



## YÖNETİMDE KADIN VE CAM TAVAN SENDROMU<sup>1</sup>

### WOMEN AT THE MANAGEMENT POSITIONS AND THE GLASS CEILING SYNDROME

Hatun KORKMAZ<sup>2</sup>

#### ÖZ

Günümüzde, iş dünyasındaki kadın nüfusunun hızla artmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarında kadın çalışan oranının oldukça az olduğu görülmektedir. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller, cinsiyet ayrımcılığı konusunda en sık karşılaşılan örnekler arasında yer almaktadır. Yönetim literatüründe “cam tavan” olarak adlandırılan bu durum, kadınlarla üst yönetim kademelerine gelememe nedenleri arasında yer almakta ve onların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve ifade edilemeyen engellerin tamamı olarak bilinmektedir. Bu durum, kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkilediği kadar yönetimde ciddi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, çalışan kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmelerinde karşılaştıkları sorunlar incelenip ortaya konulacak ve bu sorunlardan biri olan cam tavan sendromunu gidermeye yönelik stratejiler oluşturulmaya çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Cinsiyet Ayrımcılığı, Yönetimde Kadınlar.

<sup>1</sup> Bu makale Giresun Üniversitesi tarafından 6-7 Mayıs 2013 tarihlerinde düzenlenen “Uluslararası Kadın Sempozyumu ve Sanat Çalıştayı”nda bildiri olarak sunulmuş ve yazının ilk hali Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi’nin 2. Yılıının 5. sayısında yayınlanmıştır.

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi.

\* Makale Geliş Tarihi: 18.12.2015  
Makale Kabul Tarihi: 26.01.2016

**ABSTRACT**

Today, despite the increasing number of women at working floor, those who are fulfilling senior managerial positions are quite few. Known as a form of gender discrimination in gender studies, we label it as the “glass ceiling syndrome” in management literature. The "Glass Ceiling Syndrome" refers to all sorts of invisible obstacles that can't be explained clearly between women and senior management positions. This situation has a negative impact on women's career progression and brings serious problems. In this study, first, problems faced by working women in managerial positions will be investigated. Then, some of the strategies elaborated in order to reach managerial positions will be highlighted. By so doing, not only the gendered division of labour and tasks, but also the caring labour of femininity and its impact upon managerial positions will be explained.

**Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Gender Discrimination, Women in Management.**

**GİRİŞ**

İlkel toplumlardan modern toplumlara uzanan toplumsal gelişim sürecinden günümüze kadınlar gerek ev içinde gerek dışında ekonomik hayata aktif olarak katılmışlardır (Koca, [www.inönü.edu.tr](http://www.inönü.edu.tr), 03.04.2013). Modern anlamda kadının çalışma hayatına girmesi ve ücretli işçi statüsünü almaya başlaması sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. İlerleyen süreçlerde yaşanan sosyo-ekonomik değişimler ve gelişmeler kadınların iş hayatında daha aktif yer almasına olanak sağlamıştır.

Dünya genelinde geçmişten günümüze geldikçe çalışma hayatına katılan kadın sayısında büyük oranda artış yaşanmasına rağmen, kadının çalışma hayatına girdikten sonra kariyer ilerlemesinde aynı oranda yükseliş gerçekleşmemiştir. Çalışma saatlerinin uygunsuzluğu, kreş sisteminin olmayışı, annelik, doğum izinlerinin yetersiz olması gibi nedenler, kadınların kariyer basamaklarını tırmanmada görünmez engellerdir (Bora, 2011, [www.secbir.org](http://www.secbir.org)). Buradaki görünmez ayrımcılık, toplumsal alanda kadına biçilen rollerle alakalı bir durumdur. Kadınların çalışan bir birey olmasından önce bir anne, bir eş olduğunun baskın bilinci, onların kariyer ilerlemelerinde görmeleri gereken destekten alıkoymaktadır. Özellikle ataerkil toplumlarda bu durum, sıkça yaşanan bir olgudur.

Kadından beklenen geleneksel rol gereği kadının psikolojik olarak ailesi ve kariyeri arasında kalması kariyeri açısından ilerlemesini zorlaştırmıştır. Üstüne üstlük, toplumda iş hayatında iş tanımlarının ve iş koşullarının genellikle erkek ağırlıklı olarak belirlenmiş olması, kadının iş dünyasında ikinci plana atılmasına ve üst yönetim kademelerinde yer alamamasına sebebiyet vermiştir.

## 1. ÜST YÖNETİMDE KADININ DURUMU

Birçok gelişmiş ülkenin yasalarında ve uluslararası belgelerde cinsiyet ayrımı yapılmaksızın kadın erkek tüm çalışanlara çalışma hayatının tüm alanlarında fırsat eşitliği sunan hükümlere rağmen, kadınlar iş hayatında açıkça ifade edilmeyen görünmez engellere maruz kalmaktadırlar. Yönetim literatüründe kadınların bu tür resmi olmayan ve somut bir şekilde varlığı ortaya çıkarılmayan engelleri yaşamalarına “Cam Tavan Sendromu” denilmektedir. Ancak cam tavan sendromu her ne kadar sadece kadınların yaşamak zorunda kaldığı bir durum gibi görünse de günümüzde yalnızca kadınlarla sınırlandırılmamakta, etnik azınlıklar ve erkeklerin de kadınlar gibi kariyer ilerlemelerinde cam tavan sendromunu yaşayabilecekleri ifade edilmektedir.

