



**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

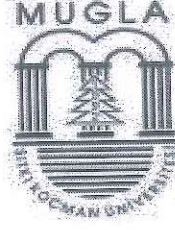
**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE**  
**GÖREV YAPAN KADIN PERSONELİN MARUZ KALDIĞI CAM TAVAN**  
**SENDROMUNUN İNCELENMESİ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ALANINDA YÜKSEK LİSANS**  
**TEZİ**

**NİL NİHAL DUMAN**

**DANIŞMAN**  
**DOÇ. DR. ABDURRAHMAN KEPOĞLU**

**OCAK - 2017**  
**MUĞLA**



T.C.

**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE  
GÖREV YAPAN KADIN PERSONELİN MARUZ KALDIĞI CAM TAVAN  
SENDROMUNUN İNCELENMESİ**

**NİL NİHAL DUMAN**

**Sağlık Bilimleri Enstitüsünde  
“Yüksek Lisans”**

**Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 28.09.2016**

**Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 16/01/2017**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU**

**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Süleyman Murat YILDIZ**

**Jüri Üyesi : Yard. Doç. Dr. Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU**

**Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK**

**OCAK 2017**

**MUĞLA**

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün **01.04.2017** tarih ve **70** sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **24** maddesine göre **Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı** Yüksek lisans öğrencisi Nil Nihal DUMAN 'ın "**Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nde Görev Yapan Kadın Personelin Maruz Kaldığı Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi**" adlı tezini incelemiş ve aday **16.01.2017** tarihinde saat **14:00** 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

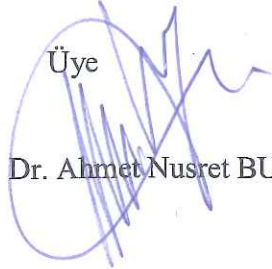
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra **60** dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin  **kabul olduğuna oy birliği** ile karar verildi.



Tez Danışmanı

Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU

Üye



Yrd. Doç. Dr. Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU

Üye




Doç. Dr. Süleyman Murat Yıldız

## YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü’nde Görev Yapan Kadın Personelin Maruz Kaldığı Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16 / 01 / 2017

Nil Nihal DUMAN



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

Soyadı : DUMAN

Adı : Nil Nihal

Kayıt No:

**TEZİN ADI**

**Türkçe Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nde Görev Yapan Kadın Personelin Maruz Kaldığı Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi**

**Y. Dil : Investigation of the Ministry of Youth and Sports General Directorate of Sports staff exposed to Serve Women Glass Ceiling Syndrome**

**TEZİN TÜRÜ:** Yüksek Lisans  
(X)

Doktora  
O

Sanatta Yeterlilik  
O

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Spor Bilimleri Fakültesi

Enstitü : Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar:

Tarih :

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

## ÖNSÖZ

Kadınlar gerek dünyada gerekse ülkemizde nüfus açısından önemli bir ağırlığa sahiptirler. Kadınların iş hayatında aktif rol almaları; çalışma hayatında etkin olmaları, siyaset ve yönetime hakim olmalarına rağmen erkek personele oranla üst düzey spor yöneticiliği ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Kadınlar ve erkekler, hem iş hem de sosyal hayatta birçok aktiviteleri birlikte yürütmektedirler. Kadınlar dünya nüfusunda nicel olarak fazla pay sahibi oldukları halde spor alanındaki çalışma yaşamında fazla rol sahibi olamamaktadırlar.

Bu eserin ortaya çıkma süreci boyunca eğitimim için gerekenden çok fazlasını veren, destek, yönlendirme, yol gösterme ve hoşgörü adına hiçbir şeyi esirgemeyen, bana karşı hep bir hocadan çok bir arkadaş gibi davranarak; başaramayacağım hissini aşmamı sağlayan ve bu eserin ortaya çıkmasında yardımcı olan başta çok kıymetli tez danışmanım; hocam; Sayın Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU' ya sonsuz saygı ve teşekkürü bir borç bilirim.

Hep kendinden özveri ve fedakârlıkta bulunan, beni ve kardeşlerimi yetiştirmek, vatana ve millete yararlı birer birey olabilmemiz için gereken her türlü fedakârlığa fazlasıyla katlanan, en büyük destekçim olan anneme ve babama hayatımın her anında yanımda hissettiğim, varlıklarıyla gurur duyduğum maddi manevi desteklerini hiç esirgemeyen sevgili kardeşlerime aynı zamanda desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım yüksek lisans öğrencisi Rabia ÖZCAN'a, yüksek lisans öğrencisi Ali ÇEVİK'e ,güleryüzü ile bana güç veren Doç. Dr. Gönül Babayiğit İREZ hocama, benden maddi ve manevi desteğini hiç esirgemeyen her zaman yanımda bulunan görev yaptığım kurumun Spor Şube Müdürlüğü görevini yürüten Sayın Devrim KARAKUŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nil Nihal DUMAN

Ocak Muğla 2017

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>I</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>II</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>VII</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1.ARAŞTIRMA PROJESİNİN AMACI.....	4
1.2.ARAŞTIRMA PROJESİNİN ÖNEMİ .....	4
1.3.PROBLEM.....	4
1.4.HİPOTEZ .....	4
1.5. SAYILTIAR .....	6
1.6.SINIRLILIKLAR.....	6
1.7.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE YAYINLAR .....	6
1.8.TANIMLAR.....	7
<b>2.GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>9</b>
2.1.KADINLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ SORUNLARI .....	9
2.1.2. Eğitimde Farklılık .....	9
2.2.2. İşbulma ve Terfide Farklılık .....	9
2.3.3. Ücretlerde Farklılık.....	11
2.3.4.Cinsel Taciz .....	12
2.3.5.Mobbing.....	13
2.3.6. Cam Tavan Sendromu .....	15

2.2.KADINLARIN AİLE YAŞAMLARINDA KARŞILAŞTIKLARI FARKLILIK	21
2.2.1.Meslek ve Aile Çatışması	21
2.2.2.Çift Kariyerli Eşler	22
2.2.3.Ayışığı Sorunu	23
2.2.4.Kariyer Platformu	23
2.3.KADIN PERSONELDE CAM TAVAN ENGELLERİ	25
2.3.1.Kadınların Kendilerine Koydukları Engellerce Öğrenilmiş Çaresizlik	25
2.3.2.Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	26
2.3.3.Kraliçe Arı Sendromu	26
2.4. CAM TAVAN SENDROMUNU ENGELLEMEYE YÖNELİK STRATEJİLER	27
2.4.1.Eğitim Stratejisi	27
2.4.2.Mentör Yardımı Stratejisi	28
2.4.3.Sosyal İlişki Stratejisi	28
2.4.4.Performans Yükseltme Stratejisi	29
2.4.5.Örgüt Kültürü Geliştirme Stratejisi	30
<b>3. YÖNTEM</b>	<b>31</b>
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	31
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	31
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	31
3.4. İSTATİSTİKSEL ANALİZ	31
<b>4.BULGULAR</b>	<b>35</b>
4.1.FREKANS TABLOLARI VE TEST İSTATİSTİKLERİ	35



**5. TARTIŞMA VE SONUÇ..... 52**

**6.KAYNAKLAR ..... 57**

**7.EKLER..... 63**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

**ÖZGEÇMİŞ**



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Ükelere Göre Üst Düzey Yönetimde Kadın Oranları .....	19
Tablo4.1.1. Cinsiyet.....	35
Tablo 4.1.2. Yaş Grupları .....	35
Tablo 4.1.3.Eğitim Düzeyi.....	35
Tablo 4.1.4. Medeni Hal .....	36
Tablo 4.1.5. Mesleki Deneyim.....	36
Tablo 4.1.6. Kadın ve Erkek Personelin Cam Tavan Sendromu Düzeyleri.....	36
Tablo 4.1.7. Personelin Cinsiyetlerine göre Cam Tavan Sendrom Alt Boyutlarına Göre ;Puan Dağılım Ortalamaları .....	37
Tablo 4.1.8. Personelin Yaş Gruplarına Göre Puan Dağılım Ortalamaları .....	38
Tablo 4.1.9.Personelin Eğitim Durumuna Göre Puan Dağılım Ortalamaları.....	40
Tablo 4.1.10.Personelin Medeni Durumuna Göre Puan Dağılım Ortalamaları..	42
Tablo 4.1.11.Personelin Mesleki Deneyimlerine Göre Puan Dağılım Ortalamaları .....	43
Tablo 4.1.12.Personelin Cinsiyeti İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi.....	44
Tablo 4.1.13. Personelin Medeni Durumu İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi.....	44
Tablo 4.1.14. Personelin Yaş Grubu İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi.....	45
Tablo 4.1.15.Personelin Eğitim Düzeyleri İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi.....	45
Tablo 4.1.16.Personelin Mesleki Deneyim Süresi İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi. ....	45
Tablo 4.1.17.Personelin Cinsiyeti İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi.....	46

Tablo 4.1.18. Personelin Medeni Durumu İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi.....	47
Tablo 4.1.19. Personelin Yaş Grubu İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi .....	48
Tablo 4.1.20. Personelin Eğitim Seviyesi İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi .....	49
Tablo 4.1.21. Personelin Mesleki Deneyim Süresi İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi.....	50



## ÖZET

İnsan yaradılışından bugüne kadar kadınının her platformda olduğu gibi iş hayatında da erkeklerle birlikte var olması, ülke ekonomisine sağladıkları katkı ortadadır. Ancak, kadının sosyal olarak üstlendiği rollerin yanında, çalışma hayatında da erkeklerle birlikte aynı stresli ortamda bulunması, çeşitli yönlerle yaşadığı sendromlar görülmektedir.

Bu araştırmada, iş hayatında üstlendikleri roller göz önünde bulundurulduğunda, kadının maruz kaldığı “cam tavan sendromu” incelenmiş olup örneklem olarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğünde Ankara Merkez Binada çalışan 152 erkek 44 kadın olmak üzere toplam 196 kişi tespit edilmiştir.

Kadın ve erkek personelin “cam tavan sendromu” düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş düzeyleri, eğitim ve mesleki deneyim durumlarına göre incelendiğinde anlamlı düzeyde sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Kadınların, erkeklere göre “cam tavan sendromu” boyutu daha düşük, evli bireylerin bekarlara oranla daha fazla bu sendromu yaşadıkları, yaş düzeylerine göre değerlendirildiğinde, orta yaş üzeri bireylerin daha çok bu sendroma maruz kaldıkları görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerde, düşük olanlara oranla cam tavan sendromu düzeyleri yüksek çıkmasına karşın, meslekte 20 yıl üzeri tecrübesi olan bireylerde bu sendromun yüksek çıkması da önemli bir veri olarak karşımıza çıkmıştır.

Yapılan araştırma, çeşitli yönleriyle bize sağladığı veriler açısından iş hayatında kadının, toplum içinde aldığı rolleri de göz önünde bulundurulduğunda, çalışma zorluğunun üstesinden gelebilecek yapıda oldukları söylenebilir.

**AnahtarKelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Gençlik ve Spor Bakanlığı, İş hayatı, deneyim, cinsiyet, kadın, erkek.

## SUMMARY

### **THE INVESTIGATION OF THE GALASS CEILING SYNDROME THE TASKING FEMALE PERSONNEL WHO HAVE EXPOSED IN THE MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS GENERAL DIRECTORATE**

The women are involved in business life as well as in every platform, contributing to the country economy until human creation to today. But, in addition to their socially accepted roles, there are syndromes which women live in various ways in the same stressful environment with men in their working lives.

In this research, "glass ceiling syndrome" which the woman has been exposed was examined when considering the roles they have taken in business life. As a sample, 152 male and 44 females working a total of 196 persons, in the Ministry of Youth and Sports, General Directorate of Sports, were identified.

The collected data were analyzed using SPSS statistics program and the results were presented through tables. Frequency distribution, mean and Standard deviations for the items in the scale were found. The independent t-test (Independent Samples t-test), Kruskal-Wallis and Mann-Whitney U analysis techniques were used to compare the total perception scores of female managers in terms of age, marital status, education status, status and vocational experience variables.

When the levels of "glass ceiling syndrome" of male and female personnel were examined according to gender, marital status, age levels, education and Professional experience, it was seen that the results were meaningful.

The women are more exposed to this syndrome than middle age when they are evaluated according to their age levels, that "glass ceiling syndrome" is lower in women than in men, that married people live more in this syndrome than singles.

Although individuals with high education level have higher levels of glass ceiling syndrome than those who have lower levels of education, the high incidence of this syndrome in individuals with 20 years of experience in the profession has also emerged as an important data.

It can be argued that the study is structured in a way that can come from the top of the difficulty of work when considering the roles that women have in the society in the business life in terms of the data they give us in various aspects.

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Ministry of Youth and Sports, Work life, experience, gender, women, men.



## 1.GİRİŞ

Kadınlar hem dünya bazında hem de ülkemizde çalışma hayatında aktif roller almaktadırlar. Ülkelerin çağa ayak uydurması, modernleşmesi, sanayileşmesi ve iş gücünde olan açıklardan dolayı kadınlara iş dünyasında ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim ve yönetici tartışmalarına salt bir cinsiyet ayrımcılığı ile bakmak yerine bir yöneticiyi etkileyen değerleri ortaya koyarak kadın-erkek yöneticinin bu değerler açısından durumun değerlendirilmesi, iyi yönetmek ve iyi yönetici olmak tartışmalarına açıklık getirmek açısından önem arz eder. Söz konusu değerler Uçar tarafından yapılan çalışmada aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Uçar,2006). İçinde bulunduğu toplumun yapısı ve toplumsal değerler, Aile yapısı ve yetiştirilme tarzı, Siyasal ilgi ve çevre, İnançlar ve dini değerler, Ahlaki değerler, İletişim becerileri, Eğitim türü ve düzeyi, Kişilik yapısıdır.

Aytaç'a göre (Aytaç,2000), Dünyada ve Türkiye' de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerde aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir. Aytaç tarafından yapılan çalışmada ise Şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylerde çıktıkça kadınların sayısı erkeklere oranla son derece sınırlı kalmıştır. Kadının, ailenin ekonomik yetersizliği nedeniyle işgücüne katılmasının beraberinde getirdiği birçok sorun, kadınların erkeklerle eşit koşullarda ilerlemesini ve tepe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engellemiş olduğu belirtilmektedir.

Dünya nüfusunun yarısından fazlasını oluşturan kadınların iş hayatındaki yeri ve önemi küçümsenemeyecek kadar önemlidir. Ailelerin maddi yetersizliği kadınları iş hayatına itmiştir.

Kadının modern çalışma hayatına girmesi, Narin ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmada (Narin vd.,2006). belirtildiği gibi, sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadınların tarım alanı ve ev dışında çalışma yaşamına katılması, Balkan Savaşları ile Birinci ve İkinci Dünya savaşları nedeniyle erkek nüfusun cepheye sevk edilmesiyle kentlerde ve kırsal alanlarda erkek iş gücü bulunamaması sonucunda olmuştur.

