

Özel Sektörde Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromunun İş Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi (İğdır İli Örneği) *

Ramazan SANLAV¹, Aysel YAY²

1-2-İğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi

Öz: Bu çalışmamızda, cam tavan bilmecesini, kadınların işyerindeki kariyer gelişimini nasıl sınırladığını tespit etmek amacıyla incelemede bulunarak bilime katkı sunmaktır. Cam tavan sendromu, kadınlar veya azınlıklar gibi özel bir grubun, yetenekleri veya nitelikleri ne olursa olsun, mesleki kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen görünmez ve kırılmaz engeller olarak tanımlanabilir. Görünmeyen engeller kadınların terfi etmesini ve işgücüne katılmasını engelliyor. Terfilerde cinsiyete dayalı ayrımcılık üst düzeylerde daha yoğun olmakla birlikte, iş hayatının her aşamasında hissedilmektedir. Çalışmamız İğdır bölgesinde özel sektörde çalışan 229 kadın çalışanlarımıza boş zamanları tespit edilerek anketlerin cevaplanması yapılmıştır. Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri; Cam Tavan Sendromu durumunu belirlemek için Karaca (2007) hazırladığı “Cam Tavan Sendromu Ölçeği” kullanılmıştır. Kadın çalışanların yönetici konumuna gelmemelerin değişkenlerinin performansı etkilemesi açısından iş motivasyon ölçeğini çalışmamızda değerlendirmeye gittik. Elde edilen verilerin analizi SPSS 22 istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde Tanımlayıcı İstatistikler Frekans, Ortalama, Standart sapma, Dağılım İnceleme, Çarpıklık, Basıklık (Kurtosis), Karşılaştırmalı İstatistikler, Bağımsız Örneklemeler t-Testi, Tek Yönlü ANOVA testleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda cam tavan algısının demografik ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak farklılaştığını; iş motivasyonunun ise özellikle aile sorumlulukları ve bireysel gelişim beklentileriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, kadın çalışanların kariyer gelişiminde karşılaştıkları yapısal ve psikososyal engellerin, motivasyon süreçleriyle birlikte ele alınmasının önemini vurgulamakta ve örgütlerin eşitlikçi politika ve uygulamalar geliştirmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan, Kariyer Engeli, Sendrom

An Examination of the Effect of the Glass Ceiling Syndrome on Job Motivation of Women Working in the Private Sector (The Case of İğdır Province)

Abstract: This study aims to contribute to science by examining the glass ceiling enigma and how it limits women's career development in the workplace. The glass ceiling syndrome can be defined as invisible and unbreakable barriers that prevent a specific group, such as women or minorities, from advancing in their professional careers, regardless of their abilities or qualifications. These invisible barriers prevent women from being promoted and participating in the workforce. While gender-based discrimination in promotions is more intense at the highest levels, it is felt at every stage of working life. In our study, surveys were conducted with 229 female employees working in the private sector in the İğdır region, after identifying their leisure time. Two different scales were used to collect data within the scope of the research. To determine the glass ceiling syndrome among women managers as a career barrier, the “Glass Ceiling Syndrome Scale” developed by Karaca (2007) was used. We evaluated the work motivation scale in our study in terms of how the variables of female employees not reaching managerial positions affect their performance. The analysis of the obtained data was carried out using the SPSS 22 statistical program. Descriptive statistics (frequency, mean, standard deviation), distribution analysis, skewness, kurtosis), comparative statistics, independent samples t-test, and one-way ANOVA tests were applied in the evaluation of the data. The research results show that the perception of the glass ceiling differs depending on demographic and organizational variables; and that work motivation is particularly related to family responsibilities and expectations for personal development. The results emphasize the importance of addressing the structural and psychosocial obstacles that female employees face in their career development together with their motivation processes, and point to the necessity for organizations to develop egalitarian policies and practices.

Keywords: Glass Ceiling, Career Barrier, Syndrome

* Bu makale 2209 öğrenci projesinden üretilerek yapılmıştır

Atıf: Sanlav, R., & Yay, A. (2025). Özel sektörde çalışan kadınların cam tavan sendromunun iş motivasyonuna etkisinin incelenmesi (İğdır ili örneği). Fair Play Dergisi, 2(1), 34–43.