Cam tavan sendromunun oluşum nedenleri Kelly ve Young (1993: 23-29) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- 1- Kadınların iş gücüne aralıklı olarak katılmaları,
- 2- Kadınların insan kaynakları halkla ilişkiler gibi yükselme ihtimalinin az olduğu belirli alanlarda istihdam edilmesi,
- 3- Üst yönetimin işe almada ve terfide uyguladığı ayırım,
- 4- Kadına biçilmiş olan toplumsal rol.

Tüm bu sınırlayıcı faktörlerle birlikte; beşeri sermayenin çok önemli olduğu günümüz koşullarında gerek kamu kurumları, gerekse işletmelerin kadın çalışanların yeteneklerinden yararlanmak için kadınları üst yönetim pozisyonuna taşımak açısından pozitif ayrımcılık yapması ve kadınların aile ve işinde denge kurabileceği bir iş ortamı yaratması gerekmektedir (www.unfpa.org.tr, 10.10.2012). Küreselleşme olgusu içinde ülkelerin daha fazla demokratikleşmesi, sürdürülebilir bir kalkınma gerçekleştirebilmesi, insan haklarına saygılı ve farklılıkların katma değerini iyi kullanabilen bir işgücü oluşturması için yönetimde kadınların da temsili son derece önemlidir.

İş yaşamında üst yönetimde kadınların dünya genelinde ciddi oranda düşük temsili, çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde kadınların iş yaşamındaki oranı %60 düzeyinde olmasına rağmen, üst düzey pozisyonlarda bu oran oldukça düşüktür. Avrupa Komisyonu tarafından 2010 yılında hazırlanan bir rapora göre, halka açık büyük şirketlerin

yönetim kurulu başkanlarının sadece %3'ü kadındır (Avrupa Komisyonu, 2010). Ocak 2012 verilerine göre bu oran, %13.7'ye yükselmiştir. Yıllık 0.5 düzeyinde bir artışın gözlemlenmesi, kadınların eşit seviyede temsil edilmeleri için yaklaşık 60 yıl kadar bir süre beklentileri gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Avrupa Birliği bu konuda dikkat çekmek ve süreci hızlandırmak adına Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Womens Charter (Kadın Şartı) dokümanının 5 önceliğinden birini karar alma mekanizmalarında kadınların temsili olarak belirlemiştir (Ibid). Ayrıca, komisyon tarafından AB ülkelerindeki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısının gönüllülük esaslı olarak artırılması için 2011 yılında bir girişim başlatılmıştır. Komisyonun hedefi, 2015'e kadar yönetim kurulu üyelerinin %30'unun, 2020'ye kadar da %40'ının kadın olmasını sağlamaktır (The Economist, 10-16 Mart 2012).

Uluslararası bağımsız denetim şirketlerinden Grant Thornton'un yaptığı araştırmaya göre; 2015 yılında dünya genelinde kadınların üst yönetimde temsil oranı %22 olarak bulunmuştur. Ülkelere göre bu dağılım Tablo.1'de şöyle gösterilmiştir:

Tablo1. Ülkelere Göre Üst Yönetimde Kadın Oranları (Grant Thornton, 2015).

ÜLKE	KADIN ORANI (%)
Rusya	40
Gürcistan	38
Polonya	37
Letonya	36
Estonya	35
Litvanya	33
Fransa	33
Ermenistan	29
İsveç	28
Yunanistan	27
Güney Afrika	27
Türkiye	26
Nijerya	21
Endonezya	20
Yeni Zelanda	19
Hollanda	18
Botswana	16
Arjantin	16
Brezilya	15
Hindistan	15
Almanya	14
Japonya	8

Tablodan görüldüğü gibi ülkelerin gelişmişlik oranları ile üst yönetimde kadın temsili oranları paralellik göstermemektedir. Özellikle ABD, Japonya ve Almanya gibi gelişmiş ülkelerin üst yönetimde kadın oranları tablosunda son sıralarda yer alması, dikkat çekmektedir.

Yıllara göre dünya genelinde üst yönetimde kadın oranları ise, Tablo.2'de gösterilmiştir:

Tablo.2. Yıllara Göre Dünya Genelinde Üst Yönetimde Kadın Oranları (Grant Thornton, 2015).

YIL	ORAN (%)
2004	19
2007	24
2009	21
2011	20
2012	21
2015	22

Tablodan görüldüğü gibi, 2004 yılından 2015 yılına kadar dünya genelinde üst yönetimde kadın oranında sadece yaklaşık %3'lük bir artış sağlanmıştır. Yıllara göre en yüksek oranın 2007 yılında gerçekleştiğini görmekteyiz. Bazı yıllarda artış sağlanmışsa da, dünya nüfusunun hemen hemen yarısını oluşturan kadınların üst yönetimde temsil oranı, oldukça düşük seviyede gerçekleşmiştir.

## 2. TÜRKİYE'DE ÜST YÖNETİMDE KADININ DURUMU

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de üst yönetim kademelerinde kadınların yok denecek kadar az bulunması geçmişten günümüze süregelen bir durumdur. Devlet Personel Başkanlığı'nın 2015 verilerine göre, kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin %35,2'si kadın, %64,8'i erkektir. Bürokraside üst düzey karar verici konumlardaki kadın oranının düşük olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin %90,2'si erkek, %9,8'i kadındır. Bürokrasinin en önemli alanlarından biri olan ve dünya genelinde erkeklerin egemen olduğu diplomatik görevlerde Türk Dışişlerinde görev yapan 229 Büyükelçiden 32'si kadındır (Dışişleri Bakanlığı, Nisan 2015). 2079 Mülki İdare Amiri içerisinde 2 kadın vali Kırklareli ve Sinop illerinde görev yapmaktadır. Ayrıca, 10 vali yardımcısı, 17 Kaymakam ve 4 Kaymakam adayı kadın bulunmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2015).