Yönetim ve yönetici tartışmalarına salt bir cinsiyet ayrımcılığı ile bakmak yerine bir yöneticiyi etkileyen değerleri ortaya koyarak kadın-erkek yöneticinin bu değerler açısından değerlendirilerek istihdam edilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın bu alandaki eksikliğe katkı sağlayacağı ve daha sonraki çalışmalar için de temel veri niteliğinde bir çalışma olabileceği düşünülmektedir. Türkiye’de “Cam Tavan Sendromu” üzerine Çetin tarafından yapılan bir çalışma ise (Çetin,2011). Bursa ilinde tekstil sektöründe incelenmiş ve sonuç olarak bu sektörde; Tekstil sektörünün oluşumu gereği kadın çalışan ve işverenlerin yoğun olarak istihdam edildiği bir sektör olduğu açıktır. Ancak kadın yöneticilerin beklenenden az olduğu yapılan incelemeler sonucunda görülmüştür. Araştırmamıza katılan kadın yöneticilerin yöneticilikteki çalışma sürelerine bakıldığında 0-9 yıl arasında yönetim tecrübesi olanlar %75’dir. 18-34 yaşları arasında olan kadın yöneticilerin yüzdesi de %75’dir. Bu sonuç kadın yöneticilerin daha çok genç ve yetişkinlerden oluştuğunu göstermektedir. Erken yaşlardaki kadın yönetici sayısının çok olmasına karşın 15 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip kadın yöneticilerin oranı %8.3’dür. Bu durum kadın yöneticilerin ilerleyen yıllarda yöneticilik kadrolarını bireysel tercih algı, örgütsel ve toplumsal nedenlerle bıraktıklarının bir göstergesi bir başka deyişle cam tavanın etkisinin bir göstergesi olabilir.

Büyük yaprak tarafından yapılan diğer bir “Cam Tavan Sendromu” na yönelik çalışma ise Milli Eğitim Bakanlığı’na yöneliktir (Büyük yaprak,2015). Yapılan çalışmanın sonucu ise; Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatın da çalışan kadınların, büyük bölümü üniversite mezunudur. Öte yandan yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların büyük bir kısmının 26- 43 yaş aralıklarında dinamik işgücüne sahip olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların çoğunluğunun evli ve 3 ve üzeri çocuk sayısının azlığı da dikkat çekmektedir. Diğer kurumlarda olduğu gibi Millî Eğitim Bakanlığı’nda kadın yönetici sayısı çok azdır.

Köksal tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise (Köksal,2015). “Cam Tavan Sendromu” Türkiye’de Sağlık çalışanları üzerinde de incelenmiş olup sonuç olarak; erkek ve kadın sağlık çalışanlarının “Cam Tavan Sendromu” na ilişkin bakış açılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Erkek sağlık çalışanları gerek erkek



yöneticiler gerekse kurum yapısı olsun kadınların kariyer yapmasına engel teşkil edecek bir durumun söz konusu olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Buna karşın kadın sağlık çalışanları ise erkek yöneticilere kariyer aşamalarında kendilerine göre daha fazla imkân (yüksek ücret vb) verildiği görüşünü benimsediklerini ifade etmişlerdir. Yine kadın çalışanlar için ailevi sorumluluklar da kariyer engelleri olarak ifade edilmiştir. Kurum yapısı ve karşı cinsin kadınların kariyer planlamasında etkili rol oynamadığı, bazı durumlarda “Cam Tavan” oluşturdukları kadınlar tarafından benimsenmiş bir görüş olmuştur.

Acuner ve Sallan Erken Cumhuriyet döneminden günümüze kadınların çalışma yaşamındaki yerlerine ilişkin görüşlerine göre (Acuner ve Sallan,1993). 1924 tarihinden itibaren Türkiye’de kamu yönetiminde görev yapmaya hak kazanan kadınlar çalışma yaşamına girme açısından tercihlerini devlet güvencesi algısı ile kamu sektöründen yana yapmaktalar. 1980’li yıllara kadar artan bir eğilim gösteren kadın istihdamı, dönemin sonlarına doğru durağanlaşmıştır. Aynı dönemde, kamusal görevlerin üstlenilmesine ilişkin kadın lehine yaşanan artışın üst düzey kamu yönetimlerinde görüldüğü ifade edilmiştir.

Yönetim ve cinsiyet ilişkisine dikkat çeken çalışmasında Arıkan (Arıkan,2003). Mantıksal olarak yönetimin cinsiyeti olmaması gerekirken; yöneticide bazı özelliklerin olması da gerekliliktir. Bu özelliklerden risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık gibi davranışların erkeklerde daha fazla olduğuna dair ağır basan bir algı olduğunu saptamıştır.

Amerika ve İngiltere’de mobing üzerine araştıma yapan Vega ve Comer’ e göre (Vega ve Comer 2005). İşyerinde psikolojik şiddet, Amerika Birleşik Devletleri’nde diğer ülkelere göre daha fazla dikkat çekmektedir.1999 yılında 1100 sağlık sektörü çalışanı arasında yapılan araştırmaya göre katılımcıların %38’inin geçmiş 1 yıl içinde mobbinge maruz kaldığı, mobbinge şahit olanlarla birlikte bu oranın %66 ya yükseldiği belirlenmiştir. İngiltere’de sendikalar bu problemin kamuoyuna duyurulup dikkat çekmesine ve çözüm arayışlarına büyük katkıda bulunmaktadır. Üretim, bilim ve finans sendikaları birliği 1994 yılında mobbing’e karşı kampanya başlatarak yasal düzenlemeler için kamuoyu oluşturmuşlardır. 2001 yılında işyerinde haysiyetin korunması adlı yasa tasarısı meclisten geçmiştir.

Türkiye'ye bakacak olursak; 2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre 25 milyon çalışandan 3 milyondan fazlası yıldırımaya maruz kalmaktadır. Bu sonuç, oran olarak yaklaşık %12 gibi düşük bir yüzde manasına gelmekle birlikte, yıldırma algısının toplumda düşük bir eşikte seyrettiği, kültürel yapı gereği patronun âdeta bir baba rolünde olup uyguladığı yıldırma eylemlerinin normal karşılandığı gerçekleri de göz önüne alınırsa bu oranın çok daha yüksek olma olasılığı gözden kaçmamalıdır.

### **1.1.Araştırma Projesinin Amacı**

Bu araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromu ve erkek personelin cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri incelenmiştir.

### **1.2.Araştırma Projesinin Önemi**

Dünya nüfusunun yarısından fazlasını oluşturan kadınların iş hayatındaki yeri ve önemi küçümsenemeyecek kadar önemlidir. Ailelerin maddi yetersizliği kadınları iş hayatına itmiştir. Ülkemizde de bunun paralelinde kadınların çoğunlukla kamuda iş yaşamında varlıkları hissedilir oranda artmıştır. Kamu sektöründe sabit maaş ve iş güvencesi gibi nedenler ülkemizde kadınlar tarafından kamu sektörünün tercih edilmesinin başlıca sebeplerindendir. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü' de üstte bahsi geçen ve tercih edilen kurum olmakla birlikte bu kurumda özellikle üst yönetim kademelerinde son yıllarda kadınlar lehine uygulanan pozitif ayrımcılığa rağmen kadınların daha az sayıda görevlendirildikleri başka bir ifadeyle ettikleri görülmektedir.

### **1.3.Problem**

Kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromunun tespiti ve erkek personelin cam tavan sendromu hakkındaki görüşleri araştırmamızın problem cümlesini oluşturmaktadır.

### **1.4.Hipotez**

**H0:** Personelin cinsiyeti ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılıklar yoktur.

**H1:** Personelin cinsiyeti ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılıklar vardır.

**H0:** Personelin medeni durumu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin medeni durumu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin yaş grubu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin yaş grubu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin eğitim düzeyleri ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin eğitim düzeyleri ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin mesleki deneyimi ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin mesleki deneyimi ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin cinsiyeti ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin cinsiyeti ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin medeni durumu ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin medeni durumu ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin yaş grubu ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin yaş grubu ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin eğitim seviyesi ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin eğitim seviyesi ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyi arasında farklılık vardır.

**H0:** Personelin mesleki deneyim süreleri ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyleri arasında farklılık yoktur.

**H1:** Personelin mesleki deneyim süreleri ile cam tavan sendromu alt boyutları düzeyleri arasında farklılık vardır.

### **1.5. Sayıtlar**

Araştırmada uygulanan veri toplama araçlarının amaçlanan bilgileri ortaya çıkaracağı, ayrıca araştırmaya katılan kadın ve erkek personelin veri toplama araçlarına verdikleri yanıtlarda samimi oldukları varsayılmıştır.

### **1.6.Sınırlılıklar**

Bu araştırma Gençlik Ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromunu inceleme ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca evrene ulaşma zorluğunda dolayı, zaman ve emek harcama tasarrufu sağlamak açısından sınırlı miktarda örneklem ile yürütülmüştür. Dolayısıyla örneklem miktarının sınırlılığında dolayı bu araştırmada elde edilecek sonuçlar tüm kadın personelle genelleme yapılamaz niteliktedir.

### **1.7.İlgili Araştırmalar ve Yayınlar**

Can tavan sendromu ile ilgili gerek yurt içinde gerek yurt dışında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan örnekler aşağıdaki gibidir.

Örücü tarafından yapılan “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” isimli çalışma sonucunda erkek katılımcılar, kadınların başarılı bir yönetici olmak için gerekli yeteneğe sahip olmadığını belirtmiştir (Örücü,2007)

Anafarta'nın Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma” isimli çalışmasında çalışan kadınlar ücret, terfi ve eğitim imkânı gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmiştir. Bu durum, kadınların diğer alanlarda çalışan kadınlarla kıyaslandığında, görevde

yükselme gibi konularda ayrımcılığa maruz kaldıklarını göstermektedir. (Anafarta, 2008).

Bingöl tarafından yapılan “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği” isimli çalışmada kadınlar, çalıştıkları örgütte, erkekler tarafından önyargı ile karşılaştıklarını, meslekî bir ayrıma tabi tutulduklarını, mentörlük ilişkisinden faydalanamadıklarını, resmi olmayan iletişime giremediklerini, örgüt kültürü ve uygulanan politikaların yükselmeleri önünde ket vurduğunu belirtmişlerdir. (Bingöl, 2011).

Bombuwela ve De Alwisin yapmış oldukları çalışmada elde edilen sonuçlara göre; çalışanların çoğu, terfi konusunda kurumlarının adaletli olmadığını düşünmektedir. Bu nedenle yönetimlerin terfi kararlarını adaletli uygulamaları gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca kadın ve erkeklere eşit haklar sunulması, tecrübe ve bilgi seviyesine göre kadın ve erkeklere eşit maaş ve terfi uygulaması sağlanması, aynı görevdeki kadın ve erkeklere eşit sorumluluklar verilmesinin daha iyi olacağı belirtilmiştir. (Bombuwela, Alwis:2013).

Çalışmalar incelendiğinde kadınların iş yerlerinde cam tavan sendromuna maruz kaldığı görülmektedir.

### 1.8.Tanımlar

**Sendrom:**Özel bir bozukluğu gösteren ve bir arada görülen, tanıyı kolaylaştıran belirtilerin ve bulguların tümüdür.Tıp dilinde, belirti, yalnızca, nedenleri tek tek açıklanamayan, birlikte rastlanılan bulguları tanımlamakta kullanılır.

Dolayısıyla, bu bulgular, altında yatan bir hastalıkla açıklanabilirse, kuramsal olarak artık sendrom değildir. Buna karşın, eskiden belirti olarak anılan, ve günümüzde nedenleri bilindiği için hastalık olarak bilinen bir sürü durum, geleneksel sendrom adını korumuştur.

Yunanca'da birlikte koşmak anlamına gelen belirti, mantıklı bir deyiştir, çünkü yukarıda da açıklandığı gibi, sendrom, tanım gereği birtakım bulguların

birlikte olmasından kaynaklanır. Hastalığın oluşumunun (patofizyoloji) açıklanamadığı durumlarda en çok kullanılır. (<http://wikipedia.org>).

**Personel:** “Yetkileri kullanarak kararları verecek, hukuki ve maddi faaliyetlerde bulunacak, kamu hizmetlerini çeşitli kademelerde değişik katkılarla yürütecek ve kamu yararını gerçekleştirecek olan gerçek kişilerdir . (Özyörük, 1982)

**Memur:**Memurlar: Devlet Memurları Kanunu'nun 4. maddesine göre mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memur sayılır (Bucaktepe,2014).

- a. **İşçi:** 1475 sayılı iş kanununun 1. Maddesinde işçi şöyle tanımlanmıştır. Bir hizmet akdine dayanarak her hangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişiye işçi denir (1475 sayılı iş kanunu, 1971). 22/8/1973 gün ve 7 sayılı kanun hükmünde kararname ile 657 sayılı kanunun 4. Maddesinin D bendine göre; iş kanunlarına göre işçi sayılanlar ile genel ve katma bütçelerle bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar ve kanunlarla kurulan fonlar, kefalet sandıkları veya **beden terbiyesi bölge müdürlükleri işyerlerinde**bedenen veyahut bedenen ve fikren çalışanlardan bedeni çalışmaları fikri çalışmalarına galip olan kişilerdir (7 sayılı kanun hükmünde kararname, 22/8/1973).

## **2.GENEL BİLGİLER**

### **2.1.KADINLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ SORUNLARI**

#### **2.1.2. Eğitimde Farklılık**

1970’li yıllardan itibaren işgücüne katılan ve bunun paralelinde yönetsel ve profesyonel kariyer hedefleyen kadınların sayısında büyük artış olmakla birlikte, araştırmalar göstermektedir ki, kadınlar mesleğe erkeklerle aynı şartlarda, aynı özkemlemlerle girmekte, fakat hemen sonra mesleki tecrübeleri ve kariyer yolları ayrılmaktadır. Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerleme kaydetmektedirler. (Çelikten, 2004). Aynı olumlu düşünceyi spor genel müdürlüğü bünyesinde çalışan kadın yöneticiler için söylemek güçtür.

İş hayatına büyük kariyer hayali ile başlayan çalışan, önüne çıkan engelleri aşamadığında ve beklentilerini bulamadığında “kariyer şoku” denilen durum ortaya çıkmaktadır. Eğitimi, tutumu, kişiliği v.b. özellikleri ile iş hayatına atılan birey, kurum kariyer yönetim sistemi ile kendi kariyer planının uyuşmadığını gördüğünde iş memnuniyeti ve verimi düşmekte ve bahse konu personel en kısa zamanda kariyer planına daha uygun bir kurum arayışı içine girecektir. Bu olumsuzluklar personel devir oranını artıracak için işletmeler tarafından da istenen bir durum değildir. Ayrıca bu süreç personel seçim sürecinin de uygun kriterlere dayalı olmadığını bir göstergesidir. (Uyargil, 2010).

#### **2.2.2. İşbulma ve Terfide Farklılık**

Kadınların işgücüne katılımı hem ekonomik hem de sosyal açıdan kalkınmayı sağlayan ve yoksulluğun azaltılmasında rol oynayan en önemli etkenlerden biridir. Bununla birlikte işgücü piyasasında istihdam edilen ve böylece ekonomik özgürlüklerinin yanı sıra kendine güven ve toplumsal saygı kazanan kadınların hem kendileri, hem aileleri hem de toplum için önemli sosyal kazanımlar sağlayacağını da söylemek mümkündür.

Kadınların çalışması ile kazanılabilecek bu sosyolojik katkının yanı sıra kadınların işgücüne katılım oranlarının ve dolayısıyla kadın istihdamının erkeklere

kıyasla daha düşük oluşuna ayrımcılık çerçevesinde bakmak da mümkündür. (Kılıç,Öztürk , 2014).

Ülkemizdeki kadın emeğinin kamu ve özel sektör kuruluşlarında iş bulma ve terfi farklılıklarını (Dökmen, 2006) şu şekilde açıklamaktadır: Kadınların, liderlik yeteneğine sahip olmadıkları inancı, kadınların, erkek çalışanlar üzerinde otorite olarak kabul edilmelerini önleyen sosyal değerler, davranışlar ve cinsiyet rolü sosyalleşmeleri, kadınların, iyi bir liderlik için gerekli olduğu erkeksi özelliklere sahip olmadıkları algısı, cam tavan etkisi yaratmaktadır.

