



## KADIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINDA CAM TAVAN SENDROMU ENGELİ!

*Glass Ceiling Syndrome Disabled in Female Employees' Performance!*

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, bünyamin.akdemir@inonu.edu.tr, Malatya/Türkiye

Öğr. Gör. Meral ÇALIŞ DUMAN

İnönü Üniversitesi, Akçadağ MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi Programı,  
meral.calis@inonu.edu.tr, Malatya/Türkiye

Akdemir, B. & Çalış Duman, M. (2017). "Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli!", Vol:3,  
Issue:15; pp:517-526 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

18/08/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

15/09/2017

#### Anahtar Kelimeler

Kadın Çalışanlar, Cam Tavan  
Sendromu, Performans

#### Keywords

Female Employees, Glass  
Ceiling Syndrome,  
Performance

### ÖZ

Cam tavan sendromu, hiyerarşik bir yapı içerisinde kadınların veya azınlıkların daha üst pozisyonları elde etmelerini engelleyen, maddi olarak var olmayan engeller ve yapay bariyerler olarak tanımlanabilir. Kavram, literatürde genellikle kadın çalışanlar için kullanılmaktadır. Bu sendrom, kadın çalışanların kariyer geliştirme yolculuklarında bir engel olarak karşımıza çıkmakta, kadınların üst yönetim basamaklarına ulaşmalarını engelleyen görünmeyen cam tavanları ifade etmektedir. Bu çalışma, kadınların çalışma hayatı içerisinde daha fazla yer almasını sağlamak amacıyla farkındalık oluşturmak ve cam tavan sendromunun performans üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymak için teorik bir araştırma niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, yapılan çalışmanın amacı, işgücü pazarında yer alan kadın çalışanların yaşadıkları bu sendromun performansları üzerindeki etkilerinin ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynaklar ışığında, sınırlarını çizmek ve bu etkinin teorik olarak analizini yapmaktır. Literatür araştırmaları sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, cam tavan sendromunun kadın çalışanlarda hayal kırıklıkları, stres, motivasyon düşüklüğü, verimlerinin azalması, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık oranlarını arttırdığı ve buna bağlı olarak performanslarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

### ABSTRACT

Glass ceiling syndrome can be defined as obstacles and artificial barriers that prevent women or the minorities from achieving higher positions in a hierarchical structure. The concept is generally used in the literature for female employee. This syndrome emerges as a barrier to female employees' career development journeys and refers to invisible glass ceilings that prevent women from reaching the top management levels. This study is a theoretical one to raise awareness and to show the negative effects of glass ceiling syndrome on performance in order to make female more involved in working life. In this context, the main aim of the study is to draw the boundaries of the effects of these syndromes on the performances of the female employees living in the labor market and to analyze them theoretically. According to the findings obtained from the literature surveys, it is seen that the glass ceiling syndrome increases the frustrations, stress, and lowers motivation, decreases productivity, increases intention to leave and absenteeism rates in female employees and thus affects their performances negatively.

## 1. GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nden sonra değişen toplumsal yapı ve anlayış her alanda olduğu gibi işgücü yapısının değişmesinde de önemli bir rol oynamıştır. Kadınların kamusal alana ve iş hayatına girmeleri yaşadığımız endüstriyel devrimlerle birlikte hız kazanmıştır. Kadın çalışanların sayısındaki bu artış olumlu fakat istenilen düzeyde değildir. Hala kadınların iş hayatında olmasına dair bazı önyargılar kırılmamıştır. Birçok görünen veya görünmeyen engellerle kadınlar ve kadın yöneticiler iş hayatından dışlanmakta veya yükselmeleri engellenmektedir. Cam tavan sendromu görünmeyen engeller içerisinde yer almaktadır. Daha çok kadın çalışanların yönetici olmalarına engel olarak tanımlanan bu kavram kadınların iş yerindeki motivasyonunu düşürmekte, strese girmelerine neden olmakta ve performanslarına olumsuz olarak yansımaktadır. Bu bağlamda, çalışmada, performans üzerinde olumsuz bir etki yaratarak kadınların çalışma hayatında sayılarının azalmasında önemli bir faktör olan cam tavan kavramının önemini vurgulamak amacıyla, ilgili literatür esas alınarak teorik bir araştırma oluşturulmuş, konuyla ilgilenen araştırmacılara ve bilgi sahibi olmak isteyen çalışanlara fayda sunması amaçlanmıştır. Bu çalışmada ilk olarak cam tavan sendromu, nedenleri ve performans konusu

irdelenecek daha sonra cam tavan sendromunun kadın çalışanların performansı üzerindeki etkisi üzerinde durulacaktır.

## 2. CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan kelimesi, 1970'lerde ABD'de "kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engelleri" anlatmak için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001). İngilizce olarak "Glass Ceilling" (GC) şeklinde ifade edilen bu kavram, işletmelerde kadınların üst yönetimde yer almasını engellemek amacıyla, kadınların belli bir noktadan sonra kurumsal merdivenlerden yukarı çıkmasını engelleyen şeffaf (maddi olarak var olmayan) engeller olarak tanımlanmıştır (Bell vd., 2002; Bombuwela ve Chamuru, 2013: 6, Sekman, 2015: 13 Cotter vd. 2001: 656; Akpınar Sposito, 2013: 490; Gönül, 2015: 16; Baxter ve Wright, 2000: 276). Yapılan araştırmalarda birçok ülkede gözlemlenen cam tavan, kadına bazı konularda yapılan bir cinsiyet ayrımcılığıdır (Jonge, 2014; Fang ve Sakellariou, 2015: 215). Ancak cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir durum değildir. Etnik azınlıklar ile erkeklerin, tıpkı kadınlar gibi kariyer ilerlemeleri sırasında engellerle karşılaşmaları da cam tavan ile ifade edilebilir (Lockwood, 2004; Zeng, 2011: 312). Bu azınlıklar, engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıklar olabilir (Gül ve Oktay, 2009: 426).

