

 Nil Nihal DUMAN<sup>1</sup>

 Abdurrahman KEPOĞLU<sup>2</sup>

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

### Özet

İnsan yaradılışından bugüne kadar kadınının her platformda olduğu gibi iş hayatında da erkelerle 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 153 erkek 64 kadın olmak üzere toplam 217 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.

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

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

### Abstract

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, 153 males and 64 females working a total of 217 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.

\* Bu çalışma, "Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü'nde Görev Yapan Kadın Personelin Maruz Kaldığı Cam Tavan Sendromunun İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Uzman, Ankara Büyükşehir Belediyesi, Ankara,  
[nduman88@hotmail.com](mailto:nduman88@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Uşak,  
[abdurrahman.kepoglu@usak.edu.tr](mailto:abdurrahman.kepoglu@usak.edu.tr)

Makale Geliş Tarihi: 29.11.2020

Makale Kabul Tarihi: 31.12.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## 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. Kadınların çalışma yaşamında üst düzey yönetime ulaşmalarındaki fırsatlardan yoksun kalmaları ile ilgili bir kavram olan "Cam Tavan"; yalnızca örgütsel yaşamda değil, kamu sektöründe, politik yaşamda, eğitimde ve akademik camialarda da görülmektedir. Bu olgu; örgütsel piramidin yalnızca en üstünde değil, diğer yönetsel düzeylerde de karşımıza çıkmaktadır. Cam tavan, kadınların örgütlerde hiyerarşik olarak yükselmelerini ifade etmekle kalmamakta, bununla birlikte cinsiyete

dayalı ücretlendirme, eğitim ve geliştirmeden yoksun kalma, erkeklerin egemen olduğu iletişim kanallarına girememe gibi birçok yanlış uygulamayı da kapsamaktadır. Toplumsal önyargılar, mesleki cinsiyet ayrımı, kurum kültürü gibi faktörler, cam tavanların ortaya çıkmasında rol oynamaktadır (Utma, 2019).

Kadınlar sözel yetenekler gibi birçok özellik bakımından erkeklerden ayrılmaktadır (Taşdemir, 2020). 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, inançlar ve dini değerler, ahlaki değerler, iletişim becerileri, eğitim türü ve düzeyi, kişilik yapısıdır.

Aytaç'a göre, Dünyada ve Türkiye' de nüfusun yarısını oluşturmasına rağmen kadınlar, ekonomik faaliyetlerde ve iş hayatında erkeklerde aynı oranlarda temsil edilmemişlerdir (Aytaç, 2000). Aytaç tarafından yapılan çalışmada ise şirketlerin yönetiminde özellikle üst düzeylerde çıkıldıkça 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.

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,

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 toprak tarafından yapılan diğer bir "Cam Tavan Sendromu"na yönelik çalışma ise Millî Eğitim Bakanlığı'na yöneliktir (Büyükyaprak, 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,2016), "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 & 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 çalışmada 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 araştırma yapan Vega ve Comer' e göre (Vega & Comer, 2005), işyerinde 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 mobbinge 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 yıldırma 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.

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

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

## 2. YÖNTEM

### 2.1. 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.

### 2.2. 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 153 erkek 64 kadın personele ölçek uygulanmıştır. Ayrıca tam sayım örneklem yöntemi kullanılmıştır.

### 2.3. 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), mentorlük (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 ( $4/5=0,80$ ) hesaplanan aralık katsayısına göre ( $4/5=0,80$ ) seçenek aralıkları düzenlenecektir.

### 2.4. İstatistiksel Analiz

Örneklem grubundaki Spor Genel Müdürlüğü Ankara Merkez binasında çalışan toplam 631 erkek 315 kadın

anket uygulamak için gerekli izinler alındıktan sonra çalışan toplam 217 kişiye kuruma bizzat giderek araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Toplam 217 anketin geri dönüşü gerçekleşmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, normallik testi yapıldıktan sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığına göre, çalışanların toplam tutum puanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim yılı ve eğitim durumu değişkenlerine göre parametrik ya da Non-parametrik testler ile analiz edilmiştir.

Anket formu ile elde edilen verilerin ne ölçüde güvenilir olduğunu belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuç bağlamında, anketin kabul edilebilir oranın üzerinde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür (Karaca, 2007).

