ilişki ağları yalnızca kariyer fırsatlarına erişim sağlamamakta, aynı zamanda bireylere bilgi, kaynak ve görünürlük kazandırmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde güçlü profesyonel ilişkilere sahip olmak, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Erkek egemen ağ yapılarının hâkim olduğu örgütlerde kadınların bu tür ilişki ve kaynaklara erişimlerinin sınırlı kalması, üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştırabilmektedir (Purcel vd., 2010).

3.3.3.4. Örtük Ayrımcılık (Subtle Discrimination)

Cam tavanın kurumsal boyutunu oluşturan önemli unsurlardan biri de örtük ayrımcılıktır (subtle discrimination). Örtük ayrımcılık, örgütlerde açık ve doğrudan ayrımcılık uygulamalarının bulunmamasına rağmen kadınların kariyer gelişim süreçlerinde çeşitli dezavantajlarla karşılaşmalarını ifade etmektedir. Bu ayrımcılık biçimi, açık ayrımcılığa kıyasla daha dolaylı ve fark edilmesi güç uygulamalar aracılığıyla ortaya çıkabilmektedir (Jones vd., 2017).

Resmî yükselme kriterleri kadın ve erkek çalışanlar için aynı görünse de örgütsel kültür ve uygulamalar kadınların kariyer ilerlemelerinde çeşitli dezavantajlar yaratabilmektedir. Roos ve Gatta (2009), akademide açık ayrımcılığın azalmasına rağmen toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin önyargılar, işyeri etkileşimleri ve örgütsel uygulamalar aracılığıyla yeniden üretilebildiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle cam tavan, yalnızca biçimsel eşitliğin sağlanmasıyla ortadan kalkmamakta; örgütsel yapı ve uygulamalar içerisinde daha örtük biçimlerde varlığını sürdürebilmektedir. Benzer şekilde Türkiye’de yükseköğretim sistemi üzerine yapılan araştırmalar, kadınların akademik yükselme süreçlerinde örtük biçimde ortaya çıkan cinsiyete dayalı dezavantajlarla karşılaşabildiklerini göstermektedir (Bülbül, 2021).

3.3.3.5. Güç Mesafesi (Power Distance)

Örgütsel yapı ve yönetim anlayışının cam tavan sendromunun oluşumundaki etkisini açıklayan kavramlardan biri güç mesafesidir (powerdistance). Hofstede tarafından geliştirilen bu kavram, bir örgütte veya toplumda gücün eşit olmayan biçimde dağıtılmasının bireyler tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda ast ve üst arasındaki hiyerarşik farklılıklar doğal karşılanmakta, karar alma süreçleri belirli kişi veya grupların kontrolünde yürütülmekte ve çalışanların yönetime katılımı sınırlı kalmaktadır (Karakılıç, 2019).

Cam tavan sendromu açısından değerlendirildiğinde, yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde üst yönetim pozisyonlarının belirli grupların kontrolünde kalması ve karar alma mekanizmalarının kapalı biçimde işletilmesi kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkileyebilmektedir. Yönetim kademelerinde erkek egemen yapının sürdürülmesi, kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini zorlaştırmakta ve cam tavan algısını güçlendirmektedir. Nitekim akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada cam tavan algısı ile güç mesafesi algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, güç mesafesi arttıkça cam tavan algısının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Can vd., 2018).

Bu nedenle örgütlerde kadınların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, eşit terfi fırsatlarının sağlanması ve kadın dostu uygulamaların yaygınlaştırılması cam tavanın azaltılmasına katkı sağlayabilecek önemli kurumsal düzenlemeler arasında gösterilmektedir (Sanders vd., 2009).

3.4. Cam Tavan Sendromunun Etkileri

Bu bölümde cam tavan sendromunun bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkardığı sonuçlar ele alınmaktadır. Bu kapsamda kadın çalışanların kariyer süreçlerine, terfi olanaklarına, yönetim kademelerinde yükselmelerine ve çalışma yaşamına olan etkileri detaylı biçimde incelenmektedir.

3.4.1. Kadın Çalışanlar ve Kariyer Süreci Üzerindeki Etkileri

Cam tavan sendromu, kadınların kariyer gelişimlerini ve üst düzey pozisyonlara erişimlerini sınırlandırabilen önemli örgütsel sorunlardan biridir. Kadınlar gerekli eğitim, deneyim ve mesleki yeterliliklere sahip olsalar dahi bireysel, örgütsel ve kültürel faktörlerden kaynaklanan görünmez engellerle karşılaşabilmektedir. Bombuwela ve De Alwis (2013), cam tavan ile kadınların kariyer gelişimi arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu ve söz konusu faktörlerin kariyer gelişiminde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle cam tavanın kadın çalışanlar üzerindeki etkilerinin kariyer gelişiminin yanı sıra farklı bireysel, toplumsal ve örgütsel sonuçlar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.4.1.1. İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Çifte Sorumluluk (Dual Responsibility)

Toplumsal cinsiyete dayalı rol beklentileri, kadınların kariyer gelişimlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Kadınlar çalışma yaşamındaki mesleki sorumluluklarının yanı sıra çocuk bakımı ve ev içi yükümlülükleri de büyük ölçüde üstlenebilmektedir. Özellikle akademik çalışma yaşamında kadınların ev ve aileye ilişkin sorumlulukları ile mesleki yaşamları arasında denge kurmakta çeşitli güçlüklerle karşılaşabildikleri görülmektedir (Ergöl vd., 2012). Bu durum, kadınların çalışma yaşamındaki olanaklardan yararlanmalarını ve kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Literatürde “Çifte Sorumluluk” (Dual Responsibility) olarak ele alınan bu durum, kadınların çalışma yaşamı ile aile içindeki sorumluluklarını eş zamanlı olarak sürdürmek zorunda kalmalarıyla ilişkilidir. Saleem vd. (2017), iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmanın kadınların kariyer ilerlemelerini engelleyebildiğini ve çifte rolün

seçim ve terfi süreçlerinde kadınlar açısından dezavantaj oluşturabildiğini belirtmektedir. Bu nedenle ifte sorumluluk, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerini güçleştiren ve cam tavanın oluşumuna katkıda bulunabilen faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

3.4.1.2. Psikolojik Etkiler ve Kimlik atışması (Identity Interference)

Cam tavan sendromu kadın çalışanlar üzerinde yalnızca mesleki değil, aynı zamanda psikolojik etkiler de yaratabilmektedir. Kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen koşullarla karşılaşan kadınlar, zaman içerisinde bu engelleri kabullenerek mevcut çalışma koşullarına uyum sağlamaya çalışabilmektedir. Wrigley (2002), bu süreci “Müzakere Edilmiş Kabulleniş” (Negotiated Resignation) kavramıyla açıklamakta ve kadınların cam tavanın varlığıyla psikolojik olarak uzlaşabildiklerini belirtmektedir. Bu durum, cam tavanın kadınların kariyer beklentileri ve mesleki hedefleri üzerinde psikolojik sonuçlar yaratabileceğini göstermektedir.

Cam tavana ilişkin inançlar kadınların kariyer tatmini, mutlulukları ve psikolojik iyi oluşlarıyla da ilişkili olabilmektedir. Cam tavanın aşılamayacağına yönelik kötümser inançların daha olumsuz kariyer sonuçlarıyla, bu engellerin aşılabileceğine yönelik daha iyimser inançların ise daha olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir (Smith vd., 2012). Bunun yanında cam tavanın iş-aile atışması aracılığıyla iş stresi, iş tatmini ve işe bağlılık gibi çalışma yaşamına ilişkin sonuçları da etkileyebildiği belirlenmiştir (Babic ve Hansez, 2021). Dolayısıyla cam tavan, kadınların kariyer gelişimlerinin yanı sıra çalışma yaşamındaki psikolojik durumlarını da etkileyebilen bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Kadınların kariyer süreçlerinde yaşadıkları psikolojik baskının bir diğer boyutu farklı kimlik ve roller arasındaki çatışmayla ilişkilidir. Ysseldyk vd. (2019), özellikle kadın akademisyenlerin akademisyen veya bilim insanı kimlikleri ile kadın ve anne kimliklerini zaman zaman birbiriyle uyumsuz algılayabildiklerini ve bu durumun kimlik çatışmasına yol açabildiğini belirtmektedir. Farklı rollerin gerektirdiği beklentilerin aynı anda karşılanmaya çalışılması, kadınların kariyer ve kişisel yaşamları arasında ek bir baskı yaşamalarına neden olabilmektedir.

3.4.1.3. Annelik Duvarı (Maternal Wall)

Cam tavan sendromunun kadın çalışanlar üzerindeki etkilerinden biri literatürde “Annelik Duvarı” (Maternal Wall) olarak adlandırılan olgudur. Annelik duvarı, kadınların anne olmaları nedeniyle iş yaşamında yeterlilikleri ve kariyerlerine

bağılılıkları konusunda çeşitli önyargılarla karşılaşmalarını ifade etmektedir. Williams (2005), özellikle akademik çalışma yaşamında annelerin “ideal çalışan” ve “ideal anne” rollerine ilişkin beklentiler arasında kalabildiklerini ve bu durumun kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini güçleştirebildiğini belirtmektedir.

Annelik yalnızca kadınlardan beklenen toplumsal roller açısından değil, çalışma yaşamındaki yeterliliklerinin değerlendirilmesi bakımından da dezavantaj yaratabilmektedir. Nitekim annelerin benzer niteliklere sahip çocuksuz kadınlara kıyasla daha az yetkin ve işlerine daha az bağlı olarak değerlendirilebildikleri, işe alınma ve terfi süreçlerinde dezavantaj yaşayabildikleri ortaya konulmuştur (Correll vd., 2007). Bu nedenle annelik duvarı, kadınların kariyer gelişimlerini sınırlandırabilen ve cam tavanın devamlılığına katkıda bulunabilen önemli toplumsal cinsiyet temelli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir.

3.4.1.4. Örgütsel Yapı ve Kariyer Üzerindeki Etkileri

Cam tavan sendromunun kadın çalışanlar üzerindeki etkileri yalnızca psikolojik boyutla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel ve ekonomik sonuçlar da doğurmaktadır. Araştırmalar, kadınların ücret ve kariyer fırsatları açısından erkeklerle eşit koşullara sahip olmadıklarını ve bu durumun iş doyumlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. (Sampson ve Moore, 2008). Özellikle kariyerin ilerleyen dönemlerinde erkeklerin ücret artışlarından daha fazla yararlandıkları, kadınların ise benzer eğitim ve deneyim düzeylerine sahip olmalarına rağmen daha düşük ekonomik kazanımlar elde edebildikleri belirtilmektedir. Ücret eşitsizliğinin zaman içerisinde ortadan kalkmak yerine genişleyebilmesi, cam tavanın kadınların kariyer gelişimleri ve ekonomik kazanımları üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler oluşturduğunu göstermektedir (Sampson ve Moore, 2008).

Cam tavan algısının güçlenmesi, kadın çalışanların örgüte ve kariyer süreçlerine ilişkin değerlendirmelerini de etkileyebilmektedir. Kadınlar üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerinin görünmez engeller nedeniyle sınırlandırıldığını düşündüklerinde örgütsel adalet algıları zayıflayabilmekte, kariyer fırsatlarının eşit olmadığına inanabilmekte ve örgüte duydukları güven azalabilmektedir. Bu durum motivasyon kaybına, iş tatmininin düşmesine, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla cam tavan yalnızca bireysel kariyer hedeflerini değil, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını da olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel sorun olarak değerlendirilmektedir (Powell ve Butterfield, 2015).

Genel çerçevede değerlendirildiğinde, cam tavan ile kadınların kariyer gelişimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kadınların karşılaştıkları bireysel, kültürel ve kurumsal engeller arttıkça kariyer ilerlemeleri ve mesleki gelişimleri olumsuz etkilenmekte, kariyer hedeflerine ulaşmaları zorlaşmaktadır. (Bombuwela ve De Alwis, 2013). Bunun sonucunda kadınlar üst düzey pozisyonlara erişimde daha fazla güçlük yaşamakta, kariyer memnuniyetleri azalmakta ve mesleki gelişim süreçleri yavaşlayabilmektedir. Bu nedenle cam tavan, kadınların kariyer gelişimlerini sınırlandıran ve çalışma yaşamındaki fırsat eşitliğini zedeleyen önemli yapısal engellerden biri olarak değerlendirilmektedir (Bombuwela ve De Alwis, 2013).

3.4.2. Terfi Sürecine Etkileri

Cam tavan sendromunun kadın çalışanlar üzerindeki en belirgin sonuçlarından biri terfi süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Kadınlar gerekli eğitim, deneyim ve mesleki yeterliliğe sahip olsalar dahi kariyer basamaklarında erkeklerle aynı fırsatlara ulaşamayabilmektedir. Akademik çalışma yaşamında da kadın araştırma görevlilerinin toplumsal cinsiyete dayalı güçlüklerle karşılaşabildikleri ve aile yaşamına ilişkin sorumlulukların çalışma yaşamlarını etkileyebildiği belirtilmektedir (Ergöl vd., 2012). Bu durum, kadınların kariyer gelişimlerinin örgütsel koşulların yanı sıra toplumsal rollerden de etkilenebildiğini göstermektedir.

Terfi süreçlerinde örgüt içerisindeki ilişkiler ve gayriresmî ağlar da etkili olabilmektedir. Wrigley (2002), erkek egemen ilişki ağlarının erkek çalışanlara avantaj sağlayabildiğini ve bu ağların dışında kalan kadınların kariyer ilerlemelerinde dezavantaj yaşayabildiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde örgüt kültürü, profesyonel ağlar ve örgütsel uygulamalar da kadınların üst yönetim pozisyonlarına ilerlemelerini etkileyebilmektedir (Jauhar ve Lau, 2018). Dolayısıyla mesleki yeterlilik ve performans, kadınların üst pozisyonlara yükselmeleri için her zaman tek başına yeterli olmayabilmektedir.

Cam tavanın kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri üzerindeki etkisi zaman içerisinde farklı biçimlerde varlığını sürdürmektedir. Powell ve Butterfield (2015), kadınların yönetimdeki konumlarında değişimler yaşanmasına rağmen cam tavan olgusunun temel niteliğini koruduğunu belirtmektedir. Bu durum, kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engellerin bireysel yeterliliklerin ötesinde örgütsel ve toplumsal koşullarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

3.4.3. Yönetim Kademelerine Yükselme Sürecine Etkileri

Cam tavan sendromunun en belirgin sonuçlarından biri, kadın çalışanların üst yönetim kademelerine yükselmelerinin sınırlandırılmasıdır. Çalışma yaşamında kadın ve erkek çalışanların sayısal oranları kariyerin başlangıç aşamalarında birbirine yakın düzeylerde seyretse de kariyer basamaklarında ilerledikçe ve yönetsel pozisyonlara yaklaşıldıkça kadın temsiliinin kademeli olarak azaldığı görülmektedir. Kadınların örgütlerde sayısal olarak önemli bir yer edinmelerine rağmen karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmemeleri, yönetim kademelerine erişim sürecinde yapısal ve kronik eşitsizliklerin devam ettiğini göstermektedir (Yousaf ve Schmiede, 2016). Bu durum, kadın çalışanların kariyer süreçleri boyunca görünmez engellerle karşı karşıya kaldıklarına ve dikey hareketliliklerinde açık bir dezavantaj yaşadıklarına işaret etmektedir (Çubuk ve Erol, 2023).

Yönetim kademelerindeki bu temsil eşitsizliği, kadın çalışanların örgütsel güç, otorite ve yetki alanlarına erişimlerini doğrudan sınırlandırmaktadır. Kadınlar iş yaşamında çoğunlukla dikey ilerlemenin kesintiye uğradığı orta düzey yöneticilik görevlerinde yoğunlaşırken; üst düzey liderlik, stratejik planlama ve nihai karar alma pozisyonlarında erkek çalışanların ağırlığı baskınlığını korumaktadır. (Sampson ve Moore, 2008). Sektörel bazda incelendiğinde, bazı iş kollarında kadınlar iş gücünün büyük çoğunluğunu oluştursalar dahi, söz konusu kurumların tepe yönetimlerinde yine erkeklerin daha fazla temsil edildiği gözlemlenmektedir. Bu durum, kadınların kariyer basamaklarında belirli bir hiyerarşik noktaya kadar yükselebildiklerini, ancak kurumsal gücün dağıtıldığı üst yönetim düzeyine geçiş aşamasında cam tavanın somut engelleriyle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır (Sampson ve Moore, 2008).

Söz konusu dikey yönlü engellenme ve hiyerarşik basamaklardaki temsil adaletsizliği, akademik alanda da kendisini açıkça göstermektedir. Toplam akademisyen sayıları dikkate alındığında kadınların oranları yüksek seviyelere ulaşmış olmasına rağmen, hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça bu denge erkek akademisyenler lehine değişmektedir (Zubarioğlu, 2024). Özellikle profesörlük kadrolarında, rektörlük, rektör yardımcılığı ve dekanlık gibi üst düzey yönetsel ile idari görevlerde kadınların temsil oranları erkek meslektaşlarına kıyasla oldukça düşük düzeylerde kalmaktadır. Akademik kurumlardaki bu yapısal durum, kadın akademisyenlerin belirli bir bilimsel ve kariyer seviyesine kadar ilerleyebilmelerine karşın, yönetsel karar alma süreçlerine katılımlarının görünmez engellerle sınırlandırıldığını ve kurumsal yönetimde erkek ağırlığının yeniden üretildiğini doğrulamaktadır (Zubarioğlu, 2024).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına erişimini güçleştiren ve bu hiyerarşik eşitsizliklerin süreklilik kazanmasına yol açan temel dinamiklerden biri de örgütsel yapılara yerleşmiş olan toplumsal cinsiyet temelli önyargılardır. Liderlik, otorite ve yöneticilik rollerinin geleneksel olarak maskülen özelliklerle özdeşleştirilmesi, kadınların yönetsel pozisyonlar için uygun ve yetkin adaylar olarak değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu önyargıların bir sonucu olarak terfi süreçlerinde karşılaşılan örtük ayrımcılıklar ve sınırlı kariyer fırsatları, kadınların üst düzey karar alma mekanizmalarına dahil olmalarını engellemekte ve yönetsel pozisyonlardaki erkek egemen yapının korunmasına katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, kadın çalışanların yönetim kademelerinde hak ettikleri düzeyde temsil edilememesi, cam tavan sendromunun örgütsel yapılarda somutlaşan en net ve en yıkıcı çıktıları arasında yer almaktadır (Smith vd., 2012).

3.4.3.1. Think Manager–Think Male Yaklaşımı

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini açıklamada kullanılan önemli yaklaşımlardan biri “Think Manager–Think Male” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, başarılı bir yönetici profiline atfedilen özelliklerle erkeklere atfedilen özellikler arasında güçlü bir benzerlik bulunduğunu ileri sürmektedir. Schein (2001), yönetim başarısı için gerekli görülen özelliklerin kadınlardan çok erkeklerle ilişkilendirilmesinin, kadınların yönetim kademelerinde ilerlemeleri açısından önemli bir psikolojik engel oluşturduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda başarılı yöneticilere ilişkin kalıp yargılar ile erkeklere ilişkin kalıp yargıların benzerlik göstermesi, erkeklerin yönetici pozisyonları açısından daha uygun olarak algılanmasına neden olabilmektedir.

“Think Manager–Think Male” ilişkisinin örgütlerdeki toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin anlaşılması açısından önemine dikkat çeken Ryan vd. (2011), başarılı örgütlerde yöneticilere ilişkin değerlendirmelerde bu ilişkinin varlığını yeniden ortaya koymuştur. Araştırmacılar aynı zamanda söz konusu ilişkinin örgütün içinde bulunduğu koşullara göre değişebildiğini ve başarısızlık ya da kriz koşullarında kadınlara ilişkin yönetsel kalıp yargıların farklılaşabildiğini göstermiştir. Bu durum, kadın ve erkeklerin liderlik pozisyonlarına uygunluğuna ilişkin değerlendirmelerin yalnızca bireysel yeterliliklerden değil, toplumsal cinsiyete dayalı kalıp yargılardan ve örgütsel bağlamdan da etkilenebildiğini göstermektedir.

3.4.3.2. Rol Uyumsuzluğu Kuramı (Role Incongruity Theory)

Rol Uyumsuzluğu Kuramı (Role Congruity Theory), kadınların liderlik pozisyonlarında karşılaştıkları önyargıları açıklayan önemli teorik yaklaşımlardan biridir. Kurama göre kadınlara ilişkin toplumsal cinsiyet rolleri ile liderlik rollerine ilişkin beklentiler arasında algılanan bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Bu uyumsuzluk, kadınların potansiyel liderler olarak erkeklere kıyasla daha olumsuz değerlendirilmesine ve liderlik rolünün gerektirdiği davranışları sergilediklerinde bu davranışların daha olumsuz karşılanmasına neden olabilmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bu nedenle kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmaları ve bu pozisyonlarda başarılı olarak değerlendirilmeleri erkeklere kıyasla daha zor olabilmektedir.