Geliş/Received: 12.11.2025

Kabul/Accepted: 30.12.2025

Yayın/Published: 31.12.2025

Giriş

Çalışma yaşamında birçok kadın çalışan, örgütler bünyesinde yürütülen terfi süreçlerine katılmaktan bilinçli ya da örtük biçimde kaçınabilmektedir. Bu durumun temel nedenlerinden biri, terfi mekanizmalarının en üst kademelerine ulaşma olasılıklarının düşük olduğuna yönelik algı ve inançlardır. Nitekim pek çok kadın çalışan, bulundukları örgütlerde çifte standart uygulamalarının varlığını deneyimlediklerini; erkek çalışanlara kıyasla sahip oldukları nitelik, yetkinlik ve performanslarının yeterince görünür kılınmadığını ve bu nedenle ikincil konumda değerlendirildiklerini ifade etmektedir. Literatürde bu yapısal ve algısal engeller bütünü “cam tavan” kavramı ile açıklanmaktadır (Derin, 2020).

Genel olarak kadınların, erkek çalışanlara kıyasla daha sınırlı kariyer geliştirme ve yükselme fırsatlarına sahip oldukları yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları bu eşitsizliklerin önemli bir bölümü, doğrudan ya da dolaylı biçimde cam tavan olgusuyla ilişkilendirilmektedir (Afza & Newaz, 2008). Erkeklerle benzer görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine karşın daha düşük unvanlarda istihdam edilen kadın yöneticilerin varlığı bu duruma somut bir örnek oluşturmaktadır. Ayrıca kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret düzeyleri karşılaştırıldığında, kadınların sistematik biçimde daha düşük gelir elde ettikleri görülmektedir (Kottis, 1993; Turgut, 2019). Günümüzün küreselleşen ve rekabetin yoğunlaştığı iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için insan kaynağına stratejik bir unsur olarak yatırım yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda, küresel rekabet koşulları örgütlerin kadın çalışanlara attettikleri değeri yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla kadın çalışanların üst yönetim ve karar alma mekanizmalarına erişimini sınırlayan örgütsel politika ve uygulamaların belirlenmesi, bu engellerin çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisinin ortaya konulması, etkili çözüm stratejilerinin geliştirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Yaşadığımız global çağda kadınlar artık iş hayatının her alanında yasalarla bu desteklenmekte olup erkelerle aynı hakları vermektedir. Özellikle toplumsal cinsiyet eşitliğinin tamam uygulandığı görülmekte fakat kadınların iş hayatlarında bazı sınırlılıklar olmakta resmi olmasa da kadınların yönetici pozisyonlarında eşitsiz erişimi hala görmekteyiz (Sobczak, 2018).

Yetenekli kadınların kurumsal merdivende yüksek pozisyonlara gelmesi, yazılı ve resmi olmayan engellerle kadınların yukarı doğru çıkması, ilerlemesi bu duruma “Tavan” sınırlama konulduğu için, sınırlama ve yükselme hemen belli olmaması “Cam” şeffaf yani yükselmedeki zorluklar olarak bilinmektedir. Cam tavan kadınların çalışma kariyerlerinde, ücret politikası, yetki, saygınlık, görev, terfi ve sorumluluk gibi konumlarda görünmez bir örgütsel ve algısal engellerdir (Lockwood, 2004; Elacqua, 2009). Kadınların iş yerlerinde pozisyon olarak daha yüksek kademelerde yer almamasının etkenlerini belirlemek yönetici pozisyonundaki kişilerin erkek olma düşüncesi gibi bir sendromun benimsenmesi ve bu sendromun giderek artması gibi düşünceler bulunmaktadır. Birçok araştırmada kadınların yönetici pozisyonuna gelememeleri aslında kendi deneyim ve eksikliklerinden değil, kadınların yönetici pozisyonunda olamamaları bireysel, toplumsal, kurumun örgütsel yapıları, kültürel ve psikolojik etkenlerinden kaynaklandığı belirtilmiştir.

Marjinal olarak kadınlar erkeklere oranla iş yerlerinde yönetici pozisyonunda bulunamamaları kültürel ön yargılar dini inanışlar kadının ev ortamındaki sosyal (ailevi) durumu kadınların erkeklere oranla daha az yönetici konumunda bulunmaktadır (Rahim vd., 2018).