Son verilere göre kadınların üst düzey bürokrasi içindeki dağılımı incelendiğinde, 1 kadın müsteşar, 1 kadın Müsteşar Yardımcısı olduğu görülmektedir. Bağlı Kurumlar ve Bakanlık bünyesinde görev yapan Genel Müdürlerin 1'i kadındır. 401 Genel Müdür Yardımcısından 42'si (%10) ve 2645

Daire başkanının 357'si (%13,5) kadındır. (DPB, 2015). Ocak 2015 itibariyle, adli yargıda görev yapan 14.799 Hâkim ve Cumhuriyet Savcısının 3914'ü (% 26) kadındır (HSYK, 2015; kadınınstatüsü.gov.tr, 03.10.2015).

2015 yılının Türkiye'sinde parlamentodaki kadın sayısı aşağıda Tablo. 3'te gösterilmiştir:

Tablo.3. Parlamentoda Kadın

SEÇİM YILI	PARLAMENTODAKİ MİLLETVEKİLİ SAYISI	KADIN MİLLETVEKİLİ SAYISI	KADIN ORANI (%)
1935	395	18	4.6
1943	435	16	3.7
1950	487	3	0.6
1957	610	8	1.3
1965	450	8	1.8
1973	450	6	1.3
1991	450	8	1.8
1999	550	22	4.2
2002	550	24	4.4
2007	550	50	9.1
2011	550	79	14.3
2015	550	97	17.6

Kaynak: İçişleri Bakanlığı, 2015

Tablodan görüldüğü gibi, kadınların siyasal karar mekanizmalarındaki konumu son zamanlara gelindikçe artış göstermişse de erkeklere oranla açık ara geride bulunmaktadır. Kadınların siyasal karar mekanizmalarındaki eksik temsili, demokrasinin anlamıyla çelişmekte ve “yönetime katılma” konusunda da, cinsiyet eşitsizliği sorununun altını çizmektedir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2015). Kadınların karar alma süreçlerine eşit katılımı sadece demokrasinin bir gereği değil, aynı zamanda kadının statüsünün geliştirilmesinin de bir koşuludur. Kadınların her düzeyde yönetime aktif katılımı sağlanmadan ve karar almanın bütün düzeylerinde eşitlikçi cinsiyet yaklaşımı yerleştirilmeden ülkelerin kalkınması ve çağdaş seviyeye ulaşması zor olacaktır.

Dünya'da parlamentoda kadın sayıları incelendiğinde Cenevre'deki Uluslararası Parlamentolar Birliği'nin yayınladığı rapor (www.amerikaninsesi.com, 03.10.2015), geçtiğimiz yıl kadınların parlamento sandalyelerinin %22'sine sahip olduğunu göstermiştir. Bu oran, son yıllarla karşılaştırıldığında yüzde 1 buçukluk bir artışa tekabül etmektedir. Bugün bu oran yetersiz gibi görünse de, Uluslararası Parlamentolar Birliği, bu eğilimin devam etmesi durumunda 20 yıl içinde parlamentolarda kadın-erkek eşitliği sağlanabileceğini açıklamıştır.

Uluslararası Parlamentolar Birliği, kadın milletvekili sayısındaki artışın en önemli nedenlerinden birinin, kadınların milletvekili seçilmelerinin önünü açan yasal düzenlemelerle kotaların arttırılması olduğunu açıklamıştır. 189 ülkenin dâhil edildiği araştırmaya göre, Ruanda, Andorra, Küba, İsveç ve Güney Afrika, liste sıralamasında en üstte yer alan ülkeler. Mikronezya, Palau, Katar ve Vanuatu ülkelerinde ise parlamentolar sadece erkek milletvekillerinden oluşmaktadır. Bu ülkeler, raporda sıralamanın en altında yer almaktadır. Türkiye bu sıralamada 82. Sırada görülmüştür (Ibid) .

Türkiye’de yerel yönetimlerde kadının durumu tablo. 4’te özetlenmiştir:

Tablo.4. Yerel Yönetimlerde Kadın

	<b>ERKEK SAYISI</b>	<b>KADIN SAYISI</b>	<b>TOPLAM SAYI</b>	<b>KADIN ORANI (%)</b>
Belediye Başkanı	1352	37	1364	(2,7)
Belediye Meclis Üyesi	18300	2198	20498	(10,72)
İl Genel Meclis Üyesi	1191	60	1251	(4,79).

Kaynak: www.kadinkolaisyonu.org, 2014

Tablodan görüldüğü gibi, kadınların yerel yönetim kademelerinde temsil oranı da siyasal katılım göstergesi gibi oldukça düşüktür. Kadınların böyle önemli yönetim ve karar kademelerindeki eksik temsili, kadın sorunlarına yeterince duyarlılığın oluşmasını engellemektedir. Dolayısıyla, kadının statüsünü yükseltecek yeterli çözümler üretilmemektedir.

Tablo.5. İçişleri Bakanlığı’nda Kadın

<b>UNVAN</b>	<b>TOPLAM SAYI</b>	<b>KADIN SAYISI</b>	<b>KADIN ORANI (%)</b>
Bakan	1	0	0
Bakan Yardımcısı	1	0	0
Bakanlık Müsteşarı (Vekili)	1	0	0
Müsteşar Yardımcısı	3	0	0
Vali	81	1	1,2

Kaynak: www.içişleri.gov.tr, (Erişim tarihi:10.02.2012)

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde, İçişleri Bakanlığı’ndaki kadın çalışan oranının yok denecek kadar az oranda olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak, 861 kaymakamdan sadece 5’inin kadın olduğu bilinmektedir (İçişleri Bakanlığı, 2012).