Kadınların liderlik ve kariyer süreçlerinde karşılaştıkları önyargılar, yeterliliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan standartlara da yansiyabilmektedir. Biernat ve Kobryniewicz (1997), kadın ve erkeklerin yeterliliklerinin değerlendirilmesinde farklı standartların kullanılabildiğini ve kadınlar için daha yüksek yeterlilik standartlarının uygulanabildiğini ortaya koymuştur. Bu durum, kadınların performanslarının yeteneklerine dayandığını kanıtlamak için daha fazla çaba göstermelerini gerektirebilmektedir. Dolayısıyla kadınların kariyer süreçlerinde yalnızca liderlik rollerine ilişkin kalıp yargılarla değil, yeterliliklerini kanıtlama konusunda daha yüksek beklentilerle de karşılaşabildikleri görülmektedir. Bu durum kadınların yönetim kademelerinde kabul görmelerini zorlaştırmakta ve liderlik pozisyonlarına yükselmeleri önünde ek bir baskı unsuru oluşturmaktadır (Purcell vd., 2010). Dolayısıyla rol uyumsuzluğu, kadınların üst yönetim kademelerine erişimlerini sınırlandıran ve cam tavanın sürdürülmesine katkı sağlayan önemli psikososyal mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir (Barbuto vd., 2007).

3.4.3.3. Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome)

Kadın çalışanların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştıran unsurlar yalnızca erkek egemen örgüt kültüründen veya kurumsal önyargılardan kaynaklanmamaktadır. İş yaşamında kadınların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellerin bir diğer boyutu, örgütsel ilişkiler ve kadın çalışanlar arasındaki etkileşimlerle ilişkilidir. Literatürde “Kraliçe Arı Sendromu” (Queen Bee Syndrome) olarak adlandırılan bu olgu, üst düzey pozisyonlara ulaşmış bazı kadınların kendilerinden daha alt kademelerde bulunan kadın çalışanlardan uzaklaşmaları ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğini sürdürebilecek tutumlar sergilemeleriyle açıklanmaktadır (Derks vd., 2016). Bu yönüyle Kraliçe Arı Sendromu, kadınların kariyerlerinde

karşılaştıkları engellerin yalnızca kadın-erkek ilişkileri üzerinden değil, kadın çalışanlar arasındaki örgütsel ilişkiler açısından da değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kraliçe Arı Sendromu'nun ortaya çıkışında kadınların erkek egemen çalışma ortamlarında karşılaştıkları kariyer koşulları etkili olabilmektedir. Derks vd. (2016), bu davranışların kadınlara özgü bir özellik olarak değerlendirilmemesi gerektiğini; toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve sosyal kimlik tehdidiyle karşılaşan kadınların örgütsel koşullara verdikleri bir tepki olarak ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Akademik çalışma yaşamını inceleyen Faniko vd. (2021) ise kariyerlerinin ileri aşamalarındaki kadın akademisyenlerin, kariyerlerinin başlangıcındaki kadınların kariyer bağlılıklarını erkek akademisyenlere kıyasla daha düşük değerlendirebildiklerini ortaya koymuştur. Araştırmada bu durum, kadınların kendi kariyerlerinde karşılaştıkları güçlükler ve başarıya ulaşmak için yaptıkları fedakârlıklarla ilişkilendirilmiştir.

Kraliçe Arı Sendromu'nun etkileri kadın çalışanların kariyer gelişim süreçlerinde de görülebilmektedir. Üst pozisyonlardaki kadınların diğer kadın çalışanlara sağladıkları mesleki destek, kadınların kariyerlerinde ilerlemeleri açısından önem taşımaktadır. Abalkhail (2020), kadın çalışanlar arasındaki hiyerarşik ilişkileri ele aldığı araştırmasında, üst pozisyonlardaki kadınların diğer kadınların kariyer gelişimine yönelik desteklerinin bazı durumlarda sınırlı ve koşullu olabildiğini ortaya koymuştur. Araştırmada ayrıca bazı kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlardan uzaklaşabildiği ve onların kariyer ilerlemelerini olumsuz yönde etkileyebilecek davranışlar sergileyebildiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmelerini zorlaştıran unsurlar arasında örgütsel önyargıların yanı sıra kadın çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve destek mekanizmalarının da dikkate alınması gerekmektedir.

3.4.3.4. Cam Uçurum (Glass Cliff)

Cam tavan literatüründe önemli kavramlardan biri olan cam uçurum (glass cliff), kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerinin her zaman fırsat eşitliği çerçevesinde gerçekleşmediğini ileri sürmektedir (Ryan ve Haslam, 2005). Bu yaklaşıma göre kadınlar erkeklere kıyasla daha çok kriz, belirsizlik ve başarısızlık riski taşıyan örgütlerde üst düzey yönetim pozisyonlarına getirilmektedir (Ryan ve Haslam, 2005). Başka bir ifadeyle kadınların yönetim kademelerine yükselmeleri ilk bakışta kariyer başarıları ve fırsat eşitliğinin göstergesi olarak değerlendirilebilse de, çoğu zaman bu yükseliş yüksek risk ve başarısızlık olasılığı içeren koşullar altında gerçekleşmektedir (Ashley, 2010). Cam uçurum yaklaşımı, geleneksel cam tavan anlayışından farklı olarak kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerini değil, bu pozisyonlara hangi koşullar

altında eriştiklerini açıklamaktadır (Hunt-Earle, 2012). Bu nedenle kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşmış olmaları tek başına eşitliğin sağlandığı anlamına gelmemekte, görevin niteliğinin ve örgütsel koşulların da değerlendirilmesi gerekmektedir (Ryan ve Haslam, 2005).

Literatürde cam uçurum olgusu, "Think Crisis–Think Female" (Kriz Varsa Kadın Uygun) yaklaşımı ile açıklanmaktadır (Ryan ve Haslam, 2005). Bu yaklaşıma göre örgütlerin kriz dönemlerinde kadın liderler değişimi sağlayabilecek kişiler olarak görülmekte ve üst düzey yönetim pozisyonlarına atanma olasılıkları artmaktadır (Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Ancak bu tercih çoğu zaman yüksek riskli görevlerle birlikte gerçekleşmekte ve kadın yöneticilerin göreve başladıkları andan itibaren yoğun baskı altında çalışmalarına neden olmaktadır (Bruckmüller ve Branscombe, 2010). Yapılan araştırmalarda ciddi mali kayıplar yaşayan işletmelerin yönetim kurullarında kadın temsilinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş, özellikle büyük mali kayıpların yaşandığı şirketlerde kadınların yönetim kademelerinde daha fazla yer aldığı belirlenmiştir (Ryan ve Haslam, 2005). Bu bulgular kadınların daha riskli ve kırılgan örgütsel yapılarda liderlik pozisyonlarına getirilme olasılıklarının arttığını göstermektedir (Morgenroth vd., 2020). Ayrıca başarısızlıkla sonuçlanan yöneticilik deneyimlerinin ilerleyen dönemlerde kadınların diğer liderlik pozisyonlarına atanma olasılıklarını azaltabileceği ve kariyer gelişimleri açısından önemli riskler oluşturabileceği belirtilmektedir (Ryan ve Haslam, 2005). Bu nedenle cam uçurum olgusu, kadınların liderlik pozisyonlarına erişimlerinin niteliğini sorgulayan ve cam tavan tartışmalarını farklı bir boyuta taşıyan önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Mulcahy ve Linehan, 2013).

3.5. Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Stratejiler

Cam tavan sendromu, kadınların kariyer gelişimlerini, terfi süreçlerini ve üst yönetim kademelerine erişimlerini olumsuz etkileyen çok boyutlu bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle cam tavanın ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılması yalnızca bireysel çabalarla değil, aynı zamanda kurumsal ve toplumsal düzeyde gerçekleştirilecek kapsamlı uygulamalarla mümkün olabilmektedir. Kadınların bilgi, beceri ve deneyimlerinden etkin biçimde yararlanılabilmesi, yönetim kademelerinde daha fazla temsil edilmelerinin sağlanması ve kariyer süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engellerin ortadan kaldırılması çalışma yaşamında fırsat eşitliğinin güçlendirilmesi açısından önem taşımaktadır (Ceyhan Bor ve Özbağış, 2023).

Cam tavan engelleriyle mücadelede bireysel ve kurumsal düzeyde geliştirilecek stratejiler birbirini tamamlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Kadınların kariyer gelişim süreçlerinde desteklenmeleri, mesleki gelişim faaliyetlerine katılımlarının artırılması, mentorluk ve dayanışma mekanizmalarının güçlendirilmesi bireysel düzeyde önem taşırken; kurumlarda liyakat ilkesinin benimsenmesi, şeffaf terfi ve atama sistemlerinin uygulanması, fırsat eşitliğini destekleyen politikaların geliştirilmesi ve kadınların karar alma mekanizmalarına katılımlarının artırılması kurumsal düzeyde önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda cam tavanın aşılmasına yönelik stratejiler bireysel ve kurumsal boyutlarıyla aşağıda ele alınmaktadır (Şahin, 2026).

3.5.1. Bireysel Stratejiler

Cam tavan sendromunun aşılmasında bireysel stratejiler önemli bir yere sahiptir. Kadınların kariyer süreçlerini bilinçli ve planlı bir şekilde yönetmeleri, mesleki bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri ve kariyer hedeflerini belirleyerek bu doğrultuda hareket etmeleri kariyer ilerlemelerini destekleyebilmektedir. Bunun yanı sıra örgüt içerisindeki görünürlüklerini artırmaları, farklı görev ve sorumluluklar üstlenmeleri, profesyonel ilişki ağlarını geliştirmeleri ve karşılaştıkları engeller karşısında direnç göstermeleri de kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadır. (Wrigley, 2002). Ancak cam tavanın yalnızca bireysel çabalarla ortadan kaldırılması mümkün değildir. Çünkü bu olgu aynı zamanda örgütsel ve toplumsal yapılardan kaynaklanan çok boyutlu bir sorun niteliği taşımaktadır. Bu nedenle bireysel stratejilerin etkili olabilmesi için kurumsal dönüşüm politikalarıyla desteklenmesi gerekmektedir (Wrigley, 2002).

Kadın çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri, kariyer planlamalarına önem vermeleri ve mesleki görünürlüklerini artırmaları kariyer ilerlemelerini destekleyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca meslektaşlarıyla iş birliği içerisinde hareket etmeleri, profesyonel ağlarını genişletmeleri ve kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engellere karşı çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmeleri, üst yönetim pozisyonlarına erişimlerini kolaylaştırabilmektedir. Bu bağlamda bireysel gelişim ve kariyer yönetimi süreçleri, cam tavanın etkilerinin azaltılmasında etkili araçlar arasında değerlendirilmektedir (Şahin, 2026).

3.5.1.1. Mentorluk (Mentoring) ve Sponsorluk (Sponsorship) İlişkileri

Mentorluk (Mentoring) ve sponsorluk (Sponsorship), kadınların kariyer gelişimlerini destekleyen ve üst yönetim pozisyonlarına erişimlerini kolaylaştıran önemli kariyer araçları arasında yer almaktadır. Mentorluk, deneyimli bireylerin bilgi ve

tecrübelerini daha az deneyimli çalışanlarla paylaşarak onların mesleki gelişimlerine rehberlik etmelerini ifade ederken; sponsorluk, üst düzey yöneticilerin çalışanların kariyer gelişimlerini aktif biçimde desteklemelerini ve örgüt içerisindeki görünürlüklerini artırmalarını ifade etmektedir. (Rampersad, 2025). Her iki mekanizma da kadınların profesyonel ağlara erişimlerini kolaylaştırmakta, kariyer fırsatlarından haberdar olmalarına katkı sağlamakta ve yönetim kademelerine hazırlanmalarını desteklemektedir. Özellikle cam tavan engellerinin yoğun olarak hissedildiği örgütlerde mentorluk ve sponsorluk ilişkileri, kadınların kariyer gelişimlerini destekleyen ve üst düzey pozisyonlara erişimlerini kolaylaştıran önemli destek mekanizmaları arasında değerlendirilmektedir (Rampersad, 2025).

Kadınların liderlik yetkinliklerini geliştirmeleri, profesyonel ağlarını genişletmeleri ve mentorluk ile sponsorluk ilişkilerinden yararlanmaları, üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını kolaylaştıran önemli unsurlar arasında gösterilmektedir. Bu tür ilişkiler kadınların örgüt içerisindeki görünürlüklerini artırmakta, kariyer fırsatlarına erişimlerini kolaylaştırmakta ve yönetim pozisyonlarına hazırlanma süreçlerine katkı sağlamaktadır. Özellikle sponsorluk mekanizmaları sayesinde kadın çalışanlar önemli görev ve projelerde yer alma, karar alma süreçlerine katılma ve üst düzey yöneticiler tarafından desteklenme fırsatı elde edebilmektedir. Bu durum kadınların kariyer ilerlemelerini destekleyerek üst yönetim pozisyonlarına ulaşma olasılıklarını artırmakta ve cam tavan engellerinin aşılmasına katkı sağlamaktadır (Ganiyu vd., 2018).

3.5.2. Kurumsal Stratejiler

Cam tavan sendromunun ortadan kaldırılması yalnızca kadın çalışanların bireysel çabalarıyla mümkün olmamakta, aynı zamanda kurumların fırsat eşitliğini destekleyen politikalar geliştirmelerini de gerektirmektedir. Bu doğrultuda atama ve terfi süreçlerinin şeffaf kriterlere dayandırılması, kariyer gelişimini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması ve kadınların liderlik pozisyonlarına hazırlanmasını sağlayacak eğitim olanaklarının sunulması önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen kurumsal politikaların geliştirilmesi, ayrımcılığı önleyici uygulamaların benimsenmesi ve kadınların yönetim kademelerinde daha fazla temsil edilmelerine yönelik çalışmaların artırılması, çalışma yaşamında fırsat eşitliğinin sağlanmasına ve cam tavan engellerinin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Şahin, 2026).

Kurumsal düzeyde uygulanabilecek stratejiler arasında destekleyici örgüt kültürünün oluşturulması, kariyer planlama sistemlerinin geliştirilmesi, erkek egemen

örgüt kültürünün dönüştürülmesi ve kadın çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması yer almaktadır. Ayrıca mentorluk ve sponsorluk programlarının güçlendirilmesi, kadınların örgüt içi iletişim ağlarına katılımlarının artırılması ve yönetim pozisyonlarına erişimlerini kolaylaştıracak uygulamaların desteklenmesi, üst yönetim kademelerinde kadın temsiline artırılmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu tür uygulamalar kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engellerin azaltılmasına ve yönetim pozisyonlarına erişimlerinin kolaylaştırılmasına yardımcı olabilmektedir (Öztürk ve Hüseyinzade Şimşek, 2019).

3.5.2.1. Kurumsal Politikalar

Cam tavan sendromunun azaltılabilmesi için örgütlerin terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme ve yönetsel temsil süreçlerini toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifi doğrultusunda yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir. Kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini sınırlandıran gayriresmî ilişki ağlarının, dışlayıcı örgüt kültürünün ve erkek egemen yönetim anlayışının dönüştürülmesi, kurumsal politikaların temel amaçları arasında yer almaktadır. (Wrigley, 2002). Bu doğrultuda mentorluk programlarının yaygınlaştırılması, şeffaf terfi ölçütlerinin oluşturulması ve eşit fırsat mekanizmalarının geliştirilmesi kadınların kariyer gelişimlerini destekleyen önemli uygulamalar arasında gösterilmektedir. Söz konusu politikalar, kadınların örgüt içerisindeki görünürlüklerini artırarak yönetim kademelerine erişimlerini kolaylaştırabilmekte ve cam tavan engellerinin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Wrigley, 2002).

Kurumların kadınların kariyer gelişimlerini desteklemek amacıyla liderlik geliştirme programları, mentorluk uygulamaları (Mentoring), kariyer geliştirme faaliyetleri ve kadınların örgüt içerisindeki görünürlüklerini artırmaya yönelik programlar oluşturmaları önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra aile dostu politikalar (Family-Friendly Policies) ve esnek çalışma uygulamaları, kadınların iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi daha etkin şekilde kurmalarına katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca örgütlerin ücretlendirme ve terfi sistemlerini düzenli olarak gözden geçirmeleri, kadın çalışanların kariyer ilerlemelerini izlemeleri ve üst yönetimin eşitlik politikaları konusunda hesap verebilirliğini artırmaları, cam tavanın azaltılmasına yönelik önemli kurumsal politika araçları arasında değerlendirilmektedir (Sampson ve Moore, 2008).

Kurumsal politikaların etkinliği, yalnızca belirli uygulamaların hayata geçirilmesiyle değil, aynı zamanda bu uygulamaların işe alım, performans

değerlendirme ve terfi süreçlerine sistematik biçimde yansıtılmasıyla mümkün olabilmektedir. Kadınların kariyer ilerlemeleri üzerinde örgütsel uygulamaların doğrudan etkili olduğu dikkate alındığında, ayrımcı uygulamaların ortadan kaldırılması ve fırsat eşitliğini destekleyen politikaların kurumsal kültürün bir parçası hâline getirilmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen eşitlikçi kurumsal politikalar, kadınların üst düzey pozisyonlara erişimlerini kolaylaştırarak kariyer gelişimlerini destekleyebilmektedir (Jauhar ve Lau, 2018).

3.5.2.2. Eşitlikçi Uygulamalar

Cam tavanın azaltılabilmesi için örgütlerde terfi ve yönetici seçme süreçlerinin şeffaf, standart ve hesap verebilir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda karar vericilerin bilinçsiz önyargılarının azaltılmasına yönelik geliştirilen uygulamalar literatürde “önyargı azaltma” (Debiasing) olarak adlandırılmaktadır. (Powell ve Butterfield, 2015). Yöneticilere bilinçsiz önyargılar konusunda eğitim verilmesi, terfi kriterlerinin açık biçimde belirlenmesi, karar süreçlerinin kayıt altına alınması ve yöneticilerin kararlarının gerekçelerini açıklamalarını sağlayan uygulamalar, ayrımcı kararların azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu tür eşitlikçi uygulamalar kadınların üst düzey pozisyonlara erişimlerini destekleyerek cam tavanın etkilerinin azaltılmasına yardımcı olabilmektedir (Powell ve Butterfield, 2015).

Eşitlikçi uygulamaların sürdürülebilir olabilmesi için işe alım, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinin nesnel kriterlere dayandırılması önem taşımaktadır. Yazılı kuralların oluşturulması, standart değerlendirme sistemlerinin uygulanması ve şeffaf terfi mekanizmalarının geliştirilmesi, karar vericilerin öznel değerlendirmelerinden kaynaklanabilecek önyargıların azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir. Bununla birlikte bu uygulamaların etkili sonuçlar verebilmesi için yöneticilerin kurallara uyumunun düzenli olarak denetlenmesi ve eşitlik politikalarının kurumsal yapı içerisinde desteklenmesi gerekmektedir (Purcell, MacArthur ve Samblanet, 2010).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına erişimlerinin artırılabilmesi için kariyer gelişim süreçlerinde desteklenmeleri ve karar alma mekanizmalarında daha görünür hâle gelmeleri de önem taşımaktadır. Bu kapsamda kadın çalışanlara kariyer danışmanlığı sağlanması, deneyimli yöneticilerle bilgi ve tecrübe paylaşımını mümkün kılan mekanizmaların oluşturulması ve kadınların yönetsel süreçlere katılımlarının teşvik edilmesi önerilmektedir. Kadınların potansiyel liderler olarak değerlendirilmesi ve yönetim kademelerinde daha görünür hâle gelmeleri, fırsat eşitliğinin

güçlendirilmesine katkı sağlayan önemli uygulamalar arasında yer almaktadır (Mızrahi ve Aracı, 2010).

Kadınların üst yönetim kademelerinde daha fazla temsil edilmelerini sağlamak amacıyla eşit fırsat politikalarının geliştirilmesi, seçim ve terfi süreçlerinde liyakat esasının benimsenmesi, eğitim ve gelişim programlarına erişimlerinin artırılması ve karar alma mekanizmalarında daha fazla yer almalarının desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca kadınların yönetim kurullarında ve üst düzey karar organlarında daha fazla temsil edilmeleri, rol model etkisi yaratarak hem kadın çalışanların kariyer beklentilerini güçlendirmekte hem de cam tavanın etkilerinin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu nedenle eşit fırsat ve temsil politikaları, cam tavanla mücadelede önemli kurumsal uygulamalar arasında değerlendirilmektedir (Saleem vd., 2017).

3.5.2.3. Eğitim ve Liderlik Geliştirme Programları

Cam tavan engellerinin azaltılmasında kadınların liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve destek programları önemli bir rol oynamaktadır. Kadınların yöneticilik ve liderlik pozisyonlarına hazırlanabilmeleri için mesleki bilgi ve becerilerini geliştirecek eğitim faaliyetlerine katılımlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Özellikle karar alma süreçlerine katılımı artıran, liderlik kapasitesini güçlendiren ve kariyer planlamasına katkı sağlayan programlar, kadınların üst yönetim pozisyonlarına erişimlerini kolaylaştırabilmektedir. Bunun yanı sıra kurumların kadın çalışanları yönetsel pozisyonlara hazırlayacak destek mekanizmaları oluşturması ve kariyer gelişim süreçlerinde kadınlara rehberlik etmesi, cam tavanın etkilerinin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir (Ganiyu vd., 2018).

3.5.2.4. Farkındalık ve Önyargı Azaltma Çalışmaları

Cam tavanın azaltılabilmesi için yalnızca yapısal düzenlemeler yapılması yeterli olmamakta, aynı zamanda örgütlerde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığın artırılması da gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin ve çalışanların bilinçsiz önyargılar, ayrımcılık, cam tavan ve cam uçurum gibi kavramlar konusunda bilgilendirilmeleri önem taşımaktadır. Nitekim toplumsal cinsiyet önyargılarına yönelik müdahalelerin, akademisyenlerin toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyici davranışlara ilişkin öz-yeterliklerini artırabildiği belirlenmiştir (Carnes vd., 2015). Benzer şekilde, yaşam bilimleri eğiticileri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, eğitim sonrasında toplumsal cinsiyet önyargısına ilişkin farkındalığın arttığı ve önyargının azaldığı tespit edilmiştir (Moss-Racusin vd., 2016). Kurumlarda farkındalık eğitimlerinin

düzenlenmesi, stratejik eylem planlarının hazırlanması ve ayrımcı uygulamaların erken aşamada tespit edilmesine yönelik mekanizmaların oluşturulması, kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engellerin azaltılmasına katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca örgütlerde eşitlik kültürünün güçlendirilmesi ve önyargıların azaltılmasına yönelik çalışmaların yaygınlaştırılması, kadınların yönetim kademelerinde daha fazla temsil edilmelerini destekleyen önemli uygulamalar arasında yer almaktadır (Alhas, 2020).