Kadınların iş yaşamındaki işe alınma vetaferi konusuna bakışını, (Gökkaya, 2011). 2010 yılında Cumhuriyet Üniversitesi'nde 154 kadın idari personelle yaptığı çalışmada da gözlemek mümkündür. Araştırmaya katılan kadınlara genelde üst kademeye (aynı işte çalışan) kadın mı? Erkek mi? çıkar sorusuna kadınlar, %51.3'lük oranla erkekler, %16.9'luk oranla kadınlardır cevabını vermiştir. Üst kademelerde erkeklerin daha çok çıktığını ifade eden kadınlar, bunun nedenlerini %39.6 ile kadınlar hak etse de onlara eşit davranılmıyor, %3.2 ile erkekler daha çok hak ediyor, %2.6 ile erkekler daha çok çalışıyor cevabını vermiştir. Ancak ankete katılan kadınların %10.4'ü ise bu nedenlerin dışında toplumsal yapının ataerkil bir yapıya sahip olmasından, kadınların hem işte hem de aynı zamanda evde yükümlülüklerinin olmasından, eğitim açısından kadınların erkeklere göre daha alt seviyede kalmasından ve son olarak da erkeklerin fiziksel anlamdaki gücünden kaynaklandığı şeklinde açıklamıştır.

Dolayısıyla kadınların, toplumsal yapıdaki durumunun biyolojik farklılıklardan çok toplumdaki kanıksanmış/benimsenmiş toplumsal cinsiyet anlayışları tarafından belirlenmesi, kadını bağımlı, edilgen, güçsüz, boyun eğici bir kalıba sokmaktadır. Oysaki "kadınların iş hayatında daha aktif olması hem ekonomik hem de sosyal yönden büyük önem taşımaktadır. Buna rağmen Dünya ve Türkiye nüfusunun yarısını teşkil etmelerine karşın, kadınların iş yaşamına katılım oranının özellikle yönetim kademelerinde düşük olmasına birçok çalışmada dikkat çekilmiştir. İLO'nun 96. Uluslar Arası Çalışma Konferansı Haziran 2007 Raporu'na göre, Türkiye'de orta ve üst kademe yöneticilerinin %21 kadındır. DİE'nin 2006 raporuna göre ise, Türkiye'de hizmet sektöründe çalışan kadın oranı %44.4, erkeklerin oranı



%56.7 iken, yönetici olarak görev yapan kadınların oranı %29.8 ve erkeklerin oranı %70.2'dir" (Anafarta ve diğ., 2008).

### 2.3.3. Ücretlerde Farklılık

Kadın, insanlık tarihi boyunca içinde bulunduğu toplumsal yaşamın her alanında olduğu gibi ekonomik alanda da bir üretim faktörü olan emek unsuru rolü oynamıştır. Kadının özel alanda çıkıp, kamusal alana geçmesi, Sanayi Devrimi ile birlikte. Sanayi Devrimi, kadının üretici bir kimlik kazanmasında ve toplumsal yapıda konumunun farklılaşmasında önemli bir yere sahiptir.

Ücretlendirme farklılığına ilişkin bir araştırmaya göre, yerleşik sosyal ve kültürel tutumlar ile eğitim ve işe alımdaki cinsiyet eşitsizliği, daha önce değinildiği gibi yatay ve dikey mesleki cinsiyet ayırımına yol açarak, kadın ve erkek işgücü arasında sürekli bir ücret farkını beraberinde getirmektedir. Bu ücret farkının bir nedeni olarak da, aynı yaştaki erkeklerle karşılaştırıldığında kadınların daha kısa kariyere sahip olmaları gösterilebilir. Çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen son çalışmalar, kadın ve erkek işgücü arasındaki artan ücret farkının büyük bir kısmının, kadının hamilelik ve çocuk yetiştirme döneminden kaynaklandığını göstermiştir. Çoğu kadın çalışanın 25–35 yaş arasında çocuk yetiştirmek için işten ayrıldığı veya part time işlerde çalıştığı; bu dönemi geçiren kadınlardan bazılarınsa, daha sonra tam zamanlı işlere geri döndükleri görülmektedir. Bu durum doğal olarak, daha yavaş terfi ve daha az kazanmaya yol açmaktadır. Aynı zamanda bu, işyerinde ve bir bütün olarak bakıldığında toplumda, anneyi destekleyecek politikalar ile uygulamaların eksikliğine de dikkat çekmektedir. (Wirth, 2001).

Ülkemizde ise hem özel alanda hem de kamusal alanda kadınların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret farklılığın giderilmesi konusunda sosyal politikalar geliştirilmiştir. Bu duruma rağmen konuya daha geniş bir çerçeveden bakan (Murat 2007), kadınlarda yıllar itibariyle sürekli azalan işgücüne katılma oranının düşüklüğünün arka planında; yüksek nüfus artış hızı, kadın işgücü arzını kısıtlayan ataerkil zihniyet, geleneksel aile yapısı ve buna bağlı iş bölümü ekonominin istihdam hacminin düşük olması, kadınların eğitim imkanlarından yeterince yararlanamamaları, tarımsal istihdamın çözülmesi ve buna bağlı köyden kente hızlı göç, yüksek işsizliğe bağlı bireylerin iş bulma ümidini kaybetmeleri, ücretlerin

düşüklüğü, ortalama eğitim süresinin uzaması, kayıt dışı ve enformel ekonominin varlığı, sermaye birikiminin yetersizliği ve erken emekliliktir” ifadesini kullanmıştır.

1980’lerle birlikte dünya ekonomi siyaseti yeni bir rota belirlemiş ve her alanda daha liberal politikalar benimsenmiştir. Gelişmiş ülkelerin bu tavrı Türkiye açısından da belirleyici olmuştur. Yaşanan değişim ekonomiden siyasete, yönetim sisteminden toplumsal alana çok yönlü olmuş ve bu değişim sürecinin yönetim ayağında ise “etkin ve verimli bir kamu yönetimi” oluşturma amacı ön plana çıkmıştır. Oluşturulmak istenen daha etkin ve daha verimli kamu yönetimi, sunulacak kamu hizmetlerinin daha rasyonel bir bakış açısıyla belirlendiği, yeniden belirlenen bu hizmetler doğrultusunda kamu kurumlarının mükerrerlikleri önleyecek şekilde konumlandırıldığı ve kamu hizmetini sunacak personelin verimliliğinin mümkün olduğunca artırılarak daha kaliteli hizmetin sunulduğu bir model olarak açıklanabilir.

Bu çok yönlü sürecin alt başlıklarından biri olan “kamu personelinin verimliliğinin artırılması” hedefi, birçok ülkede farklı uygulama araçlarıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Personelin alacağı ücretin sunduğu hizmet ve bu sırada göstermiş olduğu performansla ilişkilendirilerek, ücretin bir araç olarak kullanılması sonucu, verimliliğin artırılması amacı etrafındaki uygulamalardır. (Eraslan ve Tozlu, 2010).

#### **2.3.4.Cinsel Taciz**

İşyerinde cinsel taciz konusu, toplumsal, psikolojik ve ekonomik olmak üzere birçok boyuta sahip bir olgudur. İşyerinde cinsel taciz sorunu toplumların gündemine son yıllarda girmiş bulunmaktadır.

Endüstriyel devrimden itibaren çalışma ilişkilerinde sürekli var olan bir sorun olmasına rağmen, iş yerinde cinsel taciz konusunun ele alınması 1970’li yılların ortalarına rastlar. İş hayatında cinsel taciz konusuna duyarlılığın oluşması ve tacizi önlemeye yönelik yasal düzenlemelerin gerçekleşmesinde, kadınların iş dünyasında zamanla sayılarının artmasının ve özellikle 1960’larda başlayan kadın kuruluşlarının çabalarının payı büyüktür. Ülkemizde de son yıllarda kadın kuruluşları ve medyanın gayretleriyle konuya ilgi artmakla beraber, cinsel tacizi doğrudan ele alan araştırmalar henüz mevcut değildir. (Gerni,2011).

### 2.3.5.Mobbing

Sektörler ve kurumlar arasında Cam Tavan Sendromu dikkat çeken bir konudur. Cam Tavan Sendromu haricinde kadınların maruz kaldığı diğer bir önemli durum ise mobbingdir. Dünyada ve Türkiye’ de çok dikkat çeken ve çok fazla irdelenen bir başlıktır. Mobbing; anlam olarak, bir grup insanın şahısa veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması anlamını taşır. Kelime anlamı olarak latince bir sözcük olup; psikolojik şiddet, baskı, taciz, psikolojik terör anlamına gelir. Mobbing kelimesinin Türk Dil Kurumu’na karşılığı ise bezdirici anlamını taşımaktadır. Mobbing işyerinde başlar ve ilk başta çatışma ile ortaya çıkar. Çatışma çözülemezse ki genelde çözülemez mobbing başlar. Şiddet gün geçtikçe artar ve mağdurda çok ciddi hasarlar bırakır.

1960’lı yıllarda tanınmış Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenzmobbing terimini, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. (Lorenz ve Davenport, 2003).

Mobbing tanımlaması yapılırken zorba açısından tanımlama yapılması zordur. Çünkü yapılan davranışların hangi niyetle ya da hangi sonuca dayanarak yapıldığının açıklanması o kişilerin amaçlarına göre değişir. Bunun için mobbing daha çok kurbanların yaşadıkları tecrübeler ve sonucunda oluşan hastalanma, verimlilikte düşüklük gibi durumlar açısından ele alınır. (Salin, 2003).

Söz konusu mobbing tanımlamalarına ek olarak, belirlenen davranışlara maruz kalan kişilerin; bu davranışlara bilinçli olarak maruz bırakıldıkları, bunlarla baş edebilmek için yeterli fırsatlarının olmadığı, farklı yaptırımlara maruz kaldıkları, savunmasız oldukları ve sonucunda utanç verici, küçük düşürücü durumlara düştükleri not edilmiştir. (Matthiesen ve Einarsen, 2010).

Türkiye’de mobbing üzerine araştırmalarıyla tanınan Tınaz’ da mobbingin, işyerinde çalışanlar arası veya işverenler tarafından yapılan tekrarlı saldırılar ya da bir çeşit psikolojik terör olduğunu ileri sürmektedir. Tınaz’a göre mobbing, mağdurlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışların sistematik biçimde uygulanmasıdır. (Tınaz, 2006).

İşyerinde psikolojik yıldırma davranışlarına örnek verecek olursak; Avustralya'da mobbing'in gittikçe artması üzerine mecliste kurulan bir komisyon bir araştırma yapmış ve bilindik psikolojik şiddet tavrılar üzerine aşağıdaki örneklere ulaşmıştır. (Vega ve Comer, 2005).

Mobbing teriminin günümüzdeki anlamı ile kullanılmasını sağlayan kişi Uluslararası Anti-mobbing hareketinin de kurucusu HeinzLeymann'dır. (Namie, 2003).

Leymann (1990, ), mobbingi, "bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik, sistematik bir biçimde yapılan, düşmanca ve etik olmayan uygulamalardır" cümlesi ile ifade etmiştir. Bu davranışlar sıkça (neredeyse her gün) ve uzun süre boyunca (en azından altı ay) gerçekleşir ve mağdurda ciddi ruhi, psikosomatik ve sosyal rahatsızlıklar ile sonuçlanır. (Leymann, 1990; Leymann, 2012).

Brodsky ise mobbingi bir kişi tarafından, başka bir kişiden reaksiyon almak veya onu kızdırmak, gücünü tüketmek, azap vermek için tekrarlanan uzun süreli davranışlar olarak tanımlamıştır . (Brodsky, 1976 akt. Skogstad (2007).

İsveç'te yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre 4,4 milyondan oluşan işgücünün %3,5'i yani yaklaşık olarak 154.000 kişi iş hayatında duygusal taciz kurbanı olmaktadır. Hornstein (1996) da 20 milyon Amerikalının günlük olarak işyerinde tacizle karşılaştığını tahmin etmektedir. (Çobanoğlu, 2005).

İşyerinde psikolojik şiddet, Amerika Birleşik Devletleri'nde diğer ülkelere göre daha fazla dikkat çekmektedir.1999 yılında 1100 sağlık sektörü çalışanı arasında yapılan araştırmaya göre katılımcıların %38'inin geçmiş 1 yıl içinde mobbinge maruz kaldığı, mobbinge şahit olanlarla birlikte bu oranın %66 ya yükseldiği belirlenmiştir. İngiltere'de sendikalar bu problemin kamuoyuna duyurulup dikkat çekmesine ve çözüm arayışlarına büyük katkıda bulunmaktadırlar. Üretim,bilim ve finans sendikaları birliği 1994 yılında mobbing'e karşı kampanya başlatarak yasal düzenlemeler için kamuoyu oluşturmuşlardır. 2001 yılında işyerinde haysiyetin korunması adlı yasa tasarısı meclisten geçmiştir. (Vega ve Comer, 2005).

Ülkemizde mobbig'in önüne geçilebilmesi için Tetik,2010) 'in belirttiği gibi, İşyerlerinde, Uluslararası Af Örgütü (UAÖ) Türkiye Şubesi'nde çalışan kişileri korumak için hazırlanan "İş Yerinde Tacizi ve Baskıcı Davranışları Önleme

Politikası'' benzeri uygulamaların başlatılması ve denetlenmesi sağlanmalıdır. Denetleme kadar yasal yaptırımların caydırıcılığı da göz önüne alınarak, yasalardaki boşluklar doldurulmalıdır.

### 2.3.6. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan 1970' li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Kadınların iş yaşamları sırasında üst düzey yöneticilik yapmalarını engelleyen formel olarak örgüt içi yükselme prosedürlerinde olmayan tutumlardır.

Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır. (Wirth, 2001).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir . (Aycan, 2004).

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır. (Şiyve, 2004).

Cam tavan ifadesiyle söylenmek istenen asıl şey engellerin görünmezliği yani sadece kişinin kafasında oluşudur. Bireylerin kendine koydukları engeller aslında gerçekte var olmayan, mükemmeliyetçilikten, özgüven probleminden, daha önceki başarısızlıklarını hazmedememiş olmasından kaynaklanan sanal engellerdir. Kişi gelebileceği en yüksek noktaya geldiğine inanır ya da daha fazla yükselmesi için sarf etmesi gereken enerjiye sahip olmadığını kurgularsa farkında bile olmadan kendisini ataletle sürüklemiş olur. Bir süre sonra gerçekten enerjisi kalmaz, stres oranı yükselir, zamanla hiçbir şeyden zevk alamaz hale gelir. Diğer adıyla öğrenilmiş çaresizlik olarak ta anılır.

İş dünyasında yönetici pozisyonunda çalışanların, belirli bir aşamadan sonra sektörlerinde yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı veriliyor. Kadın yöneticiler için daha çok telaffuz edilse de erkek yöneticilerinde Cam Tavani bulunmaktadır. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlıyor. Bir yönetici, belirli bir noktaya kadar yükseliyor, ama önemli bir terfi beklediği anda bilinmez nedenlerden dolayı arzu ettiği terfi alamıyor.

Uzmanlar Cam Tavan'ı yaratan çok önemli bir faktöre işaret ediyorlar. Bu kişinin kendi kendine yarattığı engeller. Bunlar, aile hayatlarının zarar görmesinden duyulan endişe, nasıl olsa yükselmem mümkün değil diyerek sonuna kadar gidememe ve bu yaklaşımın getirdiği özgüven eksikliği şeklinde tanımlanabilir.

Bu deneye 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 imkan 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.

Cam tavan 1970' li yıllarda ABD de ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller olarak tanımlanmıştır. (Wirth, 2001).

Cam tavan; devlette, şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek mevkilere gelmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engellerdir. Cam tavan terimi ile anlatılmak istenen, karşılaşılan sorunların belirsizliğidir. (Aycan, 2004).

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan

Sendromu" adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır. (Şiyve, 2004).