Tablo. 6. Dışişleri Bakanlığı'nda Kadın

UNVAN	TOPLAM SAYI	KADIN SAYISI	KADIN ORANI (%)
Halen görevde bulunan büyükelçi	185	21	11,3
Halen görevde bulunan başkonsolos	68	12	17,6
Dış temsilciliklerde diplomatik statüye haiz personel	1030	342	33,2
Danışman	20	9	45
Merkezdeki genel müdürlük	17	2	11,2

Kaynak: Dışişleri Bakanlığı, 2012

Tablo.6'ya baktığımızda Dışişleri Bakanlığı'nda kadın temsil oranının biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Özellikle danışman sayısında hemen hemen erkek sayısına eşit bir kadın temsili olduğu görülmektedir.

Türkiye'de kamu kurumlarında durum böyle iken, özel sektör incelemesine bakıldığında tablonun biraz daha iyi olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TİSK)'in 2009 yılında 111 işletmede Kadın Yöneticiler üzerine yaptığı anket çalışmasının sonuçlarından bazıları Tablo 7'de gösterilmiştir (TİSK, 2009):

Tablo. 7. Türkiye'de Özel Sektörde Üst Düzey Kadın Yöneticiler

UNVAN	ERKEK (%)	KADIN (%)
Üst Düzey Yönetici	77,2	22,8
Yönetim Kurulu Üyesi	77,4	22,6
Genel Müdür	72,1	27,9

Kaynak: TİSK, (Erişim Tarihi: Aralık, 2009).

Tablodan görüldüğü gibi, 111 işletmede yönetimde kadın temsili oldukça düşüktür. Toplam personel sayısının 85.427 olarak bulunduğu araştırmada, toplam personelin sadece %14,4'ünün (12.260) kadın olduğu tespit edilmiştir. Tablodan anlaşıldığı gibi, araştırmaya dâhil edilen büyük ölçekli işletmelerde üst yönetimdeki kadın oranı kamu kurum ve kuruluşlara kıyasla yüksek seviyededir.

Bu oran, uluslararası düzeyde karşılaştırıldığında, Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan dokümana göre (Avrupa Komisyonu, 2009) AB genelinde büyük şirketlerin yönetim kurulu başkanları içinde kadınların oranı %3 iken, TİSK'in yaptığı araştırmaya göre bu oran, %14'tür. Ayrıca, büyük şirketlerin yönetim kurulu üyeleri içinde kadınların oranı AB genelinde %11 iken, Türkiye'de bu oran %23 olarak ortaya çıkmıştır.



### *Kadınların Üst Yönetime Gelememe Nedenleri ve Karşılaştıkları Sorunlar*

Türkiye’de ve dünyada her ne kadar kadınların iş hayatında ağırlığı giderek artsa da yönetim kademelerinde yukarıya doğru çıktıkça kadın oranlarının düştüğü görülmektedir (Uzun, 2004: 23). Dünyada kadın nüfusu toplumun hemen hemen yarısını oluşturmasına rağmen, çalışma yaşamında yönetsel pozisyonlarda geçmişten günümüze kadınların erkeklerle aynı düzeyde yer alamamalarının sebebi çoğu zaman toplumların kadının üstlenmesi gereken rollere dair çizdikleri çerçeve olarak belirlenmiştir.

Türkiye’deki durum incelendiğinde, kamu kesimi ile özel kesimdeki durum karşılaştırıldığı zaman, kamuya oranla özel sektörde kadının yönetimdeki temsilinin nispeten iyi olması, üzerinde düşünülmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu durumun sebebinin kadınların kendi tercihlerinden veya eksiklerinden kaynaklanan kişisel sebeplerden ziyade dış faktörlerden kaynaklı olabileceği kuvvetle muhtemel bir olgudur (Negiz ve Yemen, 2011: 203). İş dünyası tarafından düzenlenen 2010 Kalite Kongresi'nde de belirtildiği üzere (Türkten, 10.09.2011), kadınların yönetsel pozisyonlarda karşılaştıkları sorunlar genel olarak şu şekilde özetlenebilir:

- Ataerkil toplum değerleri ve geleneksel roller
- Cinsiyet temelli ayrışma
- Ekonomik özgürlüğün faydasına inanmamak
- Kendine güven veya zihinsel olgular
- Başarı, zirve, yalnızlık korkusu
- “Kraliçe Arı Sendromu” veya tek olma özlemi
- “Cam tavan sendromu”
- Mobbing
- Geniş açı ile bakabilme
- Analitik bakış açısı
- Kadınlara yönelik stereotipleme

Yönetim kademelerinde kadınların yok denecek kadar az olmasının yukarıda özetlenen sebepleri genel anlamda kişisel kurumsal ve toplumsal kategoride ele alınmıştır. Kadının toplumdaki yerinin öncelikli olarak eş ve anne olarak belirlenmesi kadının cinsiyetinden dolayı bazı durumlarda kendi tercihi ile bazı durumlarda ise toplumsal baskı ile yönetsel pozisyona gelememesine yol açmıştır. Ayrıca, kadınların özgüven eksikliği, yani, yönetsel pozisyonlarda kendilerini yeterli görmeyişleri bu pozisyonlara gelemeyişlerinin en önemli sebeplerinden biridir. Çünkü özgüven yetersizliği, başarıya giden yolda en önemli engellerden bir tanesidir (Türkten, Ibid).