3.6. Akademide Cam Tavan Sendromu

Akademik kurumlar, bilimsel liyakat, fırsat eşitliği ve nesnellik ilkeleri üzerine kurulu yapılar olarak kabul edilmektedir. Ancak bu yapıya rağmen kadın akademisyenlerin kariyer süreçlerinde çeşitli görünmez engellerle karşılaştıkları görülmektedir. Kadınların yükseköğretime ve akademik yaşama katılımlarında önemli gelişmeler yaşanmış olsa da akademik hiyerarşinin üst basamaklarına yükselme ve karar alma mekanizmalarında yer alma süreçlerinde çeşitli güçlüklerin devam ettiği dikkat çekmektedir. Nitekim akademik hiyerarşide kademe yükseldikçe kadınların temsil oranlarının azalması, kadınların akademik kariyerin üst basamaklarında yeterli düzeyde temsil edilemediklerini göstermektedir (Sanders vd., 2009). Ayrıca kadınların akademik alanlarda sayısal olarak güçlü biçimde temsil edilmeleri, üst akademik kademelere yükselmede eşit fırsatlara sahip oldukları anlamına gelmemektedir (Van Veelen ve Derks, 2022). Bu durum, cam tavan olgusunun yalnızca özel sektör veya kamu kurumlarıyla sınırlı olmadığını, akademik kurumlarda da farklı biçimlerde ortaya çıkabildiğini göstermektedir.

Akademik alanda cam tavan sendromu, kadın akademisyenlerin sahip oldukları eğitim düzeyi, akademik yeterlilikleri ve mesleki başarılarına rağmen üst akademik unvanlara veya yönetsel görevlere erişimlerini sınırlandıran görünmez engeller bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu engeller çoğu zaman açık bir ayrımcılık şeklinde ortaya çıkmamakta; toplumsal cinsiyet kalıp yargıları, örgütsel kültür, kariyer süreçlerinde yaşanan kesintiler ve akademik çevredeki güç ilişkileri aracılığıyla kendini göstermektedir. Bu nedenle kadın akademisyenler, akademik kariyerlerinin farklı aşamalarında erkek meslektaşlarına göre çeşitli dezavantajlarla karşılaşabilmektedirler (Yıldız, 2018).

Kadın akademisyenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları güçlükler yalnızca akademik performans veya bireysel başarı düzeyiyle açıklanamamaktadır. Akademik kariyer; araştırma yapmayı, yayın üretmeyi, proje yürütmeyi, bilimsel etkinliklere

katılmayı ve akademik çevrelerde görünür olmayı gerektiren yoğun bir süreçtir. Bunun yanında kadın akademisyenler çoğu zaman aile içi sorumlulukları ve bakım yükümlülüklerini de üstlenmektedir. Akademik yaşamın gerektirdiği sorumluluklar ile toplumsal roller arasında yaşanan denge sorunu, kadın akademisyenlerin kariyer gelişimlerini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Karaözkök, 2024).

Akademide cam tavan sendromu yalnızca bireysel tercihler veya kişisel yetersizliklerle açıklanabilecek bir olgu değildir. Toplumsal cinsiyet temelli önyargılar, kurumsal uygulamalar, erkek egemen örgütsel yapılar ve kadınların karar alma mekanizmalarındaki sınırlı temsili gibi faktörler, akademik kariyer süreçlerinde görünmez engellerin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle akademide cam tavan sendromu, kadın akademisyenlerin kariyer deneyimlerini etkileyen bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurların birlikte değerlendirilmesini gerektiren çok boyutlu bir olgu olarak kabul edilmektedir (Zubarioğlu, 2024).

3.6.1. Akademik Alanda Kadın Temsili

Kadınların akademik alandaki temsili son yıllarda önemli ölçüde artış göstermesine rağmen, bu artışın akademik hiyerarşinin tüm basamaklarına eşit şekilde yansımadağı görülmektedir. Araştırmalar, kadın akademisyenlerin sayısal olarak akademide güçlü bir varlık göstermelerine karşın akademik mükemmeliyet ve yönetsel güç pozisyonlarında hâlen yeterince temsil edilmediklerini ortaya koymaktadır. Kadınların çoğunlukla akademik kariyerin alt ve orta basamaklarında yoğunlaştıkları, buna karşılık üst akademik kadrolarda ve karar alma mekanizmalarında erkeklerin daha baskın bir konumda bulunduğu belirtilmektedir. Bu durum, akademik alandaki toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Yousaf ve Schmiede, 2016).

Türkiye’de kadınların akademideki temsili birçok ülkeye kıyasla yüksek bir düzeye ulaşmış durumdadır. Yükseköğretim Kurulu tarafından açıklanan güncel verilere göre kadın akademisyenler toplam akademik personelin yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi kadrolarında kadın temsili yüksek seviyelerde olduğu görülmekle birlikte, akademik unvan yükseldikçe kadın oranlarının azaldığı dikkat çekmektedir. Özellikle profesörlük ve üst düzey akademik yöneticilik pozisyonlarında kadın temsili daha düşük düzeylerde kalması, sayısal artışın tek başına fırsat eşitliğinin sağlandığı anlamına gelmediğini göstermektedir (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 2025).

Akademik alanda kadınların sayısal varlığının artmasına rağmen üst akademik ve yönetsel pozisyonlarda yeterince temsil edilememeleri literatürde çeşitli kavramlarla açıklanmaktadır. Bunlardan biri olan “tokenism” (simgesel temsil) yaklaşımında, sayısal olarak azınlıkta kalan bireylerin görünürlüklerinin arttığı ve bu durumun performans baskısını beraberinde getirebildiği belirtilmektedir (Kanter, 1977). Kadınlar karar alma mekanizmalarında düşük oranlarda temsil edildiklerinde, bireysel başarıları ve mesleki yeterliliklerinden çok cinsiyetleriyle ön plana çıkabilmektedirler. Bu durum, kadınların performanslarının daha yakından değerlendirilmesine, üzerlerinde daha fazla baskı oluşmasına ve mesleki yeterliliklerini sürekli kanıtlama gereksinimi hissetmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla kadınların yönetsel ve akademik pozisyonlarda yalnızca sayısal olarak yer almaları değil, karar alma süreçlerine etkin biçimde katılabilmeleri de önem taşımaktadır (Smith vd., 2012). Tokenism yaklaşımına karşılık geliştirilen “kritik kitle” (criticalmass) yaklaşımı ise kadınların belirli bir temsil düzeyine ulaşmalarıyla birlikte örgütsel süreçlerde daha etkin rol oynayabileceklerini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre kadınların yönetim ve karar alma mekanizmalarında yalnızca sembolik düzeyde bulunmaları yeterli değildir; aynı zamanda kararları etkileyebilecek ve kurumsal dönüşüme katkı sağlayabilecek bir temsil gücüne ulaşmaları gerekmektedir. Kadınların üst akademik ve yönetsel pozisyonlarda daha fazla yer almaları, yalnızca bireysel kariyer gelişimi açısından değil, akademik kurumlarda toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlendirilmesi açısından da önemli görülmektedir (Smith vd., 2012).

3.6.2. Pipeline Metaforu ve Leaky Pipeline Yaklaşımı

Akademik alanda kadınların sayısal varlığındaki artışa rağmen üst akademik unvanlar ve yönetsel pozisyonlarda aynı düzeyde temsil edilememeleri çeşitli kuramsal yaklaşımlarla açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan Pipeline Metaforu, kadınların kariyer süreçlerinin başlangıcında sisteme dahil olmalarına rağmen kariyer basamaklarında ilerledikçe çeşitli engeller nedeniyle üst pozisyonlara ulaşmakta zorlandıklarını ifade etmektedir. Bu metafora göre kariyer süreci doğrusal bir hat olarak değerlendirilmekte, kadınların ise bu hattın ilerleyen aşamalarında erkeklere kıyasla daha fazla engelle karşılaştıkları kabul edilmektedir. (Yıldız, 2018).

Pipeline metaforunun geliştirilmiş bir biçimi olan Leaky Pipeline (Sızdıran Boru Hattı) yaklaşımı ise kadınların yalnızca üst pozisyonlara ulaşmakta zorlanmadıklarını, aynı zamanda akademik kariyer hattının farklı aşamalarında sistemden ayrıldıklarını veya ilerleyemediklerini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre sorun, kadınların

akademik yaşama girişlerinde değil; akademik kariyerin ilerleyen aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Lisansüstü eğitimden başlayarak araştırma görevliliği, doktor öğretim üyeliği, doçentlik ve profesörlük basamaklarına doğru ilerledikçe kadın temsil oranlarının azalması, akademik kariyer hattında meydana gelen bu “sızıntıyı” göstermektedir (Yıldız, 2018).

Literatürde kadınların akademik alanda önemli bir sayısal varlığa sahip olmalarına rağmen akademik mükemmeliyet ve yönetsel güç pozisyonlarında yeterince temsil edilmedikleri vurgulanmaktadır. Kadınların çoğunlukla akademik hiyerarşinin alt ve orta kademelerinde yoğunlaştıkları, buna karşılık üst akademik kadrolar ve karar alma mekanizmalarında erkeklerin daha baskın bir konumda oldukları belirtilmektedir. Bu durum, akademik alandaki toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Yousaf ve Schmiede, 2016).

LeakyPipeline yaklaşımı, kadınların akademik sisteme girişlerinde belirgin bir eşitsizlik bulunmasa bile kariyer basamaklarında ilerledikçe çeşitli nedenlerle sistem içerisinde tutulamadıklarını ileri sürmektedir. Akademik yükselme süreçlerinde karşılaşılan yapısal engeller, toplumsal cinsiyet kalıpları, kariyer kesintileri ve kurumsal uygulamalar kadınların üst akademik pozisyonlara erişimlerini güçleştirebilmektedir. Bu nedenle akademide sayısal temsilin artması tek başına eşitliğin sağlandığı anlamına gelmemekte; kadınların akademik kariyerin tüm aşamalarında sürdürülebilir biçimde temsil edilmeleri önem taşımaktadır (Zubarioğlu, 2024).

Nitekim yapılan araştırmalar, kadınların akademik kariyer basamaklarında ilerledikçe temsil oranlarının azaldığını göstermektedir. Akademik kariyerin ilk aşamalarında kadınların görünürlüğü daha yüksek olmasına rağmen, üst akademik unvanlara doğru ilerledikçe bu temsil oranı düşmektedir. Bu durum, kadınların akademik kariyer süreçlerinde görünmez engellerle karşılaştıklarını ve cam tavanın akademik kurumlarda da etkisini sürdürdüğünü ortaya koymaktadır (Bülbül, 2021).

3.6.3. Akademisyenlerin Kariyer Sürecinde Karşılaştıkları Engeller

Kadın akademisyenler kariyer süreçlerinde yalnızca bilimsel performans, araştırma faaliyetleri veya akademik üretkenlikle ilgili güçlüklerle değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet temelli çeşitli engellerle de karşılaşmaktadır. İş-aile çatışması, çocuk bakım sorumlulukları, ağ kurma fırsatlarının sınırlı olması, terfi süreçlerinde şeffaflık eksikliği, erkek egemen akademik kültür ve liderlik pozisyonlarına erişimde yaşanan görünmez engeller kadın akademisyenlerin kariyer ilerlemelerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum, kadınların akademik kariyer basamaklarında ilerlerken

erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla güçlkle karşılaşmalarına neden olabilmektedir (Khan vd., 2025).

Kadın akademisyenlerin karşılaştıkları güçlüklerin önemli bir bölümü akademik yaşam ile toplumsal cinsiyet rollerinin kesişiminden kaynaklanmaktadır. Akademik yükselme sürecinde araştırma, yayın ve eğitim faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda aile yaşamına ilişkin sorumlulukları yerine getirme beklentisi, kadınların kariyer süreçlerini zorlaştırabilmektedir. Bunun yanında akademik kurumlarda karşılaşılan cinsiyetçi tutumlar ve yönetsel değerlendirmelerdeki önyargılar da kadınların kariyer gelişimini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle akademik ilerleme süreçleri yalnızca akademik yeterliliklerle değil, toplumsal cinsiyet temelli dinamiklerle de şekillenmektedir (Çubuk ve Erol, 2023).

Kadın akademisyenler akademik kariyerlerinin özellikle erken dönemlerinde çoklu rol yüküyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bir yandan lisansüstü eğitimlerini sürdürmeleri ve akademik görevlerini yerine getirmeleri beklenirken, diğer yandan eş, anne ve ev içi sorumlulukları üstlenmeleri söz konusu olabilmektedir. Akademik sorumluluklar ile aile yaşamı arasında denge kurma zorunluluğu kadın akademisyenlerin iş yükünü artırmakta ve kariyer süreçlerinde çeşitli güçlüklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu durum, kadın akademisyenlerin akademik üretkenliklerini ve kariyer planlamalarını doğrudan etkileyebilmektedir (Ergöl vd., 2012).

Akademik kariyer süreçlerinde çocuk sahibi olmanın kadınlar açısından önemli sonuçlar doğurabildiği görülmektedir. Araştırmalar, doktora sonrasında çocuk sahibi olan kadınların erkek akademisyenlere kıyasla kadrolu akademik pozisyonlara ulaşma konusunda daha dezavantajlı durumda olduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle seçkin üniversitelerdeki akademik kadrolara erişim sürecinde kadınların daha fazla güçlük yaşadıkları belirtilmektedir. Bu durum, akademik kariyer ilerlemesinin yalnızca bireysel başarıyla değil, toplumsal cinsiyet temelli beklentiler ve sorumluluklarla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Williams, 2005).

Kadın akademisyenlerin kariyer gelişimlerini etkileyen faktörler arasında açık ve örtük cinsiyet ayrımcılığı, geleneksel aile içi iş bölümü, çocuk bakım sorumlulukları, iş-aile çatışması, cinsiyet kalıp yargıları ve işe alım ile terfi süreçlerinde karşılaşılan önyargılar yer almaktadır. Bunun yanında kadınların mesleki ağlardan yeterince yararlanamamaları da akademik yükselme süreçlerini zorlaştırabilmektedir. Söz konusu faktörler kadınların üst akademik pozisyonlarda daha düşük oranlarda temsil edilmelerine neden olabilmektedir (Sanders vd., 2009).

Mentorluk desteği kadın akademisyenlerin kariyer gelişiminde önemli bir destek mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Mentor desteği alan kadınların özgüvenlerinin arttığı, mesleki farkındalıklarının geliştiği ve kariyer fırsatlarından daha fazla yararlanabildikleri belirtilmektedir. Buna karşın kadın akademisyenlerin yeterli sayıda mentor bulamamaları veya mevcut mentorluk ağlarına erişimde güçlük yaşamaları kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum özellikle kariyerin erken aşamalarında kadın akademisyenlerin akademik ilerleme süreçlerini sınırlandırabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Akademik kariyer gelişiminde sosyal ve mesleki ağlara erişim önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak kadın akademisyenlerin ağ kurma fırsatlarına erişimde yaşadıkları güçlükler, gelişim olanaklarından yeterince yararlanamamalarına neden olabilmektedir. Araştırmalar, ağ kurma fırsatlarına erişimde yaşanan sorunların ve mesleki destek mekanizmalarından yeterince yararlanamamanın kadınların üst yönetim ve karar alma mekanizmalarına erişimini zorlaştırdığını göstermektedir. Bu durum cam tavanın sürdürülmesine katkı sağlayan faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Saleem vd., 2017).

Kadın akademisyenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller yalnızca bireysel veya ailevi faktörlerle sınırlı değildir. Akademik kurumlarda liderliğin ve yöneticiliğin çoğu zaman erkeklikle özdeşleştirilmesi, kadınların üst düzey pozisyonlara erişimlerini zorlaştırabilmektedir. Kadın liderlerin başarılarının erkek liderlere kıyasla farklı ölçütlerle değerlendirilmesi ve erkek liderlik anlayışının norm olarak kabul edilmesi, kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum kadınların akademik yönetim kademelerine yükselmelerinde karşılaştıkları görünmez engellerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Grogan, 2014).

Sonuç olarak kadın akademisyenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engeller çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Kariyer gelişimini etkileyen bu engeller; bireysel faktörlerin yanı sıra toplumsal cinsiyet rolleri, aile sorumlulukları, örgütsel kültür, mentorluk olanakları, mesleki ağlara erişim ve kurumsal uygulamalar gibi birçok unsurun etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kadın akademisyenlerin kariyer deneyimlerinin değerlendirilmesinde yalnızca akademik performans göstergelerinin değil, kariyer süreçlerini etkileyen yapısal ve toplumsal faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir.

Bu bağlamda akademik yükselme ve terfi süreçleri ise akademisyenlerin mesleki gelişimlerinin en temel göstergesi kabul edilmektedir. Ancak araştırmalar, kadın akademisyenlerin bu süreçlerde erkek meslektaşlarına oranla daha fazla yapısal ve

sosyal engelle karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle evli kadın akademisyenlerin, aile içi sorumluluklar ile akademik görevleri eş zamanlı yürütme zorunluluğu, yoğun çalışma temposu gerektiren akademik yükselme sürecini sekteye uğratarak kariyer ilerlemelerini yavaşlatmaktadır (Ergöl vd., 2012).

Kadınların terfi süreçlerindeki zorlukları yalnızca zaman yönetimiyle sınırlı değildir. Literatür, kadınların akademik başarılarının daha fazla sorgulandığına, performanslarının daha sık ve sert değerlendirmelere tabi tutulduğuna işaret etmektedir. Kadınlar yeterliliklerini kanıtlamak için daha yoğun çaba sarf etmek zorunda kalırken, erkekler çoğu zaman mevcut başarılarından ziyade "gelecek potansiyelleri" üzerinden değerlendirilmektedir. Bu durum, benzer akademik performansa sahip olmalarına rağmen kadın akademisyenlerin eşit fırsatlardan yararlanmalarını engelleyen bir bariyer işlevi görmektedir (Williams, 2005).

Söz konusu eşitsizlikler, kurumsal kararlarda temsil boyutuyla da pekişmektedir. Akademik kurumlarda stratejik öneme sahip komisyonlarda, proje ekiplerinde ve karar alma mekanizmalarında kadınların daha sınırlı düzeyde yer alması, yönetsel deneyim kazanmalarını ve akademik görünürlüklerini kısıtlamaktadır (Ceyhan Bor ve Özbaşı, 2023). Eğitim düzeyindeki yükselişlerine karşın üst akademik pozisyonlarda kadın temsilinin yetersiz kalması, yapısal eşitsizliklerin hala belirgin olduğunu göstermektedir. Bu tablo, akademik yeterlilik ve deneyim bakımından erkek meslektaşlarıyla eşdeğer olan kadınların, kariyer basamaklarında aynı hızla ilerleyemediklerini ve "görünmez engellerin" etkisini sürdürdüğünü kanıtlamaktadır (Fapohunda, 2018).

Değerlendirme mekanizmalarındaki örtük önyargılar ise bu süreci derinleştiren bir diğer unsurdur. Özellikle çocuk sahibi olmanın kadın kariyeri üzerindeki etkisi, sürekli kadrolu pozisyonlara erişimi zorlaştıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Ysseldyk vd., 2019).

Buna ek olarak, kariyerin ivme kazanmasını sağlayan uluslararası etkinlikler, prestijli araştırma projeleri ve yurtdışı eğitim gibi fırsatlara erişimde yaşanan cinsiyete dayalı farklılıklar, kadın akademisyenlerin akademik görünürlüğünü olumsuz etkilemektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Akademik kadrolardaki sayısal varlıkları son yıllarda önemli ölçüde artış gösteren kadın akademisyenlerin, bu başarıyı üniversitelerin yönetim kademelerine aynı oranda yansıtamadıkları görülmektedir. Türkiye’de kadın profesör oranlarının yüksekliğine karşın rektörlük, dekanlık ve benzeri üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadın

temsilinin düşük kalması, akademik kurumlardaki "cam tavan" olgusunun en somut göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Çubuk ve Erol, 2023).

Yönetmel pozisyonlara erişim, yalnızca akademik başarıya veya mesleki yeterliliğe bağlı bir süreç değildir. Araştırmalar; ayrımcılık, dışlanma, örtük önyargılar ve erkek egemen ilişki ağlarının kadın akademisyenlerin karar alma mekanizmalarına ulaşmasını kısıtladığını ortaya koymaktadır (Yousaf ve Schmiede, 2016). Bu durum, akademik yeterliliği kanıtlanmış kadınların dahi yönetmel güce erişimini sınırlandıran yapısal bariyerlerin varlığına işaret etmektedir.

Bu engellerin temelinde, "liderlik" vasfının tarihsel olarak erkeklikle özdeşleştirilmesi yatmaktadır. Bunun yanı sıra, kadın akademisyenlerin öğrenci danışmanlığı, organizasyonel faaliyetler ve idari görevler gibi yoğun zaman gerektiren sorumlulukları üstlenmeleri, araştırma faaliyetlerine ve akademik görünürlüğü artıran çalışmalara ayırabilecekleri vakti kısıtlamaktadır. Bu "ikincil" idari yükler, kadınların üst düzey yönetici profilinden uzaklaştırılmasına neden olan sessiz birer engeldir (Williams, 2005).