Kadınların iş hayatında giderek artan oranlarda yer almaları, çalışma yaşamında ve yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasını beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin ancak orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim ve Ekonomi 14/2 (2007) 117-135 119 seviyeleri bakımından bakıldığında kadın yöneticilerin sayısı açısından olumsuz sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Fortune 1000'deki (Fortune 1000 listesi, toplam gelirler temel alınarak oluşturulan en büyük 1000 Amerikan şirketinden meydana gelmektedir.) firmaların sadece ikisinin en tepe yöneticisinin (CEO) kadın olduğu belirtilmektedir. Bu durum, kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan (glassceiling) olduğu iddiası ile açıklanmaktadır. Cam tavanın oluşum nedenleri olarak; kadınların çalışma yaşamında kısa sayılabilecek bir süredir yönetici durumunda bulunmaları, işgücüne aralıklı olarak katılmaları, geleneksel olarak kadınların çalıştıkları belli alanların bulunması. Örneğin; halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi gibi yükselme olasılığının düşük olduğu alanlarda ve son olarak da üst yönetimin işe alma ve terfi politikalarında ayırım yapmaları gösterilmektedir. (Zel, 1999).

Powell ve Butterfield (1994.69), terfi konusunda karar verenlerin çok azının üst düzey yönetici pozisyonuna atamalarda cinsiyete önem vermediklerini belirtmişlerdir.

Cam tavan sendromunun oluşum nedenleri özetle, kadınların iş gücüne aralıklı olarak katılmaları, kadınların, insan kaynakları halkla ilişkiler gibi yükselme ihtimalinin az olduğu belirli alanlarda istihdam edilmesi, üst yönetimin işe almada ve terfide uyguladığı ayırım ve kadına biçilmiş olan toplumsal rol olarak belirtilmektedir. (Kelly ve Young, 1993: 23-29; Zel, 2002: 39-48).

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. (Uzun, 2004).

Avrupa Birliği bu konuda dikkat çekmek ve süreci hızlandırmak adına Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Womens Charter (Kadın Şartı) dökümanının 5 önceliğinden birini karar alma mekanizmalarında kadınların temsili olarak belirlemiştir (EuropeanComission, 2010). Ayrıca, komisyon tarafından AB ülkelerindeki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın sayısının gönüllülük esası 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 2012 yılında dünya genelinde kadınların üst yönetimde temsil oranı %21 olarak bulunmuştur (Grand Thornton, 2012). Ükelere göre bu dağılım Tablo.1'de şöyle gösterilmiştir



Tablo1. Ülkelere Göre Üst Düzey Yönetimde Kadın Oranları(Grant Thornton, 2012).

ÜLKE	KADIN ORANI(%)
RUSYA	46
BOSTVANA	39
TAYLAND	39
FİLİPİNLER	39
GÜRCİSTAN	38
İTALYA	36
HONG KONG	33
TÜRKİYE	31
POLONYA	30
MALEZYA	28
BREZİLYA	27
ÇİN	25
KANADA	25
AVUSTURALYA	24
FRANSA	24
İSVİÇRE	22
YUNANİSTAN	21
BİRLEŞİK KRALLIK	20
ABD	17
BİRLEŞİKARAP EMİRLİKLERİ	15
ALMANYA	13
JAPONYA	5

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.

ABD’de yapılan bir araştırma sonucuna göre, kadınların haftalık kazanç ortalamaları, erkeklerin haftalık kazanç ortalamalarının %70’i kadardır. Daha bariz bir gerçek, kadın yöneticilerin erkek emsallerine göre %58’i kadar ücret almalarıdır. Bu destekleyen başka bir çalışmada, Kaman yaklaşık on yıla yakın benzer bir iş geçmişine sahip yüksek lisansa sahip kadınların, erkek emsallerinin %81’i kadar ücret aldıklarını ortaya çıkarmıştır . (Zel, 2002).

ABD İşgücü İstatistik Bürosunun 1997 yılı verilerine göre üst düzey kadın yöneticiler erkeklere göre %72 daha az gelir elde etmekte, orta düzey kadın yöneticiler ise erkeklere göre %86 daha az gelir elde etmektedir.

ABD’de 2005 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre ise “yönetim, ticaret ve finansal alanlarda” çalışan kadınlar erkeklere göre %71 daha az kazanç elde etmektedir. (Acker, 2009).

Avrupa Birliği (AB) Eşitlik Raporu’nda, kadınların erkeklerden daha iyi eğitim almalarına rağmen, ücretlendirmede Avrupa çapında ortalama %16 daha düşük ücret aldıkları ortaya çıkmıştır. Çalışmaya göre, genelde kadınlar erkek meslektaşlarına göre %25 daha düşük ücretle çalışmaktadırlar ([www.econturk.org](http://www.econturk.org)).

Dünya Ekonomik Forumu 2008 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporuna göre, Türkiye’de eşdeğer işte kadın ücretlerinin erkek ücretlerine oranı %61 ve tahmini kazanılan gelirden kadınların erkeklere oranı %35’dir. (Akdöl, 2009).

Ücret eşitliği ilkesi ulusal kanunlarda ve uluslararası anlaşma veya sözleşmelerde bir kadın çalışana kadın olduğu için erkek çalışandan daha az ücret veya bir erkek çalışana erkek olduğu için kadın çalışandan daha çok ücret ödenmesi yasaklanmıştır. (Yıldırak ve Diğ, 2003).

Cam tavan ilk kez kadınların üst düzeylere ulaşmasının basmakalıp yargılar tarafından engellendiğini belirten bir terim olarak 1986 yılında Wall Street Journal’ın iş kadınları ile ilgili bir raporunda kullanılmıştır. Cam tavan, çalışma hayatındaki kadınları üst makamlarda yönetici pozisyonundan uzaklaştıran görünmez bir engeldir. Cam tavan sendromunun oluşum nedenleri; kadınların iş gücüne aralıklı olarak katılmaları, kadınların belirli alanlarda istihdam edilmesi, üst yönetimin işe almada ve terfide uyguladığı ayırım ve kadına biçilmiş olan toplumsal rollerden oluşmaktadır. (Korkmaz, 2014).

Günümüzde kadın, yönetim dünyasında erkeğin arkasında değil yanında yer almak istemektedir. Ancak, yönetimde kadına olumsuz bakan çevrelerin bu konuda halen negatif etkileri devam etmektedir. Kadının daha çok ev, eş ve çocuk döngüsü içinde ve erkekten geride görüldüğü geleneksel düşünce yapısı, bu çevrelerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu düşünce yapısı az gelişmiş toplumlarda kendini daha çok göstermektedir. Bu ülkelerde kadının gerek toplumsal alanda gerekse iş yaşamında belirli bir yer edinme süreci tamamlanmadığından, kadınların yönetim pozisyonlarına yükselmeleri engellenmektedir. (Akoğlan, 1997).

Türkiye’de değişik sektörlerde görev yapan kadınların konumlarına bakıldığında, kadınların birtakım engeller nedeniyle cesaretleri kırılrsa da, her geçen gün örgütün orta ve üst kademelerinde biraz daha ilerledikleri görülmektedir. Fakat aynı olumlu düşünceyi eğitim yönetimi alanındaki kadın yöneticiler için söylemek güçtür. (Çelikten, 2004).

## **2.2.KADINLARIN AİLE YAŞAMLARINDA KARŞILAŞTIKLARI FARKLILIK**

### **2.2.1.Meslek ve Aile Çatışması**

Sanayileşme ve sonrasında bilgi toplumuna doğru evrilen dünyamızda iş hayatı geleneksel toplumdaki aile içi üretim tarzından dış mekânlardaki işyerlerine taşınmıştır. Bunun yanı sıra iş hayatında giderek artan farklılaşma ve uzmanlaşma ile kas gücüne dayalı çalışma tarzı merkezi konumunu giderek kaybetmiştir. Tarım toplumundan sanayi ve bilgi toplumuna doğru bu hızlı değişim sürecinde kadının çalışma hayatına katılımı da aynı doğrultuda değişiklik göstermiştir. Bu durum iş hayatında kadına duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Aynı zamanda bu süreç aile yapısında değişikliklere neden olup her iki eşin çalıştığı çocuklu aile sayısında artış olmuştur. Geline yeni sosyo-kültürel süreçte kadın hem kamusal hayata katılımında hem de iş hayatına atılmada geleneksel rollerinden farklı bir konumda olmuştur. Ancak iş hayatı ve diğer alanlardaki bu köklü değişim ve gelişime paralel olarak toplumun kadından beklediği rol ve davranışlarda benzer değişimler söz konusu olmamıştır. Kadından, bir taraftan aile içinde (çocuk bakımı, ev işleri ve eşe bakmaktan sorumlu olma vb. gibi) geleneksel rollerine uygun davranışlar beklenirken diğer yandan ona eşit birey olarak iş hayatına katılma imkânı da

sağlanmıştır. Sonuçta kadın, erkekten farklı olarak az önce zikredilen ev içindeki geleneksel rol ve işlevleri yerine getirme yanında iş hayatında da erkekler kadar iş yükü ile yükümlü olmuş olmaktadır. Evde geleneksel rolleri, işte de modern iş koşullarına uygun rolleri yerine getirmesinin beklenmesi kadının özellikle aile ve iş hayatında erkeğe oranla daha fazla çatışma durumu ortaya çıkarmaktadır. Kadınların iş yaşamlarında evlilik, aile ve çocuğun yerinin kariyerden önce gelmesi, bu nedenle kadının aile yaşamındaki rolü ve sorumlulukları gereği mesleğinde terfi imkânlarının kısıtlanması, kadının evliliğinin ve çocuğunun iş yaşamı ve kariyerini sekteye uğratması vb. nedenlerle iş-aile çatışması kadınlarda daha fazla görülmektedir. (M. Arslan, 2012).

### **2.2.2.Çift Kariyerli Eşler**

Toplumların sanayileşmesi ile birlikte kadınlar da erkekler gibi ülke ekonomisini oluşturan kurumlarda çalışmaya başlamışlardır. Bu toplumların gelişmesi ile olmuştur. Fakat aile yapısındaki rolleri toplumdaki ve sanayideki değişime ayak uyduramamıştır. Kadın hem aile içinde yapması gereken görevleri yapmaya devam etmiş hem de bir kurumda çalışarak aile reisi olarak görülen erkeklerle aynı işi yapmaya başlamıştır.

Çift kariyerli, bireyin iki farklı kariyere birden sahip olması anlamında kullanılan bir kavramdır. Çift kariyerli çalışanda iki alanda birden uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi yanı sıra kişiye her iki uzmanlık alanında kariyer ve statü sağlar. Ancak bir kişinin enerjisini bir alanda yoğunlaştırmak yerine, iki farklı alana birden enerjisini harcaması bireyin hem istenilen düzeyde başarı sağlamasını zorlaştıracak, hem de bireyin kariyer yolunda daha fazla yorulmasına sebep olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2011; Şimşek ve Öge, 2011; Uyargil vd., 2010).

Çift kariyerli eşler kavramından “Her iki eşinde iş hayatında olması ve her ikisinde kariyer hedeflerinin peşinde koşması” anlaşılmaktadır. Bu tip kariyere sahip çiftleri üç gruba ayırmak mümkündür.

- a. Aynı işletmede çalışan ve aynı kariyeri izleyen çiftler,
- b. Aynı işletmede ve farklı kariyer izleyen çiftler,

c. Farklı işletmede benzer veya farklı kariyer izleyen çiftler olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu sistemde genel olarak problemler şu şekilde sıralanabilmektedir.

- a. Eşlerin farklı ve uzak iş yerlerinde çalışmaları,
- b. Çocuk bakımının genel olarak bayanın sorumluluğunda olması gerektiği algısı,
- c. Tatil ve alışveriş programlarının uyuşmaması gibi sorunlar sıralanabilir. (Aktaş, 2015)

### **2.2.3. Ayışığı Sorunu**

Son dönemlerde istihdam imkanı bulmuş kadın ve erkek personel; gelirlerini artırmak, yeni beceriler kazanmak veya tecrübe kazanmak gibi sebeplerle düzenli işleri yanında, ilave işler de yapma eğilimindedir.

Ay ışığı sorunu olarak tanımlanan bu olgunun temelinde iş güvenliği yatmaktadır denilebilir. Ay ışığı terimi çalışanların asıl işlerinin yanında ek gelir elde etmek, yeni bilgi ve beceri edinmek ve diğer nedenlerden dolayı ikinci veya üçüncü iş yapmalarını ifade etmektedir. Ay ışığı ikinci bir iş anlamına gelmez, daha çok kariyer gelişim stratejisi olarak ifade edilmektedir. Ay ışığı isimli kariyer gelişim sürecindeki asıl problem: çalışanın iş yerinde normal üretim için gereken enerjisini, mesai sonrası ve hafta sonları ek gelir imkanı ve benzer nedenlerden dolayı harcaması sonucu, mesai sürecinde normal performansın altında performans sergilemesidir. (Şimşek ve Çelik, 2011; Şimşek ve Öge, 2011: 301; Uyargil vd., 2010).

### **2.2.4. Kariyer Platformu**

Dünya'nın hızlı değişimine paralel kendini her geçen gün yineleyen iş yaşamında; bireylerin kariyer yollarını doğru belirlemeleri, örgütlerin ise stratejik hedeflerine ulaşmada ve rekabette kendilerini üstün kılacak, en fazla katma değeri sağlayacak çalışanları yapılarına dâhil etmeleri ve sürekli gelişim göstermeleri gerekmektedir. Bu gereklilik örgütlerde kariyer yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece; bireylerin birincil ihtiyaçlarına dayanarak oluşturduğu hedefleri ile örgütün gelecek hedeflerinin uyumlu hale getirilerek birey-örgüt bütünleşmesi sağlanmıştır. Bu aşamada ise kariyer planlama ile hem bireyin

kendi hedeflerini doğru tanımlaması hem de örgütün bu ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabileceğini analiz etmelidir. Doğru yapılan bir kariyer planlaması geleceğe yönelik uygulamaların verimli olmasını sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Çünkü kariyer planlama ile gelişim alanları tespit edilerek gerekli programlar ve faaliyetler hayata geçirilecektir. Dolayısıyla kariyer yönetiminin ve planlamasının sürdürülebilir olması etkin bir kariyer geliştirme sistemi ile mümkündür. Kariyer geliştirme, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme ile ilgili imkânların örgüt tarafından sağlanmasını içeren bir süreçtir. Böylece, başarı yalnızca bireyin değil aynı zamanda örgütün de başarısı olmaktadır. ( E. B. Aydın, 2007).

Kadınların çalışma yaşamında cinsiyete dayalı negatif ayrımcılığa maruz kalmaları bağlamında, işyerindeki diğer çalışanlar ve yöneticilerce fikirlerine önem verilmemesi, kadına karşı erkek çalışanlardan, hakaret ve kadın düşmanı tutum içeren veya kadınları aşağılayan cinsel nitelikli davranış ve imalarının olması, kadınların işyerindeki başarılarını ve o işyerinde çalışma devamlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. (Bebekoğlu ve Wasti, 2002).

Bununla birlikte; kadının aile bütçesine ek gelir sağlamak için çalışmakta olduğu düşüncesi onun çalıştığı işletmeye ve işine bağlılığını engellemektedir. Çalışan kadının eşinin yani aile reisinin gelir düzeyinde bir artış olmasıyla çalışan kadının çalışma hayatından çekileceği anı beklemesi, çalışmayı yük kabul eden bir psikolojiye girmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda böyle bir psikoloji ile çalışan kadın için çalışma, bir yaşam tarzı olarak değerlendirilmemekte, geçici süre katlanılması gereken bir sorumluluk olarak görülmektedir. Böyle bir psikolojik hal içerisinde olan kadının çalıştığı işte ilerlemek için çaba sarf etmesi beklenmemelidir. (Serter, 1994).