Cam tavan sendromu engelleri çeşitlidir. Kadınlara karşı uygulanan birçok eğitim, ücret, sosyal haklar vb. politikalar bu eşitsizliğe neden olabilir, fakat literatür incelendiğinde bu engeller genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak sınıflandırılmıştır.

Bireysel engeller, çoklu rol üstlenme ve kendi kişisel tercih ve algıları olarak iki gruba ayrılmaktadır. Çoklu rol üstlenme, kadının çalışma yaşamına girmesine rağmen evde ailesi ile olan ilişkilerinden ve işlerinden vazgeçememesi durumunda çoklu bir rol karmaşasını yaşamaya başlamasıyla oluşmaktadır (Çalış Duman, 2017: 347). Hem aile içindeki rollerini hem de iş kadını rollerini aynı anda sürdürmek zorunda olan kadınlar, bir takım çatışma ve ayrımcılıkların içinde kendini bulmaktadır (Adak, 2007; Akpınar Sposito, 2013: 492-493). Bu çatışmalar genellikle zaman ayıramama, farklı rollerin birbiri ile çatışması ve her rolün de farklı görev ve sorumluluk taşımamasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Kadın çalışanların hem aile hem de iş hayatında zamanı etkili kullanmak zorunda kalması ve birine ayırması gereken zamanı arttırdığında diğerinden feragat etmesi şeklinde ortaya çıkan çok rol üstlenme çatışmalarına neden olmakta, kadınlar işine ayırdıkları zaman ile ailesine ayırmaları gereken zaman konusunda hep bir belirsizlik ve baskı yaşamaktadır (Yang vd., 2000; Fu ve Shaffer, 2001: 503).

Kadınların kişisel tercih ve algıları engeline, kadınların kendine inanmaması ve bu yüzden önemli görevleri üstlenmekten kaçınmasıyla ortaya çıkmaktadır (Valas, 2001). Örneğin, Finn (2017) İngiltere'de Onkoloji kliniğinde akademik kariyerdeki kadınlar üzerinde yaptığı araştırmada, kadınların akademik hayatın maliyetinin refahından daha fazla olduğunu düşünmeleri, seyahat, zaman, çocuk bakımı, yayın şartları vb. nedenlerden dolayı kişisel olarak istemediklerini ortaya koymuştur. Örücü ve diğerleri (2007) kadınların kendisinden kaynaklanan cam tavan engellerini şu şekilde sıralamışlardır: özgüven yetersizliği, ne istediğini tam olarak bilmemek, cinsiyet rollerine ilişkin tutumları, kadının yerinin ev mi yoksa işyeri mi olduğuna dair çelişkiler, kadınlara karşı var olan olumsuz yargıları içselleştirme, toplumsal yargıları sorgulamadan kabullenme, iş ve aile arasındaki çatışma ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancına sahip olmamak, düzenin değiştirilemeyeceğini düşünmek, düzenin destekçisi olma zorunluluğu hissetmek, kariyer olarak yükselmeyi istemek, kariyerde yükselmenin yükümlülüklerini ve zorluklarını göze alamamaktır (Çalış Duman, 2017). Kadınların kendi kendilerine yarattığı bu bireysel engeller, kadınları iş hayatında istemeyen kişilerin de en çok kullandığı araçlardır. Kadının kendine güvenmeyişi ve başaramayacağını düşünmesi onun iyi bir üst düzey yönetici olamayacağını göstergesi olarak ileri sürülebilir.

Örgütsel engeller, örgütün sahip olduğu kültür, politikalar, mentor olarak yöneticinin rolü ve iletişimden kaynaklanan nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde kadın çalışanlar ile erkek çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri farklıdır. Bazı araştırmacılara göre cam tavanının nedeni bu farklılıktan kaynaklanmaktadır (Elacqua vd., 2009: 286; Smith vd., 2012: 69). Örgütün sahip olduğu ve kendine has olan kültür ve politikaları (Katzh ve Kahn, 1977) kadınların kariyer gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Bazı işletmelerde kadın ve erkekler eşit fırsatlara sahipken bazılarında olmadığı ya da bazı örgütlerde yükselme şartları eşit iken, bazılarında daha fazla çaba gerektiği söylenebilir (Zeng,