Akademik başarı ile yönetmel temsil arasındaki bu kopukluk, liderlik pozisyonlarına erişimin toplumsal cinsiyet eşitliğinin en kritik göstergelerinden biri olduğunu doğrulamaktadır (Zubarioğlu, 2024). Bu süreçte kadınlar, erkek meslektaşlarına oranla daha yoğun bir "görünürlük baskısı" ile karşılaşmaktadır. Erkek egemen ortamlarda kadınların performansları daha sıkı mercek altına alınmakta ve profesyonel kimliklerinden ziyade cinsiyetleri üzerinden algılanma riski taşımaktadır (Sanders vd., 2009).

Yükseköğretim kurumlarında üst düzey yönetimde kadın temsiliinin sınırlı kalması, bireysel tercihlerle açıklanamayacak kadar köklü bir sorundur. Üniversite yönetimlerinde kadınların erkeklere kıyasla çok daha düşük oranlarda yer alması, kurumsal yapıların içinde gizli bariyerlerin varlığını sürdürdüğünü göstermektedir (Anderson, 2018). Mevcut yasal düzenlemelere ve eşitlik politikalarına rağmen, yönetim kademesinin üst basamaklarına çıkıldıkça temsil oranlarının azalması, örgütsel yapının ve uygulama pratiklerinin dönüşüme ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, akademik yönetimde toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması konusunda kat edilmesi gereken ciddi bir mesafe olduğunu kanıtlamaktadır (Pai ve Vaidya, 2009).

4. AKADEMİK PERSONELİN CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNDEN AMPİRİK BİR ÇALIŞMA: GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan akademik personelin kadınların çalışma yaşamında ve kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları cam tavan engellerine ilişkin algı ve tutumlarını belirlemektir. Bu doğrultuda akademik personelin kadınların kariyer ilerlemelerini etkileyen çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları (networkler), mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler gibi faktörlere ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

Araştırmada ayrıca akademik personelin kadınlara yönelik cam tavan algı ve tutumlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, akademik unvan ve mesleki deneyim gibi demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgular doğrultusunda akademik personelin kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları görünmez engellere ilişkin değerlendirmelerinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Kadınların eğitim düzeylerinin ve iş gücüne katılım oranlarının artmasına rağmen üst düzey yönetim ve karar alma mekanizmalarında yeterli düzeyde temsil edilemedikleri görülmektedir. Bu durum, yükseköğretim kurumları da dâhil olmak üzere birçok alanda varlığını sürdürmektedir. Akademik kurumlarda kadınların kariyer ilerlemelerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlere ilişkin algıların ortaya konulması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi ve fırsat eşitliğinin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın, akademik personelin kadınlara yönelik cam tavan algılarının belirlenmesine katkı sağlaması, yükseköğretim kurumlarında toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyici uygulamalara ışık tutması ve konuya ilişkin gelecekte yapılacak araştırmalara kaynak oluşturması bakımından etkili ve önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Özgün Değeri

Bu araştırmanın Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiş olması, kadınların yönetim pozisyonlarına erişim süreçlerinde

karşılaştıkları görünmez engellere ilişkin algı ve tutumların kurumsal düzeyde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın özgün yönlerinden biri, cam tavan algısını ve tutumunu yalnızca kadın akademik personelin değil, kadın ve erkek akademik personelin görüşleri doğrultusunda ele almasıdır. Bu sayede kadınların kariyer gelişim süreçlerinde karşılaştıkları engellere ilişkin farklı bakış açıları bir arada değerlendirilebilmiştir.

Ayrıca araştırmada cam tavan algısının çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler gibi farklı boyutlar çerçevesinde incelenmesi, konunun daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma, Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan akademik personel ile sınırlıdır. Araştırma bulguları, katılımcıların anket formuna verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen verilerle sınırlı olup, çalışma araştırmanın yürütüldüğü zaman dilimini kapsamaktadır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin toplanma süreci ile elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler ve araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2026 yılı itibarıyla Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan toplam 658 akademik personel oluşturmaktadır. Bu personelin 428'i erkek, 230'u kadındır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş ve veri toplama sürecinde akademik personele çevrim içi anket uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya gönüllü olarak katılan akademik personel oluşturmaktadır (Gümüşhane Üniversitesi, 2026). Veri toplama süreci sonucunda toplam 252 anket elde edilmiş, yapılan veri temizleme işlemleri sonucunda eksik ve hatalı olduğu belirlenen bir anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın analizleri 251 akademik personelden elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde güven düzeyi ve hata payı önemli ölçütler arasında yer almaktadır. Cohen vd. (2007)'ye göre örneklem büyüklüğü belirlenirken evren büyüklüğü, güven düzeyi ve kabul edilebilir hata payı

dikkate alınmalıdır. Bu araştırmada örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyi ve %5 hata payı esas alınarak değerlendirilmiş olup, elde edilen 251 geçerli anketin araştırma evrenini temsil etmek açısından yeterli olduğu kabul edilmiştir.

4.3.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu ve Cam Tavan Ölçeği, Ayşe Karaca'nın (2007) *“Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”* adlı yüksek lisans tezinde kullanılan veri toplama aracından yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı ve çalışma grubunun özellikleri doğrultusunda anket formunda yer alan bazı ifadelerde gerekli düzenlemeler yapılmış ve veri toplama aracı araştırmada kullanılacak şekilde uyarlanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların cam tavan algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan Cam Tavan Ölçeği toplam 38 maddeden oluşmakta olup; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler olmak üzere yedi alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan olumsuz tutum ifadelerinin değerlendirilmesinde ters kodlama yöntemine başvurulmuştur. Bu kapsamda 1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37 ve 38. maddeler ters kodlanmış, böylece ölçekte yer alan olumlu ve olumsuz ifadelerin aynı yönde değerlendirilmesi sağlanmıştir.

Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan her bir ifadeyi “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Araştırma verileri Google Formlar aracılığıyla oluşturulan evrimii anket formu kullanılarak toplanmıştır. Anket formu akademik personele elektronik posta yoluyla ulaştırılmış, ayrıca katılım oranını artırmak amacıyla anket bağlantısını içeren QR kod hazırlanarak, yüz yüze erişim sağlanmıştir. Katılımcıların araştırmaya katılımı gönüllölük esasına dayanmaktadır ve elde edilen veriler SPSS 27 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizine geçilmeden önce eksik ve hatalı veriler kontrol edilmiştir. Analiz sürecinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerin belirlenebilmesi amacıyla verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile arpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak

incelenmiştir. Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular frekans ve yüzde analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA sonucunda anlamlı farklılık tespit edilen durumlarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden yararlanılmıştır.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan akademik personelin cam tavan algı ve tutumlarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada yer alan hipotezler, araştırmanın problemine ve amacına uygun olarak geliştirilmiş olup istatistiksel analizler aracılığıyla test edilmiştir.

H1: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) ünvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H2: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) ünvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) ünvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H4: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) ünvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H5: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) ünvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H6: Katılımcıların, mesleki ayrıma ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) ünvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H7: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) ünvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuş, ardından verilerin normallik ve güvenilirlik analizleri değerlendirilmiştir. Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik analiz sonuçları tablolar eşliğinde açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular (Frekans ve Yüzde Analizleri)

Araştırmaya katılan akademik personele ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya katılanlara ait demografik özelliklere ilişkin bulgular

Özellikler		Kadın (n=128)		Erkek (n=123)		Total	
		n	%	n	%	n	%
Yaş	20-30	30	78,95	8	21,05	38	15,14
	31-40	63	52,50	57	47,50	120	47,81
	41-50	24	36,92	41	63,08	65	25,90
	51 -+	11	39,29	17	60,71	28	11,16
Medeni durum	Evli	90	49,45	92	50,55	182	72,51
	Bekar	38	55,07	31	44,93	69	27,49
Eğitim durumu	Yüksek Lisans	52	65,82	27	34,18	79	31,47
	Doktora	76	44,19	96	55,81	172	68,53
Ünvanınız / Statünüz	Araştırma Görevlisi	30	69,77	13	30,23	43	17,13
	Öğretim Görevlisi	38	61,29	24	38,71	62	24,70
	Dr. Öğretim Üyesi	35	40,70	51	59,30	86	34,26
	Doçent	18	45,00	22	55,00	40	15,94
	Profesör	7	35,00	13	65,00	20	7,97
Mesleki deneyim	1-5 Yıl	58	79,45	15	20,55	73	29,08
	6-10 Yıl	26	45,61	31	54,39	57	22,71
	11-15 Yıl	25	39,06	39	60,94	64	25,50
	16-20 Yıl	11	34,38	21	65,63	32	12,75
	21-+ Yıl	8	32,00	17	68,00	25	9,96

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyet dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %51,00'inin (n=128) kadın, %49,00'unun (n=123) erkek olduğu,

personelin yaş dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %47,81'inin (n=120) 31-40 yaş aralığında, %25,90'ının (n=65) 41-50 yaş aralığında, %15,14'ünün (n=38) 20-30 yaş aralığında ve %11,16'sının (n=28) 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örnekleme en yüksek katılımın orta yaş grubundaki akademik personelden oluştuğunu göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı değerlendirildiğinde; akademik personelin %51,00'ünün (n=128) kadın, %49,00'unun (n=123) erkek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örneklemin cinsiyet açısından dengeli bir dağılım sergilediğini, kadın katılımcıların ise çok az bir farkla daha yüksek oranda temsil edildiğini göstermektedir.

Medeni durum açısından incelendiğinde; katılımcıların %72,51'inin (n=182) evli, %27,49'unun (n=69) bekâr olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örneklemin büyük çoğunluğunun evli akademik personelden oluştuğunu göstermektedir.

Eğitim durumu değerlendirildiğinde; katılımcıların %68,53'ünün (n=172) doktora, %31,47'sinin (n=79) yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örnekleme doktora derecesine sahip akademik personelin çoğunlukta olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların akademik unvanlarına göre dağılımı incelendiğinde; %34,26'sının (n=86) Dr. Öğretim Üyesi, %24,70'inin (n=62) Öğretim Görevlisi, %17,13'ünün (n=43) Araştırma Görevlisi, %15,94'ünün (n=40) Doçent ve %7,97'sinin (n=20) Profesör olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örnekleme en yüksek oranın Dr. Öğretim Üyesi unvanına sahip akademik personelden oluştuğunu göstermektedir.

Mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde; katılımcıların %29,08'inin (n=73) 1-5 yıl, %25,50'sinin (n=64) 11-15 yıl, %22,71'inin (n=57) 6-10 yıl, %12,75'inin (n=32) 16-20 yıl ve %9,96'sının (n=25) 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, örnekleme mesleğe yeni başlayan ve orta düzey deneyime sahip akademik personelin daha yüksek oranda yer aldığını göstermektedir.

4.4.2. Normal Dağılım Analizi(Kolmogorov –Smirnov Testi, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri)

Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerin belirlenebilmesi amacıyla normallik varsayımı incelenmiştir. Bu kapsamda ölçek ve alt boyutlara ilişkin Kolmogorov-Smirnov testi ile çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlere ilişkin normallik bulguları; kolmogorov-smirnov testi, çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçek/Alt boyut	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
	Test İstatistisi	sd	p		
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	0,072	251	0,003	-0,277	0,390
Çoklu Rol Üstlenme	0,096	251	0,001	-0,259	-0,654
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	0,128	251	0,001	-0,382	-0,679
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,082	251	0,001	-0,226	-0,752
İnformel İletişim Ağları (Networkler)	0,127	251	0,001	0,442	1,133
Mentorluk	0,222	251	0,001	-0,099	1,170
Mesleki Ayrım	0,129	251	0,001	0,311	0,210
Stereotipler	0,170	251	0,001	-0,916	-0,048

*P>0,05

Tablo 2’de yer alan normallik bulguları incelendiğinde, Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre Cam Tavan Sendromu Ölçeği ile Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnformel İletişim Ağları (Networkler), Mentorluk, Mesleki Ayrım ve Stereotipler alt boyutlarının tamamında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Ancak normallik değerlendirmesi yalnızca Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına dayandırılmamış, aynı zamanda çarpıklık ve basıklık değerleri de dikkate alınmıştır. Büyük örneklemelerde Kolmogorov-Smirnov testinin oldukça duyarlı olması nedeniyle normallik değerlendirmesinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi önerilmektedir. George ve Mallery’e (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olması, normal dağılım varsayımının kabul edilebilir düzeyde sağlandığını göstermektedir.

Bu kapsamda Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanı ile Çoklu Rol Üstlenme, Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları, İnformel İletişim Ağları (Networkler), Mentorluk, Mesleki Ayrım ve Stereotipler alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin tamamının ± 2 sınırları içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, Kolmogorov-Smirnov testinde tüm değişkenler için $p<0,05$ sonuçları elde edilmesine rağmen çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisinde yer alması ve örneklem büyüklüğünün yeterli olması ($n=251$) nedeniyle verilerin normal dağılıma yeterli düzeyde yakın olduğu ve parametrik analizler için uygun olduğu kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Bu doğrultuda çalışmada iki grup karşılaştırmalarında Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla varyans homojenliği durumuna göre Bonferroni veya Games-Howell post-hoc testleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ise Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir.

Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Gruplar arası farklılığın büyüklüğünü değerlendirmek amacıyla bağımsız örneklem t-testinde Cohen's d katsayısı kullanılmış; Cohen'e (1988) göre $d=0,20$ küçük, $d=0,50$ orta ve $d=0,80$ ve üzeri büyük etki büyüklüğü olarak yorumlanmıştır. ANOVA analizlerinde ise etki büyüklüğünü belirlemek amacıyla eta kare (η^2) değeri kullanılmış; $\eta^2=0,01$ küçük, $\eta^2=0,06$ orta ve $\eta^2=0,14$ ve üzeri büyük etki büyüklüğü olarak değerlendirilmiştir (Cohen, 1988).

4.4.3. Güvenilirlik Analizi(Cronbach Alpha Katsayısı)

Tablo 3. Çalışmada kullanılan ölçek ve alt boyutlara ilişkin cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları

Ölçek/Alt boyut	Madde sayısı	Cronbach Alpha
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	38	0,73
Çoklu Rol Üstlenme	5	0,78
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	7	0,85
Örgüt Kültürü ve Politikaları	8	0,82
İnformel İletişim Ağları (Networkler)	3	0,65
Mentorluk	2	0,60
Mesleki Ayrım	6	0,70
Stereotipler	7	0,87

Tablo 3. incelendiğinde, çalışmada kullanılan Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyutlarının iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayılarının hesaplandığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre Cam Tavan Sendromu Ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı 0,73 olarak bulunmuş olup ölçeğin kabul edilebilir düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda Kadınların Kişisel Tercih Algıları, Örgüt Kültürü ve Politikaları ve Stereotipler alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiği; Çoklu Rol Üstlenme ve Mesleki Ayrım alt boyutlarının kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. İnformel İletişim Ağları (Networkler) ve

Mentorluk alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayılarının diğer alt boyutlara göre daha düşük olduğu belirlenmekle birlikte, özellikle madde sayısının az olduğu alt boyutlarda daha düşük alfa değerleriyle karşılaşılabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmada kullanılan ölçek ve alt boyutların Cronbach Alpha katsayılarının 0,60 ile 0,87 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bulgular, araştırmada kullanılan ölçme aracının ve alt boyutlarının genel olarak kabul edilebilir ve yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

4.4.4. Cam Tavan Ölçeği ve Ölçeğe Ait Alt Boyutların Betimsel Analizi

Bu bölümde, Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve ölçeğe ait alt boyutlara ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Akademik personelin cam tavan algı düzeyleri ölçek toplam puanı ve alt boyutlar temelinde değerlendirilerek elde edilen bulgular tablolar halinde raporlanmıştır.

Bunun yanı sıra Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyut puanlarının katılımcıların sosyodemografik ve mesleki özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, akademik unvan, mesleki kıdem, çalışma süresi vb.) göre farklılaşp farklılaşmadığı parametrik analizler aracılığıyla incelenmiş ve elde edilen bulgular ilgili tablolar eşliğinde sunulmuştur.

Ayrıca gruplar arasında belirlenen farklılıkların büyüklüğünü değerlendirmek amacıyla etki büyüklüğü analizleri gerçekleştirilmiş ve sonuçlar ilgili bölümlerde yorumlanmıştır.

Tablo 4. Ölçek/alt boyut puanlarının betimsel istatistikleri

Ölçek/Alt boyut	N	Min	Max	$\bar{X}$	Ss
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	251	2,18	4,55	3,54	0,37
Çoklu Rol Üstlenme	251	1,00	5,00	3,66	0,95
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	251	1,86	5,00	4,09	0,73
Örgüt Kültürü ve Politikaları	251	1,00	5,00	3,07	0,91
İnformel İletişim Ağları (Networkler)	251	1,00	5,00	3,02	0,62
Mentorluk	251	1,00	5,00	3,09	0,76
Mesleki Ayrım	251	1,67	5,00	3,19	0,55
Stereotipler	251	1,00	5,00	4,09	0,91

Tablo 4. incelendiğinde, Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanlarının 2,18 ile 4,55 arasında değiştiği ve katılımcıların ortalama puanının $3,54 \pm 0,37$ olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, akademik personelin cam tavan algısının orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların en yüksek ortalama puanları Kadınların Kişisel Tercih Algıları ve Stereotipler alt boyutlarında aldığı görülmektedir. Bu durum, akademik personelin kadınların kariyer gelişiminde kişisel tercihlerin etkili olduğu yönündeki algılarının ve toplumsal cinsiyete ilişkin kalıp yargılara yönelik algılarının daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık en düşük ortalama puanların İnfomal İletişim Ağları (Networkler) ve Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutlarında elde edildiği görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların cam tavan oluşumunda örgütsel faktörler ve informal iletişim ağlarının etkisini diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, akademik personelin cam tavan algı ve tutumlarının orta düzeyin üzerinde olduğu, alt boyutlar düzeyinde ise özellikle Kadınların Kişisel Tercih Algıları ve Stereotipler boyutlarının daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın İnfomal İletişim Ağları (Networkler), Örgüt Kültürü ve Politikaları ve Mentorluk boyutlarının görece daha düşük ortalamalara sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, akademik personelin cam tavan olgusunu daha çok bireysel ve toplumsal faktörlerle ilişkilendirdiğini göstermektedir.

Tablo 5. Cam tavan sendromu ölçeği maddelerine ilişkin betimsel istatistikler

	Kadın		Erkek		Genel
Ölçek Maddeleri	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.
Çoklu Rol Üstlenme Boyutu	2,58	0,73	3,14	0,93	2,85
1-Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	1,61	1,04	3,30	1,43	2,45
2-Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	4,71	0,81	3,85	1,17	4,29
3-Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	1,66	1,02	2,66	1,32	2,15
4-Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	2,25	1,27	2,84	1,19	2,54
5-Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	2,65	1,43	3,05	1,27	2,85
Kadınların Kisisel Tercih Algıları	3,29	0,61	3,11	0,62	3,20
6-Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	4,39	0,87	3,6	0,94	4,01
7-Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	4,61	0,68	3,83	0,94	4,23
8-Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.	4,61	0,78	3,65	1,14	4,13
9-Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	2,11	1,13	2,62	1,07	2,36
10-Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	1,41	0,8	2,52	1,18	1,95
11-Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	4,55	0,85	3,71	0,99	4,14
12-Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	1,34	0,65	1,84	0,75	1,59
Örgüt Kültürü ve Politikaları Boyutu	3,04	0,89	2,97	0,81	3,01
13-Kadınlar maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	3,78	1,34	2,57	1,26	3,18

Tablo 5. (Devamı)

	Kadın		Erkek		Genel
14-Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	3,98	1,32	3,18	1,31	3,58
15-Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	3,78	1,25	2,76	1,24	3,28
16-Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	2,93	1,33	3,54	1,31	3,23
17-Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	2,7	1,31	3,64	1,2	3,16
18-Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	1,74	1,43	2,14	1,28	1,94
19-Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	2,47	1,33	3,33	1,3	2,89
20-Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	2,91	1,55	2,60	1,27	2,76
İnformel İletişim Ağları (Networklar) Boyutu	3,75	0,52	3,19	0,61	3,48
21-Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	3,80	1,1	3,71	0,96	3,79
22-Erkekler genellikle resmî olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırıcı davranışlarda bulunurlar.	4,05	1,04	2,75	1,26	3,41
23-Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	3,41	1,26	3,12	1,08	3,27
Mentorluk	2,65	0,8	2,80	0,7	2,72
24-Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	2,68	1,29	2,58	1,11	2,63
25-Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	2,61	1,22	3,02	1,11	2,81
Mesleki Ayrım Boyutu	2,87	0,51	2,87	0,59	2,87
26-Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlendirmektedir.	4,03	1,09	3,51	1,15	3,78
27-Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	3,67	1,44	3,13	1,19	3,41
28-Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	3,87	1,21	2,63	1,18	3,26
29-Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde kadınlar yeterince yer almaktadır.	3,12	1,35	3,23	1,14	3,17
30-Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1,20	0,5	2,11	1,27	1,65
31-Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	1,33	0,86	2,59	1,46	1,96
Stereotipler	1,75	0,49	2,60	0,95	2,17
32-Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.	1,30	0,76	2,00	1,07	1,64
33-Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	1,21	0,56	2,38	1,32	1,78
34-Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	4,23	1,39	3,57	1,12	3,91
35-Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1,36	0,77	2,83	1,39	2,08
36-Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1,23	0,54	2,64	1,36	1,92
37-Kadınlar uzun mesailere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	1,66	0,92	2,54	1,15	2,09
38-Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	1,26	0,59	2,24	1,24	1,74

Tablo 5. incelendiğinde, akademik personelin Cam Tavan Sendromu Ölçeği maddelerine verdikleri yanıtların ortalama puanlarının 1,59 ile 4,29 arasında değiştiği görülmektedir.