Kadınların kariyer sorunları arasında buldukları işyerinde yüksek düzeyde görev yapan kadınların azlığı da gösterilmektedir. Cam tavan sendromu biçiminde adlandırılan bu sorunun sadece gelişmekte olan ülkelerin değil aynı zamanda gelişmiş ülkeler için de hala geçerli olduğu dile getirilmektedir. İşletme içerisinde başarılı kadın profili çizen ve örnek olarak gösterilebilecek üst düzey yönetici konumunda kadın çalışanın olmaması işletme içerisinde kadınlara yönelik bir takım ön yargıların gelişmesine sebebiyet vermekte ve kadınların orta düzey işlerde

istihdam edilmesinin daha uygun olduğuna yönelik bir kanaat ortaya çıkmaktadır. (Erdoğmuş, 2003).

Yukarıda sözü edilen durumlar genel olarak kadının kariyer yapmasının önündeki engeller, kadına yüklenen toplumsal roller ve kadının kendi psikolojik durumundan kaynaklanan engeller olarak sınıflanabilir. Bu engellerin ortadan kalkması elbette ki belirli bir süreç içerisinde olacaktır. Toplumumuz yaşanılan dönemin şartlarının yönlendirmesine göre sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Toplumsal değişim içerisinde kadının rolleri ve kadından beklenenlerde değişmektedir.

### **2.3.KADIN PERSONELDE CAM TAVAN ENGELLERİ**

Kadınların kariyer engelleri arasında istihdam edildikleri işyerinde yüksek düzeyde görev yapan kadınların azlığı biline bir gerçektir. Cam tavan sendromu biçiminde adlandırılan bu problemi hem gelişmekte olan ülke kadın çalışanlarının hem de gelişmiş ülkelerdeki kadın çalışanlar hala yaşamaktadırlar.

İşletme içerisinde başarılı kadın profili çizen ve örnek olarak gösterilebilecek üst düzey yönetici konumunda kadın çalışanın olmaması işletme içerisinde kadınlara yönelik bir takım ön yargıların gelişmesine sebebiyet vermekte ve kadınların orta düzey işlerde istihdam edilmesinin daha uygun olduğuna yönelik bir kanaat ortaya çıkmaktadır. (Erdoğmuş, 2003 ).

Genel anlamda kadının kariyer yapmasının önündeki engeller, kadınların kendilerine koydukları engellerce öğrenilmiş çaresizlik, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kraliçe arı sendromu olarak üç ana grupta incelenmektedir.

#### **2.3.1.Kadınların Kendilerine Koydukları Engellerce Öğrenilmiş Çaresizlik**

Öğrenilmiş çaresizlik, ilk olarak 1960'larda hayvanlar üzerinde yapılan deneyler ile ortaya çıkmış ve daha sonra insanlar üzerinde yapılan deneyler ile tüm organizmalara genellenen bir olgu haline gelmiştir. Söz konusu kavram, sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirdiğinden olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir. (Güler, 2006).

Öğrenilmiş çaresizlik, bir bireyin herhangi bir durum yada olay karşısında çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsa bile hiçbir şeyin değişmeyeceğini, olayların kendi kontrolü altında bulunmadığını ve o konuda asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp cesaretini yitirmesidir. (Sekman, 2006).

### **2.3.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller**

Kadınların üst düzey yönetici olmalarının önündeki engelleri ifade eden cam tavan sendromunu oluşturan iki önemli faktörden birisi olan çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler içinde yer alan erkek dünyası; kadını bilinçli olarak sınırlandırmaktadır, Erkek işveren ve personelin, kadın personel için “nasıl olsa kariyerinin bir noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek” yönünde gelişen inançlardır. (Siyve2004). Kadınların tabiatı itibarıyla erkeğe göre daha az becerikli, başarılı olma ihtimali düşük, liderlik vasfı olmayan bireyler şeklinde önyargıyla tanımlanması kadınların terfilerini engelleyen çevresel faktörler olarak görülmektedir.

Erkek yöneticiler tarafından oluşturulan diğer engeller ise “kadınlarla iletişim kurmanın zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteğidir. (Örücü, Kılıç, Kılıç, 2007)

Çoğu negatif olan bu önyargılar kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir. Kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirilirler.

### **2.3.3. Kraliçe Arı Sendromu**

İş yaşamında kadınların birbirlerine sergiledikleri olumsuz tutumların nedeni açıklayan bir kavramdır.

Bu kavram; 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 özelliğten oluşmaktadır. (Korkmaz,2014)

## **2.4. CAM TAVAN SENDROMUNU ENGELLEMEYE YÖNELİK STRATEJİLER**

### **2.4.1.Eğitim Stratejisi**

Genel olarak strateji; bir şeyi elde etmek için izlenen yol ya da amaca ulaşmak için geliştirilen bir plan uygulamasıdır. Eğitim açısından strateji; hedefe ulaşmayı sağlayan yöntem teknik ve araç gereçlerin belirlenmesine yönelik yaklaşımdır.

Modern toplumlarda eğitim anlayışının son derece önemli değişikliklere uğradığı bilinmektedir. Geçmişte bireyin veya ailenin konusu olan eğitim, günümüzde ulus devletlerin ve uluslar arası kuruluşların ilgi alanlarına girmektedir. Yeni oluşan teknolojide ,bilgiye dayalı toplum' , bilgiye dayalı ekonomi' ifadeleri bu gerçeği vurgulamaktadır. Bireyin yaşamında eğitim, bugüne kadar olduğundan çok daha fazla önem kazanmıştır. Bilgi toplumuna girerken eğitim, artık bir ayrıcalık veya çok az kişinin ulaşabildiği bir ,özgürlük boyutu' değildir. Eğitim herkes içindir, denilmektedir. İnsan hakları açısından özellikle eğitim hakkı olarak da büyük önem taşımaktadır. Günlük yaşamda eğitim, sosyal bir gereklilik, bir başka anlatımla, bir zorunluluk olarak görülmektedir. (Zgaga, 2008).

Kadınlara yönelik cam tavan sendromunun eğitim yoluyla aşılabilmesi için şu stratejiler uygulanmalıdır.

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

Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi: kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması ve özel görevler verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. 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 kariyer ilerletmesi kolaylaşacaktır. (Erçen, 2008).

#### **2.4.2.Mentör Yardımı Stratejisi**

Kariyer gelişiminde mentör yardımının rolü büyüktür. Kadın çalışanlar Periyodik olarak yüz yüze ya da online bir araya gelebileceği bir mentör, kadın çalışanların içsel olarak kendilerine uyguladığın engelleri aşmana yardımcı olur.

Mentörden yardım alma stratejisinin temelinde, tecrübeli, işinde ustalaşmış kişilerle usta-çırak ilişkisi çerçevesinde deneyimlerinden faydalanmak yer almaktadır. Bu sürecin özünde ustanın çırığı yetiştirmesi ve yol göstermesi bulunmaktadır. Mentör ilişkisine ait bazı özelliklerde, ilişkinin aktif olması yardımı amaçlaması, öğretmeyi ve öğrenmeyi içermesi, samimi bir şekilde rehber olunması gibi davranışlar yer almaktadır. (Erçen, 2008).

#### **2.4.3.Sosyal İlişki Stratejisi**

Çalışma yaşamında kurum içi veya işletme içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkeğin egemen olduğu iş dünyasına kadının adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır.

Gelişen bu ilişkiler sayesinde, kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçimlerinin farkına vararak kariyerlerini daha kolay ilerletebilmektedirler. (Yoğun Erçen, 2008). 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. Aynı zamanda kadınların erkek ilişki ağlarından uzak durması, kariyer ilerletmenin önündeki önemli engellerden biridir. (Lockwood, 2004).

Bu eksikliği giderecek yapı ise kurum içi halkla ilişkiler departmanıdır. Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlamasıdır ve tahmin edileceği gibi bu misyon, örgütü çevresiyle uyumlu kılmada stratejik bir öneme sahiptir. Öyle ki halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen bu içerik, halkla ilişkiler yönetiminin stratejik iletişim yönetimi olarak isimlendirilmesine yol açmış; örgütün içinde bulunduğu makro ve

mikro ortamı tanımlama ve örgütün çevresiyle olan bağımlılığını açıklama sorumluluğu gibi geniş ve iddialı bir kapsama ulaşmıştır. (Kitchen, 1997).

Kurum içi halkla ilişkiler departmanı, kadın çalışanların kurum içi sosyal ağların bütününde yer alabilmesi için gerekli düzenlemeleri gözden geçirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.

#### **2.4.4. Performans Yükseltme Stratejisi**

Kadın personelin kariyer ilerletmeleri için çalıştıkları kurumun desteğine ve performanslarının yüksek olması gereklidir. Kurumların performans değerlendirme politikaları da eğer kadın personele pozitif ayrımcılıktan yana değilse bu durum kadınların kariyerlerini etkilemektedir.

Örgütün performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir. Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu olduğunda, çoğunlukla erkeğin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadının başarısı ise şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğin şanssızlık olarak addedilirken, kadının yetenek veya beceri düzeyinin yetersizliği temel açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple, kadın çalışanların işlerini başarıya yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancı ortaya çıkmaktadır. (Karaca, 2007)

Son yıllarda, insan kaynakları ve performans arasındaki ilişki yoğun olarak tartışılan hayati bir konudur. Bunun temel nedeni, örgütlerde sürdürülebilir başarının sağlanması için bireysel, grupsal ve kurumsal performansın yükseltilmesinin gerekliliğidir. Bu çerçevede performans artışının odağında ise, örgütteki bireyler öne çıkmaktadır. Diğer bir deyişle örgütlerde yer alan bireylerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır. (Özmutaf, 2007).

Kurumlarda cam tavan sendromunun önlenmesi için yükselme potansiyeli olan kadın personel tespit edilerek, onların gelişimlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Bu destekleme sürecinde kadınlara, özellikle önemli projelerde görevler verilmeli, farklı fonksiyonlarda rotasyon sağlanmalı ve eğitim olanakları sunulmalıdır. Böylelikle kadın personelin performansının yükseltilmesine imkan sağlanmış olacaktır.

### 2.4.5.Örgüt Kültürü Geliştirme Stratejisi

Örgüt kültürü, tüm kurum personelini içine alan bir kavramdır. Bu nedenle üretilen ürünün etkin ve verimli olabilmesinin sağlanabilmesi için sadece erkek personel temelli olmayıp kadın personele yönelik sosyo ekonomik değişimleri de içselleştirmesi gerekmektedir.

Sürekli gelişim ve değişim bağlamında, hayatiyetlerini devam ettirme yöneliminde, açık sistem özelliği gösteren günümüz kuruluşları dinamik bir yapı arz etmektedirler. Diğer bir yaklaşımla, hem kurum içi çevre, hem de kurum dışı çevre; örgütü ve içinde yer alan insan kaynağını orta ve uzun vadede bütünsel olarak evrimsel temelli bir dönüşüme zorlamaktadır. Bu bağlamda, gerek örgütün bütünü, gerekse örgüt içinde yer alan birey ya da gruplar performans düzeylerini de bir üst boyuta çıkarma eğiliminde olduklarında, sözü edilen dinamik yapı pozitif yönde etkilenmektedir. Aksi durumda ise, örgütün / kuruluşun hayatta kalma olanağı zayıflamaktadır. (Özmutaf, 2007)

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. 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. (Knutson ,Raymond, 1999).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Çalışma tarama araştırma yöntemine uygun olarak dizayn edilmiştir. Bu modelde ilgilenilen konu üzerinde değişikliğe gidilmeden alan ve saha çalışması yapılarak mevcut durum ortaya konulmaktadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’ de sporun ana merkezi olarak sayılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü’nde görev yapan personeli kapsamaktadır. Ankara ili Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü binasında görev yapan 631 erkek 315 kadın personel arasından 152 erkek 44 kadın personele anket uygulanmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Ankara ili Merkez binada görev yapan kadın ve erkek çalışanın oranlarının belirlenmesi ve bu oranların çeşitli etkenlere ( mesleki deneyim yılı, yaş, medeni durum, eğitim durumu vb.) göre karşılaştırılması amacıyla bir bilgi formu geliştirilmiştir. Kadın yöneticilerin kariyer gelişimlerindeki engelleri ve çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarını belirlemek üzere Karaca (2007) tarafından geliştirilen “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri Anketi” kullanılmıştır. Toplam 38 tutum ifadesinden oluşan anket yedi alt boyuttan oluşmaktadır: çoklu rol üstlenme (5 soru), kadınların kişisel tercih algıları (7 soru), örgüt kültürü ve politikaları (8 soru), informal iletişim ağları (3 soru), mentörlük (2 soru), mesleki ayırım (6 soru), stereotipler (7 soru). Anketteki 38 tutum ifadesi, beşli Likert tipi dereceleme ölçeğiyle hazırlanmıştır: Kesinlikle Katılıyorum (4), Katılıyorum (3), Kararsızım (2), Katılmıyorum (1), Kesinlikle Katılmıyorum (0). Bu beşli ölçekteki dört aralık için  $(4-0=4)$  hesaplanan aralık katsayısına göre  $(4/5=0,80)$  seçenek aralıkları düzenlenecektir.

#### 3.4. İstatistiksel Analiz

Örneklem grubundaki Spor Genel Müdürlüğü Ankara Merkez binasında çalışan toplam 631 erkek 315 kadın personelden 152 erkek 44 kadın personele anket uygulamak için gerekli izinler alındıktan sonra çalışan toplam 196 kişiye kuruma

bizzat giderek araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Toplam 196 anketin geri d6n6řü gerçekleşmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, normallik testi yapıldıktan sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığına g6re, çalışanların toplam tutum puanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim yılı ve eğitim durumu değişkenlerine g6re parametrik ya da nonparametrik t-testi ile analiz edilmiştir.

Anket formu ile elde edilen verilerin ne 6l6de g6venilir olduğunu belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha g6venirlik testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuç bağlamında, anketin kabul edilebilir oranın 6zerinde bir g6venirliğe sahip olduğu g6r6lm6řt6r (Karaca, 2007).

38 ifadeden oluşan algı anketi, teori kısmına paralel bir şekilde yedi alt boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında fakt6r analizi yapılmamış olup, teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır. S6z konusu 7 alt boyut:

#### Araştırma Konusu İle İlgili Soruların Analizi:

Çalışmanın bu b6l6m6nde, araştırmanın ana konusunu oluşturan ve kadın y6neticilerin 6st d6zey y6netsel pozisyonlara y6kselmelerini engelleyen cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespite y6nelik analizlere yer verilecektir.

#### Kadınların oklu Rol 6stlenmesi ile İlgili Tutumlar:

Bu b6l6mde “kadınların aile yaşamındaki rol ve sorumlularının 6st d6zey y6netsel pozisyonlara y6kselmelerini nasıl etkilediği” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 5 ifade y6neltilmiştir.

#### Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ile İlgili Tutumlar:

Bu b6l6mde “kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi 6st d6zey y6netsel pozisyonlara gelme ile ilgili isteklerinin olup olmadığı” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 7 ifade y6neltilmiştir.

### İnformal İletişim Ağları ile İlgili Tutumlar:

Bu bölümde “kadınların örgütlerde erkeklerin kurmuş oldukları iletişim ağlarına ne düzeyde katıldıkları” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 3 ifade yöneltilmiştir.

### Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları ile İlgili Tutumlar:

Bu bölümde “fırsat eşitliği tanımayan örgütsel politikalara ve erkek-kadın örgüt kültürüne ilişkin mevcut durum” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 8 ifade yöneltilmiştir.

### Mentörlük ile İlgili Tutumlar:

Bu bölümde “kadınların örgütlerde mentörlük ilişkisinden ne derece yararlandıkları” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 2 ifade yöneltilmiştir.

### Stereotipler ile İlgili Tutumlar:

Bu bölümde “erkeklerin kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar hakkında olumsuz önyargılara sahip olup olmadıkları” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 7 ifade yöneltilmiştir.