Kadınların üst yönetime gelememelerindeki kişisel sebeplerden biri de başarıdan sonra gelen zirvede yaşayabilecekleri yalnızlık korkusudur. Böyle bir

pozisyona gelmelerinin iş hayatında ve aile hayatında kendilerini yalnızlaştıracağı korkusunu yaşamaktadırlar.

Bir diğer sebep ise, “Kraliçe Arı Sendromu” diye adlandırılan, kadınların üst pozisyonlarda tek olma arzusu, hem cinsinin aynı pozisyona gelmesini istememem, çekememe veya buna engel olma gibi faktörlerdir (Wonder ve Donovan, 2003). Bunların dışında kadınların çalışma hayatında psikolojik şiddete maruz kalması ve cam tavan sendromu da üst yönetimde kadınların temsilinin az olmasının sebeplerindedir. Sistem içerisinde kadınlara has özelliklerini kendi kendilerine yok ederek var olma gayretleri, onları bir tür doğal olmayan "erkekleşme" sürecine yönlendirmekte ve aslında yönetimin orta kademelerine sıkışıp kalmalarına neden olmaktadır.

Birçok kadın, liderliğin daha yumuşak ve kadınsı yanını geliştirme gereksinimini göz ardı ederek; pozitif, analitik, çizgisel, belirgin, sıralı, sözel, rasyonel, aktif niteliklere odaklanmıştır. Oysa kadınlar; hem sağ, hem de sol beyni kullanabilme yetileriyle iş yaşamında daha insancıl bir iş kültürü geliştirebilirler. Wonder ve Donova “Whole-Brain Thinking” (Bütünsel Düşünme) isimli kitaplarında (2003), iş dünyasında kadınların farklılıklarının bir eksi değil, katkı olarak algılanmasının öneminden söz ederler. Kadınların erkek egemen bir iş dünyasında yer alabilmeleri için, kişiliklerinin temelinde yer alan kadınsı özelliklerden uzaklaşmasını sorunlu bir uygulama olarak nitelendirirler. Kadınlar iş dünyasında yer alabilmek için sezgilerini susturur, duygularını bastırır, iletişim olanaklarına, akılcılığa sekte vururlar. Oysa bunlar, erkek veya kadın her başarılı iş dünyası liderinin üst yönetim kadrolarında sergilemesi gereken özelliklerdir.

### 3. CAM TAVAN SENDROMU

Yönetim literatüründe 1970’li yıllarda ABD’de ortaya çıkan "cam tavan" kavramı, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmeleri önündeki görünmez ve yapay engeller olarak tanımlanmıştır (Wirth, 2001:1).

Cam tavan sendromunu kişisel gelişim kitaplarında çokça bahsedilen “Pire Deneyi” ile açıklamaya çalışalım: Bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Bir kaçını toplayıp 30 cm. yüksekliğindeki cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğundan tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıplayamayayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm. zıpladığı görülünce deneyin ikinci safhasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır.

Zemin tekrar ısıtılır. Bütün pireler eşit yükseklikte, 30 cm. zıplarlar! Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkânları vardır ama buna hiç cesaret edemezler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı hayat dersine sadık halde yaşarlar (Sekman, 2013). Pirelerin isterlerse kaçma imkânları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel yani 30 santimden fazla zıplanamaz inancı varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini gösterir. Pirelerin yaşadıkları bu olay, “cam tavan sendromu” na örnek teşkil eden bir durumdur.

Bu deneyi, iş yaşamında üst yönetime gelme konusunda kadınların yaşadıkları cam tavan sendromu ile ilişkilendirecek olursak, kadınlar da aynen pireler gibi kendilerini neyin sınırladığını bilmeden, birçok konuda öğrenilmiş çaresizlik duygusuyla hareket ederek üst yönetime gelememektedirler.

Benzer bir deneyi ABD’li ünlü psikolog Martin Seligman 1975 yılında kapana kısılmış insanların durumuna ışık tutmak için köpekler üzerinde uygulamıştır. Seligman, bir grup köpeği kafeslerin içine hapsedip sık sık şok uygulamıştır. Bu duruma önce direnip mücadele eden köpekler, bir süre sonra kendilerini çaresizliğin kucağına bırakmışlardır. Daha sonra kafeslerin kapıları açılmış ve köpeklerin kaçabileceği imkân sağlanmıştır ancak, köpeklerin %65’i kaçmayı bir kez daha denememiş, yere uzanıp umutsuzca sızlanmayı tercih etmişlerdir. Seligman, benzer davranışların insanlarda da yaşandığını belirlemiştir. Bireylerin sürekli önüne konan engeller zamanla onların mücadele etme isteğini kırmış ve onlara çaresizliği öğretmiştir.

Ancak cam tavan sendromu, günümüzde yalnızca kadınlarla sınırlandırılmamakta, etnik azınlıklar ve erkeklerin de kadınlar gibi kariyer ilerlemelerinde cam tavan sendromunu yaşayabilecekleri ifade edilmektedir (Lackwood, 2004: 10).

#### **4. CAM TAVAN SENDROMUNA YOL AÇAN ETMENLER**

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları cam tavan engeli üç boyutta ele alınmaktadır (Aycan, 07.03.2007):

- Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlisi, kadınların üst yönetimde başarılı olmayacağına inandıkları önyargılardır. Kadınların, kişilik, kararlılık ve azim açısından yönetim kademelerinde yeterli olamayacaklarını düşünürler. Erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden bir diğeri ise, erkek yöneticilerin kadınlarla iletişim kurmanın zorluğuna inanmaları ve erkeklerin gücü kendi ellerinde tutma isteğidir.

- Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Kadın yöneticilerin, hemcinslerinin üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerini istememesi, bulunduğu mevkide tek kadın olma düşüncesi, kadınlar arasında kariyer yarışının kıskançlık ve çekememezliklere sebep olması “Kraliçe Arı Sendromu” olarak adlandırılmakta ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmesinde en önemli engellerden biri olarak kabul edilmektedir. Kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin erkek tutumlarını benimseyerek bunu kadınlara karşı kullanmak, diğer kadınların rekabetini bertaraf etmeye çalışmak, kadın erkek ayrımıyla ilgili belirtileri görmemezlikten gelmek gibi üç özelliğinden oluşmaktadır.

- Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Kadınları cam tavan sendromuna iten en büyük engellerden bazıları da kişinin kendi kendine koyduğu engellerdir. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselemem yaklaşımının getirdiği özgüven eksikliği, iş hayatında öncelikle kendi cinsinden olan çalışanları rakip olarak görme eğilimi olarak sıralanabilir (Şiyve, 2004).

Yapılan çalışmalar, cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığını göstermektedir. Fakat genel olarak iş hayatında cam tavan sendromuna yol açan unsurlar, Tablo 8’de görüldüğü gibi bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak üç kategoride sınıflandırılmıştır:

Tablo.8. Kadınların Yönetici Pozisyonuna Gelmelerindeki Cam Tavan Engeller

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
Çoklu rol Üstlenme Kişisel Tercihler ve Algılar	Örgüt Kültürü Örgüt Politikaları Mentor Eksikliği İnformal İletişim Ağlarına Katılmama	Mesleki Ayrım Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargular

Kaynak: KSSGM Yayınları, Ankara, 1998.

Bireysel Faktörler: Bireysel faktörlerden kaynaklanan nedenlerden biri olan çoklu rol üstlenme, kadının hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olarak birçok role sahip olması kadının üst pozisyonlara gelmesinde engelleyici bir durumdur (Dreher, 2003: 542). Kadının üst yönetime gelememesindeki bir diğer bireysel faktör ise, kişisel tercih ve algılardır. Yani, kadının işi ve ailesi arasında bir seçim yaparak ailesini tercih etmesi gibi.

Örgütsel Faktörler: Kadınların kariyer olanaklarında eşit şekilde değerlendirilmeleri örgüt kültürüne bağlıdır. Erkek egemen örgüt kültürleri kadınlara kariyer basamaklarında önemli sorunlar teşkil etmektedir.

Toplumsal Faktörler: Cinsiyete dayalı toplumsallaşma gereği toplum kişilerin taşıdıkları cinsiyet itibariyle onlardan farklı roller üstlenmelerini beklemektedir (Eyüboğlu, 1999). Kadınlar hakkında kalıplaşmış önyargılar (stereotipler) kadının çalışma hayatına ket vurduğu gibi, yönetici konumunda kadın rol modellerinin oluşmasını önleyerek kadınların bu roller için uygun olabileceği düşüncesini de engellemektedir.

Kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığının somut örneklerini daha birçok toplumsal alanda görmek mümkündür. Örneğin akademide, özellikle üst yönetimde kadın oranının düşüklüğü evrensel bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Jobins, 2006; Maya, 2012).

Türkiye örneği ile açıklayacak olursak, akademik personelin ortalama %43'ünü ve profesör kadrolarının yaklaşık %30'unu kadınlar oluşturmalarına rağmen, üniversitelerin yönetim kademelerinin yaklaşık %95'ini erkek akademisyenler kapsamaktadır (Özkan, Doğan, 2015: 191-195). Üniversite yönetimlerindeki kadın oranı konusunda AB ülkeleri ortalaması %15.5'tir. Türkiye'de ise bu ortalama %5.5 olarak görülmektedir. 2015 yılı itibariyle 193 üniversitenin sadece 14'ünde kadın rektörler görev yapmaktadır. Akademik unvanlarda kadın oranlarına baktığımızda, örneğin profesörlük unvanındaki kadın oranı Türkiye'de AB ülkelerinin ortalamasından daha yüksektir. Buna karşılık, AB ülkelerinde üniversite yönetimindeki kadın oranlarının Türkiye'deki oranlardan yaklaşık 4 kat daha yüksek olduğu gözle çarpılmaktadır.

Akademik genelinde, üst yönetimde cinsiyet eşitsizliği söz konusudur (Tekeli, [www.bianet.org](http://www.bianet.org)). Örneğin 1895 yılından itibaren kimyager Alfred Nobel tarafından farklı dallarda verilmeye başlanan Nobel ödüllerini 2013'e kadar 803 erkek, 44 kadın ve 22 örgüt kazanmıştır. Bu rakamlara göre, Nobel ödüllü kadınlar, toplam Nobel alanların sadece %5'ini oluşturmaktadır.

Aslında erkek ve kadın akademisyenlerin bilimsel faaliyetlerde bulunma düzeyi arasında fark yoktur (Özkan, [www.academia.org](http://www.academia.org)). Erkekler ile aynı koşullarda yükseköğrenime başlamış kadınların kariyer ilerlemelerinin erkeklerinki kadar hızlı olmamasının veya hiç olmamasının ardında yatan en büyük sebeplerden biri, toplumsal alanda kadına biçilmiş olan roldür (Yoğun Erçen, 2008: 32). Kadınların her ne kadar iş hayatında olsalar da hala ev içi işlerden ve çocuklardan sorumlu tutulmaları ve ev-iş dengesinin bu nedenle kurulamayışı, cinsiyete dayalı psikolojik taciz, cinsel taciz vb., durumlar ve yine, teamüllere dayanarak üst yönetim pozisyonlarına gelmede özgüven eksikliği kariyer ilerlemelerinde önemli engellerdir.