Sosyal medyayı gelişmesi bazı olanakların aşılmasında kadınlar açısından bir fırsatların ünü açılabilir. Kadınların daha yararlı destekleyici bir ortamlar, politikalar ve kadınlara yönelik sponsorların teşvik edilmesi gibi çalışmalarla platformlarda duyurula bilir. Cam tavan metaforu kadınların ve erkelerin işe girişlerinde aynı veya iş pozisyonlarında eşit erişime sahip olduklarını belirtmekte. Fakat kadınların egemen olduğu iş alanları dışındaki özel sektörlerde erkelere göre daha fazla problemlerle karşı karşıya

kalmaktadır. Aynı zamanda kadınlar işe girdikten sonra pozisyonlarında ilerleme noktasında da erkelere göre kariyerlerinde zorluklar yaşamaktadır (Eagly vd, 2009). Bulunduğumuz bölge olarak kadınlar erkelere oranla iş bölümlerinde farklılıklar olmakta bu farklılıklar kişilerin tercihleri ve yeteneklerine göre değil, toplumun sosyal normlarına göre belirlendiği iddia edilmektedir (5) Sosyal ayrımcılığın azalması veya eşitlenmesi kadınlarında çalıştığı işlerinde kariyer olarak istediği konumlara rahat bir şekilde gelmesi engellerin ortadan kalması ile olacağını bildirmiştir (Eagly vd, 2000). Bu makalemizde, cam tavan bilmeceğini, kadınların işyerindeki kariyer gelişimini nasıl sınırladığını tespit etmek amacıyla incelemede bulunarak bilime katkı sunmaktır.

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada “nicel yöntem” kullanılmış olup, araştırma deseni olarak da ilişkisel tarama türü tercih edilmiştir. Karasar (2009), ilişkisel tarama modelini iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak ifade etmiştir.

Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini, Iğdır ilinde özel sektörde çalışan kadınlar oluşturdu, örneklemini ise basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilmiş, 229 kadın çalışanlara ulaşılmıştır. Balcı’ya (2018) göre, 25 milyona kadar olan evrende 384 örneklem sayısı yeterli olmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama araçları 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmacıların geliştirmiş olduğu kişisel bilgi formunda katılımcıların sosyo-demografik özellikleri olan çocuğunuz varmı, eğitim durumu, medeni durum, yaş, mesleki deneyim, kurum deneyimi ile ilgili olmak üzere toplamda 7 adet soru olacaktır. İkinci bölümde ise Karaca (2007) yılında hazırladığı Cam Tavan Sendromu Ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 38 sorudan oluşan ölçek, cam tavanı; çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentörlük, mesleki ayrım, stereotipler olmak üzere 7 alt boyutu ifade etmektedir. Çoklu rol üstlenme alt boyutunda 5, kişisel tercih algıları alt boyutunda 7, örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda 8, informal iletişim ağları alt boyutunda 3, mentörlük alt boyutunda 2, mesleki ayrım alt boyutunda 6, stereotipler alt boyutunda 7 soru olmak üzere 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Deneklerden her bir soruya “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden uygun olanı işaretlemesi istenmiştir. Üçüncü bölümde İş Motivasyonu Ölçeği Marc ve arkadaşları tarafından 1993 yılında geliştirilen İş Motivasyonu Ölçeği, 2013 yılında Yılmaz (133) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek içsel ve dışsal motivasyon (2, 6, 10, 17, 21, 25, 31), uyarıma özgü içsel motivasyon (1, 16, 24, 26, 27, 29), sonraya bırakılmış içsel motivasyon (8, 15, 23, 30), içsel motivasyon-dış düzenleme (13, 20, 28), bilgi ve gelişime özgü içsel motivasyon (7, 11, 12, 14) ve sosyal statü ve özgüvene dayalı içsel motivasyon (3, 4, 5) alt boyutları hakkında bilgi sağlamaktadır.

İstatistiksel Analiz

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22 istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde Tanımlayıcı İstatistikler Frekans, Ortalama, Standart sapma, Dağılım İnceleme, Çarpıklık, Basıklık (Kurtosis), Karşılaştırmalı İstatistikler, Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü ANOVA testleri uygulanmıştır.