### Mesleki Ayrım ile İlgili Tutumlar:

Bu bölümde “cinsiyet rollerine yönelik toplumsallaşma tarzının örgütsel yapılanmaya taşınıp taşınmadığı, dolayısıyla kadınlara yönelik yatay ve dikey ayrımcılığın söz konusu olup olmadığı” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 6 ifade yöneltilmiştir.

### Çalışanların Toplam Tutum Puanlarının Demografik Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması ve Hipotezlerin Testi:

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların toplam tutum puanları demografik değişkenler bakımından karşılaştırılacak, böylece hipotezlerin testi gerçekleştirilecektir. Aşağıda her bir hipoteze ilişkin yapılan istatistiksel analizler ve sonuçları görülmektedir.

### Verilerin Çözümlemesi:

Toplanan veriler, SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Ölçekte yer alan maddelere yönelik frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmalar bulunmuştur. Örnek bireylerin toplam cam tavan sendromu algı puanlarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan (statü) ve mesleki deneyim değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t-testi (IndependentSamples t-test), Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U analiz teknikleri 0,05 önem düzeyinde kullanılmıştır.





## 4.BULGULAR

### 4.1.Frekans tabloları ve test istatistikleri

**Tablo:4.1.1. Cinsiyet**

	Frekans	%	Geçerli%	Birikimli%
Kadın	44	22,4	22,4	22,4
Erkek	152	77,6	77,6	100,0
Toplam	196	100,0	100,0	

Bireylerin; %22,4'ü kadın, %77,6'sı ise erkektir.

**Tablo:4.1.2.Yas Grupları**

	Frekans	%	Geçerli%	Birikimli%
20-30	31	15,8	15,8	15,8
31-40	92	46,9	46,9	62,8
41-50	37	18,9	18,9	81,6
51-+	36	18,4	18,4	100,0
Toplam	196	100,0	100,0	

Bireylerin; %15,8'i 20-30 yaş grubu arasında, %46,9'u 31-40 yaş grubu arasında, %18,9'u 41-50 yaş grubu arasında, %18,4'ü 51-+ yaş grubu arasındadır.

**Tablo:4.1.3.Eğitim Düzeyi**

	Frekans	%	Geçerli%	Birikimli%
Lise	30	15,3	15,3	15,3
Ön Lisans	31	15,8	15,8	31,1
Lisans	116	59,2	59,2	90,3
Yüksek Lisans	15	7,7	7,7	98,0
Doktora	4	2,0	2,0	100,0
Toplam	196	100,0	100,0	

Bireylerin; %15,3'ü Lise, %15,8'i Ön Lisans, %59,2'si Lisans, %7,7'si Yüksek Lisans ve %2,0'i ise Doktora mezunudur.

**Tablo:4.1.4. Medeni Hal**

	Frekans	%	Geçerli%	Birikimli%
Evli	151	77,0	77,0	77,0
Bekar	45	23,0	23,0	100,0
Toplam	196	100,0	100,0	

Bireylerin; %77,0'ı Evli, %23,0'ı Bekardır.

**Tablo:4.1.5.Mesleki Deneyim**

	Frekans	%	Geçerli%	Birikimli%
1-5	23	11,7	11,7	11,7
6-10	67	34,2	34,2	45,9
11-15	39	19,9	19,9	65,8
16-20	26	13,3	13,3	79,1
21-+	41	20,9	20,9	100,0
Toplam	196	100,0	100,0	

Bireylerin; %11,7'si 1-5 yıl mesleki deneyim arası, %34,2'si 6-10 yıl mesleki deneyim arası, %19,9'u 11-15 yıl mesleki deneyim arasında, %13,3'ü 16-20 yıl mesleki deneyim arası ve %20,9'u ise 21-+ yıl mesleki deneyimdedir.

**Tablo:4.1.6. Kadın ve Erkek Personelin Cam Tavan Sendromu Düzeyleri**

Cinsiyet	N	A.Ort.
Kadın	44	2,2055
N	44	
Erkek	152	2,6179
N	152	

Kadın personelin kurum içi maruz kaldıkları cam tavan sendromu görüşü düzeyi (2,2055), erkek personelin kadın personelin kurum içi maruz kaldığı cam tavan sendromu görüşü düzeyine (2,6179) göre daha düşüktür.

**Tablo:4.1.7. Personelin Cinsiyetlerine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutlarına Göre Puan Dağılım Ortalamaları**

Cinsiyet		N	Min.	Max.	A.Ort.	Std. Sapma
Kadın	Çoklu Rol üstlenme	44	1,40	4,00	2,2591	,70160
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	44	1,29	3,57	2,2695	,51941
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	44	,88	2,88	1,8324	,37056
	Mentörlük	44	1,00	3,50	2,1591	,76836
	Mesleki Ayırım	44	1,67	3,50	2,5076	,54861
	Sterotipler	44	1,29	4,00	2,6851	,58585
	N	44				
Erkek	Çoklu Rol üstlenme	152	,00	4,00	3,0434	,92469
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	152	,43	4,00	2,8900	,88986
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	152	1,25	7,25	1,9951	,52541
	Mentörlük	152	,00	4,00	2,6250	1,06144
	Mesleki Ayırım	152	,33	4,00	2,5362	,70448
	Sterotipler	152	,00	4,00	3,0094	,95933
	N	152				

Personelin Cinsiyetlerine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutlarına Göre incelendiğinde, Aritmetik Ortalama değerleri

Kadınlarda göre; Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,2591, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,2695, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,8324, Mentörlük 2,1591, Mesleki Ayırım 2,5076 ve Sterotipler 2,6851 dir.

Erkekler göre; Çoklu Rol Üstlenme değeri 3,0434, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,8900, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9951, Mentörlük 2,6250, Mesleki Ayırım 2,5362 ve Sterotipler 3,0094 dir.

**Tablo:4.1.8. Personelin Yaş Gruplarına Göre Puan Dağılım Ortalamaları**

Yaş Grupları		N	Min.	Max.	A.Ort.	Std. Sapma
20-30	Çoklu Rol üstlenme	31	,00	4,00	3,1161	1,00236
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	31	,57	4,00	2,6498	,92202
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	31	1,25	7,25	2,2419	,98316
	Mentörlük	31	1,00	4,00	2,1129	,65460
	Mesleki Ayırım	31	1,33	3,67	2,1989	,53475
	Sterotipler	31	1,14	4,00	2,8618	1,02252
	N	31				
31-40	Çoklu Rol üstlenme	92	1,20	4,00	2,9022	,95503
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	92	,43	4,00	2,7966	,94506
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	92	1,25	3,00	1,9579	,31897
	Mentörlük	92	,00	4,00	2,6304	1,05056
	Mesleki Ayırım	92	1,33	3,83	2,5380	,67309
	Sterotipler	92	,71	4,00	2,9596	,94342
	N	92				
41-50	Çoklu Rol üstlenme	37	1,40	4,00	3,0000	,94985
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	37	1,29	4,00	2,9421	,84881
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	37	1,38	2,63	1,8885	,30159
	Mentörlük	37	,00	4,00	2,8514	1,09205
	Mesleki Ayırım	37	1,33	3,83	2,7658	,65553
	Sterotipler	37	1,14	4,00	3,1081	,81330
	N	37				
51-+	Çoklu Rol üstlenme	36	1,40	4,00	2,4278	,67638
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	36	,71	3,00	2,5238	,47442
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	36	,88	2,25	1,7882	,30446
	Mentörlük	36	,00	4,00	2,2500	,98198
	Mesleki Ayırım	36	,33	4,00	2,5509	,70014
	Sterotipler	36	,00	4,00	2,7659	,73254
	N	36				

Personelin Yaş Gruplarına Göre incelendiğinde, Aritmetik Ortalama değerleri;

20-30 yaş grubunun, Çoklu Rol Üstlenme değeri 3,1161, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,6498, Örgüt Kültürü ve Politikaları 2,2419, Mentörlük 2,1129, Mesleki Ayırım 2,1989 ve Sterotipler 2,8618 dir.

31-40 yaş grubunun, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,9122, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,7966, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9579, Mentörlük 2,6304, Mesleki Ayırım 2,5380 ve Sterotipler 2,9596 dir.

41-50 yaş grubunun, Çoklu Rol Üstlenme değeri 3,0000, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,9421, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,8885, Mentörlük 2,8514, Mesleki Ayırım 2,7658 ve Sterotipler 3,1081 dir.

51-+ yaş grubunun, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,4278, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,5238, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,7882, Mentörlük 2,2500, Mesleki Ayırım 2,5509 ve Sterotipler 2,7659 dir.



**Tablo:4.1.9.Personelin Eğitim Durumuna Göre Puan Dağılım Ortalamaları**

Eğitim Düzeyi		N	Min.	Max.	A.Ort.	Std. Sapma
Lise	Çoklu Rol üstlenme	30	1,20	3,60	2,4600	,66675
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	30	,71	3,43	2,2619	,62898
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	30	1,38	7,25	2,0250	1,01889
	Mentörlük	30	1,00	3,50	2,1667	,72318
	Mesleki Ayırım	30	1,33	3,33	2,4222	,58022
	Sterotipler	30	,71	3,43	2,5619	,57869
	N	30				
Ön Lisans	Çoklu Rol üstlenme	31	1,40	4,00	2,6645	,91417
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	31	1,43	4,00	2,7742	,68589
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	31	,88	2,25	1,7581	,29919
	Mentörlük	31	,00	4,00	2,6129	,95490
	Mesleki Ayırım	31	,33	3,33	2,6290	,69484
	Sterotipler	31	,00	4,00	2,9954	,88563
	N	31				
Lisans	Çoklu Rol üstlenme	116	,00	4,00	2,9448	1,00523
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	116	,43	4,00	2,8190	,91916
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	116	1,25	3,00	1,9968	,32574
	Mentörlük	116	,00	4,00	2,5388	1,06148
	Mesleki Ayırım	116	1,33	3,83	2,4842	,66811
	Sterotipler	116	1,00	4,00	2,9643	,96595
	N	116				
Yüksek Lisans	Çoklu Rol üstlenme	15	2,40	4,00	3,3867	,56804
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	15	1,57	4,00	3,0762	,89029
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	15	1,25	2,88	1,9500	,34654
	Mentörlük	15	,00	4,00	2,8000	1,26491
	Mesleki Ayırım	15	1,33	4,00	2,7111	,79798
	Sterotipler	15	1,29	4,00	3,2286	,84653
	N	15				
Doktora	Çoklu Rol üstlenme	4	2,80	4,00	3,3000	,52915
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	4	2,43	3,71	3,0357	,52651
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	4	1,50	2,13	1,9375	,29756
	Mentörlük	4	1,50	3,50	2,8750	,94648
	Mesleki Ayırım	4	3,00	3,50	3,2083	,25000
	Sterotipler	4	3,00	3,57	3,3929	,27042
	N	4				

Personelin Eğitim Durumlarına Göre incelendiğinde, Aritmetik Ortalama değerleri;

Lise düzeyinde, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,4600, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,2619, Örgüt Kültürü ve Politikaları 2,0250, Mentörlük 2,1667, Mesleki Ayırım 2,4222 ve Sterotipler 2,5619 dir.

Ön Lisans düzeyinde, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,6645, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,7742, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,7582, Mentörlük 2,6129, Mesleki Ayırım 2,6290 ve Sterotipler 2,9954 dir.

Lisans düzeyinde, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,9448, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,8190, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9968, Mentörlük 2,5388, Mesleki Ayırım 2,4842 ve Sterotipler 2,9643 dir.

Yüksek Lisans düzeyinde, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,3867, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,0762, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9500, Mentörlük 2,8000, Mesleki Ayırım 2,7111 ve Sterotipler 2,2286 dir.

Doktora düzeyinde, Çoklu Rol Üstlenme değeri 3,3000, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 3,0357, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9375, Mentörlük 2,8750, Mesleki Ayırım 3,2083 ve Sterotipler 3,3929 dir.

**Tablo:4.1.10.Personelin Medeni Durumuna Göre Puan Dağılım Ortalamaları**

Medeni Hal		N	Min.	Max.	A.Ort.	Std. Sapma
Evli	Çoklu Rol üstlenme	151	1,20	4,00	2,9113	,92711
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	151	,43	4,00	2,8184	,84208
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	151	,88	3,00	1,9230	,30817
	Mentörlük	151	,00	4,00	2,5166	1,05896
	Mesleki Ayırım	151	,33	4,00	2,5375	,65523
	Sterotipler	151	,00	4,00	2,9801	,90817
	N	151				
Bekar	Çoklu Rol üstlenme	45	,00	4,00	2,7200	,96615
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	45	,57	4,00	2,5238	,89110
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	45	1,25	7,25	2,0778	,87146
	Mentörlük	45	1,00	4,00	2,5333	,88805
	Mesleki Ayırım	45	1,33	3,83	2,5037	,73037
	Sterotipler	45	1,14	4,00	2,7905	,85747
	N	45				

Personelin Medeni Durumlarına Göre incelendiğinde, Aritmetik Ortalama değerleri;

Evlilerde, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,9113, Kadınların Kişisel Tercih Algıları2,8184,Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9230,Mentörlük 2,5160,Mesleki Ayırım 2,5375 ve Sterotipler 2,9801 dir.

Bekarlarda, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,7200, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,5238,Örgüt Kültürü ve Politikaları 2,0778,Mentörlük 2,5333,Mesleki Ayırım 2,5037 ve Sterotipler 2,7905 dir.



**Tablo:4.1.11.Personelin Mesleki Deneyimlerine Göre Puan Dağılım Ortalamaları**

Mesleki Deneyim		N	Min.	Max.	A.Ort.	Std. Sapma
1-5	Çoklu Rol üstlenme	23	,00	4,00	2,4261	,91115
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	23	,43	4,00	2,1677	,95020
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	23	1,50	7,25	2,3587	1,14024
	Mentörlük	23	1,00	4,00	2,1739	,71682
	Mesleki Ayırım	23	1,33	3,33	2,1667	,52944
	Sterotipler	23	1,14	4,00	2,2857	,75100
	N	23				
6-10	Çoklu Rol üstlenme	67	1,20	4,00	3,0866	,97622
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	67	1,43	4,00	2,9318	,92661
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	67	1,25	2,88	1,9515	,33212
	Mentörlük	67	1,00	4,00	2,7463	1,00895
	Mesleki Ayırım	67	1,33	3,67	2,5249	,69646
	Sterotipler	67	,71	4,00	3,0064	1,03149
	N	67				
11-15	Çoklu Rol üstlenme	39	1,40	4,00	2,9897	,96130
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	39	1,29	4,00	2,8645	,83682
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	39	1,50	2,63	1,9679	,23772
	Mentörlük	39	,00	4,00	2,2308	1,08122
	Mesleki Ayırım	39	1,33	3,33	2,3974	,59311
	Sterotipler	39	1,14	4,00	3,0586	,89558
	N	39				
16-20	Çoklu Rol üstlenme	26	1,40	4,00	2,9769	,89143
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	26	1,29	4,00	2,8352	,82184
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	26	1,38	2,38	1,8894	,26059
	Mentörlük	26	,00	4,00	2,9808	,95374
	Mesleki Ayırım	26	1,67	3,83	2,9936	,53225
	Sterotipler	26	2,00	4,00	3,2802	,57779
	N	26				
21-+	Çoklu Rol üstlenme	41	1,40	4,00	2,5707	,75705
	Kadınların Kişisel Tercih Algıları	41	,71	4,00	2,6202	,56750
	Örgüt Kültürü ve Politikaları	41	,88	2,25	1,7805	,30205
	Mentörlük	41	,00	4,00	2,3293	1,01001
	Mesleki Ayırım	41	,33	4,00	2,5732	,70519
	Sterotipler	41	,00	4,00	2,8537	,73920
	N	41				

Personelin Mesleki Deneyimlerine Göre incelendiğinde, Aritmetik Ortalama değerleri;

1-5 yıl, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,4261, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,1677, Örgüt Kültürü ve Politikaları 2,3587, Mentörlük 2,1739, Mesleki Ayırım 2,1667 ve Sterotipler 2,2857 dir.