2011: 313). Yapılan araştırmalarda, kadınların yükselmelerinin, örgüt kültüründe var olan, cinsiyet eşitliğini esas almış, insan odaklı, güç mesafesi az ve performans değerlendirmesine dayalı uygulamalarla yakından ilişkili olduğu da bilinmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010: 150; Nooryohana Zulkifli, 2015). Erkek egemen örgütlerde kadınların çalışmakta zorlandığı, bir kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi davranmak zorunda bırakılması da kadınların duygusal ve psikolojik anlamda zarar görmesine neden olabilmektedir (Leung ve Moore, 2003). Örgütün sahip olduğu politikalar da cam tavan üzerinde bir etkiye sahiptir. Morrison ve Von Glinov (1990) en üst seviyedeki yöneticilerle yaptıkları mülakatlarda, cam tavanı oluşturan en büyük örgütsel engellerin; desteksizlik unsurlarının olduğu çalışma çevresi, farklılıklara zayıflık olarak bakma, insanları farklılıklardan dolayı dışlama, yönetimin tutumu, örgütsel bilinç ve anlayış gelişmelerindeki yetersizlik olduğu sonucuna varmışlardır. Yine, Ferber ve Lowey (1987) 157 ülkede bu konunun nedenlerini inceleyen araştırmasında, kadınların yoğun olarak çalıştığı iş kollarının ülkeden ülkeye farklılaştığını, fakat buna cinsiyetin değil, yönetim tarzı, kültür, din gibi faktörlerin neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Mentor eksikliği de bir cam tavan engelidir. Bir mentorun temel rolü, sorumluluğundaki çalışanın verimliliğini arttırma, onu cesaretlendirme ve güçlendirmedir. (Oliver ve Aggleton, 2002: 30). Yapılan araştırmalarda, mentor desteği alan kadın yöneticilerin daha özgüvenli oldukları, farkındalıklarının ve becerilerini kullanma düzeylerinin arttığı görülmüştür. Özellikle, erkek egemen mesleklerde kadın mentorların az olması, üst yönetimde kadın yönetici azlığı ve erkeklerin kritik pozisyonlarda daha fazla yer almalarından kaynaklandığı bulgular arasındadır (Ceylan, 2004). Bununla birlikte, kadın çalışanların ve yöneticilerin iletişim ağlarına katılamaması cam tavan engelleri arasındadır. Sosyal ilişkileri ve arkadaşlıkları kuvvetlendiren informal iletişim genellikle mesai sonralarında seyahatlerde, yemeklerde ve eğlencelerde oluşmaktadır. Bunun anlamı, böyle toplanmalarda kadının daha az yer almasıdır (Wirth, 2001). Çünkü kadının, iş sonrası evdeki mesaisi başlamaktadır (Knuston ve Schmidgall, 1999; Dimovski vd., 2010: 312). Aynı zamanda, örgüt içindeki erkek egemen iletişim (old boy networks) çoğu örgütte hala vardır ve yapılan çalışmalar kadınların büyük ölçüde bu ilişki ağının dışında kaldıklarını göstermektedir (Jackson, 2001: 32).

Cam tavan sendromuna neden olan toplumsal engeller ise mesleki ayırım ve stereotipler (basmakalıp önyargılar)dir. Mesleki ayırım, toplumda işlerin “kadın işi “ ve “erkek işi” olarak ayrılmasıdır. Cinsiyet temelli ve toplumun kadına verdiği değeri gösteren bu anlayış, kadının hangi işleri yapacağına, hatta hangi mesleği seçmesi gerektiğine dair görünmeyen bir engeldir (Parlaktuna, 2010). Dünya Çalışma Örgütü (ILO, 2015) verilerine göre, dünya genelinde en fazla tarım, tekstil, eğitim, sağlık, toptan ve perakende ticaret ya da hizmetler gibi nitelik gerektirmeyen ve daha az ücretli işlerde çalışanların çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. Ayrıca, kadınlara toplum tarafından biçilen merhamet, duygularla mantığı karıştırma, insancılık, pasiflik gibi özelliklerin yöneticilikte olumsuz sonuçlar doğurabileceği yargıları kadınların üst düzey yönetici olmalarındaki bu önyargılardan bazılarıdır (Bedük, 2005, 113). Diğer bir toplumsal engel olan stereotipler bir grubun en çok hatırlanan ve bilinen özelliklerini tanımlayan yargılardır. Bu yargılar; cinsiyet, ırk, din, etnik grup ya da yaşanan coğrafi bölgeye dair olabilmektedir. Toplumda var olan yargılar ve kadına biçilen roller belli stereotiplerin oluşmasına neden olmaktadır. Zaman içerisinde de çeşitli araçlar yardımıyla kuşaktan kuşağa ulaştırılmaktadır (Aydın ve Aydın Aslıner, 2015). Örneğin, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının (2014) verilerine göre, Türkiye ‘de genel nüfus içinde erkeklerin %26,3 kadınların çalışmaması gerektiğini, kadınların ise %9,5’i kadınların çalışmaması gerektiğini düşünmektedir. Erkekler kadınları kariyer fırsatlarına birer tehdit olarak görmekte ve onların yapması gereken işleri kadınlar aldığı için kendilerinin işsiz kaldığını ya da rakip olduklarını düşünmektedir. Bu nedenle de kadınlara karşı önyargılı davranmaktadırlar (Ataay, 1998: 245). Genel olarak sıralanan bu engellere bakıldığında, temel amacın kadın yöneticilerin ve kariyer geliştirmek isteyen kadın çalışanların performanslarını düşürmek ve işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmak olduğu söylenebilir.

### 3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir. Performans kavramı, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesi (Tutar ve Altınöz, 2010: 201), iş ile ulaşılacak istenen amaç yönünde, bireyin ya da grubun, kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi (Çöl, 2008: 39), genel anlamda ise, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir ölçüt olarak tanımlanabilir (Akal, 2015: 179). İşletmeler açısından performans, görev çerçevesinde önceden

belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991: 7-8). Çalışan performansı ise, işgörenlerin alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak değerlendirilmektedir (Rousseau ve Parks,1993).

Performans bir işletme hakkında konuşulurken dikkate alınması gereken en önemli faktörlerden birisidir. (Bedarkar ve Pandita, 2014:107). Çünkü işletmelerin en yüksek performansa ulaşması, sürekli büyüme, değişen pazar koşulları (Vosloban, 2012: 660), rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışan performansı ile örgütsel performans hedeflerinin uyumlaştırılması açısından gittikçe önemli hale gelmiştir (Uyargil, 2013: 4; Robbins ve Judge, 2013: 565). Bunu sağlamak için öncelikli olan bireysel çalışan performansını yükseltmektir. Çünkü bir işletme ancak çalışanların gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Çöl, 2008: 39). Çalışanın yüksek bir performans sergilemesi ise kendini işletmeye bağlı hissetmesine, güçlü duygular oluşturmaya ve iyi bir motivasyona bağlıdır. İnsan kaynağı işletmenin başarısının anahtar kaynağıdır (Gruman ve Saks, 2011: 123). İnsan kaynağının iyi değerlendirilememesi, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki eşitsizlikler, kadın çalışanların korunmaması, yetenekli kadın çalışanlardan istifade edilmemesi (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 19), gerekli gelecek becerilerinin ve yetkinliklerinin kurumda yetersiz bir şekilde gözden geçirilmesi, cinsiyet dengesini sağlamak için bütüncül stratejilerin yokluğu, yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olmaması, kadın çalışanların işletme içerisinde yaşadığı engellenme, hayal kırıklığı, işletmeye karşı güvenlerinin azalması ve adalet algısındaki yetersizlik düşüncesi performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Einarsen ve Raknes, 1997: 748; Candan, 2013: 189).