38 ifadeden oluşan algı anketi, teori kısmına paralel bir şekilde yedi alt boyut açısından analiz edilmiştir. Bu boyutların oluşturulmasında faktör analizi yapılmamış olup, teorik kısımda edinilen bilgilerden yararlanılmıştır. Söz konusu 7 alt boyut: Araştırma Konusu ile İlgili Soruların Analizi: Çoklu rol üstlenmesi (ÇRÜ), kişisel tercih ve algıları (KTA), informal iletişim ağları (İNİA), örgüt kültürü ve örgüt politikaları (ÖKÖ), mentorlük (MEN), stereotipler (STRO) ve mesleki ayırım (MES) ile ilgili



tutumlar.

### 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 Çözülmesi:

Toplanan veriler, SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiş ve elde

sunulmuştur. Ölçekte yer alan maddelere yönelik frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmalar bulunmuştur. Kadın yöneticilerin toplam algı puanlarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan(statü) ve mesleki deneyim değişkenleri bakımından karşılaştırılmasında bağımsız gruplar t-testi (Independent Samples t-test), Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U (MWU) analiz teknikleri kullanılmıştır.

### **3. BULGULAR**

Bireylerin; %22,4'ü kadın (n:44), %77,6'sı ise erkektir (n:152). Bireylerin; %15,8'i 20-30 yaş grubu arasında (n:31), %46,9'u 31-40 yaş grubu arasında (n:92), %18,9'u 41-50 yaş grubu arasında (n:37), %18,4'ü 51++ yaş grubu (n:36) arasındadır. Bireylerin; %15,3'ü Lise (n:30), %15,8'i Ön Lisans (n:31), %59,2'si Lisans (n:116), %7,7'si Yüksek Lisans (n:15) ve %2,0'ı ise Doktora (n:4) mezunudur. Bireylerin; %77,0'ı Evli (n:151), %23,0'ı Bekardır (n:45). Bireylerin; %11,7'si 1-5 yıl mesleki deneyim arası (n:23), %34,2'si 6-10 yıl mesleki deneyim arası (n:67), %19,9'u 11-15 yıl mesleki deneyim arasında (n:39), %13,3'ü 16-20 yıl mesleki deneyim arası (n:26) ve %20,9'u ise 21++ yıl mesleki (n:41) deneyimdedir.

**Tablo 1.** Personelin Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutlarına Göre Puan Dağılım Ortalamaları

Alt Boyutlar		ÇRÜ	KTA	ÖKÖ	MEN	MES	STRO
	N	Ort.±SS	Ort. ±SS	Ort. ±SS	Ort. ±SS	Ort.±SS	Ort. ±SS
Kadın	44	2,25±,70	2,26±,51	1,83±,37	2,15±,76	2,50±,54	2,68±,58
Erkek	152	3,04±,92	2,89±,88	1,99±,52	2,62±1,06	2,53±,70	3,00±,95
20-30 yaş	31	3,11±1,00	2,64±,92	2,24±,98	2,11±,65	2,19±,53	2,86±1,02
31-40 yaş	92	2,90±,95	2,79±,94	1,95±,31	2,63±1,05	2,53±,67	2,95±,94
41-50 yaş	37	3,00±,94	2,94±,84	1,88±,30	2,85±1,09	2,76±,65	3,10±,81
51-+ yaş	36	2,42±,67	2,52±,47	1,78±,30	2,25±,98	2,55±,70	2,76±,73
Lise	30	2,46±,66	2,26±,62	2,02±1,01	2,16±,72	2,42±,58	2,56±,57
Ön Lisans	31	2,66±,91	2,77±,68	1,75±,29	2,61±,95	2,62±,69	2,99±,88
Lisans	116	2,94±1,00	2,81±,91	1,99±,32	2,53±1,06	2,48±,66	2,96±,96
Yüksek Lisans	15	3,38±,56	3,07±,89	1,95±,34	2,80±1,26	2,71±,79	3,22±,84
Doktora	4	3,30±,52	3,03±,52	1,93±,29	2,87±,94	3,20±,25	3,39±,27
Evli	151	2,91±,92	2,81±,84	1,92±,30	2,51±1,05	2,53±,65	2,98±,90
Bekar	45	2,72±,96	2,52±,89	2,07±,87	2,53±,88	2,50±,73	2,79±,85
1-5 deneyim	23	2,42±,91	2,16±,95	2,35±1,14	2,17±,71	2,16±,52	2,28±,75
6-10 deneyim	67	3,08±,97	2,93±,92	1,95±,33	2,74±1,00	2,52±,69	3,00±1,03
11-15 deneyim	39	2,98±,96	2,86±,83	1,96±,23	2,23±1,08	2,39±,59	3,05±,89
16-20 deneyim	26	2,97±,89	2,83±,82	1,88±,26	2,98±,95	2,99±,53	3,28±,57
21-+ deneyim	41	2,57±,75	2,62±,56	1,78±,30	2,32±1,01	2,57±,70	2,85±,73

Tabloda cam tavan sendromu alt boyutlarının katılımcıların demografik değişkenlerinin ortalamaları verilmiştir.