6-10 yıl, Çoklu Rol Üstlenme değeri 3,0866, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,9318, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9515, Mentörlük 2,7463, Mesleki Ayırım 2,5249 ve Sterotipler 3,0064 dir.

11-15 yıl, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,9897, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,8645, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,9679, Mentörlük 2,2308, Mesleki Ayırım 2,3974 ve Sterotipler 3,0586 dir.

16-20 yıl, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,9769, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,8352, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,8894, Mentörlük 2,9808, Mesleki Ayırım 2,9936 ve Sterotipler 3,2802 dir.

21-+ yıl, Çoklu Rol Üstlenme değeri 2,5707, Kadınların Kişisel Tercih Algıları 2,6202, Örgüt Kültürü ve Politikaları 1,7805, Mentörlük 2,3293, Mesleki Ayırım 2,5732 ve Sterotipler 2,8537 dir.

**Tablo:4.1.12.**Personelin Cinsiyeti İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi

Değişken	Cam tavan sendromu Düzeyi	N	S.Ort.	Mann Whitney U	P
Cinsiyet	Kadın	44	70,64	2118,000	<b>,000</b>
	Erkek	152	106,57		

Kadın personel ve erkek personelin cam tavan sendromu algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,05$ )  $H_1$ :hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo:4.1.13.**Personelin Medeni Durumu İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi

Değişken	Cam tavan sendromu Düzeyi	N	S.Ort.	Mann Whitney U	P
Medeni durum	Evli	151	100,90	3034,500	,277
	Bekar	45	90,43		

Personelin medeni durumu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ).  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo:4.1.14.**Personelin Yaş Grubu İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Cam tavan sendromu Düzeyi	N	S.Ort.	SD	X <sup>2</sup>	P
Yaş grubu	20-30	31	94,44	3	5,387	,146
	31-40	92	100,93			
	41-50	37	111,81			
	51-+	36	82,10			

Personelin yaş grubu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo:4.1.15.**Personelin Eğitim Düzeyleri İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Cam tavan sendromu Düzeyi	N	S.Ort.	SD	X <sup>2</sup>	P
Eğitim düzeyi	Lise	30	73,62	4	9,811	<b>,044</b>
	Ön lisans	31	101,47			
	Lisans	116	107,06			
	Yüksek Lisans	15	120,67			
	Doktora	4	133,88			

Personelin eğitim seviyeleri ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ )  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo:4.1.16.**Personelin Mesleki Deneyim Süresi İle Cam Tavan Sendromu Düzeyleri Seviyeleri Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Cam tavan sendromu Düzeyi	N	S.Ort.	SD	X <sup>2</sup>	P
Mesleki deneyim süresi	1-5	23	64,57	4	15,307	<b>,004</b>
	6-10	67	108,04			
	11-15	39	98,73			
	16-20	26	120,06			
	21-+	41	88,05			

Personelin mesleki deneyim süresi ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ )  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo:4.1.17.**Personelin Cinsiyeti İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi

Değişken	Cinsiyet	N	S.Ort.	Mann Whitney U	P
Çoklu rol üstlenme	Kadın	44	60,81	1685,500	<b>,000</b>
	Erkek	152	109,41		
Kadınların kişisel tercih algıları	Kadın	44	65,61	1897,000	<b>,000</b>
	Erkek	152	108,02		
Örgüt kültürü ve politikaları	Kadın	44	79,30	2499,000	<b>,010</b>
	Erkek	152	104,06		
Mentörlük	Kadın	44	78,75	2475,000	<b>,007</b>
	Erkek	152	104,22		
Mesleki ayırım	Kadın	44	94,67	3175,500	,609
	Erkek	152	99,61		
Sterotipler	Kadın	44	80,74	2562,500	<b>,017</b>
	Erkek	52	103,64		

Personelin cinsiyeti ile çoklu rol üstlenme görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ) $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Personelin cinsiyeti ile Kadınların kişisel tercih algıları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ )

Personelin cinsiyeti ile örgüt kültürü ve politikaları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ )

Personelin cinsiyeti ile mentörlük görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ )

Personelin cinsiyeti ile mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ) (Görüşler arasında farklılık çıkması olumludur. Her iki grupta cam tavan sendromunun olduğunu fark etmiş durumdadır)

Personelin cinsiyeti ile sterotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ )

**Tablo:4.1.18.**Personelin Medeni Durumu İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi

Değişken	Medeni Durum	N	S.Ort.	Mann Whitney U	P
Çoklu rol üstlenme	Evli	151	100,86	3041,500	,279
	Bekar	45	90,59		
Kadınların kişisel tercih algıları	Evli	151	102,83	2743,000	<b>0,49</b>
	Bekar	45	83,96		
Örgüt kültürü ve politikaları	Evli	151	95,93	3009,000	,237
	Bekar	45	107,13		
Mentörlük	Evli	151	98,84	3346,500	,875
	Bekar	45	97,37		
Mesleki ayırım	Evli	151	99,22	3288,500	,743
	Bekar	45	96,08		
Sterotipler	Evli	151	101,76	2905,500	,136
	Bekar	45	85,57		

Personelin medeni durumu ile çoklu rol üstlenme görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )

Personelin medeni durumu ile Kadınların kişisel tercih algıları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ) $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Personelin medeni durumu ile örgüt kültürü ve politikaları görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )

Personelin medeni durumu ile mentörlük görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )

Personelin medeni durumu ile mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )

Personelin medeni durumu ile sterotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )

**Tablo:4.1.19.**Personelin Yaş Grubu İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Değişken	Yaş Grupları	N	S.Ort	SD	X <sup>2</sup>	P
Çoklu rol üstlenme	20-30	31	115,35	3	11,584	<b>,009</b>
	31-40	92	100,78			
	41-50	37	104,61			
	51-+	36	71,89			
Kadınların kişisel tercih algıları	20-30	31	92,11	3	3,921	,270
	31-40	92	101,05			
	41-50	37	109,89			
	51-+	36	85,78			
Örgüt kültürü ve politikaları	20-30	31	129,21	3	15,975	<b>,001</b>
	31-40	92	100,34			
	41-50	37	89,47			
	51-+	36	76,64			
Mentörlük	20-30	31	73,85	3	14,044	<b>,003</b>
	31-40	92	104,45			
	41-50	37	117,84			
	51-+	36	84,64			
Mesleki ayırım	20-30	31	71,29	3	11,844	<b>,008</b>
	31-40	92	99,84			
	41-50	37	118,30			
	51-+	36	98,17			
Sterotipler	20-30	31	94,19	3	2,401	,494
	31-40	92	99,53			
	41-50	37	108,57			
	51-+	36	89,22			

Personelin yaş grubu ile çoklu rol üstlenme görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Personelin yaş grubu ile Kadınların kişisel tercih algıları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Personelin yaş grubu ile örgüt kültürü ve politikaları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Personelin yaş grubu ile mentörlük görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Personelin yaş grubu ile mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Personelin yaş grubu ile sterotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).

**Tablo:4.1.20.**Personelin Eğitim Seviyesi İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Alt boyut	Eğitim seviyesi	N	S.Ort	Sd	X <sup>2</sup>	P
Çoklu rol üstlenme	lise	30	72,37	4	14,821	<b>,005</b>
	Ön lisans	31	85,87			
	lisans	116	103,65			
	Y. Lisans	15	130,37			
	Doktora	4	123,62			
Kadınların Kişisel tercih algıları	lise	30	66,73	4	12,726	<b>,013</b>
	Ön lisans	31	99,39			
	lisans	116	103,18			
	Y. Lisans	15	118,50			
	Doktora	4	119,12			
Örgüt kültürü ve politikaları	lise	30	86,88	4	14,936	<b>,005</b>
	Ön lisans	31	68,00			
	lisans	116	108,96			
	Y. Lisans	15	99,83			
	Doktora	4	113,75			
Mentörlük	lise	30	78,70	4	6,300	,178
	Ön lisans	31	105,94			
	lisans	116	98,79			
	Y. Lisans	15	115,93			
	Doktora	4	115,62			
Mesleki ayırım	lise	30	86,82	4	7,712	,103
	Ön lisans	31	108,82			
	lisans	116	95,11			
	Y. Lisans	15	111,37			
	Doktora	4	156,12			
Sterotipler	lise	30	73,33	4	9,093	,059
	Ön lisans	31	105,44			
	lisans	116	99,89			
	Y. Lisans	15	116,70			
	Doktora	4	125,00			

Personelin eğitim seviyesi ile çoklu rol üstlenme görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,05$ )  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Personelin eğitim seviyesi ile Kadınların kişisel tercih algıları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,05$ )

Personelin eğitim seviyesi ile örgüt kültürü ve politikaları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,05$ )

Personelin eğitim seviyesi ile mentörlük görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p > 0,05$ )

Personelin eğitim seviyesi ile mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )

Personelin eğitim seviyesi ile stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ )

**Tablo:4.1.21.**Personelin Mesleki Deneyim Süresi İle Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Alt boyut	Mesleki deneyim	N	S.Ort	Sd	X <sup>2</sup>	P
Çoklu rol üstlenme	1-5	23	74,15	4	13,628	<b>,009</b>
	6-10	67	112,43			
	11-15	39	104,96			
	16-20	26	103,25			
	21-+	41	80,23			
Kadınların Kişisel tercih algıları	1-5	23	63,11	4	12,530	<b>,014</b>
	6-10	67	108,64			
	11-15	39	105,13			
	16-20	26	104,13			
	21-+	41	92			
Örgüt kültürü ve politikaları	1-5	23	126,28	4	13,634	<b>,009</b>
	6-10	67	100,04			
	11-15	39	102,41			
	16-20	26	95,54			
	21-+	41	75,43			
Mentörlük	1-5	23	78,70	4	15,830	<b>,003</b>
	6-10	67	109,26			
	11-15	39	84,09			
	16-20	26	125,73			
	21-+	41	88,46			
Mesleki ayırım	1-5	23	68,17	4	19,467	<b>,001</b>
	6-10	67	99,43			
	11-15	39	87,96			
	16-20	26	135,79			
	21-+	41	100,38			
Stereotipler	1-5	23	56,30	4	17,542	<b>0,02</b>
	6-10	67	103,85			
	11-15	39	105,59			
	16-20	26	117,62			
	21-+	41	94,56			

Personelin mesleki deneyim süreleri ile çoklu rol üstlenme görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Personelin mesleki deneyim süreleri ile Kadınların kişisel tercih algıları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).



Personelin mesleki deneyim süreleri ile örgüt kültürü ve politikaları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Personelin mesleki deneyim süreleri ile mentörlük görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Personelin mesleki deneyim süreleri ile mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

Personelin mesleki deneyim süreleri ile stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).



## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Kadın personelin cam tavan sendromu düzeyi erkek personele göre daha düşüktür. “Cam Tavan Sendromu” Türkiye’ de Sağlık çalışanları üzerinde de incelenmiş olup sonuç olarak; erkek ve kadın sağlık çalışanlarının “Cam Tavan Sendromu” na ilişkin bakış açılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Erkek sağlık çalışanları gerek erkek yöneticiler gerekse kurum yapısı olsun kadınların kariyer yapmasına engel teşkil edecek bir durumun söz konusu olmadığı görüşünü savunmaktadırlar. Buna karşın kadın sağlık çalışanları ise erkek yöneticilere kariyer aşamalarında kendilerine göre daha fazla imkân (yüksek ücret vb) verildiği görüşünü benimsediklerini ifade etmişlerdir. Yine kadın çalışanlar için ailevi sorumluluklar da kariyer engelleri olarak ifade edilmiştir. Kurum yapısı ve karşı cinsin kadınların kariyer planlamasında etkili rol oynamadığı, bazı durumlarda “Cam Tavan” oluşturdukları kadınlar tarafından benimsenmiş bir görüş olmuştur (Köksal,2015).Personelin medeni durum değişkenine göre cam tavan sendromu düzeyleri arasında bir farklılık yoktur. Personelin yaş grubu değişkenine göre cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Eğitim seviyeleri bakımından lise mezunu personelin cam tavan sendromu düzeyi daha düşüktür. 1-5 yıl görev yapan personelin cam tavan sendromu düzeyi en düşük olup, 16-20 yıl görev yapan personelin cam tavan sendromu diğer görev süresindekilere göre yüksektir. Personelin; “Fırsat eşitliği tanımayan örgütsel politikaları ve erkek-kadın örgüt kültürüne ilişkin mevcut durum yargısında erkek personelin kadın personele göre fırsat eşitliği olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; “Kadınların örgütlerde mentörlük ilişkisinde ne derece yararlandıkları” yargısında erkek personelin kadın personele göre kadınların mentörlük ilişkisinden yararlandıkları düşüncesi daha baskındır. Personelin; “Cinsiyet rollerine yönelik toplumsallaşma tarzının örgütsel yapılanmaya taşınıp taşınmadığı dolayısıyla kadınlara yönelik yatay ve dikey ayrımcılığın söz konusu olup olmadığı” yargısında erkek personelin kadın personele göre kadınlara yönelik yatay ya da dikey ayrımcılığın olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin;“ Erkeklerin kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar hakkında olumsuz önyargılara sahip olup olmadıkları” yargısında erkek personelin kadın personele göre önyargılı ve olumsuz düşünceleri daha baskındır.

Personelin; “kadınların aile yaşamında rol ve sorumlulukların üst düzey pozisyonlara yükselmelerine etkisi” yargısında, 20-30 ve 31-40 yaş grubu personelin diğer yaş gruplarındaki personele göre üst düzey pozisyonlara yükselmeleri önünde engel olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; “Kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi üst düzey yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili isteklerinin olup olmadığı” yargısında 20-30 yaş ve 31-40 yaş grubu personelin diğer yaş gruplarındaki personele göre daha istekli oldukları düşüncesi daha baskındır. Personelin; “Fırsat eşitliği tanımayan örgütsel politikaları ve erkek-kadın örgüt kültürüne ilişkin mevcut durum 20-30 yaş ve 31-40 yaş grubu personelin diğer yaş gruplarındaki personele göre fırsat eşitliği olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; “Kadınların örgütlerde mentörlük ilişkisinde ne derece yararlandıkları” yargısında 20-30 yaş ve 31-40 yaş grubu personelin diğer yaş gruplarındaki personele göre kadınların mentörlük ilişkisinden yararlandıkları düşüncesi daha baskındır. Personelin; “Cinsiyet rollerine yönelik toplumsallaşma tarzının örgütsel yapılanmaya taşınıp taşınmadığı dolayısıyla kadınlara yönelik yatay ve dikey ayrımcılığın söz konusu olup olmadığı” yargısında 20-30 yaş ve 31-40 yaş grubu personelin diğer yaş gruplarındaki personele göre kadınlara yönelik yatay ya da dikey ayrımcılığın olduğuna dair düşünceleri daha baskındır.