Bulgular

Tablo 1. Araştırma Grubuna Ait Kişisel Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	n	%
Çocuğunuz Varmı	Evet	107	46.7
	Hayır	122	53.3
Eğitim Durumu	Lise	101	27.5
	Önlisans	111	66.4
	Lisans	17	6.1
Yaş	20-30 yaş arası	106	46.3
	31-40 yaş arası	103	45.0
	41-50 yaş arası	20	8.7
Medeni Durum	Evli	63	27.5
	Bekar	152	66.4
	Boşanmış	14	6.1
Mesleki Deneyim	1-5 yıl arası	148	64.6
	6-10 yıl arası	68	29.7
	11-15 yıl arası	13	5.7
Kurum Deneyimi	0-5 yıl arası	130	56.8
	6-11 yıl arası	90	39.3
	12-17 yıl arası	9	3.9

Araştırmaya katılan bireylerin 46.7'sinin çocuğu varken 53.3'ü çocuk sahibi değildir. 27.5'i lise, 66.4'ü önlisans ve 6.1'i lisans mezunudur. 46.3'ü 20-30 yaş arası, 45.0'ı 31-40 yaş arası, 8.7'si 41-50 yaş arasıdır. 27.5'i evli 66.4'ü bekar, 6.1'i boşanmıştır. 64.6'sı 1-5 yıl arası deneyime sahipken, 29.7'si 6-10 yıl arası, 5.7'si 11-15 yıl deneyime sahiptir. 56.8'i 0-5 yıl kurum deneyimine sahipken, 39.3'ü 6-11 yıl arası, 3.9'u 12-17 yıl arası deneyime sahiptir.

Tablo 2. Verilere Ait Çarpıklık Basıklık Değerleri

Ölçeklere ait alt boyutlar	Skewness	Kurtosis
CAM TAVAN ÖLÇEĞİ	-,274	-,122
Çoklu Rol Üstlenme	-,454	,104
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	-,394	,257
Örgüt Kültürü ve Politikaları	-,152	-,214
İnformel İletişim Ağları (Networklar)	,004	-,399
Mentorluk	-,240	-,823
Mesleki Ayrım	-,086	-,199
Stereotipler	,216	-,202
İŞ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	,090	-,072
İçsel Ve Dışsal Motivasyon	-,247	-,215
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	-,138	-,449
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	-,390	-,090
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	-,541	,281
Bilgi Ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	-,098	-,107

Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı İçsel Motivasyon	-,459	,265
--	-------	------

Ölçeklerin ve alt boyutlarının çarpıklık değerleri -541 ile +216 arasında iken, basıklık değerleri -823 ile +257 değerleri arasında değişmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Ölçek Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Çocukunuz Varmı Değişkeni Açısından Karşılaştırması

Alt Boyutlar	Gruplar	N	X	SS.	t	p
Çoklu Rol Üstlenme	Var	107	20,5607	1,53683	,760	,448
	Yok	122	20,4016	1,61941		
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Var	107	29,6542	1,81245	-,540	,590
	Yok	122	29,7869	1,89051		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Var	106	25,3491	1,94712	-,504	,615
	Yok	122	25,4754	1,83723		
İnformel İletişim Ağları (Networklar)	Var	107	7,1776	,92973	,370	,712
	Yok	122	7,1311	,96167		
Mentorluk	Var	107	4,1121	,70480	-1,497	,136
	Yok	122	4,2459	,64682		
Mesleki Ayrım	Var	107	19,9813	1,22845	1,080	,281
	Yok	122	19,8197	1,03665		
Stereotipler	Var	106	22,6415	1,43553	1,122	,263
	Yok	122	22,4262	1,45408		
İçsel Ve Dışsal Motivasyon	Var	107	14,8318	1,57508	-,021	,983
	Yok	122	14,8361	1,55005		
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	Var	107	17,6636	1,81682	-,464	,643
	Yok	122	17,7787	1,92209		
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	Var	107	12,2243	1,59781	-2,608	,010*
	Yok	122	12,7459	1,42910		
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	Var	107	12,7664	1,37071	1,447	,149
	Yok	122	12,5082	1,32519		
Bilgi Ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	Var	107	10,0654	1,34073	-2,190	,030*
	Yok	122	10,4836	1,54937		
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı İçsel Motivasyon	Var	107	12,7103	1,15750	-,847	,398
	Yok	122	12,8443	1,22657		

*(p<.05)

Tablo 3'e bakıldığında Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon ve Bilgi Ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<.05).