#### 4. KADIN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINDA CAM TAVAN ENGELİ

Kadın çalışan ve yöneticilerin çalışma hayatındaki sayıları geçmişe kıyasla iyi durumda olmasına rağmen hala istenilen düzeye ulaşamamıştır. Kadın-erkek çalışan eşitliği konusunda yapılan araştırmalarda Türkiye'deki kadınların şirketlerde temsil oranı dünya ortalamasının 6 puan gerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Kadın-erkek eşitliği konusunda eğitim, ücret, yaşam kalitesi, statü, sosyal güvence vb. gibi alanlardaki bazı araştırma sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz; Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK, 2014) verilerine göre, Türkiye' de okuma yazma bilmeyen kadın nüfus oranı erkeklerden 5 kat fazladır. Birleşmiş Milletler (BM, 2014) İnsani Gelişmeler raporuna göre, Türkiye'de kadın eğitim oranı % 39 erkek eğitim oranı ise %60'tır. Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık şirketi Grant Thornton (2015) tarafından yapılan 'Kadın yöneticiler' araştırmasına göre, Türkiye kadın yöneticisi ortalaması %26'dır. Buna göre, Türkiye'de, kadın yöneticilerin üstlendiği roller ağırlıklı olarak, pazarlama, satış ve insan kaynakları alanlarındadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD, 2016) eğitim araştırmalarına göre, Türkiye'deki genç kadınların %47,6'sının eğitime ve işgücüne katılamamaktadır. Bu oran aynı yaştaki erkekler için yüzde 15 civarındadır. Dünya Ekonomik Forumu (WEF, 2012) raporuna göre, Türkiye, kadın ve erkek işgücüne katılım araştırmasında 135 ülke içerisinde 125. sıradadır. Ayrıca rapora göre, kadınların işgücünü katılımı %26 erkeklerin ise %74'tür. TUIK (2015) verilerine göre, genel olarak erkeklerin %28'i, kadınların ise %44'ü kayıt dışı çalışmaktadır. ILO (2016) verilerine göre, global işsizlik rakamları erkekler için %5.5 iken kadınlar için %6.2'dir. WEF (2012) Küresel Cinsiyet Ayrımı raporunda, kadın ve erkeklerin gelir dağılımı eşitliğine bakıldığında, dünya ölçeğinde 40.000\$ gelir ile sınırlandırılan ülkeler sıralamasında, Lüksemburg, Norveç ve Singapur ilk üçtedir. Türkiye ise, kadınlarda 7.813\$ erkeklerde ise 26.005\$ gelir dağılımı adaletsizliği ile 121. sıradadır. Erkekler yüksek ücretli, uzun saatli ve prestijli işlerde çalışırken, kadınlar düşük ücret, saat ve statülü işlerde çalıştırılmaktadır (Valletta ve Bengali, 2013; Matanoa ve Naticchioni, 2013: 56; Abolson vd., 2016; Dinh vd., 2017: 43).

Ayrıca bu eşitsizliklere ilaveten, yukarıda belirtilen cam tavan engelleri de kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarına, iş yerlerinde terfi etmelerine ya da üst yönetici olmalarına engel teşkil etmektedir (Çalış Duman, 2017). Cam tavan sendromu, kadın çalışanların üst düzey pozisyonlara gelmelerini engellemek amacıyla yapılmaktadır. Bu engelleme faaliyetlerinin sonucu olarak, örgütler; işten ayrılmalar, iş tatminsizliği, performansın düşmesi, örgüte bağlılık duymama gibi sonuçlara katlanmak zorunda kalmaktadırlar (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 125). Cam tavan sendromuna neden olan kurum kültür ve iklimlerinin iş tatminsizliği ve işten ayrılmalara neden olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Sökmen ve Akar Şahingöz, 2017). Her ne kadar kadına karşı doğrudan yapılan ayrımcılık politikalarının çoğu yok edilmiş olsa da, eşitsiz davranış ve uygulamalar hala devam etmektedir (Cortis ve Cassor, 2005). Kadınları işe alırken evli olmama veya çocuk

doğurmama gibi şartların koyulması, işe alımlarda cinsiyet farklılıklarına göre işin tanımlanması, kadına ayrı erkeğe ayrı ücret verilmesi (Dinh vd., 2017), iş seyahatlerine ve eğitim programlarına daha çok erkek çalışanların gönderilmesi, kadın yöneticilerde erkeklere kıyasla daha fazla nitelik aranması bu davranışlara ve uygulamalara örnek gösterilebilir. Yapılan bir araştırmada Türkiye’de iş hayatındaki cinsiyet eşitsizliğinin temel nedeninin kültürel olduğunu gözler önüne sermiştir. Buna göre, insanların aklında “kadın çalışmalı mı, çalışmamalı mı, çalışırsa hangi işlerde çalışabilir veya hangi saatlerde çalışmalıdır” şeklinde sorular bulunmaktadır. Kültür ve düşünce yapısına bağlı olarak kadının konumu belirlenmektedir (HBR, 2017: 115). Maalesef, kadınların yaşadığı bu ayrımcı politika onları hem toplumsal hem de iş alanında ikinci plana itmektedir.