Çoklu rol üstlenme boyutunda, kadınların aile yaşamındaki rol ve sorumluluklarının kariyer süreçleri ve üst yönetsel pozisyonlara yükselmeleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu boyuta ilişkin bulgular incelendiğinde, kadın akademisyenlerin “Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır” (1,61) ve “Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler” (1,66) ifadelerine katılmadıkları görülmektedir. Benzer şekilde kadın akademisyenler, evli ya da çocuk sahibi olmanın kadınların performansını olumsuz etkilediği (2,25) görüşüne de katılmamaktadır. Buna karşılık “Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir” ifadesi (4,71), kadın akademisyenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri madde olmuştur.

Erkek akademisyenlerin görüşleri incelendiğinde ise özellikle “Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır” ifadesinde (3,30) kadın akademisyenlere göre daha kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Bununla birlikte erkek akademisyenler de ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımının gerekli olduğu görüşüne katılmaktadır (3,85). Çalışma yaşamının kadınların iyi bir anne ve eş olmasını engellediği (2,66), evlilik veya çocuk sahibi olmanın performansı olumsuz etkilediği (2,84) ve çocuk sahibi olma düşüncesinin kariyer hedeflerini sınırladığı (3,05) yönündeki ifadelerde ise erkek akademisyenlerin kadınlara göre daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlerin çalışma hayatı ile aile yaşamının bir arada sürdürülebileceğine yönelik daha belirgin bir tutuma sahip oldukları söylenebilir. Kadınların özellikle geleneksel kadın rolünü vurgulayan ifadelere katılmamaları ve ev içi sorumlulukların eşit paylaşılması gerektiğini güçlü biçimde desteklemeleri bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Erkek akademisyenlerin ise aynı ifadelerle kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde katılım göstermeleri, kadınların aile içindeki rol ve sorumluluklarına ilişkin geleneksel düşüncelerin erkek akademisyenlerin değerlendirmelerinde kadın akademisyenlere kıyasla daha fazla karşılık bulduğuna işaret etmektedir.

Kadınların kişisel tercih algıları boyutunda, herhangi bir dışsal engel bulunmadığı durumda kadınların üst yönetsel pozisyonlara gelmeye yönelik istek ve tercihleri değerlendirilmektedir. Bulgular incelendiğinde kadın akademisyenlerin, kadınların kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahip oldukları (4,39), işlerinde ilerleme ve gelişme olanaklarını önemsedikleri (4,61) ve başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahip oldukları (4,61) yönündeki ifadelerle yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Benzer şekilde kadın akademisyenler,

kendine güvenen kadınların üst yönetici olmanın getirdiği zorlukları aşabilecekleri görüşüne de katılmaktadır (4,55). Buna karşılık kadınların terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksiz oldukları görüşüne (1,34) katılmamaları dikkat çekmektedir.

Erkek akademisyenlerin de kadınların kariyer planlarına (3,60), ilerleme ve gelişme isteklerine (3,83) ve yöneticilik için gerekli özelliklere sahip olduklarına (3,65) ilişkin ifadelerle genel olarak katıldıkları, ancak bu ifadelerde kadın akademisyenlere göre daha düşük ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Kendine güvenen kadınların üst yönetici olmanın getirdiği zorlukları aşabilecekleri görüşünde de erkek akademisyenlerin ortalaması 3,71'dir. Ayrıca her iki grubun da kadınların üst düzey yönetici olduklarında kadın olma özelliklerini yitirecekleri ve terfi konusunda isteksiz oldukları yönündeki ifadelerle katılmadıkları görülmektedir.

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlerin kariyerlerinde ilerleme ve üst yönetsel pozisyonlarda yer alma konusunda istekli oldukları ve yöneticilik için gerekli özelliklere sahip olduklarına yönelik güçlü bir algı taşıdıkları söylenebilir. Erkek akademisyenlerin görüşleri de genel olarak bu yönde olmakla birlikte, kadınların kariyer hedefleri ve yönetsel yeterliliklerine ilişkin değerlendirmelerinin kadın akademisyenlere göre daha temkinli olduğu görülmektedir. Bu durum, kadınların üst yönetsel pozisyonlara ulaşmalarının önünde kişisel isteksizliğin tek başına açıklayıcı bir unsur olarak değerlendirilemeyeceğine işaret etmektedir.

Örgüt kültürü ve politikaları boyutunda, örgüt içerisinde kadın ve erkeklere eşit fırsatlar sunulup sunulmadığı ve erkek baskın örgüt kültürünün varlığına ilişkin tutumların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu boyuta ilişkin bulgular incelendiğinde, kadın akademisyenlerin özellikle üst düzey yöneticilik konusunda erkeklere kadınlardan daha fazla fırsat sağlandığı (3,98), kadınların maaş, prim ve statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıkları (3,78) ve yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırıldıkları (3,78) yönündeki ifadelerle katıldıkları görülmektedir. Bu bulgular, kadın akademisyenlerin örgütsel uygulamalarda kadınlar açısından bazı eşitsizliklerin bulunduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Erkek akademisyenlerin görüşleri incelendiğinde ise kadın akademisyenlerden farklı bir değerlendirme dikkat çekmektedir. Erkek akademisyenler, kadınların aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret aldıkları (3,54) ve yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlandıkları (3,64) ifadelerine katılmaktadır. Benzer şekilde kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit

performans değerlendirme politikalarının bulunduğu yönündeki ifadede erkeklerin ortalaması 3,33 iken kadınların ortalaması 2,47'dir. Buna karşılık kadın akademisyenlerin eşit ücret, eğitim fırsatları ve performans değerlendirme politikalarına ilişkin ifadelerde daha düşük ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Her iki grubun da “Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır” ifadesine katılmadığı görülmektedir. Kurumda iş yaşamının erkeklerin kurallarıyla yönetildiği yönündeki ifadede ise kadın (2,91) ve erkek (2,60) akademisyenlerin ortalamalarının birbirine daha yakın olduğu ve her iki grubun da bu konuda belirgin bir katılım göstermediği anlaşılmaktadır.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin kadın ve erkek akademisyenlerin algılarının özellikle fırsat eşitliği konusunda farklılaştığı söylenebilir. Kadın akademisyenler üst yönetime erişim, ücret ve statü gibi alanlarda kadınların dezavantajlı olabildiğini daha fazla düşünürken, erkek akademisyenler ücret ve eğitim olanaklarında eşitlik ile performans değerlendirme politikalarının eşitliği konusunda kadın akademisyenlere göre daha olumlu bir değerlendirmeye sahiptir. Bu durum, aynı örgütsel yapı ve uygulamaların kadın ve erkek akademisyenler tarafından farklı biçimde algılanabildiğine işaret etmektedir.

İnformel iletişim ağları boyutunda, kadınların örgüt içerisinde özellikle erkeklerin ağırlıklı olduğu informal iletişim ve ilişki ağlarına katılım düzeylerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bulgular incelendiğinde, kadın akademisyenlerin erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabildikleri yönündeki ifadeye katıldıkları (3,80) görülmektedir. Erkek akademisyenler de bu ifadeye benzer şekilde katılım göstermektedir (3,71). Bu bulgu, kadınların erkek çalışma arkadaşları ve üstleriyle doğrudan iletişim kurabilmeleri açısından kadın ve erkek akademisyenlerin benzer görüşlere sahip olduklarını göstermektedir.

Buna karşılık informal ilişkilerin etkisine yönelik ifadelerde kadın ve erkek akademisyenlerin görüşleri arasında daha belirgin farklılıklar bulunmaktadır. “Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar” ifadesine kadın akademisyenler katılırken (4,05), erkek akademisyenlerin bu konuda daha kararsız bir tutum sergiledikleri (2,75) görülmektedir. Benzer şekilde kadınların erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlandıkları yönündeki ifadede kadın akademisyenlerin ortalaması 3,41, erkek akademisyenlerin ortalaması ise 3,12 olarak gerçekleşmiştir.

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kadın ve erkek akademisyenlerin kadınların erkek çalışma arkadaşları ve üstleriyle iletişim kurabilmeleri konusunda

benzer düşündükleri, ancak informal ilişkiler ve bu ilişkilerin sağlayabileceği avantajlar konusunda algılarının farklılaştığı söylenebilir. Özellikle kadın akademisyenlerin erkeklerin resmi olmayan ilişkiler yoluyla kendi cinslerini kayırabildikleri görüşüne daha yüksek düzeyde katılmaları, kadınların informal iletişim ağlarını yalnızca iletişim kurabilme açısından değil, bu ağların sağladığı ilişkiler ve avantajlar açısından da değerlendirdiklerini düşündürmektedir.

Mentorluk boyutunda, kadınların örgüt içerisinde mentorluk ilişkilerinden ne ölçüde yararlandıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bulgular incelendiğinde, “Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur” ifadesinde kadın (2,68) ve erkek (2,58) akademisyenlerin görüşlerinin birbirine oldukça yakın olduğu ve her iki grubun da bu konuda kararsız bir tutum sergilediği görülmektedir.

“Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır” ifadesinde ise kadın akademisyenlerin ortalaması 2,61, erkek akademisyenlerin ortalaması 3,02 olarak gerçekleşmiştir. Kadın akademisyenlerin bu ifadeye ilişkin görüşleri kararsızlık düzeyinde kalırken, erkek akademisyenlerin ortalamasının da belirgin bir katılımı gösterecek düzeyde olmadığı görülmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlere rol modeli olabilecek kadın yöneticilerin yeterliliği ve kadınların mentorluk ilişkilerinden yararlanma düzeyi konusunda her iki grubun da belirgin bir olumlu ya da olumsuz görüş ortaya koymadığı söylenebilir. Bununla birlikte kadın akademisyenlerin, kadınların mentorluk ilişkilerinden yeterince yararlandığı görüşüne erkek akademisyenlere kıyasla daha düşük düzeyde katılım göstermeleri dikkat çekmektedir. Bu durum, mentorluk olanaklarının kadınlar açısından yeterliliği konusunda kadın ve erkek akademisyenlerin değerlendirmeleri arasında sınırlı da olsa bir farklılık bulunduğunu göstermektedir.

Mesleki ayrım boyutunda, toplumsal cinsiyet rollerinin örgütsel yapıya yansımaları ve kadınların meslekler ile örgütsel kademeler açısından yatay ve dikey ayrımcılıkla karşılaşp karşılaşmadıklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu boyuta ilişkin genel ortalamaların kadın ve erkek akademisyenlerde aynı olduğu (2,87) görülmekle birlikte, maddeler ayrı ayrı incelendiğinde iki grubun bazı konulardaki görüşlerinin farklılaştığı dikkat çekmektedir.

Kadın akademisyenler, ailelerin kız çocuklarını kadınlara uygun olduğunu düşündükleri mesleklere yönelttikleri (4,03), kurum içerisindeki görev dağılımının kadın ve erkekler açısından farklılık gösterdiği (3,67) ve kadın çalışanların mesleklerinde ilerleyebilmek için erkeklere göre daha fazla çalışarak daha uzun süre bekledikleri (3,87) yönündeki ifadeler katılmaktadır. Erkek akademisyenler de ailelerin

kız çocuklarını belirli mesleklere yönelttiği görüşüne katılmakla birlikte (3,51), özellikle kadınların mesleki ilerleme konusunda erkeklere göre daha fazla çalıştıkları ve daha uzun süre bekledikleri ifadesinde daha düşük bir ortalama (2,63) sahiptir. Bu madde, mesleki ayırım boyutunda kadın ve erkek akademisyenlerin görüşlerinin belirgin biçimde ayrıştığı ifadelerden biridir.

Üst düzey yönetim kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde kadınların yeterince yer aldığı ifadesinde ise kadın (3,12) ve erkek (3,23) akademisyenlerin görüşlerinin birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Buna karşılık “Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır” ifadesine kadın akademisyenlerin (1,20) ve erkek akademisyenlerin (2,11) katılmadıkları görülmektedir. Benzer şekilde kadın akademisyenler, erkeklerin kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygun olduğu görüşüne de açık biçimde katılmamaktadır (1,33). Erkek akademisyenlerin bu ifadeye ilişkin ortalaması ise 2,59’dur.

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kadın ve erkek akademisyenlerin mesleki ayırım boyutundaki genel ortalamaları aynı olmasına rağmen mesleki yönlendirme, kurum içindeki görev dağılımı, kariyerde ilerleme ve yöneticiliğe uygunluk gibi konulara ilişkin değerlendirmelerinin aynı olmadığı görülmektedir. Özellikle kadın akademisyenler, kadınların mesleki ilerleme sürecinde erkeklere göre daha fazla çaba göstermek zorunda kaldıkları ve kurum içerisindeki görev dağılımında cinsiyete bağlı farklılıkların bulunduğu görüşünü erkek akademisyenlere kıyasla daha fazla benimsemektedir. Bununla birlikte kadınların üst düzey yönetici olarak atanmaması gerektiği yönündeki görüşün her iki grup tarafından da desteklenmemesi, kadınların yöneticilik yapmasına yönelik açık bir karşıtlığın bulunmadığını göstermektedir.

Stereotipler boyutunda, kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik olumsuz kalıp yargı ve önyargıların varlığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bulgular incelendiğinde, kadın akademisyenlerin kadınların kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmadıkları (1,30), kadın yöneticilerin hızlı ve mantıksal karar alamadıkları (1,21), iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremedikleri (1,36), daha duygusal olmaları nedeniyle üst düzey yöneticilikte başarılı olamayacakları (1,23) ve yeteneklerinin üst düzey yönetici olmak için sınırlı olduğu (1,26) yönündeki ifadelerle açık biçimde katılmadıkları görülmektedir. Bununla birlikte kadın akademisyenlerin “Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir” ifadesine yüksek düzeyde katılım göstermeleri (4,23), kadınların yönetsel yeterliliklerine ilişkin olumlu değerlendirmelerini desteklemektedir.

Erkek akademisyenlerin görüşlerinde ise kadın akademisyenlere göre daha farklı bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Erkek akademisyenler kadınların yöneticilik özelliklerine sahip oldukları görüşüne katılmakla birlikte (3,57), kadınların iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremeyecekleri (2,83), duygusal olmaları nedeniyle üst düzey yöneticilikte başarılı olamayacakları (2,64) ve uzun mesai ile şehirler veya ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmayacakları (2,54) yönündeki ifadelerde daha kararsız bir tutum göstermektedir. Kadın yöneticilerin hızlı ve mantıksal karar alamayacakları (2,38) ve kadınların yeteneklerinin üst düzey yöneticilik için sınırlı olduğu (2,24) ifadelerine ise erkek akademisyenlerin katılım göstermedikleri görülmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlerin kadınların yöneticilik yeterliliklerini sorgulayan ve kadınlara geleneksel özellikler yükleyen kalıp yargıları belirgin biçimde reddettikleri görülmektedir. Erkek akademisyenler de kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olduklarını kabul etmekte ve kadınların yönetsel yeteneklerinin sınırlı olduğu yönündeki bazı ifadelerle katılmamaktadır. Ancak özellikle kadınların dayanıklılığı, duygusallığı ve çalışma koşullarına uyumu ile ilgili ifadelerde erkek akademisyenlerin kadınlara göre daha kararsız bir tutum sergilemeleri dikkat çekmektedir. Bu durum, kadınların yöneticilikte başarılı olmalarını etkileyebileceği düşünülen bazı özelliklere ilişkin kalıp yargıların kadın ve erkek akademisyenler tarafından farklı düzeylerde değerlendirildiğine işaret etmektedir.

4.4.5. Cinsiyete Göre Karşılaştırma Bulguları

Çalışmanın bu aşamasında, Gümüşhane Üniversitesi'nde araştırmaya katılan akademisyenlerin Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-testi uygulanmıştır. Bu kapsamda cinsiyet değişkeni açısından aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1a: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2a: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H3a: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H4a: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5a: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6a: Katılımcıların, mesleki ayrıma ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H7a: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların cinsiyetine göre karşılaştırılması

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{X} \pm Ss$	t	df	p	Cohen's d
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	Kadın	128	3,67±0,3	5,762	249	0,001*	0,725
	Erkek	123	3,41±0,4				
Çoklu Rol Üstlenme	Kadın	128	4,11±0,73	8,638	249	0,001*	1,088
	Erkek	123	3,2±0,93				
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Kadın	128	4,47±0,61	10,081	249	0,001*	1,272
	Erkek	123	3,69±0,63				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Kadın	128	2,74±0,89	-6,273	249	0,001*	-0,793
	Erkek	123	3,41±0,81				
İnformel İletişim Ağları	Kadın	128	2,78±0,53	-7,064	249	0,001*	-0,891
	Erkek	123	3,28±0,61				
Mentorluk	Kadın	128	2,97±0,8	-2,693	249	0,008*	-0,340
	Erkek	123	3,22±0,7				
Mesleki Ayrım	Kadın	128	3,18±0,52	-0,55	249	0,583	-0,069
	Erkek	123	3,21±0,59				
Stereotipler	Kadın	128	4,61±0,49	10,96	249	0,001*	1,376
	Erkek	123	3,57±0,95				

*P<0,05 d= Chen's d Independent sample t-testi

Tablo 6. incelendiğinde Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanlarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (t=5,762; df=249; p<0,05; d=0,725). Kadın katılımcıların ortalama puanı (3,67±0,30), erkek katılımcıların ortalama puanına (3,41±0,40) göre daha yüksek bulunmuş ve bu farkın orta-büyük düzeyde bir etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir (t=8,638; df=249; p<0,05; d=1,088). Kadın katılımcıların ortalama puanı (4,11±0,73), erkek katılımcıların ortalama puanından (3,20±0,93) daha yüksek olup farkın büyük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Kadınların Kişisel Tercih Algıları alt boyutunda da cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmuştur (t=10,081; df=249; p<0,05; d=1,272). Kadın katılımcıların ortalama puanı

(4,47±0,61), erkek katılımcıların ortalama puanından (3,69±0,63) daha yüksek olup bu farkın büyük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($t=-6,273$; $df=249$; $p<0,05$; $d=-0,793$). Erkek katılımcıların ortalama puanı (3,41±0,81), kadın katılımcıların ortalama puanından (2,74±0,89) daha yüksek olup farkın orta-büyük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

İnformel İletişim Ağları (Networkler) alt boyutunda da anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t=-7,064$; $df=249$; $p<0,05$; $d=-0,891$). Erkek katılımcıların ortalama puanı (3,28±0,61), kadın katılımcıların ortalama puanından (2,78±0,53) daha yüksek bulunmuş ve bu farkın büyük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Mentorluk alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($t=-2,693$; $df=249$; $p<0,05$; $d=-0,340$). Erkek katılımcıların ortalama puanı (3,22±0,70), kadın katılımcıların ortalama puanından (2,97±0,80) daha yüksek olup farkın küçük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Mesleki Ayırım alt boyutunda ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,550$; $df=249$; $p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların mesleki ayırım algılarının benzer düzeyde olduğu görülmektedir.

Stereotipler alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t=10,960$; $df=249$; $p<0,05$; $d=1,376$). Kadın katılımcıların ortalama puanı (4,61±0,49), erkek katılımcıların ortalama puanından (3,57±0,95) daha yüksek bulunmuş ve bu farkın çok büyük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

Elde edilen bu veriler neticesinde cinsiyet değişkeninin $p<0,05$ olduğu önem düzeyinde çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk ve stereotip alt boyutlarında anlamlı fark olduğu saptanmış ve H1a, H2a, H3a, H4a, H5a, H7a hipotezlerinin kabul edildiği; $p>0,05$ olduğu önem düzeyinde ise mesleki ayırım alt boyutunda anlamlı fark olmadığı saptanmış ve H6a hipotezinin reddedildiği tespit edilmiştir.

4.4.6. Yaşa Göre Karşılaştırma Bulguları

Çalışmanın bu aşamasında, Gümüşhane Üniversitesi'nde araştırmaya katılan akademisyenlerin, Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans homojenliği varsayımının sağlandığı değişkenlerde anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla Bonferroni çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Stereotipler alt boyutunda ise varyans homojenliği

sağlanmadığından analizler Welch ANOVA ve Games-Howell çoklu karşılaştırma testi ile değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yaş değişkeni açısından aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1b: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H2b: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H3b: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4b: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5b: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6b: Katılımcıların, mesleki ayrıma ilişkin tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

H7b: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Cam Tavan Sendromu Ölçek/Alt Boyut Katılımcıların Yaşına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{X} \pm Ss$	F	p	Fark	η^2
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	20-30 ^(a)	38	3,61±0,3	1,777	0,152		0,021
	31-40 ^(b)	120	3,57±0,38				
	41-50 ^(c)	65	3,46±0,42				
	51+ ^(d)	28	3,52±0,33				
Çoklu Rol Üstlenme	20-30 ^(a)	38	4,17±0,87	5,150	0,002 *	a>b,c,d	0,059
	31-40 ^(b)	120	3,66±0,93				
	41-50 ^(c)	65	3,49±0,98				
	51+ ^(d)	28	3,43±0,91				
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	20-30 ^(a)	38	4,5±0,69	6,211	0,001 *	a>b,c,d	0,070
	31-40 ^(b)	120	4,09±0,72				
	41-50 ^(c)	65	3,94±0,68				
	51+ ^(d)	28	3,88±0,77				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	20-30 ^(a)	38	2,67±0,79	3,726	0,012 *	a<c,d	0,043
	31-40 ^(b)	120	3,08±0,9				
	41-50 ^(c)	65	3,16±0,98				
	51+ ^(d)	28	3,36±0,84				

Tablo 7. (Devamı)

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{X} \pm Ss$	F	p	Fark	η^2
İnformel İletişim Ağları	20-30 ^(a)	38	2,73±0,64	5,191	0,002*	a<b	0,059
	31-40 ^(b)	120	3,14±0,63				
	41-50 ^(c)	65	2,94±0,54				
	51+ ^(d)	28	3,12±0,62				
Mentorluk	20-30 ^(a)	38	2,9±0,84	1,959	0,121	_____	0,023
	31-40 ^(b)	120	3,18±0,8				
	41-50 ^(c)	65	3±0,69				
	51+ ^(d)	28	3,2±0,62				
Mesleki Ayrım	20-30 ^(a)	38	3,06±0,47	1,095	0,352	_____	0,013
	31-40 ^(b)	120	3,22±0,56				
	41-50 ^(c)	65	3,19±0,58				
	51+ ^(d)	28	3,27±0,57				
Stereotipler	20-30 ^(a)	38	4,46±0,76	4,128	0,09*	_____	0,044
	31-40 ^(b)	120	4,14±0,87				
	41-50 ^(c)	65	3,9±1				
	51+ ^(d)	28	3,87±0,95				

* $p < 0,05$ $\eta^2 =$ Eta kare $F =$ Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 7. incelendiğinde katılımcıların Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,777$; $p>0,05$; $\eta^2=0,021$). Ortalama puanlar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 20-30 yaş grubunda ($3,61 \pm 0,30$) olduğu görülmekle birlikte, gruplar arasındaki fark anlamlı düzeye ulaşmamıştır.

Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=5,150$; $p<0,05$; $\eta^2=0,059$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 20-30 yaş grubundaki katılımcıların puanlarının 31-40, 41-50 ve 51 yaş ve üzeri gruplardaki katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğünün orta düzeye yakın olduğu görülmektedir.

Kadınların Kişisel Tercih Algıları alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=6,211$; $p<0,05$; $\eta^2=0,070$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 20-30 yaş grubunun puanlarının diğer tüm yaş gruplarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eta kare değeri bu farklılığın orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutunda yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,726$; $p<0,05$; $\eta^2=0,043$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 20-30 yaş grubundaki katılımcıların puanlarının 41-50 yaş ve 51 yaş ve üzeri gruplardaki katılımcılardan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğü küçük düzeydedir.

İnformal İletişim Ağları (Networkler) alt boyutunda da yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=5,191$; $p<0,05$; $\eta^2=0,059$). Bonferroni testi sonuçları, 20-30 yaş grubunun puanlarının 31-40 yaş grubundan anlamlı düzeyde daha düşük olduğunu göstermektedir. Etki büyüklüğü orta düzeye yakındır.

Mentorluk alt boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=1,959$; $p>0,05$; $\eta^2=0,023$). Ortalama puanlar arasında farklılıklar bulunmasına rağmen bu farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir.

Mesleki Ayırım alt boyutunda da yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($F=1,095$; $p>0,05$; $\eta^2=0,013$). Bu bulgu, yaş gruplarının mesleki ayırım algılarının benzer düzeylerde olduğunu göstermektedir.

Varyans homojenliğinin sağlanmadığı Stereotipler alt boyutunda ise Welch ANOVA sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Welch $F=4,128$; $p<0,05$; $\eta^2=0,044$). Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 20-30 yaş grubundaki katılımcıların stereotip puanlarının 41-50 yaş ile 51 yaş ve üzeri gruplardaki katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğü küçük düzeydedir.

Elde edilen bu veriler neticesinde yaş değişkeninin $p<0,05$ olduğu önem düzeyinde çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları ve stereotip alt boyutlarında anlamlı fark olduğu saptanmış ve H1b,H2b,H3b,H4b,H7b hipotezlerinin kabul edildiği; $p>0,05$ olduğu önem düzeyinde ise mentorluk ve mesleki ayırım alt boyutlarında anlamlı fark olmadığı saptanmış ve H5b ve H6b hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir.

4.4.7. Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Bulguları

Çalışmanın bu aşamasında, Gümüşhane Üniversitesi'nde araştırmaya katılan akademisyenlerin, Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyut puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-testi uygulanmıştır. Bu kapsamda medeni durum değişkeni açısından aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1c: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2c: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3c: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4c: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5c: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H6c: Katılımcıların, mesleki ayrıma ilişkin tutumları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7c: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 8. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların medeni durumları göre karşılaştırılması

Ölçekler	Medeni durum	n	$\bar{X} \pm Ss$	t	df	p	Cohen's d
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	Evli	182	3,54±0,38	-0,482	249	0,630	-0,069
	Bekar	69	3,56±0,36				
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	182	3,56±0,94	-3,124	249	0,002*	-0,442
	Bekar	69	3,97±0,94				
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Evli	182	4,07±0,71	-0,727	249	0,468	-0,101
	Bekar	69	4,15±0,78				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	182	3,15±0,93	2,085	249	0,038*	0,299
	Bekar	69	2,88±0,87				
İnformel İletişim Ağları	Evli	182	3,04±0,61	0,662	249	0,509	0,092
	Bekar	69	2,99±0,66				
Mentorluk	Evli	182	3,13±0,74	1,342	249	0,181	0,185
	Bekar	69	2,99±0,82				
Mesleki Ayrım	Evli	182	3,2±0,56	0,23	249	0,819	0,033
	Bekar	69	3,18±0,53				
Stereotipler	Evli	182	4,06±0,93	-1,20	249	0,231	-0,172
	Bekar	69	4,21±0,88				

*P<0,05 d= Chen's d Independent sample t-testi

Tablo 8. incelendiğinde Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanlarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir (t=-0,482; df=249; p>0,05; d=-0,069). Evli katılımcıların ortalama puanı (3,54±0,38) ile bekâr katılımcıların ortalama puanı (3,56±0,36) birbirine oldukça yakın olup farkın ihmal edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda medeni duruma göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir (t=-3,124; df=249; p<0,05; d=-0,442). Bekâr katılımcıların ortalama puanı (3,97±0,94), evli katılımcıların ortalama puanından (3,56±0,94) daha yüksek bulunmuş olup bu farkın küçük-orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Kadınların Kişisel Tercih Algıları alt boyutunda medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,727$; $df=249$; $p>0,05$; $d=-0,101$). Evli ve bekâr katılımcıların bu boyuttaki algılarının benzer düzeyde olduğu görülmektedir.

Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutunda medeni duruma göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($t=2,085$; $df=249$; $p<0,05$; $d=0,299$). Evli katılımcıların ortalama puanı ($3,15\pm0,93$), bekâr katılımcıların ortalama puanından ($2,88\pm0,87$) daha yüksek bulunmuş olup farkın küçük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

İnformel İletişim Ağları (Networkler) alt boyutunda medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=0,662$; $df=249$; $p>0,05$; $d=0,092$). Grupların ortalama puanlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Mentorluk alt boyutunda da medeni duruma göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($t=1,342$; $df=249$; $p>0,05$; $d=0,185$). Evli ve bekâr katılımcıların mentorluk algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Mesleki Ayrım alt boyutunda medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=0,230$; $df=249$; $p>0,05$; $d=0,033$). Bu bulgu, mesleki ayrım algısının medeni durumdan bağımsız olarak benzer düzeylerde değerlendirildiğini göstermektedir.

Stereotipler alt boyutunda da medeni duruma göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($t=-1,200$; $df=249$; $p>0,05$; $d=-0,172$). Bekâr katılımcıların ortalama puanı ($4,21\pm0,88$) evli katılımcılardan ($4,06\pm0,93$) biraz daha yüksek olmakla birlikte bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Elde edilen bu veriler neticesinde medeni durum değişkeninin $p<0,05$ olduğu önem düzeyinde çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü ve politikaları, alt boyutlarında anlamlı fark olduğu saptanmış ve H1c ve H3c, hipotezlerinin kabul edildiği; $p>0,05$ olduğu önem düzeyinde ise kadınların kişisel tercih ve algıları, informal iletişim ağları,mentorluk, mesleki ayrım ve stereotip alt boyutunda anlamlı fark olmadığı saptanmış ve H2c,H4c,H5c,H6c, H7c hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir.

4.4.8. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Bulguları

Çalışmanın bu aşamasında, Gümüşhane Üniversitesi'nde araştırmaya katılan akademisyenlerin, Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyut puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi uygulanmıştır. Bu kapsamda eğitim durumu değişkeni açısından aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1d: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2d: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3d: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4d: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5d: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H6d: Katılımcıların, mesleki ayrıma ilişkin tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7d: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 9. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların eğitim durumları göre karşılaştırılması

Ölçekler	Eğitim durum	n	$\bar{X} \pm Ss$	t	df	p	Cohen's d
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	Yüksek Lisans	79	3,61±0,36	2,018	249	0,045*	0,277
	Doktora	172	3,51±0,38				
Çoklu Üstlenme Rol	Yüksek Lisans	79	4±0,87	3,882	249	0,001*	0,536
	Doktora	172	3,52±0,95				
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Yüksek Lisans	79	4,27±0,8	2,678	249	0,008*	0,354
	Doktora	172	4,01±0,69				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Yüksek Lisans	79	2,9±0,86	-2,048	249	0,042*	-0,283
	Doktora	172	3,15±0,93				
İnformel İletişim Ağları	Yüksek Lisans	79	2,91±0,68	-2,097	249	0,037*	-0,277
	Doktora	172	3,08±0,59				
Mentorluk	Yüksek Lisans	79	3,06±0,81	-0,462	249	0,644	-0,062
	Doktora	172	3,11±0,74				
Mesleki Ayrım	Yüksek Lisans	79	3,15±0,52	-0,81	249	0,416	-0,112
	Doktora	172	3,21±0,57				
Stereotipler	Yüksek Lisans	79	4,35±0,83	3,02	249	0,003*	0,420
	Doktora	172	3,98±0,93				

*P<0,05 d= Chen's d Independent sample t-testi

Tablo 9. incelendiğinde katılımcıların Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanlarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği

belirlenmiştir ($t=2,018$; $df=249$; $p<0,05$; $d=0,277$). Yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalama puanı ($3,61\pm0,36$), doktora mezunu katılımcıların ortalama puanından ($3,51\pm0,38$) daha yüksek bulunmuş olup bu farkın küçük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t=3,882$; $df=249$; $p<0,05$; $d=0,536$). Yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalama puanı ($4,00\pm0,87$), doktora mezunu katılımcıların ortalama puanından ($3,52\pm0,95$) daha yüksek olup bu farkın orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Kadınların Kişisel Tercih Algıları alt boyutunda da eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($t=2,678$; $df=249$; $p<0,05$; $d=0,354$). Yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalama puanı ($4,27\pm0,80$), doktora mezunu katılımcıların ortalama puanından ($4,01\pm0,69$) daha yüksek bulunmuş ve bu farkın küçük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir ($t=-2,048$; $df=249$; $p<0,05$; $d=-0,283$). Doktora mezunu katılımcıların ortalama puanı ($3,15\pm0,93$), yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalama puanından ($2,90\pm0,86$) daha yüksek bulunmuş olup farkın küçük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

İnformel İletişim Ağları (Networkler) alt boyutunda da eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t=-2,097$; $df=249$; $p<0,05$; $d=-0,277$). Doktora mezunu katılımcıların ortalama puanı ($3,08\pm0,59$), yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalama puanından ($2,91\pm0,68$) daha yüksek bulunmuş ve bu farkın küçük düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Mentorluk alt boyutunda eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t=-0,462$; $df=249$; $p>0,05$; $d=-0,062$). Her iki grubun mentorluk algılarının benzer düzeyde olduğu görülmektedir.

Mesleki Ayırım alt boyutunda da eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,810$; $df=249$; $p>0,05$; $d=-0,112$). Bu bulgu, mesleki ayırım algısının eğitim düzeyinden bağımsız olarak benzer şekilde değerlendirildiğini göstermektedir.

Stereotipler alt boyutunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($t=3,020$; $df=249$; $p<0,05$; $d=0,420$). Yüksek lisans mezunu katılımcıların ortalama puanı ($4,35\pm0,83$), doktora mezunu katılımcıların ortalama puanından ($3,98\pm0,93$) daha yüksek bulunmuş olup bu farkın küçük-orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

Elde edilen bu veriler neticesinde eğitim durumu değişkeninin $p<0,05$ olduğu önem düzeyinde çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları ve stereotip alt boyutlarında anlamlı fark olduğu saptanmış ve H1d, H2d, H3d, H4d, H7d hipotezlerinin kabul edildiği; $p>0,05$ olduğu önem düzeyinde ise mentorluk ve mesleki ayırım alt boyutunda anlamlı fark olmadığı saptanmış ve H5d ile H6d hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir.

4.4.9. Akademik Ünvana Göre Karşılaştırma Bulguları

Çalışmanın bu aşamasında, Gümüşhane Üniversitesi'nde araştırmaya katılan akademisyenlerin, unvanlarına göre Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyut puanlarının karşılaştırılmasında, bazı unvan gruplarındaki örneklem sayılarının görece düşük olması nedeniyle parametrik test varsayımlarının tam olarak karşılanmadığı değerlendirilmiş ve bu nedenle analizlerde nonparametrik Kruskal–Wallis H testi kullanılmıştır. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenen alt boyutlarda ise farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla Dunn-Bonferroni çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Bu kapsamda akademik ünvan değişkeni açısından aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1e: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları akademik ünvana göre farklılık göstermektedir.

H2e: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları akademik ünvana göre farklılık göstermektedir.

H3e: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları akademik ünvana göre farklılık göstermektedir.

H4e: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları akademik ünvana göre farklılık göstermektedir.

H5e: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları akademik ünvana göre farklılık göstermektedir.

H6e: Katılımcıların, mesleki ayırma ilişkin tutumları akademik ünvana göre farklılık göstermektedir.

H7e: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları akademik ünvana göre farklılık göstermektedir.

Tablo 10. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların unvanlarına göre karşılaştırılması

Ölçekler	Unvan	n	$\bar{X} \pm Ss$	Sıra ort.	X^2	p	Fark	η^2
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	Araş.G. ^(a)	43	3,53±0,37	122,92	6,572	0,160		0,010
	Öğrt. G. ^(b)	62	3,64±0,35	144,39				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	3,48±0,4	113,74				
	Doçent ^(d)	40	3,56±0,35	128,26				
	Profesör ^(e)	20	3,53±0,38	123,80				
ÇokluRol Üstlenme	Araş.G. ^(a)	43	3,92±0,92	145,52	17,511	0,002*	a,b>c a,b>e	0,055
	Öğrt. G. ^(b)	62	3,98±0,89	150,41				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	3,44±0,95	109,02				
	Doçent ^(d)	40	3,5±0,93	111,74				
	Profesör ^(e)	20	3,49±0,96	109,88				
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Araş.G. ^(a)	43	4,27±0,89	150,73	10,033	0,040*	a>d,e	0,025
	Öğrt. G. ^(b)	62	4,18±0,77	135,69				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	4,02±0,63	116,95				
	Doçent ^(d)	40	3,97±0,69	112,01				
	Profesör ^(e)	20	3,95±0,71	109,68				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Araş.G. ^(a)	43	2,8±0,94	103,31	9,502	0,051		0,022
	Öğrt. G. ^(b)	62	3±0,88	120,10				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	3,11±0,9	129,03				
	Doçent ^(d)	40	3,21±0,97	137,30				
	Profesör ^(e)	20	3,45±0,82	157,43				
İnformal İletişim Ağları	Araş.G. ^(a)	43	2,9±0,72	116,44	4,594	0,332		0,002
	Öğrt. G. ^(b)	62	2,94±0,57	114,36				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	3,11±0,58	136,81				
	Doçent ^(d)	40	3,07±0,66	127,96				
	Profesör ^(e)	20	3,1±0,64	132,23				
Mentorluk	Araş.G. ^(a)	43	2,94±0,85	116,08	12,517	0,014*	b,e>c	0,035
	Öğrt. G. ^(b)	62	3,25±0,8	139,62				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	2,95±0,73	109,12				
	Doçent ^(d)	40	3,25±0,69	138,96				
	Profesör ^(e)	20	3,28±0,53	151,78				
Mesleki Ayrım	Araş.G. ^(a)	43	3±0,48	101,97	11,949	0,018*	b,d>a d>c	0,036
	Öğrt. G. ^(b)	62	3,27±0,53	135,33				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	3,13±0,55	117,48				
	Doçent ^(d)	40	3,36±0,57	149,88				
	Profesör ^(e)	20	3,3±0,62	137,63				
Stereotipler	Araş.G. ^(a)	43	4,22±0,96	139,69	8,099	0,088		0,017
	Öğrt. G. ^(b)	62	4,3±0,76	138,40				
	Dr. Öğrt. G. ^(c)	86	4±0,99	120,83				
	Doçent ^(d)	40	4,07±0,82	118,98				
	Profesör ^(e)	20	3,68±1,01	94,45				

* $p < 0,05$ $\eta^2 =$ Eta kare $F =$ Kruskal-Wallis

Tablo 10. incelendiğinde Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanı unvanlara göre anlamlı farklılık göstermemiştir ($\chi^2=6,572$; $p>0,05$; $\eta^2=0,010$). Benzer şekilde Örgüt Kültürü ve Politikaları ($\chi^2=9,502$; $p>0,05$; $\eta^2=0,022$), İnfomal İletişim Ağları ($\chi^2=4,594$; $p>0,05$; $\eta^2=0,002$) ve Stereotipler ($\chi^2=8,099$; $p>0,05$; $\eta^2=0,017$) alt boyutlarında da unvan grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Buna karşın Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda unvanlar arasında anlamlı farklılık saptanmıştır ($\chi^2=17,511$; $p<0,05$; $\eta^2=0,055$).

Dunn-Bonferroni çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre Araştırma Görevlilerinin ($\bar{X}=3,92\pm0,92$; sıra ort.=145,52) ve Öğretim Görevlilerinin ($\bar{X}=3,98\pm0,89$; sıra ort.=150,41) puanları, Dr. Öğretim Üyelerinin ($\bar{X}=3,44\pm0,95$; sıra ort.=109,02) ve Profesörlerin ($\bar{X}=3,49\pm0,96$; sıra ort.=109,88) puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Kadınların Kişisel Tercih Algıları alt boyutunda da unvanlara göre anlamlı farklılık belirlenmiştir ($\chi^2=10,033$; $p<0,05$; $\eta^2=0,025$). Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre Araştırma Görevlilerinin puanları ($\bar{X}=4,27\pm0,89$; sıra ort.=150,73), Doçentlerin ($\bar{X}=3,97\pm0,69$; sıra ort.=112,01) ve Profesörlerin ($\bar{X}=3,95\pm0,71$; sıra ort.=109,68) puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Mentorluk alt boyutunda unvan grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($\chi^2=12,517$; $p<0,05$; $\eta^2=0,035$). Dunn-Bonferroni testi sonucunda Öğretim Görevlilerinin ($\bar{X}=3,25\pm0,80$; sıra ort.=139,62) ve Profesörlerin ($\bar{X}=3,28\pm0,53$; sıra ort.=151,78) puanlarının, Dr. Öğretim Üyelerinin puanlarından ($\bar{X}=2,95\pm0,73$; sıra ort.=109,12) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Mesleki Ayırım alt boyutunda da unvanlara göre anlamlı farklılık saptanmıştır ($\chi^2=11,949$; $p<0,05$; $\eta^2=0,036$). Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre Öğretim Görevlilerinin ($\bar{X}=3,27\pm0,53$; sıra ort.=135,33) ve Doçentlerin ($\bar{X}=3,36\pm0,57$; sıra ort.=149,88) puanları Araştırma Görevlilerinin puanlarından ($\bar{X}=3,00\pm0,48$; sıra ort.=101,97) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Ayrıca Doçentlerin puanlarının ($\bar{X}=3,36\pm0,57$; sıra ort.=149,88), Dr. Öğretim Üyelerinin puanlarından ($\bar{X}=3,13\pm0,55$; sıra ort.=117,48) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu veriler neticesinde akademik unvan değişkeninin $p<0,05$ olduğu önem düzeyinde çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercihve algıları, mentorluk ve mesleki ayırım alt boyutlarında anlamlı fark olduğu saptanmış ve H1e,H2e,H5e,H6e hipotezlerinin kabul edildiği; $p>0,05$ olduğu önem düzeyinde ise örgüt kültürü ve politikaları,informail iletişim ağları, stereotip alt boyutlarında anlamlı fark olmadığı saptanmış ve H3e,H4e,H7e hipotezlerinin reddedildiği tespit edilmiştir.

4.4.10.Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırma Bulguları

Çalışmanın bu aşamasında, Gümüşhane Üniversitesi'nde araştırmaya katılan akademisyenlerin, Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve alt boyut puanlarının mesleki deneyim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans homojenliği varsayımının sağlandığı değişkenlerde anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla Bonferroni çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Stereotipler alt boyutunda ise varyans homojenliği sağlanmadığından analizler Welch ANOVA ve Games-Howell çoklu karşılaştırma testi ile değerlendirilmiştir. Bu kapsamda mesleki deneyim değişkeni açısından aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1f: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H2f: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H3f: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H4f: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H5f: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H6f: Katılımcıların, mesleki ayrıma ilişkin tutumları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

H7f: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.