Tablo 3 4. Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Ve İş Motivasyon Tutum Puanlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar arası	5,788	2	2,894	1,161	,315	

	Grup içi	563,330	226	2,493		
	Toplam	569,118	228			
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar arası	1,695	2	,847		
	Grup içi	779,974	226	3,451	,245	,783
	Toplam	781,668	228			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar arası	1,260	2	,630		
	Grup içi	806,157	225	3,583	,176	,839
	Toplam	807,417	227			
İnformel İletişim Ağları (Networklar)	Gruplar arası	1,149	2	,574		
	Grup içi	202,502	226	,896	,641	,528
	Toplam	203,651	228			
Mentorluk	Gruplar arası	3,488	2	1,744		
	Grup içi	100,809	226	,446	3,910	,021
	Toplam	104,297	228			
Mesleki Ayrım	Gruplar arası	13,652	2	6,826		
	Grup içi	277,833	226	1,229	5,553	,004* 3-2,1-2
	Toplam	291,485	228			
Stereotipler	Gruplar arası	5,313	2	2,657		
	Grup içi	469,529	225	2,087	1,273	,282
	Toplam	474,842	227			
İçsel Ve Dışsal Motivasyon	Gruplar arası	3,670	2	1,835		
	Grup içi	550,025	226	2,434	,754	,472
	Toplam	553,694	228			
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	Gruplar arası	15,603	2	7,802		
	Grup içi	782,065	226	3,460	2,255	,107
	Toplam	797,668	228			
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	Gruplar arası	5,669	2	2,834		
	Grup içi	527,580	226	2,334	1,214	,299
	Toplam	533,249	228			
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	Gruplar arası	2,902	2	1,451		
	Grup içi	412,548	226	1,825	,795	,453
	Toplam	415,450	228			
Bilgi Ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	Gruplar arası	12,019	2	6,010		
	Grup içi	478,959	226	2,119	2,836	,061
	Toplam	490,978	228			
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı İçsel Motivasyon	Gruplar arası	2,411	2	1,205		
	Grup içi	322,672	226	1,428	,844	,431
	Toplam	325,083	228			

Tablo 4'teki ANOVA bulgularına göre Mesleki Ayrım faktöründe eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda lisans ve lise eğitim durumuna sahip bireylerin önlisans mezunu olan bireylere göre puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4 5. Kurum Deneyimine Göre Cam Tavan Ve İş Motivasyon Tutum Puanlarının Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Çoklu Rol Üstlenme	Gruplar arası	10,797	2	5,398	2,185	,115	
	Grup içi	558,321	226	2,470			
	Toplam	569,118	228				
Kadınların Kişisel Tercih Algıları	Gruplar arası	13,880	2	6,940	2,043	,132	
	Grup içi	767,788	226	3,397			
	Toplam	781,668	228				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Gruplar arası	1,306	2	,653	,182	,834	
	Grup içi	806,111	225	3,583			
	Toplam	807,417	227				
İnformal İletişim Ağları (Networklar)	Gruplar arası	2,136	2	1,068	1,198	,304	
	Grup içi	201,515	226	,892			
	Toplam	203,651	228				
Mentorluk	Gruplar arası	1,011	2	,506	1,107	,332	
	Grup içi	103,285	226	,457			
	Toplam	104,297	228				
Mesleki Ayrım	Gruplar arası	4,263	2	2,132	1,677	,189	
	Grup içi	287,221	226	1,271			
	Toplam	291,485	228				
Stereotipler	Gruplar arası	13,395	2	6,698	3,266	,040*	3-2,1-2
	Grup içi	461,447	225	2,051			
	Toplam	474,842	227				
İçsel Ve Dışsal Motivasyon	Gruplar arası	6,758	2	3,379	1,396	,250	
	Grup içi	546,937	226	2,420			
	Toplam	553,694	228				
Uyarıma Özgü İçsel Motivasyon	Gruplar arası	7,657	2	3,829	1,095	,336	
	Grup içi	790,011	226	3,496			
	Toplam	797,668	228				
Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon	Gruplar arası	13,615	2	6,807	2,961	,054	
	Grup içi	519,634	226	2,299			
	Toplam	533,249	228				
İçsel Motivasyon-Dış Düzenleme	Gruplar arası	1,008	2	,504	,275	,760	
	Grup içi	414,442	226	1,834			
	Toplam	415,450	228				
Bilgi Ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon	Gruplar arası	2,331	2	1,166	,539	,584	
	Grup içi	488,647	226	2,162			
	Toplam	490,978	228				
Sosyal Statü ve Özgüvene Dayalı İçsel	Gruplar arası	,569	2	,285	,198	,820	
	Grup içi	324,514	226	1,436			