Bunlar ve daha birçok etken, kadınların çalışma hayatında ilerlemesine engel açıkça ortaya çıkarılmayan bir kast sisteminin hala yürürlükte olduğunun göstergesidir. Bu kast sistemi, erkek egemen toplumsal cinsiyet bakış açısının iş

yerine yansımalarıyla oluşmuştur. Egemen iş kültürü, kadınları sahip oldukları gücü kullanmaktan yoksun bırakarak istemsiz biçimde denetim altında tutmaktadırlar.

##### 5. CAM TAVANI SENDROMUNU KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar vb. gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Cam tavanı kırmak her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kişi bu sorunla baş etmeye öncelikle özgüvenini geliştirmekle başlamalıdır. Çünkü birey kendine ne kadar güvenir ve geleceğe olumlu yönde bakarsa, çevresindeki kişilerin ve çalıştığı kurumun da bakış açısı o yönde değişecektir.

Knutson ve Schmidgall (1999)'un Amerika'da yaptıkları çalışmada, kadınların yönetimde yükselmeleri için cam tavan sendromunu kırmaya yönelik stratejileri şöyle belirlemişlerdir:

- Hükümetlerin cinsiyet ayrımcılığını gidermeye yönelik yasal yapı ve mekanizmaları düzenlemesi.
- Eşit iş kanunlarının uygulanması ve işletmelerin, kurumların ve hükümetin personel haklarını ve sorumluluklarını tanımaları açısından uygun plan ve programların belirlenmesi.
- İşe alma terfi ettirmede kurumların veya işletmelerin kadınlara eşit fırsat ve yaklaşımların sergilemesi.
- Kadınların profesyonel yeteneklerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini sağlamak için danışmanlık
- Kadın yatırımcılara erkeklerle eşit fırsatlar
- Kurumların ve işletmelerin cinsiyet körlüğünden kurtularak liyakate göre ve önyargısız bir şekilde terfi uygulamaları.

Bunların dışında cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler (Schneer ve Reitman, 2002, 25-38), yüksek performans gösterme stratejisi, üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişkileri geliştirme stratejisi olarak dört başlıkta ele alınmıştır.

- Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi: Üniversite ve mesleki eğitim kişinin mesleki kariyerinde ilerlemesi önemli bir etkidir (Lewis ve Fagenson, 1995: 50-53). Kadınlara yönelik cam tavanın aşılabilmesi için öncelikle kadınların iyi bir eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini kanıtlamaları gerekmektedir.

- Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi: Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması ve özel görevler verilmesi kariyer geliştirme

programlarından iki tanesidir (Yoğun Erçen, 2008: 41). Bu programlar kadınların yönetim aşamasına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Kadınların kariyer ilerletmesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim olgusuna vurgu yapılmaktadır. Bu tip programlar sayesinde kadınların kariyerlerinde ilerlemeleri kolaylaşmaktadır.

- Mentordan Yardım Alma Stratejisi: Mentordan yardım alma stratejisinin temelinde, tecrübeli, işinde ustalaşmış kişilerle usta-çırak ilişkisi çerçevesinde deneyimlerinden faydalanmak yer almaktadır (Yoğun Erçen, Ibid). Bu sürecin özünde ustanın çırağı yetiştirmesi ve yol göstermesi bulunmaktadır. Mentor ilişkisine ait bazı özelliklerde, ilişkinin aktif olması yardımcı amaçlaması, öğretmeyi ve öğrenmeyi içermesi, samimi bir şekilde rehber olunması gibi davranışlar yer almaktadır. Mentordan yardım alma her zaman planlanmış ve formel bir şekilde oluşmamaktadır. Bazı durumlarda çalışanlar arasında kişisel bir şekilde mentor ilişkisi oluşturulmaktadır.

- Aile Dostu ve Esnek İşyeri Modeli: Kurumlarda yüksek potansiyele sahip kadınların yönetim becerilerinden yararlanma ve onların cam tavanı kırmasına yönelik alınacak tedbirlerden biri de iş yerinin aile yaşantısına zarar vermeden esnek çalışma saatleri belirlemesi ve çocuk bakımına destek uygulamalar geliştirmektir (Knutson ve Raymond, 1999: 64-75). Kamu çalışanları için devletin çocuk bakımı, hamilelik ve yaşlı bakımı gibi konularda gerekli uygulamaları başlatması gerekmektedir. Ayrıca özel şirketlerin de özellikle esnek çalışma saatleri konusunda kadınlara kolaylık sağlayacak düzenlemelerin oluşturulması gerekmektedir.

- Sosyal İlişkileri Geliştirme Stratejisi: çalışma yaşamında kurum içi veya işletme içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkeğin egemen olduğu iş dünyasına kadının adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır (Yoğun Erçen, Ibid, 52). Gelişen bu ilişkiler sayesinde kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçimlerinin farkına vararak kariyerlerini daha kolay ilerletebilmektedirler.

Cinsiyet temelli engeller arasında yer alan kabul görmüş liderlik biçimleri ve iletişim tiplerinin kadınlar tarafından farkına varılması ve uygulanabilmesi için, kadınların daha çok sosyal ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir (Lockwood, 2004:1-10). Aynı zamanda kadınların erkek ilişki ağlarından uzak durması, kariyer ilerletmenin önündeki önemli engellerden biridir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Başta kadınlar olmak üzere, toplumun diğer kesimlerinde ırksal, siyasal veya dinsel sebeplerle iş yaşamında üst pozisyonlara gelmede ayrımcılığa maruz kalan insanlar, resmiyette olmayan ve açıkça ifade edilemeyen veya görülemeyen engellerle karşılaşmaktadırlar. Yönetim literatüründe “cam tavan

sendromu” diye adlandırılan bu durumla iş hayatında daha çok kadınların karşı karşıya kaldığı belirlenmiştir.