Erkek çalışanlar ile kadın çalışanların performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetlerinin nedenleri arasında farklılıklar gözlemlenmektedir. Nitekim, Mainiero ve Sullivan (2006)’ın yaptıkları araştırma da 30 ve 40’lı yaşlarda mesleklerini bırakan kadınların ayrılma nedenlerinde, erkeklerinkinden farklı olarak, aileleriyle vakit geçirme isteğinin olduğu görülmüştür. Yine, yapılan bir araştırmada, ev ve aile işlerine kadınların haftada 37 erkeklerin ise 20 saat vakit ayırdığı ortaya konmuştur (Winkler 2002; Sullivan ve Mainiero, 2008: 37). Bu bağlamda kadınlarda yorgunluk, rol çatışması, sinirlilik ve gerilim gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu rollerin hepsi birden karşılaştığında “rol gerilimi” ortaya çıkmakta ve bu durum iş hayatındaki kadın yöneticilerin dengelerin bozularak yaşamlarından duydukları tatmini olumsuz etkilemektedir (McCrary, 2012: 719; Özyer ve Orhan, 2012: 973). Dolayısıyla, kadın çalışanların aile ve iş hayatını dengede tutmaya çalışması daha fazla güç göstermesine ve buna bağlı olarak stres ve performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetine neden olmaktadır (Zeng, 2011: 321). TÜİK (2014) verilerine göre, kadınların %9,2’sinin, işlerinden evlilik nedeniyle ayrılması da bu durumun bir göstergesidir. Ayrıca, çalışama hayatına ara veren kadın yönetici ve çalışanların, %55’i çocukları ya da ailesi nedeniyle ara verdiğini söylerken, çocuğu olduktan sonra ayrılan kadınların %77’si çocuğunu bırakacağı yer olmadığı ya da bakacak kimsenin olmamasından dolayı ayrılmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Kadınların işgücüne katılabilmesi için yuva, kreş, bakım evleri ve sosyal haklar oldukça önemliyken, erkekler için çok fazla anlam ifade etmediği gözlemlenmiştir (Önder, 2013: 46).

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM, 2012) Türkiye’de Kadına Yönelik Aile İçi Şiddet Araştırması’na göre, evli ya da bekâr her 5 kadından 1’i yakın çevresi, iş, okul, akraba ve tanımadıkları kişiler tarafından fiziksel şiddete, %3’ü ise cinsel tacize uğramaktadır. Cinsel tacize uğrayan kadın çalışanların psikolojisi bozulmakta, performansı düşmekte ve işten ayrılmaktadır. Yine, örgüt içerisinde, cinsiyet temelli ayrımcılık ve örgüt politikaları ile karşılaşan kadınların stres, yabancılaşma, korku, depresyon ve tükenmişlik gibi sorunlar yaşamakta, buna bağlı olarak, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları azalmakta, işten ayrılma istekleri daha yüksek olmaktadır (Kirel vd., 2010; Omay, 2013: 291; Cho vd., 2014: 64).

Yapılan geniş kapsamlı bir araştırma sonucuna göre, Türkiye’deki kadınların işletmelerde temsil oranı dünya ortalamasının 6 puan gerisindedir. Üst düzey yönetimde kadın temsil oranı %32 iken erkek temsil oranı %68’dir. Bu rapordaki çeşitliliğin engelleri arasında, kadınların teknik becerilerinin, müzakere becerisinin, iş deneyimlerinin, iletişim becerilerinin ve risk alabilme becerilerinin yetersiz olduğunun düşünülmesi yatmaktadır (HBR, 2017: 109-112). Kadınların temsil oranının düşük olmasına bağlı olarak, kariyer planlamasında kadın lider ve kadın yönetici göremeyen diğer kadın çalışanlarda da öğrenilmiş çaresizlik durumu oluşmaktadır. Nitekim yapılan bir araştırmada, kadın yöneticiler ve çalışanlar kendilerine yol gösteren ve destek olan bir mentora sahip olmanın %37’si için kritik öneme sahip ve %44’ü için oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir. Kadın mentor sayısının azlığı performans üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24). İş aile dengesini kurmuş kadın rol modelin eksikliği, rekabet, zayıf danışmanlık ve işbirliğine yanaşmayan erkek çalışanlar kadınlar için olumsuz bir durumdur (Surawicz, 2016: 1437). Örgütlerde bilgi ağlarına ulaşamama, tokenizm (numuncilik, bir azınlık grubuna karşı görece küçük ve önemsiz bir olumlu davranış gösterme), cinsiyet stereotipleri, sosyalizasyon uygulamaları ve çapraz-cinsiyet ilişkileriyle ilgili kabul edilen normlar kadınların erkek mentor bulmakta zorlanmasının nedenleri olarak sıralanmaktadır (Catalyst 1993: 25). WEF Toplumsal Cinsiyet Uçurum raporunda (2010), dünyanın en büyük 600 işletmesinde, Türkiye’de ki işletmeler dâhil, sadece %45’inde kadınlara yönelik rol model uygulaması bulunduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda bu raporun 2012 verilerine göre, mentorluk yapabilecek uzman ve

teknik çalışanların %35'i kadın ve bunlar içinde hâkim, üst düzey çalışan ve yönetici kadınlar ise %10'dur.