Motivasyon	Toplam	325,083	228
------------	--------	---------	-----

Tablo 5'teki ANOVA bulgularına göre Stereotipler faktöründe kurum deneyimine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda 12-17 yıl ve 0-5 yıl kurum deneyimine sahip olan bireylerin 6-11 yıl kurum deneyimine sahip olan bireylere göre puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada katılımcıların cam tavan algıları ile iş motivasyonları, çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırma grubunun büyük bir bölümünün 20–40 yaş aralığında, bekar ve mesleki deneyimi görece düşük bireylerden oluşması (Tablo 1), bulguların özellikle kariyerin erken ve orta evrelerindeki çalışanların algı ve motivasyon yapılarını yansıttığını göstermektedir. Nitekim Kanter (1977) ve Cotter ve arkadaşları (2001), cam tavan algısının özellikle kariyerin yükselme aşamalarında daha görünür hale geldiğini ve genç çalışanların bu engelleri kariyer beklentileriyle ilişkilendirerek değerlendirdiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmanın örneklem yapısı, cam tavan olgusunun kariyer ilerleme süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu destekler niteliktedir. Ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer alması (Tablo 2), verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını ve parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, benzer şekilde cam tavan ve iş motivasyonu ölçeklerini kullanan önceki çalışmalarda rapor edilen dağılım özellikleriyle örtüşmektedir (Örücü, Kılıç & Kılıç, 2007; Deci & Ryan, 1985). Dolayısıyla elde edilen istatistiksel sonuçların güvenilir olduğu söylenebilir. “Çocuğunuz var mı” değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda, cam tavan algısına ilişkin alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tablo 3). Bu sonuç, Gutek, Cohen ve Tsui (2007) ile Acker’ın (2006) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmalarda, aile sorumluluklarının doğrudan cam tavan algısını belirlemediği, daha çok örgütsel yapı ve kültürel faktörlerin bu algıyı şekillendirdiği vurgulanmaktadır. Buna karşılık, iş motivasyonu boyutunda Sonraya Bırakılmış İçsel Motivasyon ve Bilgi ve Gelişime Özgü İçsel Motivasyon alt boyutlarında anlamlı farklılıkların ortaya çıkması, çocuk sahibi olma durumunun motivasyonel süreçler üzerinde etkili olabildiğini göstermektedir.