Personelin; “kadınların aile yaşamında rol ve sorumlulukların üst düzey pozisyonlara yükselmelerine etkisi” yargısında, Yüksek lisans ve doktora eğitimi almış personelin diğer eğitim seviyesindeki personele göre üst düzey pozisyonlara yükselmeleri önünde engel olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; “Kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi üst düzey yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili isteklerinin olup olmadığı” yargısında yüksek lisans ve doktora eğitimi almış personelin diğer eğitim seviyesindeki personele göre daha istekli oldukları düşüncesi daha baskındır. Atan (2011)’in araştırmasında eğitim düzeyi, kadın yöneticilerin cam tavana ilişkin algılarında Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları, Örgüt kültürü ve Politikaları, İnfomal İletişim Ağları, Mesleki Ayırım alt boyutlarını etkileyen bir değişken olarak görüldüğünü belirtmiştir. Çalışmamızdan Elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Personelin; “kadınların aile yaşamında rol ve sorumlulukların üst düzey pozisyonlara yükselmelerine etkisi” yargısında, erkek personelin kadın personele göre üst düzey pozisyonlara

yükselmeleri önünde engel olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; “Kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi üst düzey yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili isteklerinin olup olmadığı” yargısında erkek personelin kadın personele göre daha istekli oldukları düşüncesi daha baskındır. Personelin; “Erkeklerin kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar hakkında olumsuz önyargılara sahip olup olmadıkları” yargısında erkek personelin kadın personele göre önyargılı ve olumsuz düşünceleri daha baskındır. Personelin; “Kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi üst düzey yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili isteklerinin olup olmadığı” yargısında evli personelin bekar personele göre daha istekli oldukları düşüncesi daha baskındır. Büyüktoprak, (2015) tarafından Milli Eğitim Bakanlığı’na yönelik Yapılan çalışmanın sonucu ise; bulgularımızı destekler niteliktedir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatın da çalışan kadınların, büyük bölümü üniversite mezunudur. Öte yandan yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip kadın sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Kadın çalışanların büyük bir kısmının 26- 43 yaş aralıklarında dinamik işgücüne sahip olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların çoğunluğunun evli ve 3 ve üzeri çocuk sayısının azlığı da dikkat çekmektedir. Diğer kurumlarda olduğu gibi Millî Eğitim Bakanlığı’nda kadın yönetici sayısı çok azdır. Personelin; “Fırsat eşitliği tanımayan örgütsel politikaları ve erkek-kadın örgüt kültürüne ilişkin mevcut durum” yargısında lisans ve doktora eğitimi almış personelin diğer eğitim seviyesindeki personele göre fırsat eşitliği olduğuna dair düşünceleri daha baskındır.

Personelin; “kadınların aile yaşamında rol ve sorumlulukların üst düzey pozisyonlara yükselmelerine etkisi” yargısında, mesleki deneyim açısından 6-10 ve 11-15 yıl görev yapmış personelin diğer mesleki deneyime sahip personele göre üst düzey pozisyonlara yükselmeleri önünde engel olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; “Kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi üst düzey yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili isteklerinin olup olmadığı” yargısında mesleki deneyim açısından 6-10 yıl ve 11-15 yıl görev yapmış personelin diğer mesleki deneyime sahip personele göre daha istekli oldukları düşüncesi baskındır. Çetin, (2011) tarafından yapılan çalışmada; kadın yöneticilerin yöneticilikteki çalışma sürelerine bakıldığında 0-9 yıl arasında yönetim tecrübesi olanlar %75’dir. 18-34 yaşları arasında olan kadın yöneticilerin yüzdesi de %75’dir. Bu sonuç kadın

yöneticilerin daha çok genç ve yetişkinlerden oluştuğunu göstermektedir. Erken yaşlardaki kadın yönetici sayısının çok olmasına karşın 15 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip kadın yöneticilerin oranı %8.3'dür. Bu durum kadın yöneticilerin ilerleyen yıllarda yöneticilik kadrolarını bireysel tercih algı, örgütsel ve toplumsal nedenlerle bıraktıklarının bir göstergesi bir başka deyişle cam tavanın etkisinin bir göstergesi olabilir. Bu çalışma elde ettiğimiz bulgularla benzerlik göstermektedir. Personelin; "Fırsat eşitliği tanımayan örgütsel politikaları ve erkek-kadın örgüt kültürüne ilişkin mevcut durum" yargısında mesleki deneyim açısından 1-5 yıl ve 11-15 yıl görev yapmış personelin diğer mesleki deneyime sahip personele göre fırsat eşitliği olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; "Kadınların örgütlerde mentörlük ilişkisinde ne derece yararlandıkları" yargısında 6-10 yıl ve 16-20 yıl görev yapmış personelin diğer mesleki deneyime sahip personele göre kadınların mentörlük ilişkisinden yararlandıkları düşüncesi daha baskındır. Personelin; "Cinsiyet rollerine yönelik toplumsallaşma tarzının örgütsel yapılanmaya taşınıp taşınmadığı dolayısıyla kadınlara yönelik yatay ve dikey ayrımcılığın söz konusu olup olmadığı" yargısında 16-20 yıl ve 20 yıl üstü görev yapmış personelin diğer mesleki deneyime sahip personele göre kadınlara yönelik yatay ya da dikey ayrımcılığın olduğuna dair düşünceleri daha baskındır. Personelin; "Erkeklerin kadın yöneticiler ve kadın çalışanlar hakkında olumsuz önyargılara sahip olup olmadıkları" yargısında 11-15 yıl ve 16-20 yıl görev yapmış personelin diğer mesleki deneyime sahip personele göre önyargılı ve olumsuz düşünceleri daha baskındır.

Sonuç olarak; Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü'nde görev yapan kadın personelin maruz kaldığı cam tavan sendromunun incelenmesinde, çeşitli özelliklerle yapılan değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda; genel olarak aile toplum ve çalışma hayatı ile cam tavan sendromunun ilişkisini açıklayan araştırmalar yapılarak, spor genel müdürlüğü hizmet içi eğitimsel amaçlı yol haritası çıkarılabilir. Kadın personelin istihdamı ve çalışma şartları erkek egemen ortamdan arındırılmalı, erkek personel kaynaklı mobbing, kadın yöneticilerin azlığı nedeniyle yaşanan informal iletişim ağlarına katılamama engellerin kaldırılması için gerekli önlemler alınmalıdır. Kadın personelin yetki alanlarını etkin biçimde kullanabilmesi için spor genel müdürlüğünde gerekli örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Spor genel

müdürlüğü erkek personelinin cam tavan konusunda kadın personelden daha bilinçli olması alınacak önlemleri kolaylaştırıcı bir unsur olarak görülmektedir



## 6.KAYNAKLAR

- Acuner, S., Sallan, S. (1993). *Türk kamu yönetiminde kadın yöneticiler*. Amme İdaresi Dergisi, 26(3): 77-92.
- Akdöl, B.(2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık." ilaç sektöründe bir sınıflandırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Akoğlan, M.(1997). *Konaklama endüstrisinde kadın yöneticiler*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Aktaş, K. (2015). *Genel anlamda kariyer ve kariyer sorunlar*. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 1(1), 26-36.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2) 1-17.
- Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15), 111-137.
- Arıkan, S.(2003). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe uygulama*. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1): 1-20.
- Arslan, M. (2012). *Birey ve toplum*. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 50-60.
- Aycan, Z. (2004), *Üç Boyutlu cam tavan: kadınların kariyer gelişiminde kim, kime, neden engel oluyor?* [www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809](http://www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809) (07.03.2007)
- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Denizli, Türkiye.
- Aytaç, S. (2000). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları* (1. baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bebekoğlu, G., Wastı, A. (2002). *İşyerinde cinsiyet temelli düşmanca davranışların sebepleri ve sonuçları*. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, s.207-209, Antalya.

Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., Erden, P.(2011). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği” İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 12 Sayı 1, 115-132.

Bombuwela P. M., De Alwis A. Chamaru, (2013). “Effects of GlassCeiling on WomenCareer Development in PrivateSectorOrganizations – Case of Sri Lanka” Journal of Competitiveness Vol.5, Issue 2, pp. 3-19, June

Brodsky, C. (1976). *Theharassedworker*. Toronto: HeathandCompany.

Büyük yaprak, F. (2015). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: MEB merkez teşkilatı örneği*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Comer, D. R.,Vega, G. (2006). UnsavoryProblems at Tastys: A Role playaboutwhistle-blowing. *Journal of Management Education*, 30 (1): 251-269.

Çelikten, M. (2004). *Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri ili örneği*.*Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 91–118.

Çetin, A. (2011). *Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavana aşma stratejilerine etkisi: Bursa ili tekstil sektöründe bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Davenport, N.,Schwartz, D.R., Elliott, P. G. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz (Çeviren: Osman C.Önertoy)*.İstanbul: Sistem Yayınları.

Dilber, İ. (2007). *Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi üzerindeki etkisinin girdi-çıktı tablosu yardımıyla değerlendirilmesi*. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2): 205-220.

Dökmen, Z. (2006). *Toplumsal cinsiyet sosyal psikolojik açılımlar*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Eraslan, A.,Tozlu, A. (2010). Kamu yönetiminde performansa dayalı ücret sistemi. *Sayıştay Dergisi*. 81: 33-61.

Erdoğan N. (2003). *Kariyer Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- European Commission (2012). *She figures 2012: Gender in research and innovation*. Office of the European Union.
- Gerni, M. (2001). İşyerinde cinsel taciz: Erzurum ilinde bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(3): 20-46.
- Gökkaya, V.B. (2011). Kadına yönelik ekonomik şiddet: Sivas İli (Cumhuriyet Üniversitesi) Örneği, *ZFWT*, 3(3): 129-145.
- Grant, T. (2012). *Women in senior management*. International Business Report.
- Güler, B.S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma*. Ankara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Hornstein, H. (1996). *Brutal bosses and their prey. how to identify and over come abuse in work place*. New York:River head Books.
- Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Kelly, E.,Young, A. (1993). *Sex stereo typing in the workplace: a manager's guide*. England:Business Horizons.
- Kılıç, D., Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1): 107-130.
- Knutson, B. J.,Raymond S. S. (1999). Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6): 64-75.
- Korkmaz, H. (2014). *Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu*. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5): 1-14.
- Lackwood, N. (2004). The glass ceiling: domestic and international perspectives. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 1-10.

- Lewis, A.E.,Fagenson, E.A. (1995). Strategies for developing women managers; how they ful fill their objectives *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53.
- Leymann, H. (1996b). Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,5(2): 165-184.
- Leymann, H.,Gustafsso, A., (1996a). Mobbing at work and the development of post-traumatic stres disorders. *Europen Journal of Work and Organizational Psychology*,5(2): 251-275.
- Matthiesen, S., Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: role stres and individual differences. *Violence and Victims*, 22, 735-753.
- Murat, S. (2007). Dünden bugüne İstanbul'un işgücü ve istihdam yapısı. İstanbul: İto Yayınları.
- Namie, G.,Namie, R. (2003). *The bully at work –what you can do to stop*. USA: Sourcebooks
- Narin, M. (2006).*Global Kadın girişimciliğinin maksimizasyonunu hedefleme: uluslararası arenada örgütlenme ve ağ oluşturma*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. *Dergisi*, 8(1): 65-78.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller Balıkesir İli Örneği. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Cilt:14 Sayı:2 Manisa* 118-135
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (5.Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özmutaf, N. M., (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2): 41-60.
- Özyörük, M. (1982) , İdare Hukuku Ders Notları, Ankara
- Salın, D. (2003). Ways of explaining work place bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the Work Enviroment. *Human Relations*, 56 (10). 65-75.
- Serter, N. (1994). Türkiye'nin sosyal yapısı. İstanbul: Filiz Yayınları.

Sökmen, A., Boylu, Y. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 147-163.

Sökmen, A., Yazıcıoğlu İ. (2005). *Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması*. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-19.

Şimşek, M. Ş., Çelik A. (2011). Yönetim ve organizasyon. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şiyve, O. Ç. (2004). *Kadın-erkek liderlik tarzları ve cam tavan*. [www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html](http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html) (13.07.2007).

Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18): 81-89.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(11): 13-28.

Uçar, G. (2006). Yöneticilerin Değer Yargıları. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9: 45-55.

Uyargil, C. (2010). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling. women in management*. Geneva: International Labour Office.

Yıldırak, N. (2003). *Türkiye’de gezici ve geçici kadın tarım işçilerinin çalışma ve yaşam koşulları sorunları*. Ankara: Tarım-iş yayınları.

Yoğun E., Esmeray, A. (2008). Kadınların cam tavanı aşma stratejileri: büyük ölçekli türk işletmelerinde bir inceleme. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Adana.

Zel, U. (2002). *İş arenasındaki kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu*. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2): 39-48.

Zgaga, P. (2015). *Öğretmen eğitimini Avrupa'da ve ötesinde yeniden düşünmek yazıların tanıtımı. Eğitim Sorgulama Dergisi*, 6(3): 78-88.

25/8/1971 gün ve 1475 sayılı iş kanunu

22/8/1973 gün ve 7 sayılı kanun hükmünde kararname

<http://wikipedia.org>, erişim tarihi, 25/12/2016

[www.econturk.org](http://www.econturk.org), erişim tarihi,25/12/2016



**7.EKLER****KADIN YÖNETİCİLERDE KARİYER ENGELLERİ ANKETİ****ANKET FORMU**

Kişisel Bilgiler :

<b>Yaş Grupları:</b>	
20-30	
31-40	
41-50	
51 ve üzeri	
<b>Eğitim Durumu:</b>	
Lise	
Ön Lisans	
Lisans	
Yüksek Lisans	
Doktora	
<b>Medeni Hal:</b>	
Evli	
Bekar	
<b>Mesleki Deneyim Yılı:</b>	
1-5	
6-10	
11-15	
16-20	
21-+	

		Katılmıyor m	Katılmıyor m	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çoklu Rol Üstlenme	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır					
	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ile İlgili Tutumlar	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					

	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler					
	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
İnformal İletişim Ağları ile İlgili Tutumlar	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					

	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları ile İlgili Tutumlar	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlamaktadır.					
	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından					



	erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.				
	Personel çıkarılması gerektiğinde kriz döneminde öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.				
	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.				
	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.				
Mentörlük ile İlgili Tutumlar	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.				
	Kurumda mentörlük ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.				
	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir				
Mesleki Ayrım ile İlgili Tutumlar	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve				

	erkek için farklılık arz etmektedir.				
	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.				
	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.				
	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.				
	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.				
<b>Stereotipiler ile İlgili Tutumlar</b>	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.				
	Kadın yöneticiler hızlı mantıksal karar alamazlar.				
	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.				
	Kadınlar iş dünyasının				

güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : 63296879-044/  
Konu : Anket izni


20.09.2016 \* 03858

Sayın Nil Nihal DUMAN  
Muğla Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü  
Zübeyde Hanım Cad. no:1 Mençeşir/MUĞLA

İlgi: 09.09.2016 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında çalışan kadın personele yönelik talep ettiğiniz anket çalışmanızın soruları incelenmiş olup ilişikte bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmüştür.

Anket değerlendirme sonucunun Bakanlığımıza bildirilmesini rica ederim.

  
Yusuf KARADAĞ  
Genel Müdür a.  
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

EK:  
1 Anket ( 3 sayfa )

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nil Nihal DUMAN  
Doğum Yeri : Kayseri  
Doğum Yılı : 1988  
Medeni Hali : Bekâr

## EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 2003-2005 : Kayseri Fevzi Çakmak Lisesi  
Lisans 2007-2013 : Kayseri Erciyes Üniversitesi- Beden Eğitimi ve Spor  
Öğretmenliği Bölümü  
Yabancı Dil : İngilizce

## MESLEKİ BİLGİLER

2009-2010 : Türkiye Bilardo Federasyonu Başkanlığı Büro Personeli  
2010-2014 : Türkiye Yüzme Federasyonu Başkanlığı Büro Koordinatörü  
2014-2015 : Türkiye Ragbi Federasyonu Başkanlığı Antrenör ve Hakem  
Kursları Müdürü  
2015- : Muğla Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü  
İl Temsilcileri ve Spor Koordinatörü  
2016- : IMPR Humanitarian Spor Projeleri Koordinatörü(AB-BM)  
2016- : Muğla Ormanspor Basketbol Takımı Kulüp Müdürü

## ÖZGEÇMİŞ

1988 tarihinde Kayseri’de doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Kayseri’de tamamladıktan sonra 2007 yılında Kayseri Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünü kazandı. 2013 yılında mezun oldu. 2014 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalında yüksek lisans programına başladı.