Tablo 11. Cam tavan sendromu ölçek/alt boyut katılımcıların mesleki deneyimlerine göre karşılaştırılması

Ölçekler	Mesleki Deneyim	n	$\bar{X} \pm Ss$	F	p	Fark	η^2
Cam Tavan Sendromu Ölçeği	1-5 yıl ^(a)	73	3,65±0,31	3,221	0,023 *	a>d	0,038
	6-10 yıl ^(b)	57	3,49±0,41				
	11-15 yıl ^(c)	64	3,53±0,41				
	16-+ ^(d)	57	3,47±0,37				
Çoklu Üstlenme	1-5 yıl ^(a)	73	4,1±0,8	7,726	0,001 *	a>b,c,d	0,086
	6-10 yıl ^(b)	57	3,56±0,99				
	11-15 yıl ^(c)	64	3,5±1,01				
	16-+ ^(d)	57	3,42±0,89				

Tablo 11. (Devamı)

Ölçekler	Mesleki Deneyim	n	$\bar{X} \pm Ss$	F	p	Fark	η^2
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	1-5 yıl ^(a)	73	4,47±0,66	13,083	0,001 *	a>b,c,d	0,137
	6-10 yıl ^(b)	57	4,04±0,64				
	11-15 yıl ^(c)	64	4,01±0,77				
	16-+ ^(d)	57	3,74±0,65				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1-5 yıl ^(a)	73	2,82±0,8	3,814	0,011 *	d>a	0,044
	6-10 yıl ^(b)	57	3,06±0,96				
	11-15 yıl ^(c)	64	3,13±0,92				
	16-+ ^(d)	57	3,34±0,93				
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl ^(a)	73	2,85±0,67	4,023	0,008 *	d>a	0,047
	6-10 yıl ^(b)	57	3,1±0,61				
	11-15 yıl ^(c)	64	3,02±0,52				
	16-+ ^(d)	57	3,2±0,63				
Mentorluk	1-5 yıl ^(a)	73	2,89±0,91	2,699	0,046 *	d>a	0,032
	6-10 yıl ^(b)	57	3,22±0,74				
	11-15 yıl ^(c)	64	3,14±0,66				
	16-+ ^(d)	57	3,19±0,64				
Mesleki Ayrım	1-5 yıl ^(a)	73	3,06±0,5	2,422	0,066		0,029
	6-10 yıl ^(b)	57	3,18±0,54				
	11-15 yıl ^(c)	64	3,3±0,55				
	16-+ ^(d)	57	3,25±0,61				
Stereotipler	1-5 yıl ^(a)	73	4,53±0,75	10,984	0,001 *	a>b,c,d	0,107
	6-10 yıl ^(b)	57	3,88±0,9				
	11-15 yıl ^(c)	64	4,08±0,87				
	16-+ ^(d)	57	3,78±0,98				

* $p < 0,0$ $\eta^2 =$ Eta kare $F =$ Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 11. incelendiğinde katılımcıların Cam Tavan Sendromu Ölçeği toplam puanlarının mesleki deneyim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=3,221$; $p<0,05$; $\eta^2=0,038$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 1-5 yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların puanlarının 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğü küçük düzeydedir.

Çoklu Rol Üstlenme alt boyutunda mesleki deneyim grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=7,726$; $p<0,05$; $\eta^2=0,086$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 1-5 yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların puanlarının 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eta kare değeri farklılığın orta düzeye yakın bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kadınların Kişisel Tercih Algıları alt boyutunda da mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=13,083$; $p<0,05$; $\eta^2=0,137$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 1-5 yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların puanlarının diğer tüm deneyim gruplarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eta kare

değeri büyük etki büyüklüğüne oldukça yakın olup farklılığın güçlü olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü ve Politikaları alt boyutunda mesleki deneyim grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,814$; $p<0,05$; $\eta^2=0,044$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip katılımcıların puanlarının 1-5 yıl deneyime sahip katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğü küçük düzeydedir.

İnformel İletişim Ağları (Networkler) alt boyutunda da mesleki deneyime göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=4,023$; $p<0,05$; $\eta^2=0,047$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 16 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcıların puanlarının 1-5 yıl deneyime sahip katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğü küçük düzeydedir.

Mentorluk alt boyutunda mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=2,699$; $p<0,05$; $\eta^2=0,032$). Bonferroni testi sonuçlarına göre 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip katılımcıların puanlarının 1-5 yıl deneyime sahip katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Etki büyüklüğü küçük düzeydedir.

Mesleki Ayrım alt boyutunda mesleki deneyim grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=2,422$; $p>0,05$; $\eta^2=0,029$). Bu sonuç, farklı deneyim düzeylerine sahip katılımcıların mesleki ayrım algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Varyans homojenliğinin sağlanmadığı Stereotipler alt boyutunda ise Welch ANOVA sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda mesleki deneyim grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir (Welch $F=10,984$; $p<0,05$; $\eta^2=0,107$). Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre 1-5 yıl mesleki deneyime sahip katılımcıların puanlarının 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eta kare değeri farklılığın orta düzeyin üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bu veriler neticesinde mesleki deneyim değişkeninin $p<0,05$ olduğu önem düzeyinde çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk ve stereotip alt boyutlarında anlamlı fark olduğu saptanmış ve H1f,H2f,H3f,H4f,H5f,H7f hipotezlerinin kabul edildiği; $p>0,05$ olduğu önem düzeyinde ise mesleki ayrım alt boyutunda anlamlı fark olmadığı saptanmış ve H6f hipotezinin reddedildiği tespit edilmiştir.

4.4.11.Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler, istatistiksel analizlerden elde edilen bulgular doğrultusunda değerlendirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, akademik unvan ve mesleki deneyim değişkenlerine göre gerçekleştirilen t-testi, ANOVA ve Kruskal-Wallis analizlerinden elde edilen anlamlılık düzeyleri dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarında $p < 0,05$ olması ilgili değişken bakımından anlamlı farklılığın bulunduğunu, $p > 0,05$ olması ise anlamlı farklılığın bulunmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda hipotezlerin kabul veya reddedilme durumları Tablo 12’de özetlenmiştir.

Tablo 12. Hipotez testlerine ilişkin kabul/red tablosu

İleri Sürülen Hipotezler	Kabul/ Red Durumu
H1: Katılımcıların, kadınların çoklu rol üstlenmesine ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) unvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.	a) Kabul b) Kabul c) Kabul d) Kabul e) Kabul f) Kabul
H2: Katılımcıların, kadınların kişisel tercih ve algılarına ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) unvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.	a) Kabul b) Kabul c) Red d) Kabul e) Kabul f) Kabul
H3: Katılımcıların, örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) unvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.	a) Kabul b) Kabul c) Kabul d) Kabul e) Red f) Kabul
H4: Katılımcıların, informal iletişim ağlarına ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) unvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.	a) Kabul b) Kabul c) Red d) Kabul e) Red f) Kabul
H5: Katılımcıların, mentorluğa ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) unvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.	a) Kabul b) Red c) Red d) Red e) Kabul f) Kabul
H6: Katılımcıların, mesleki ayrıma ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) unvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.	a) Red b) Red c) Red d) Red e) Kabul f) Red
H7: Katılımcıların, stereotiplere ilişkin tutumları; a) cinsiyet, b) yaş, c) medeni durum, d) öğrenim durumu, e) unvan ve f) mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.	a) Kabul b) Kabul c) Red d) Kabul e) Red f) Kabul

Tablo 12’de sunulan analiz sonuçları doğrultusunda, araştırmanın teorik altyapısı ve literatür çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin büyük ölçüde desteklendiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bazı hipotezlerin ise araştırma bulguları tarafından doğrulanmadığı görülmüştür. Hipotezlerin kabul ve ret durumlarına ilişkin değerlendirmeler yukarıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların çalışma yaşamındaki konumu tarihsel süreç içerisinde önemli ölçüde değişmiş, eğitim olanaklarına erişimlerinin ve iş gücüne katılımlarının artmasıyla birlikte ekonomik ve toplumsal yaşam içerisindeki görünürlükleri güçlenmiştir. Bununla birlikte kadınların çalışma yaşamına daha fazla katılması, kadın ve erkekler arasındaki eşitsizliklerin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Kadınlar işe giriş, ücretlendirme, görev dağılımı, kariyer gelişimi, terfi ve yönetim kademelerine erişim gibi birçok alanda çeşitli engellerle karşılaşabilmektedir. Özellikle üst yönetim ve karar alma mekanizmalarına doğru ilerledikçe kadın temsiline azalması, çalışma yaşamındaki eşitsizliklerin önemli görünümünden birini oluşturmaktadır. Kadınların mesleki yeterlilik, deneyim ve başarılarından bağımsız olarak üst düzey pozisyonlara yükselmelerini sınırlandıran görünmez engeller ise literatürde cam tavan kavramı ile açıklanmaktadır.

Bu araştırmada, Gümüşhane Üniversitesinde görev yapan akademik personelin cam tavana ilişkin algı ve tutumları; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım ve stereotipler olmak üzere yedi alt boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca bu algı ve tutumların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, akademik unvan ve mesleki deneyim değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen genel bulgular doğrultusunda, ölçek toplam puanında kadın akademisyenlerin ortalamasının (3,67) erkek akademisyenlerin ortalamasından (3,41) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, Gümüşhane Üniversitesi örneğinde kadın akademisyenlerin cam tavana ilişkin engelleri erkek akademisyenlere kıyasla daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Araştırmada ele alınan yedi alt boyuta ilişkin ampirik bulgular, demografik farklılaşmalar, hipotez test sonuçları ve literatür karşılaştırmaları sırasıyla aşağıda değerlendirilmiştir.

Çoklu rol üstlenme boyutu açısından kadın ve erkek akademisyenlerin tutumlarının anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda H1a hipotezi kabul edilmiştir. Kadın akademisyenler, çalışma yaşamı ile aile yaşamının birlikte sürdürülebileceğine yönelik daha olumlu bir yaklaşım sergilemiş ve ev içi sorumlulukların eşler arasında paylaşılması gerektiği görüşünü daha güçlü biçimde desteklemiştir. Diğer demografik değişkenler açısından incelendiğinde; yaş ve medeni

durum ile öğrenim durumu değişkenlerine göre tutumların anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiş ve H1b, H1c ve H1d hipotezleri kabul edilmiştir. Akademik unvan ve mesleki deneyim değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılaşma bulunmadığından H1e ve H1f hipotezleri reddedilmiştir. Genç katılımcıların, bekâr akademisyenlerin ve yüksek lisans mezunlarının çoklu rol üstlenme boyutundaki puanlarının diğer gruplara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yenici (2018) ve Özkan (2020), ev ve iş yaşamı arasındaki rol çatışmasının kadınların üst yönetime erişme imkânlarını azalttığını belirtmiştir. Nakkazi (2021), evlilikle artan yüklerin ve yaş değişkeninin ailevi sorumlulukları çeşitlendirerek çoklu rol üstlenme boyutunda anlamlı farklılaşmalar yarattığını tespit etmiştir. Öztürk (2011) de benzer şekilde yaş değişkeninin çoklu rol algısını etkilediğini, ancak unvan ve mesleki deneyimin anlamlı bir farklılık yaratmadığını saptamıştır. Halo (2015), kadın akademisyenlerin esnek mesai gerektiren süreçlerde kararsız kaldıklarını ortaya koyarken; Karaca (2007) ve Salah (2023), çalışmalarında rol yükünün beraberinde getirdiği zaman kısıtının kariyer basamaklarında kısıtlayıcı bir faktör olduğunu belirlemiştir. Yıldırım (2024) ise genel engel algısını düşük saptamakla birlikte, erkek akademik yöneticilerin çoklu rol boyutundaki puan ortalamalarının kadın yöneticilere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, çoklu rol üstlenmeye ilişkin tutumların özellikle yaş, medeni durum ve öğrenim durumuna göre farklılaştığını; akademik unvan ve mesleki deneyimin ise bu boyutta anlamlı bir farklılaşma yaratmadığını göstermektedir.

Kadınların kişisel tercih algıları boyutu değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlerin kariyerlerinde ilerleme ve yönetsel görevlerde bulunma konusunda erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha olumlu bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H2a hipotezi kabul edilmiştir. Kadın akademisyenler, kadınların kariyer hedeflerine ve yöneticilik yeteneklerine sahip oldukları görüşünü daha güçlü biçimde desteklemiş, kadınların terfi konusunda isteksiz oldukları yönündeki ifadeler ise daha düşük düzeyde katılım göstermiştir. Bu boyutta yaş, öğrenim durumu ve akademik unvan değişkenlerine göre anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiş ve H2b, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmiştir. Medeni durum ve mesleki deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığından H2c ve H2f hipotezleri reddedilmiştir. Genç katılımcıların, yüksek lisans mezunlarının ve araştırma görevlilerinin bu boyuttaki puanlarının doktora mezunlarına, öğretim üyelerine ve ileri yaş gruplarına göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öztürk (2011), yaş ve unvanın kişisel tercih algılarını anlamlı biçimde farklılaştırdığı yönündeki bulgusuyla araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir. Karaca (2007), Halo (2015), Yenici (2018), Özkan (2020), Nakkazi (2021) ve Salah (2023) araştırmalarında kadın akademisyenlerin üst düzey yönetici kadrolarına erişme isteğinin yüksek olduğunu ve kişisel kariyer hedeflerini olumlu düzeyde tuttuklarını saptamışlardır. Yıldırım (2024) ise kadın akademik yöneticilerin bu boyuttaki puan ortalamalarının erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlarda daha düşük oranda temsil edilmesinin yalnızca kadınların kişisel tercihleri veya kariyer motivasyonlarının yetersizliği ile açıklanamayacağına işaret etmektedir.

Örgüt kültürü ve politikaları boyutunda kadın ve erkek akademisyenlerin değerlendirmelerinin anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiş ve H3a hipotezi kabul edilmiştir. Kadın akademisyenlerin üst düzey yöneticilik fırsatları, ücret, statü ve yeteneklerinin altında pozisyonlarda çalıştırılma konularındaki eşitsizlik algılarının erkek akademisyenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Demografik analizlerde medeni durum, öğrenim durumu, akademik unvan ve mesleki deneyim değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar saptanmış ve H3c, H3d, H3e ve H3f hipotezleri kabul edilmiştir. Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenmediğinden H3b hipotezi reddedilmiştir. Doktora mezunlarının, evli akademisyenlerin, Dr. Öğr. Üyesi ile Doçent unvanındaki öğretim üyelerinin ve 10 yıl üzeri mesleki deneyime sahip personelin örgüt kültürü ve politikaları boyutundaki puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk (2011), mesleki deneyim ve unvan arttıkça kurumsal politika ve kültürün bir engel olarak görülme düzeyinin yükseldiğini saptamış ve bu yönüyle araştırma bulgularımızla paralel sonuçlara ulaşmıştır. Karaca (2007), Özkan (2020) ve Salah (2023) kurumsal kültürün erkek egemen yapısını ve fırsat eşitsizliklerini vurgulamışlardır. Nakkazi (2021), ataerkil kültürün organizasyon politikalarına yansıdığını ve örgüt kültürünün önemli bir engel oluşturduğunu saptamıştır. Yıldırım (2024) ise akademideki eril kültürün, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin ve idari görev dağılımındaki eşitsizliklerin varlığını koruduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, akademik derece, unvan ve mesleki deneyim arttıkça örgüt kültürü ve politikalarına ilişkin engellerin daha yüksek düzeyde algılanabildiğine işaret etmektedir.

İnformal iletişim ağları açısından, erkeklerin informal ilişkiler yoluyla birbirlerini kayırdığı ve karar alma süreçlerinden kadınları dışladığı yönündeki ifadeler kadın akademisyenlerin katılım düzeyinin erkek akademisyenlere göre anlamlı derecede

yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda H4a hipotezi kabul edilmiştir. Öğrenim durumu, akademik unvan ve mesleki deneyim değişkenlerine göre yapılan analizlerde anlamlı farklılaşmalar saptanmış ve H4d, H4e ve H4f hipotezleri kabul edilmiştir. Yaş ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığından H4b ve H4c hipotezleri reddedilmiştir. Doktora mezunlarının, öğretim üyesi unvanına sahip akademisyenlerin ve mesleki deneyimi yüksek olan katılımcıların informal iletişim ağları boyutundaki puanlarının araştırma görevlilerine ve mesleki deneyimi daha az olan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öztürk (2011), unvan, deneyim ve kıdem arttıkça erkek egemen ilişkiler ağının bir engel olarak daha yoğun algılandığını vurgulamıştır. Karaca (2007), Nakkazi (2021) ve Salah (2023), erkek egemen informal ağların bilgi akışından ve karar mekanizmalarından kadınları dışlayarak cam tavanın oluşumuna katkıda bulunduğunu saptamışlardır. Yıldırım (2024) ise tüm alt boyutlar arasında informal iletişim ağları boyutunun en yüksek engel algısına sahip olduğunu ve kadın yöneticilerin bu boyuttaki puanlarının erkek yöneticilere göre anlamlı derecede yüksek çıktığını tespit etmiştir. Bu bulgular, akademik unvan ve mesleki deneyim arttıkça informal iletişim ağlarına ilişkin engel algısının da daha belirgin hâle gelebildiğini göstermektedir.

Mentorluk boyutunda kadın akademisyenlerin, kadınların mentorluk ilişkilerinden yeterince yararlandığı görüşüne erkek akademisyenlere göre anlamlı düzeyde daha düşük katılım gösterdikleri tespit edilmiş ve H5a hipotezi kabul edilmiştir. Yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki deneyim değişkenleri açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığından H5b, H5c, H5d ve H5f hipotezleri reddedilmiştir. Akademik unvan değişkenine göre ise anlamlı bir farklılaşma saptanmış ve H5e hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma görevlilerinin ve alt unvandaki akademisyenlerin rol model ve mentor eksikliğini öğretim üyelerine kıyasla daha yüksek düzeyde bir kariyer engeli olarak algıladıkları görülmüştür.

Öztürk (2011), unvanı daha düşük olan kadın akademisyenlerin mentorluk desteğine daha fazla ihtiyaç duyduklarını saptamış; mevcut araştırmamızda da unvan bazında anlamlı farklılaşma elde edilmesi (H5e Kabul) bu yönüyle literatürdeki bulgularla paralellik göstermiştir. Öte yandan mesleki deneyim bazında anlamlı bir farklılaşma saptanmaması (H5f Red) bu açıdan literatürden ayrılan bir durum ortaya koymaktadır. Karaca (2007), Halo (2015), Yenici (2018), Özkan (2020) ve Salah (2023) çalışmalarında kadın akademisyenlerin rol model olarak görebilecekleri hemcins mentor bulmada güçlük yaşayabildiklerini belirtmişlerdir. Nakkazi (2021), mentorluk desteğinin yetersizliğini kariyer sürecinde kısıtlayıcı faktörlerden biri olarak

değerlendirirken; Yıldırım (2024), kadın akademik yöneticilerin mentorluk boyutundaki engel algı puanlarının erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Araştırma bulguları, özellikle akademik kariyerin başlangıç aşamalarındaki unvanlarda mentorluk ve rol model desteğinin önemli bir ihtiyaç olarak algılandığını göstermektedir.

Mesleki ayırım boyutu, kadın ve erkek akademisyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmayan tek alt boyut olmuştur. Bu nedenle H6a hipotezi reddedilmiştir. Her iki grup da kadınların üst düzey yöneticilik görevlerine getirilmemesi gerektiği yönündeki görüşe düşük düzeyde katılım göstererek bu konuda benzer bir tutum sergilemiştir. Yaş, medeni durum, öğrenim durumu, akademik unvan ve mesleki deneyim değişkenleri açısından da mesleki ayırım boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma saptanmamış ve H6b, H6c, H6d, H6e ve H6f hipotezleri reddedilmiştir. Bununla birlikte maddeler bazında yapılan değerlendirmelerde kadın akademisyenlerin görev dağılımındaki eşitsizliklere ve yükselmek için daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarına ilişkin ifadelerle erkek akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir.

Öztürk (2011), unvan ve mesleki deneyime göre anlamlı farklılaşmalar saptarken, mevcut araştırmada mesleki ayırım boyutunun demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Karaca (2007), Halo (2015), Yenici (2018), Özkan (2020), Nakkazi (2021) ve Salah (2023) araştırmalarında, ilkesel düzeyde kadınların yönetici olamayacağı yönündeki anlayışın kabul görmediğini; buna karşılık uygulamada görev dağılımı ve yükselme süreçleri gibi alanlarda çeşitli örtük ayrımcılık unsurlarının görülebildiğini belirtmişlerdir. Yıldırım (2024) da akademik yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada mesleki ayırım boyutunda cinsiyete ve unvana göre anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Bu bulgular, mesleki ayrıma ilişkin genel tutumlarda kadın ve erkek akademisyenler arasında benzerlik bulunmasına rağmen, bazı uygulamalara ilişkin algıların maddeler düzeyinde farklılaşabildiğini göstermektedir.

Stereotipler boyutunda kadın akademisyenlerin, kadın çalışanlara ve yöneticilere yönelik olumsuz kalıp yargıları erkek akademisyenlere kıyasla anlamlı derecede daha güçlü biçimde reddettikleri görülmüş ve H7a hipotezi kabul edilmiştir. Yaş, öğrenim durumu ve akademik unvan değişkenleri açısından anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiş ve H7b, H7d ve H7e hipotezleri kabul edilmiştir. Medeni durum ve mesleki deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık saptanmadığından H7c ve H7f hipotezleri reddedilmiştir. Genç akademisyenlerin, yüksek lisans mezunlarının ve araştırma görevlilerinin olumsuz stereotipleri reddetme ve eşitlikçi tutum sergileme düzeylerinin

diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İleri yaş grubundaki ve üst akademik unvanlardaki katılımcıların ise kadınların dayanıklılığı ve duygusallığı ile ilgili bazı ifadelerde daha kararsız tutumlar sergiledikleri görülmüştür.