Beşeri sermayenin çok önemli olduğu günümüz koşullarında gerek kamu kurumları, gerekse işletmelerin kadın çalışanların yeteneklerinden yararlanmak için kadınlara pozitif ayrımcılık yapması ve kadınların aile ve işinde denge kurabileceği bir iş ortamı yaratması gerekmektedir. Nüfusun yarısını oluşturan kadınların üst yönetimde yer alamamaları ülkelerin gelişimi konusundaki ciddi engellerden biridir. Zira yönetim kademelerinde kadınların olması;

- Yaratıcılık ve yenilik artışı ile verimliliği artırmakta,
- Müşteri ve tüketiciyi temsil ederek memnuniyeti artırmakta,
- Kurum-ülke imajını geliştirmekte,
- Bu konuya duyarlı yatırımcıların ilgisini çekmektedir.

Ayrıca, kadınların güçlü önsezileri, gelişmiş empati duyguları, kolay iletişim kurma becerileri, uzlaşmaya daha yatkın olmaları ve sabırları ile iş hayatında erkeklerden farklı konumdadırlar. Kadınların bu özellikleri, iş dünyasında büyük avantaj sağlayabilecekken maalesef bu fırsat dünya genelinde birçok kadına verilmemektedir (www.unfpa.org.tr, 10.10.2012). Türkiye’de ve dünyada resmi olarak kadın erkek eşitliği yasalarda belirtilmesine rağmen, hakların kullanımında, fırsat eşitliğinde sorunlar yaşanmaktadır.

Kadınların aile içi sorumluluk, toplumsal önyargılar, fırsat eşitliğinin olmayışı, cinsel kalıplar gibi nedenlerden ötürü maruz kaldıkları cam tavan engelini aşmalarının en önemli yolu özgüvene sahip olmaktır. Cam tavanı kırmak her ne kadar toplumsal ve örgütsel bir çaba gerektirse de, kişi bu sorunla baş etmeye öncelikle özgüvenini geliştirmekle başlamalıdır. Çünkü birey kendine ne kadar güvenir ve geleceğe olumlu yönde bakarsa, çevresindeki kişilerin ve çalıştığı kurumun da bakış açısı o yönde değişecektir.

## KAYNAKÇA

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, (2012), “Türkiye’de Kadının Durumu”, Ankara.

Aycan, Zeynep (2004), “Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?”, www.aneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 (07.03.2007).

Dreher, George F. (2003), “Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top”, Human Relations.



Eyüboğlu, Dilek (1999), Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Yayın No. 637, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları).

Grant Thornton, (2012), "Women In Senior Management", International Business Report, 2012.

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin>, (03.10.2015).

<http://www.amerikaninsesi.com/content/parlamentolarda-kad%C4%B1n-%C3%BCye-say%C4%B1s%C4%B1nda-rekor-art%C4%B1%C5%9F/1867226.html>, (03.10.2015).

<http://www.kadinkoalisyonu.org/yeni/2014-yerel-yonetim-secim-sonuclari/>, (30.09.2015).

Knutson, Bonnie J. ve Raymond S. Schmidgall (1999), "Dimensions Of The Glass Ceiling In The Hospitality Industry", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40 (6): 64-75.

Koca, Bennur, "Çalışma Hayatında Kadın" [http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma\\_Hayati\\_ve\\_Kadin\\_Bennur\\_Koca.pdf](http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1456/file/Calisma_Hayati_ve_Kadin_Bennur_Koca.pdf) (03.04.2013).

Lewis, Andrea E. ve Ellen A. Fagenson (1995), "Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives?", Journal of Management Development, 14(2): 39-53.

Lackwood, Nancy (2004, Haziran), "The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives", HR Magazine, "Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açıları", (Çev: Şirin Müge Kavuncu), Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, MPM Aylık Yayın Organı, Şubat-2009.

Negiz, Nilüfer ve Aysun Yemen (2011), "Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı", SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24.

Schneer, A. Joy ve Frieda Reitman (2002), "Managerial Life Without a Wife", Journal of Business Ethics", 37: 25-38.

Sekman, Mümin (2006), "Cam tavan sendromu... Cam tavan sendromu...", <http://www.muminsekman.com/cam-tavan-sendromucam-tavan-sendromu.html> (05.04.2013).

Şiyve, Ozan Çağım (2004), "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan" Tügiad Elegans Magazin, 66, Mart-Nisan, [www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html](http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html) (13.07.2007).

TISK (2009), [http://tiskweb.com/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=2629&id=118](http://tiskweb.com/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2629&id=118), (Aralık, 2009).

Türkkan, Gülden (2011, 10 Eylül), “Yönetimde Kadın”, 19. Kalite Kongresi, <http://www.kalitekongresi2010.org> (10.09.2011).

Toksoy Redman, Berna, “Üst yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler”, <http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler/>(10.10.2012).

Uzun, Gizem, (2004), “Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Wirth, Linda, (2001), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management* (Geneva: International Labour Office).

Yoğun Erçen ve Ayşe Esmeray (2008), Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Yönetim Kadınının Hakkıdır Bildirgesi, <http://www.unfpa.org.tr/turkeytr/ykhh.pdf>, (Erişim Tarihi:10.10.2012).

Zane, Nancie C. (2002), “The Glass Ceiling Floor My Boss Walks On: Leadership Challenges in Managing Diversity”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (3): 334-354.