İletişim konusunda da yapılan çalışmalar göstermektedir ki, örgüt içerisinde erkek egemen bir iletişim önemli bir cam tavan engelidir (Wirth, 2004). Yapılan araştırmalarda, iletişimde yetersizlik ve sosyal ilişkilere katılamama (Knuston ve Schmidgall, 1999; Dimovski vd., 2010: 312) kadınların yükselmelerinde erkekler tarafından bir engel olarak görülmekte ve kullanılmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak cam tavan sorunu yaşayan kadınların yüksek seviyelere ilerleme ve yükselme şansları azalmakta böylelikle çalışma hayatları olumsuz yönde etkilenmektedir (Singh vd., 2008). Nitekim Imam ve Shah (2013), yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan arasında ters yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Sharif (2015: 335) cam tavan sendromunun kadın yöneticilerin istifa etmesinde ve kadın girişimcilerin başarısız olmasında sorumlu olduğunu ifade etmiştir.

Kadınlar ve erkekler arasında yapılan mesleki ayırım da sadece kadınların yönetsel pozisyonlara gelmelerini engellemektedir, bunun yanı sıra bu pozisyonlarda olan kadınların yetkilerini ve görevlerini nasıl kullanacaklarını da şekillendirmektedir. Çok fazla nitelik gerektirmeyen, yöneticilik imkanı tanımayan, düşük ücretli ve daimi olmayan bu işler kadınların çalışma hayatı içerisinde yer bulamamasına ve hak ettiği değeri görememesine neden olmaktadır. Bununla birlikte kadına biçilen bazı basmakalıp önyargılar (Ataay, 1998: 245); kadınların; çalışmaktan hoşlanmaması, duygusal olmaları, kariyerlerine sadık olmamaları, sert ve dayanıklı olmamaları, uzun saatler boyunca çalışmamaları, fazla mesai yapamamaları, iş seyahatlerini sevmemeleri, evlerinden çok uzak kalamamaları gibi düşünceler kadınların yönetici olmalarında ya da kariyer geliştirmelerinde karşımıza cam tavan engelleri olarak çıkmaktadır. Bu önyargılar ise, kadın çalışanların performansında olumsuz bir etki yaratarak, kadın yöneticilerin sayılarının azalmasında bir rol oynamaktadır.

Son zamanlarda literatüre yeni giren "cam uçurum" kavramı, cam tavan sendromunun farklı bir şeklidir. Kavram, riskli ve tehlikeli (başarısız olma ihtimali yüksek) görevlere kadın yöneticileri seçmeye dayanmaktadır. Bu durumda da kadınların erkek yöneticilere kıyasla performans konusunda daha negatif etkilere sahip olduğu ortaya konmuştur (Glass ve Cook, 2016). Buna göre kadın yönetici sadece şirketin performansı kötüleştiğinde üst düzey yönetici olabilir (Glass ve Cook 2013, Yıldız vd., 2016: 1139). Kadın yönetici ve çalışanlara yüksek başarısızlık riski içeren bu görevlerin bilinçli olarak verilmesi, çift taraflı uygulanan bir yıldırma politikası olarak karşımıza çıkmaktadır. Cam uçurumla karşılaşan kadın yöneticiler başarısız olup, strese girerek örgüte yabancılaşmakta, performansı düşmekte ve örgütten ayrılma isteği duymaktadır (Ryan ve Haslam, 2006: 46).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugünün gelişmiş ekonomileri kadın çalışanların ve yöneticilerin öneminin farkındadır. Yapılan birçok araştırmada, kadın çalışanlar, yöneticiler ve liderlerin organizasyona büyük katkılarının olduğu görülmektedir. Bunlar arasında yüksek oranda karlılık, inovasyonlar, daha geniş tüketici desteği, iletişim iyileşmesi, kurumsal sosyal sorumluluk, çok yönlü karar verme ve esneklik sayılabilir (Herring, 2009; Glass ve Cook, 2016: 51). Kadın yönetici ve çalışanların bu üstünlüklerinden faydalanmak için hem erkekler, hem örgüt yöneticileri hem toplumun kendisi hem de devlet tarafından ortak bir mücadele başlatılmalıdır.

Cam tavan sendromu ile mücadele etmek için yapılacak faaliyetler ve stratejiler literatürde genellikle şu başlıklar altında sırlanmaktadır;

- ✓ Kadınların üniversite ve mesleki eğitim faaliyetlerine yönlendirilmesi, eğitim konusunda yetersizliğin ortadan kaldırılması ve kadın-erkek eğitim eşitliğinin sağlanması,
- ✓ Kadın çalışanlara mentor desteği sağlama faaliyetleri, böylece kadının önünde rol model alacağı başarılı kadın çalışanlar ve yöneticilerin olması,
- ✓ Sosyal ilişkileri geliştirme faaliyetleri, kadınların sosyal ortamlara davet edilmesi, erkek egemen iletişim ortamının sonlandırılması, yemekler, davetler, seminerler ve yurt dışı görevlerde kadına öncelik tanınması,
- ✓ Kariyer programlarına katılma faaliyetleri, yönetici aday kadınların kariyer geliştirme programına katılması hem onları teşvik etmekte hem de ihtiyaçları olan yönetsel becerileri

hızla kazanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, kadın çalışanlara mesleki deneyim ve eğitim sağlayacak kariyer programlarının artırılması,

- ✓ Son olarak da, kadınların, kendilerinin hakkında önyargıları yıkmak ve başarılı olabileceklerini kanıtlamak amacıyla, kendilerine inanmaları, çok çalışmaları ve yüksek performans gösterme faaliyetleri olarak ifade edilebilir.