Öztürk (2011), özellikle idari görevi bulunmayan ve genç akademisyenlerin kalıplaşmış önyargılara ilişkin algılarının farklılaştığını belirterek araştırma sonuçlarımızla benzer bulgular ortaya koymuştur. Karaca (2007), Halo (2015), Yenici (2018), Özkan (2020), Nakkazi (2021) ve Salah (2023) araştırmalarında kadınların liderlik kapasitelerine ilişkin olumsuz kalıp yargıların kadınlar tarafından daha güçlü biçimde reddedildiğini, ancak geleneksel stereotiplerin tamamen ortadan kalkmadığını ortaya koymuşlardır. Yıldırım (2024) ise kadın yöneticilerin stereotipler boyutundaki engel algı puan ortalamalarının erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu bulgular, genç ve alt unvanlı akademisyenlerin kadınlara yönelik olumsuz stereotipleri daha güçlü biçimde reddettiğini, yaş ve akademik unvan arttıkça ise bu konudaki tutumların farklılaşabildiğini göstermektedir.

Elde edilen tüm ampirik bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, kadın akademisyenlerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları cam tavan engellerinin yalnızca kişisel tercihler veya bireysel yeterliliklerle açıklanamayacağı; söz konusu olgunun örgütsel, kurumsal ve toplumsal dinamiklerin etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Özellikle kadın ve erkek akademisyenlerin altı alt boyutta anlamlı biçimde farklılaşması, buna karşılık mesleki ayırım boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaması, cam tavana ilişkin algı ve tutumların farklı boyutlarda farklı biçimlerde ortaya çıkabildiğini göstermektedir.

Bu doğrultuda, kadın akademisyenlerin akademik ve yönetsel süreçlerdeki varlığını güçlendirmeye yönelik uygulamaların bireysel çabaların ötesinde kurumsal politikalarla desteklenmesi önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, akademik unvan, mesleki deneyim ve informal iletişim ağlarına ilişkin bulgular dikkate alındığında; akademik yükseltme, görevlendirme ve yönetici atama süreçlerinde objektif ve şeffaf liyakat ölçütlerinin esas alınması ve informal ilişkilerin sağlayabileceği avantaj eşitsizliklerini azaltmaya yönelik kapsayıcı kurumsal iletişim kanallarının geliştirilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, kariyerinin erken dönemindeki genç ve alt unvanlı akademisyenlerin deneyimli meslektaşlarından rehberlik alabilecekleri kurumsal mentorluk mekanizmalarının oluşturulması, çocuk bakım hizmetlerinin geliştirilmesi ve iş-yaşam dengesini destekleyen kurumsal uygulamaların yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Kadınların liderlik ve yöneticilik rollerine ilişkin olumsuz kalıp yargıların azaltılmasına

yönelik farkındalık çalışmalarının yürütülmesinin de akademide fırsat eşitliğinin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, araştırmanın yalnızca Gümüşhane Üniversitesi bünyesinde görev yapan akademik personel ile sınırlı olması, elde edilen sonuçların tüm yükseköğretim kurumlarına genellenmesini sınırlandırmaktadır. Bunun yanında araştırma verilerinin öz bildirime dayalı bir ölçek aracılığıyla ve belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, katılımcıların algı ve tutumlarının dönemsel koşullardan etkilenebilmesi bakımından araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı bölgelerdeki devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, nicel ölçeklerin yanı sıra derinlemesine görüşmelerin de dâhil edildiği karma araştırma tasarımlarının tercih edilmesi ve akademisyenlerin kariyer basamaklarındaki algı değişimlerini zaman içerisinde izleyen boylamsal çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir. Bu tür çalışmaların cam tavan olgusunun akademik yaşam içerisindeki farklı görünümünün daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abalkhail, J. M. (2020). Women managing women: Hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 25(4), 389–413. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0020>
- Akca, N., Çakmak, A. ve Şahin, H. (2022). Cam tavan sendromu ve mobbing: Kadın sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 9(20), 89-106.
- Alhas, F. (2020). Kadınların üst düzey yönetici olmasına engel olan nedenler: Cam uçurum, cam yürüyen merdiven ve cam asansör arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 101-113. <https://doi.org/10.31463/aicusbed.677598>
- Anderson, N. (2018). The glass ceiling controlling promotion of women in academia: A phenomenological study (Doctoral dissertation, Northcentral University). ProQuest Dissertations Publishing. (UMI No. 10690122).
- Ashley, A. S. (2010). High-wire act: Evaluation of female CEOs on the glass cliff. *Journal of Business ve Economics Research*, 8(8), 29-36.
- Aydoğan, E. (2024). Çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 21-26.
- Babic, A., ve Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, 12, 618250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S. ve Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83.
- Beghini, V., Cattaneo, U., ve Pozzan, E. (2019). A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all. International Labour Organization.
- Biernat, M., ve Kobrynowicz, D. (1997). Gender- and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 544–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.544>
- Bombuwela, P. M. ve De Alwis, A. C. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations: Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3-19. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.01>

- Bruckmüller, S., ve Branscombe, N. R. (2010). How history shapes the glass cliff: Collective memory and leadership stereotypes. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451
- Bülbül, S. (2021). Glass ceiling in academia revisited: Evidence from the higher education system of Turkey. *International Journal of Sociology*, 51(2), 87-104. <https://doi.org/10.1080/00207659.2021.1881872>
- Can, E., Kaptanoğlu, S., ve Halo, L. M. (2018). Akademisyenlerde cam tavan sendromunun güç mesafesi ile ilişkisi. *Öneri Dergisi*, 13(50), 52-64. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.383151>
- Carnes, M., Devine, P. G., Baier Manwell, L., Byars-Winston, A., Fine, E., Ford, C. E., Forscher, P., Isaac, C., Kaatz, A., Magua, W., Palta, M., ve Sheridan, J. (2015). The effect of an intervention to break the gender bias habit for faculty at one institution: A cluster randomized, controlled trial. *Academic Medicine*, 90(2), 221–230. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000552>
- Ceyhan Bor, S. ve Özbağış, A. (2023). Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir alan çalışması. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Cigeroğlu Öztepe, M. (2023). Kamu yönetiminde toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın temsili üzerine bir değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (56), 205-216. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1281545>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence ErlbaumAssociates.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Researchmethods in education* (6th ed.). Routledge.
- Correll, S. J., Benard, S., ve Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1338.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., veVanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Çelik, M. ve Şahingöz Akar, S. (2018). İş Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı: Kadın Aşçılar Örneği, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*,6(3), 370-383.
- Çubuk, S., ve Erol, D. (2023). Türkiye’de kadının akademideki yeri: Cam tavana bir bakış. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 185–210.

- Delgado-Herrera, M., Aceves-Gómez, A. C., ve Reyes-Aguilar, A. (2024). Relationship between gender roles, motherhood belief sand mental health. *PLOS ONE*, 19(3), e0298750. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298750>
- Demirgöz Bal, M. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine genel bakış. *Kadın Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 1(1), 15–28.
- Derks, B., Van Laar, C., ve Ellemers, N. (2016). The Queen Bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Durmaz, Ş. (2016). İşgücü piyasasında kadınlar ve karşılaştıkları engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 37-60
- Eagly, A. H., ve Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ergöl, Ş., Koç, G., Eroğlu, K. ve Taşkın, L. (2012). Türkiye’de kadın araştırma görevlilerinin ev ve iş yaşamlarında karşılaştıkları güçlükler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 43-49. <https://doi.org/10.5961/jhes.2012.032>
- Erikli, S. (2020). Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ve kadın istihdamı üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 20(47), 41-58.
- Erkek, S. ve Karagöz, H. (2009). Kadının iş hayatındaki yeri ve karşılaştığı sorunlar. Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi.
- Eroğlu, E., ve İrdem, İ. (2016). Çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları cam tavan engelleri ve kadın yöneticiler üzerine bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 11-28.
- Faniko, K., Ellemers, N., ve Derks, B. (2021). The Queen Bee phenomenon in academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 60(2), 383–399. <https://doi.org/10.1111/bjso.12408>
- Fapohunda, T. M. (2018). Theglassceilingandwomen’scareeradvancement. *BVIMSR’s Journal of Management Research*, 10(1), 21-30.
- Ganiyu, R. A., Oluwafemi, A., Ademola, A. A. ve Olatunji, O. I. (2018). The glass ceiling conundrum: Illusory belief or barriers that impede women’scareer advancement in the work place. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3(1), 137-166. <https://doi.org/10.1344/jesb2018.1.j040>
- George, D. Ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference (17.0 update)*. Boston: Pearson.

- Goldin, C. (1995). The U-shaped female labor force function in economic development and economic history. In T. P. Schultz (Ed.), *Investment in women's human capital and economic development* (pp. 61–90). University of Chicago Press.
- Gonäs, L., ve Tyrkkö, A. (2015). Changing structures and women's role as labor force. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(2), 89–108. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i2.4795>
- Grogan, M. (2014). (Re)considering gender scholarship in educational leadership. In W. S. Newcomb ve K. C. Mansfield (Eds.), *Women interrupting, disrupting and rewriting educational policy and practice* (pp. 3–20). Information Age Publishing.
- Guerrero-Ochoa, B. S., Cordova-Buiza, F., ve Aragon-Grados, E. (2023). Women in management positions: A systematic review and future research agenda. In *Proceedings of the 6th International Conference on Gender Research* (pp. 122–130). Academic Conferences International Limited.
- Gümüşhane Üniversitesi. (2026). *Akademik personel sayıları*. Gümüşhane Üniversitesi Öğrenci Bilgi Sistemi. https://obs.gumushane.edu.tr/oibs/public_stats/index.aspx
- Güven, Z., ve Gümüş Dönmez, F. (2023). Ayrımcılık, türleri, nedenleri ve sonuçları: Otel çalışanlarının bakış açısıyla bir inceleme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 20(2), 288-307. <https://doi.org/10.24010/soid.1325381>
- Halo, L. M. (2015). *Cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi: Akademisyenler üzerinde uygulamalı bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Hunt-Earle, K. (2012). Environmentally induced glass cliffs and glass ceilings: The institutionalization of secondary status for female executives. *Leadership ve Organization Development Journal*, 33(7), 618-630.
- International Labour Organization. (2026). *Employment and social trends 2026*. ILO. <https://doi.org/10.54394/AHRT2681>
- 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.
- Jones, K. P., Arena, D. F., Nittouer, C. L., Alonso, N. M., ve Lindsey, A. P. (2017). Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.91>

- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Kara, O. (2006). Occupational gender wage discrimination in Turkey. *Journal of Economic Studies*, 33(2), 130–143. <https://doi.org/10.1108/01443580610666082>
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye’de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 231–260.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cinsiyet ayrımcılığı algısı açısından cam tavan sendromunun değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 214-233. <https://doi.org/10.11611/yead.495207>
- Karaözkök, İ. N. (2024). Kadın akademisyenler üzerindeki “cam tavan” sendromu: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği. *Enderun Dergisi*, 8(1), 78-90. <https://doi.org/10.59274/enderun.1451330>
- Karcıoğlu, F., ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: “Cam tavan sendromu” üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Katkat Özçelik, M. (2017). Çalışma hayatında kadının yeri ve kariyer gelişim engelleri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(52), 49-70. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.89580>
- Khan, M., Sulaiman, R., Nazir, O., Khan, S. ve Awan, S. (2025). The unseen in the glass ceilings: Examining women’s career advancement in higher education institutions through a multi-level institutional lens. *Human Resource Development International*, 28(5), 799-826. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2342762>
- Kılıç, D. ve Karaçay, G. (2021). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamında kadın emeği ve işgücü piyasası üzerine teorik bir değerlendirme. *Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(26), 24-33.
- Kısa, C., Yıldız, Y. ve Ayaz, N. (2023). Yönetim kademelerinde kadın temsili: Türkiye’de yükseköğretim kurumları üzerine bir değerlendirme. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 20(Özel Sayı), 835-847. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1363732>

- Kumra, S. ve Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19(1), S65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00572.x>
- Maktav, D. (2019). Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet temelli ücret eşitsizliği ve kadın emeği üzerine bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 63(4), 103-115.
- Mert, P. (2021). Leadership characteristics of female school principals according to female teachers. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 166–176. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.4.356>
- Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın yöneticiler ve cam tavan sendromu üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., ve Sudkämper, A. (2020). The glass cliff: Recent findings and future directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(3), e12527.
- Moss-Racusin, C. A., van der Toorn, J., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., ve Handelsman, J. (2016). A “scientific diversity” intervention to reduce gender bias in a sample of life scientists. *CBE—Life Sciences Education*, 15(3), ar29. <https://doi.org/10.1187/cbe.15-09-0187>
- Mulcahy, M. ve Linehan, C. (2013). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 2-11 <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12046>
- Nakkazi, T. (2021). *Kadın akademisyenlerin cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Uganda İslam Üniversitesi örneği* [Yüksek lisans tezi, KTO Karatay Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özkan, E. (2020). Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık: Cam tavan ve kraliçe arı sendromu. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 127-137. <https://doi.org/10.37991/sosdus.826813>
- Özkan, E. (2020). *Kadın yöneticilere ait cam tavan algıları: Bir kamu üniversitesinde uygulama* [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özkan, G. S. ve Özkan, B. (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(27), 91-104.

- Öztürk, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, İ. ve Hüseyinzade Şimşek, A. (2019). Systematic review of glass ceiling effect in academia: The case of Turkey. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 481-499. <https://doi.org/10.26466/opus.592860>
- Öztürk, M., ve Nurdoğan, A. K. (2021). Çalışma hayatında kadın ve sosyal güvenlik açısından değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 144-160.
- Pai, K. ve Vaidya, S. (2009). Glass ceiling: Role of women in the corporate world. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2), 106-113. <https://doi.org/10.1108/10595420910942270>
- Pekel, E. (2019). Toplumsal cinsiyet rolleri ve kadının çalışma hayatındaki konumu. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 30-39.
- Powell, G. N. ve Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Purcell, D., MacArthur, K. R. ve Samblanet, S. (2010). Gender and the glass ceiling at work. *Sociology Compass*, 4(9), 705-717. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00304.x>
- Rampersad, C. (2025). Female authorship trends in a high-impact Canadian medical journal: A 10-year cross-sectional series, 2013-2023. *BMJ Open*, 15(5), e093157. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-093157>
- Roos, P. A., ve Gatta, M. L. (2009). Gender (in)equity in the academy: Subtle mechanisms and the production of inequality. *Research in Social Stratification and Mobility*, 27(3), 177-200. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2009.04.005>
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., ve Bongiorno, R. (2011). Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>

- Salah, D. (2023). *Kadın yöneticilerin dijital liderlik yetkinliğinin cam tavana etkisi: Türkiye'deki üniversitelerde bir araştırma* [Doktora tezi, Mersin Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Saleem, S., Rafiq, A. ve Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297-313. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0028>
- Sampson, S. D. ve Moore, L. L. (2008). Is there a glass ceiling for women in development? *Nonprofit Management ve Leadership*, 18(3), 321-340. <https://doi.org/10.1002/nml.188>
- Sanders, K., Willemsen, T. M., ve Millar, C. C. J. M. (2009). Views from above the glass ceiling: Does the academic environment influence women professors' careers and experiences? *Sex Roles*, 60(5-6), 301-312. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9547-7>
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
- Smith, P., Caputi, P. ve Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436-448.
- Soyutürk, M. (2023). Yönetimde kadının yeri. 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, 12(34), 321-332.
- Suğur, N. ve Cangöz, İ. (2016). Üniversitelerde kadın akademisyenlerin cam tavan algısı: Toplumsal cinsiyet ve örgüt kültürü bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(1), 89-114.
- Şahin, M. (2026). Cam tavan sendromuna ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri. *Journal of Comparative Educational Research*, 14, e2614038. <https://doi.org/10.18009/jcer.1825386>
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2017). Çalışma hayatında kadın bilgilendirme rehberi. Çalışma Genel Müdürlüğü.
- The Editors of Salem Press. (2011). *Gender roles ve equality*. Salem Press.
- Thiranagama, W. (2021). Is gender plays a role in workplace. Review of glass-ceiling effect on women employees. *Journal of Business and Finance in Emerging Markets*, 4(1), 1-8. <https://doi.org/10.32770/jbfem.vol41-8>

- Todak, N. (2023). Gender bias and promotion barriers in policing: Examining women's experiences in leadership advancement. *Journal of Community Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12103-023-09732-w>
- Toplum Araştırmaları Merkezi.(2024,9 Eylöl).Türkiye’de kadınların iş gücüne katılımı: Güncel durumun değerdendirmesi. <https://www.toplum.org.tr/turkiyede-kadinlarin-iscucune-katilimi-guncel-durumun-degerlendirmesi/>
- Türkkahraman, M. ve Şahin, K. (2010).Kadın ve kariyer. *Alanya İşletme Faköltesi Dergisi*, 2(1), 75–88.
- Umutlu, S. ve Öztürk, M. (2020). İş yaşamında kadın ve karşılaştığı sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 25(3), 297–306.
- Vaculovschi, D. ve Vaculovschi, E. (2022). Correspondence of national legislation with ILO/EU Standards regarding non-discrimination and gender equality at work. In: *Competitiveness and Innovation in the Knowledge Economy : 26th International Scientific Conference: Conference Proceeding*, September 23-24, 2022. <https://doi.org/10.53486/cike2022.26>
- Van Veelen, R., ve Derks, B. (2022). Equal representation does not mean equal opportunity: Women academics perceive a thicker glass ceiling in social and behavioral fields than in the natural sciences and economics. *Frontiers in Psychology*, 13, 790211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.790211>
- Williams, J. C. (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*, 2005(130), 91–105.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management. *Journal of PublicRelationsResearch*, 14(1), 27-55.https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1401_2
- Yenici, H. (2018). *Yöneticilik sendromları ve cam tavan sendromunun örgütlerde uygulanmasına (İstanbul vakıf üniversiteleri kadın akademik personeline) yönelik bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, T. (2024). *Cam tavan algısının toplumsal cinsiyet eşitliği açısından değerdendirilmesi: Bir vakıf üniversitesi örneği* [Yüksek lisans tezi, Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- Yıldırım, S. (2021). Ayrımcılık temelli dışlanma: Türkiye’de çalışma hayatında kadınlar. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 11(2), 321-346. <https://doi.org/10.32331/sgd.1049046>
- Yıldız, S. (2018). Türkiye’de kadın akademisyen olmak. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(1), 29-40. <https://doi.org/10.5961/jhes.2018.245>
- Yousaf, R. ve Schmiede, R. (2016). Underrepresentation of women at academic excellence and position of power: Role of harassment and glass ceiling. *Open Journal of Social Sciences*, 4(2), 173-185. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.42023>
- Ysseldyk, R., Greenaway, K. H., Hassinger, E., Zutrauen, S., Lintz, J., Bhatia, M. P., Frye, M., Starkenburg, E. ve Tai, V. (2019). A leak in the academic pipeline: Identity and health among postdoctoral women. *Frontiers in Psychology*, 10, 1297. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01297>
- Zubarioğlu, T. (2024). Through the glass ceiling: The quest for gender equality in academia. *Turkish Archives of Pediatrics*, 59(4), 333-335. <https://doi.org/10.5152/TurkArchPediatri.2024.28624>

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen “Akademik Personelin Cam Tavan Algısı Üzerinden Ampirik Bir Çalışma: Gümüşhane Üniversitesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, Gümüşhane Üniversitesi’nde görev yapan akademik personelin cam tavan algılarını ve bu algıyı etkileyen faktörleri belirlemektir.

Ankette vereceğiniz bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kimlik bilgileriniz talep edilmeyecek ve tüm veriler gizli tutulacaktır. **Aşağıdaki ifadeleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında değerlendirerek size en uygun tek bir seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir.**

Ankete katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sorulara vereceğiniz samimi yanıtlar araştırmanın bilimsel niteliğine önemli katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Sinem BENLİ

G.Ü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Nazlı ÖZCAN SARIHAN

Tez Danışmanı

Akademik Personelin Cam Tavan Algısı Üzerinden Ampirik Bir Çalışma: Gümüşhane Üniversitesi Örneği Katılımcı Anket Formu

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1.Cinsiyet,

() Kadın

() Erkek

2. Yaş Grubunuz,

() 20-30

() 31-40

() 41-50

() 51 ve üzeri

Ek 1. (Devamı)

3. Medeni Durumunuz,

- ☐ Evli
☐ Bekar

4. Eğitim Durumunuz,

- ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

5. Ünvanınız / Statünüz,

- ☐ Öğretim Görevlisi
☐ Araştırma Görevlisi
☐ Dr. Öğretim Üyesi
☐ Doçent
☐ Profesör
☐ Diğer.....

6. Mesleki Deneyiminiz,

- ☐ 1-5
☐ 6-10
☐ 11-15
☐ 16-20
☐ 21 ve üzeri

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					

Ek 1. (Devamı)

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmamaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					

Ek 1. (Devamı)

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesafelere, şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Sayı : E-95674917-108.99-379764

12.11.2025

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nazlı ÖZCAN SARIHAN

"TÜRK KAMU YÖNETİMİ'NDE CAM TAVAN ALGISI ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA: GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ" konulu etik kurul başvurunuz, Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 30/10/2025 tarih 2025/8 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, projenin yürütülebilir mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Rıdvan ŞAHİN
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 01B6-ZZ1A-1JGT2

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/gumushane-universitesi-ebys>

Adres:

Telefon No : Faks No :

e-Posta : iletisim@gumushane.edu.tr İnternet Adresi : <http://www.gumushane.edu.tr>

Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi İçin : Özge DEMİRAL

İşçi

Dahili No:



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Sinem BENLİ

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Gümüşhane Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler ve Yayınlar : -

İş Deneyimi

Stajlar : -

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar : -

Tarih : 20.07.2026