Deci ve Ryan’ın (1985) öz-belirleme kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, aile sorumluluklarının bireylerin uzun vadeli hedeflere ve kişisel gelişime yönelik motivasyonlarını sınırlayabileceği ifade edilmektedir. Bu yönüyle bulgular, iş–yaşam dengesi literatürüyle uyum göstermektedir (Greenhaus & Beutell, 1985). Eğitim durumuna göre yapılan analizlerde, cam tavan ölçeğinin Mesleki Ayrım alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (Tablo 4). Lisans ve lise mezunlarının önlisans mezunlarına kıyasla daha yüksek mesleki ayrım algısına sahip olmaları, eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin örgütsel eşitsizlikleri daha bilinçli biçimde değerlendirdiklerini düşündürmektedir. Bu bulgu, Schein’in (2001) ve Eagly ve Karau’nun (2002) çalışmalarında ifade edilen, eğitim ve farkındalık düzeyi arttıkça ayrımcılık ve eşitsizlik algısının da güçlendiği yönündeki görüşlerle örtüşmektedir. Özellikle lisans mezunlarının kariyer beklentilerinin daha yüksek olması, karşılaşılan sınırlamaların daha net algılanmasına yol açmış olabilir. Kurum deneyimine göre yapılan analizlerde ise Stereotipler alt boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir (Tablo 5). Buna göre, 0–5 yıl ve 12–17 yıl kurum deneyimine sahip bireylerin stereotip algılarının daha yüksek olması dikkat çekicidir. Bu bulgu, örgüte yeni giren çalışanların henüz uyum sürecinde olmaları nedeniyle kalıp yargıları daha yoğun hissettiklerini; uzun süreli çalışanların ise deneyim birikimi sayesinde bu stereotipleri daha açık biçimde fark ettiklerini göstermektedir. Benzer şekilde Baron ve Greenberg (2003), örgütlerde stereotip algısının kariyerin hem başlangıç hem de ileri evrelerinde daha belirgin hale geldiğini ifade etmektedir. Orta düzey kurum deneyimine sahip bireylerin ise örgütsel uyum ve kabullenme süreçleri nedeniyle bu algıları daha düşük düzeyde bildirdikleri söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları cam tavan algısının doğrudan demografik değişkenlerden

ziyade eğitim düzeyi ve kurumsal deneyim gibi yapısal faktörlerle daha yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. İş motivasyonu açısından ise aile sorumluluklarının özellikle içsel motivasyonun bazı boyutlarını etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütlerin cam tavanı azaltmaya yönelik politikalar geliştirirken yalnızca bireysel özelliklere değil; eğitim, kariyer evresi ve iş-yaşam dengesi gibi çok boyutlu unsurlara odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma cam tavan olgusunun çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymakta; bireysel algıların örgütsel bağlam içinde ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Elde edilen bulguların, insan kaynakları uygulamalarına ve eşitlik temelli örgütsel politikalara önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

Öneriler

- Örgütlerde cam tavan algısını azaltmaya yönelik yapılandırılmış kariyer ve terfi politikaları geliştirilmelidir.
- Kadın çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyecek iş-yaşam dengesi uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.
- Eğitim ve farkındalık temelli örgütsel müdahalelerle stereotip ve ayrımcılık algıları azaltılmalıdır.

Kaynakça

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Afza, S. R., & Newaz, M. K. (2008). Factors determining the presence of glass ceiling and influencing women career advancement in Bangladesh. *BRAC University Journal*, 5(1), 85–92.
- Balcı, A. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma. Yöntem, teknik ve ilkeler. (13. Baskı), Ankara: PegemA Yayınları.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., Spataro, S. E., & Greenberg, J. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: A management challenge* (pp. 3–50). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bhasin, K. (2003). Toplumsal cinsiyet (Çev. K. Ay). Kadın Dayanışma Vakfı Yayınları.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137–154.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2009). Navigating the labyrinth: The glass ceiling replaced by complex barriers to women’s advancement. *The School Administrator*, 66(8), 10–15.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Psychology Press.
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P., & Webster, J. (2009). Managers’ beliefs about the glass

- ceiling: Interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285–294.
- Gutek, B. A. (2007). Commentary on research about sex discrimination and sexual harassment. In R. J. Sternberg & M. T. Hough (Eds.), *Beyond common sense: Psychological science in the courtroom* (pp. 327–339). American Psychological Association.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler* (7th ed.). Ankara: 3A Research Education.
- Kottis, A. P. (1993). The glass ceiling and how to break it. *Women in Management Review*, 8(4), 9–15.
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives. *HR Magazine Research Quarterly*, 1–49.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117–135.
- Rahim, A. G., Akintunde, O., Afolabi, A. A., & Okikiola, I. O. (2018). The glass ceiling conundrum: Illusory belief or barriers that impede women's career advancement in the workplace. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 6(2), 161–170.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
- Sobczak, A. (2018). Queen bee syndrome: The paradox of women discrimination in the labor market. *Gender and Power*, 9(1), 51–61.
- Turgut, A. Ş. (2019). Türkiye’de gelir eşitsizliğinin toplumsal cinsiyet, kadının istihdamı ve kadın yoksulluğu açısından değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38), 315–329.