Yapılan birçok araştırmada cinsiyet eşitliğinin olduğu işletmelerde kadın yönetici ve çalışanlarının sayısının artış gösterdiği bilinmektedir. Nitekim kadın çalışanların sayısının azlığı tüm ülke ekonomisine uzun vadede olumsuz bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla zihnimizde yarattığımız cam tavanların kadınların önüne bir engel olarak çıkmasına bütüncül bir eylem planı ile müdahale edilmelidir. İşletmeler, erkek ve kadın çalışanlarına eşit kariyer fırsatları sunmalı, kadınları teşvik edici politikalar uygulamalı, devlet, kadınların çalışma ve sosyal haklarını daha yakından takip etmeli ve pozitif ayrımcılıklar tanımalı, toplum ise kadınları kamusal alana kazandırmalı, önyargılar ve ayrımlarla kadını ikinci plana itmeli kadına da hak ettiği değeri vermelidir. Hep birlikte mücadele verildiğinde kazananın sadece kadınlar değil, toplumun ve ülkenin kendisi olacağı açıktır.

## KAYNAKÇA

Abelson, J. S.; Moo T.A. & Yeo H., (2016) "The Climb to Break The Glass Ceiling in Surgery: Trends in Women Progressing from Medical School to Surgical Training and Academic Leadership from 1994 to 2015", *The American Journal of Surgery* 212, 566-572.

Adak, N. (2007) "Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı", *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz)*.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (2014), *Türkiye Aile Yapısı Araştırması Tespitler Öneriler, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü*.

Akal, Z., (2005), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, Ankara.

Akpınar Sposito, C. (2013) "Career Barriers For Women Executives and The Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison Between French And Turkish Women Executives". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75, 488-497.

Ataay, N. A., (1998) "Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etmenleri", (Ed: Oya Çitci) 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, , TODAİE Yayınları, Yayın No:285, Ankara.

Aydın, G. & D. Aydın Aslaner (2015), "Stereotip Kadın Rollerinin Televizyon Reklamlarında Sunumu" *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11).

Baxter, J. & E. O. Wright (2000) "The Glass Ceiling Hypothesis A Comparative Study Of The United States, Sweden and Australia", *Gender & Society*, 14(2), 275-294.

Bedarkar, M. & Pandita, D., (2014) "A Study On The Drivers Of Employee Engagement Impacting Employee Performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133 106 – 115.

Bedük, A. (2005) "Türkiye'de Çalışan Kadın ve Kadın Girişimciliği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 3(12).

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

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

Candan, H., (2013), "Örgütsel Sinizm ve Çalışan Performansına Etkisi" *Kahramanmaraş Süstü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1), 181-194.

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

Ceylan, C. (2004) "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk" *İŞ gücü, Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi*, 6(1).

- Cho J.; Lee T. & Jung H., (2014) "Glass Ceiling in A Stratified Labor Market: Evidence from Korea", J. Japanese Int. Economies, 32, 56-70.
- Cortis, R. & Cassor V. (2005) "Perceptions of and About Women as Managers: Investigating Job Involvement, Self-Esteem and Attitudes", Women in Management Review, 20(3).
- Cotter, D.; J.M. Hermsen; S. Ovadia & R. Vanneman, (2001) "The Glass Ceiling Effect" Social Forces 80(2), 655- 682.
- Çalış Duman, M., (2017), Kadın Yöneticilerde Bir Kariyer Engeli: Cam Tavan Sendromu, (Edt: Akdemir B.), İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İsgören Performansı Üzerine Etkileri", Dogus Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.
- Dimovski, V.; M. Škerlavaj & M.M. Kim Man, (2010), "Is There a 'Glass Ceiling' for Female Managers in Singapore Organizations?", Management 5 (4), 307-329.
- Dinh, H.; Strazdins L. & Welsh J. (2017) "Hour-Glass Ceilings: Work-Hour Thresholds, Gendered Health Inequities, Social Science & Medicine, 176, 42-51.
- Elacqua, C.T.; Beehr, A.T.; Hansen, P.C. & Webster, J. (2009) "Managers' Belief About the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors". Psychology of Women Quarterly, (33), 285-294.
- Fang, Z. & Sakellariou, C. (2015) "Glass Ceilings versus Sticky Floors: Evidence from Southeast Asia and an International Update", Asian Economic Journal 29(3), 215-242.
- Ferber, M. & Lowry, H., (1987), "Women's Place: National Differences in the Occupational Mosaic", Journal of Marketing, 23-30.
- Finn, C. F. (2017), "Breaking the Glass Ceiling for Women in Academic Clinical Oncology in the UK: A Personal View", Clinical Oncology, 29, 1-2.
- Fu, C. K. & Shaffer M. A. (2001), "The Tug of Work and Family", Personnel Review, 30(5), 502-522.
- Glass C. & Cook A. (2016), "Leading at the top: Understanding Women's Challenges Above The Glass Ceiling" The Leadership Quarterly 27, 51-63.
- Gönül, A. F. (2015), Kadınların Siyasal Tarihinde Cam Tavan, Bence kitap, Ankara.
- Grant Thornton (2015), Grant Thornton'un 'Kadın Yöneticiler 2015' Araştırması, [http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01\\_ID=509](http://www.gtturkey.com/default.asp?PG=BSN2TR&NWS01_ID=509) erişim 05.04.16.
- Gruman J. A. & Saks, A. M., (2011) "Performance Management and Employee Engagement", Human Resource Management Review, 21, 123-136.
- Gül, H. & Oktay, E. (2009), "Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18, 421-436.
- Harvard Business Review Türkiye/ HBR (2017), "İş Dünyasında Kadın", Temmuz/Agustos, s. 109-115.
- Hausmann, R.; Tyson, L.D. & Zahid, S., (2012), Küresel Cinsiyet Ayrımı Raporu, Dünya Ekonomik Forumu.
- Herring, C. (2009). "Does Diversity Pay? Race, Gender and The Business Case For Diversity". American Sociological Review, 74.
- International Labour Office (2015), Women In Business And Management: Gaining Momentum, Geneva: ILO.
- International Labour Office (ILO) (2016), Women at Work: Trends Geneva: ILO.
- International Labour Office (ILO) (2016), World Employment Social Outlook, Trends Geneva: ILO
- Jackson, J. C. (2001), "Women Middle Managers' Perception Of The Glass Ceiling", Women in Management Review, 16(1 ), 30-41.



- Jonge A., (2014) "The Glass Ceiling That Refuses To Break: Women Directors On The Boards Of Listed Firms In China And India", *Women's Studies International Forum*, 47, 326-338.
- Katzh, D. & Kahn, R. L. (1977), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar), TODAİE Yayınları, Ankara.
- Kirel, Ç.; F.Kocabaş & Özdemir, A.A. (2010), "İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir'de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması", *Çimento ve İşveren Dergisi*, Eskişehir.
- Knutson, B. J. & R. S. Scmidgall, (1999), "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (6), 64-75.
- KSGM, (2014), *Türkiye'de Kadın İşgücü Profili ve İstatistiklerinin Analizi*, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Yayını, Ankara.
- Leung, C. & Moore, S. (2003), "Individual and Cultural Gender Roles: A Comparison of Anglo-Australians and Chinese in Australia", *Current Research In Social Psychology*, 8(21).
- Lockwood, N.(2004) "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", *HRMagazine*.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2006), *The Opt-Out Revolt: Why People Are Leaving Companies To Create Kaleidoscope Careers* (1st Ed.). Mountain View, Calif: Davies-Black Pub.
- Matano, A. & Naticchioni P. (2013), "Rent Sharing As A Driver of The Glass Ceiling Effect" *Economics Letters* 118, 55-59.
- McCrary, B. S. (2012), "Overcoming the Glass Ceiling: Views From the Cellar and the Roof", *Behavior Therapy* 43,718-720.
- Mızrahlı, R. & Aracı H., (2010) "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1),149-156.
- Morrison, A. M. & Von Glinov M.A., (1990), "Women and Minorities in Management", *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Nooryohana Zulkifli, C. (2015) "The Construction of Career Women in Cleo: Critical Discourse Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 208, 53-59.
- Oliver, C. & Aggleton, P., (2002), "Mentoring for Professional Development in Health Promotion: A Review of Issues Raised By Recent Research", *Health Education*, 102(1), 30-38.
- Omay, U. (2012), *Örgütlerde Ayrımcılık, Etnisite, Cinsiyet ve Yaş Boyutlarıyla*, (Edt. M. Zincirkıran), *Örgüt Sosyolojisi*, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Önder, N. (2013) "Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü" *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi* 1(1), 35-61.
- Örücü, E. & Köseoğlu M.A., (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Örücü, E.; R. Kılıç & T. Kılıç (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği" *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2), 117-135.
- Parlaktuna, İ. (2010) "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi" *Ege Akademik Bakış* 10(4), 1217-1230.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2013), *Örgütsel Davranış*, (Çev. İnci Erdem ve Belgin Aydınıtan), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Rousseau, D.M. & Parks, J. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations" *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Pugh, S. D., (1991), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Ryan, Michelle K. & Alexander Haslam S. (2006), "The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge", *European Business Forum*, 27, 2-47.
- Sekman, M. (2015), *Herşey Seninle Başlar*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

- Singh, V.; S. Terjesen & Vinnicombe S. (2008), "Newly Appointed Directors in the Boardroom: How Do Women and Men Differ", *European Management Journal*, 26(1), 48-58.
- Sharif, M. Y., (2015), "Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 329-336.
- Smith, P.; N. Crittenden, & Caputi, P., (2012). "Measuring Women's Beliefs About Glass Ceilings: Development Of The Career Pathways Survey", *Gender in Management*, 27 (2), 68-80.
- Sökmen, A. & Akar Şahingöz S. (2017), "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133.
- Sullivan, S.E. & Mainiero, L.A. (2008) "Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to Attract and Retain Women." *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Surawicz, C.M., (2016), "Women in Leadership: Why So Few and What to Do About It?" *Journal of the American College of Radiology*, 13(12), 1433-1437.
- Taşkın, E. & Çetin, A. (2012) "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33.
- TÜİK, İstatistiklerle Kadın 2014 Verileri, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id =18619> erişim 05.04.16.
- Tutar, H. & Altınöz, M., (2010), "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 65 (2), 196-218.
- Tükeltürk Aydın Ş. & Perçin Şahin N. (2008), "Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Uyargil, C., (2013), *Performans Yönetim Sistemi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Valas, H. (2001), "Learned Helplessness and Psychological Adjustment: Effects of Age, Gender and Academic Achievement" *Scandinavian Journal of Educational Research*. 45(1), 71-90.
- Valletta, R. & Bengali, L., (2013), "What's Behind the Increase in Part-TimeWork?" *FRBSF Economic Letter*, 1-5.
- Vosloban, R.I. (2012) "The Influence of the Employee's Performance On The Company's Growth - A Managerial Perspective", *Procedia Economics and Finance*, 3, 660-665.
- Winkler, A. E. (2002) "Measuring Time Use in Households with More Than One Person" *Monthly Labor Review*, 125, 45-54.
- Wirth, L., (2001), "Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management", ILO, Geneva.
- World Economic Forum, (2015) Ranking, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/rankings/> erişim 09.03.16.
- Yang, N.; Chen C.C.; Choi J. & Zou Y. (2000), "Sources of Work-Family Conflict: A Sino-U.S. Comparison of the Effects of Work and Family Demands", *The Academy of Management Journal*, 43(1), 113-123.
- Yıldız S.; Alhas F.; Sakal Ö. & Yıldız H. (2016), "Cam Uçurum: Kadın Yöneticiler Cam Tavanı Ne Zaman Aşar?" *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(4), 1119-1146.
- Zeng. Z. (2011), "The Myth of The Glass Ceiling: Evidence From A Stock-Flow Analysis of Authority Attainment", *Social Science Research* 40, 312-325.