**Tablo 2.** Personelin Cinsiyeti ile 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	,001
	Erkek	152	106,57		
Medeni durum	Evli	151	100,90	3034,500	,277
	Bekar	45	90,43		

Kadın personel ve erkek personelin cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ). Personelin medeni durumu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ).



**Tablo 3.** Personelin Yaş Grubu ile 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			
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			
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 yaş grubu ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ). Personelin eğitim seviyeleri ve mesleki deneyim süresi ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ )

**Tablo 4.** Personelin Cinsiyeti ile Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Mann Whitney-U Testi

Alt Boyutlar	ÇRÜ				KTA				ÖKÖ		
	N	Ort	MWU	P	Ort.	MWU	P	Ort	MWU	P	
Kadın	44	60,81	1685	<b>,001</b>	65,61	1897	<b>,000</b>	79,30	<b>2499</b>	<b>,010</b>	
Erkek	152	109,41			108,02			104,06			
Evli	151	100,86	3041	,279	102,83	2743	<b>0,49</b>	95,93	3009	,237	
Bekar	45	90,59			83,96			107,13			
Alt Boyutlar	MEN				MES				STRO		
	N	Ort	MWU	P	Ort	MWU	P	Ort	MWU	P	
Kadın	44	78,75	2475	<b>,007</b>	78,75	2475	<b>,007</b>	78,75	2475	<b>,007</b>	
Erkek	152	104,22			104,22			104,22			
Evli	151	98,84	3346	,875	98,84	3346	,875	98,84	3346	,875	
Bekar	45	97,37			97,37			97,37			

Personelin cinsiyeti ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentörlük, mesleki ayırım ve stereotipler görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ) Personelin medeni durumu ile çoklu rol üstlenme, örgüt kültürü, mentörlük, mesleki ayırım ve stereotipler görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ) Personelin medeni durumu ile kişisel tercih algıları görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 5.** Personelin Eğitim Seviyesi ile Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Kruskal Wallis Testi

Alt Boyutlar	ÇRÜ				KTA			ÖKÖ		
	N	Ort	X <sup>2</sup>	P	Ort.	X2	P	Ort	X2	P
20-30 yaş	31	115,3			92,11			129,21		
31-40 yaş	92	100,7	11,58	<b>,009</b>	101,05	3,921	,270	100,34	15,97	<b>,001</b>
41-50 yaş	37	104,6			109,89			89,47		
51+ yaş	36	71,89			85,78			76,64		
Lise	30	72,37			66,73			86,88		
ÖnLis	31	85,87			99,39			68,00		
Lisans	116	103,65	14,82	<b>,005</b>	103,18	12,72	<b>,013</b>	108,96	14,93	<b>,005</b>
Y.Lis	15	130,37			118,50			99,83		
Dok.	4	123,62			119,12			113,75		
1-5 deneyim	23	74,15			63,11			126,28		
6-10 deneyim	67	112,43			108,64			100,04		
11-15 deneyim	39	104,96	13,628	<b>,009</b>	105,13	12,530	<b>,014</b>	102,41	13,634	<b>,009</b>
16-20 deneyim	26	103,25			104,13			95,54		
21+ deneyim	41	80,23			92			75,43		
Alt Boyutlar	MEN				MES			STRO		
	N	Ort	X <sup>2</sup>	P	Ort.	X2	p	Ort	X2	P
20-30 yaş	31	73,85			71,29			94,19		
31-40 yaş	92	104,45	14,04	<b>,003</b>	99,84	11,84	<b>,008</b>	99,53	2,40	,494
41-50 yaş	37	117,84			118,30			108,57		
51+ yaş	36	84,64			98,17			89,22		
Lise	30	78,70			86,82			73,33		
ÖnLis	31	105,94			108,82			105,44		
Lisans	116	98,79	6,30	,178	95,11	7,712	,103	99,89	9,093	,059
Y.Lis	15	115,93			111,37			116,70		
Dok.	4	115,62			156,12			125,00		
1-5 deneyim	23	78,70			68,17			56,30		
6-10 deneyim	67	109,26			99,43			103,85		
11-15 deneyim	39	84,09	15,830	<b>,003</b>	87,96	19,467	<b>,001</b>	105,59	17,542	<b>0,02</b>
16-20 deneyim	26	125,73			135,79			117,62		
21+ deneyim	41	88,46			100,38			94,56		

Personelin yaş grubu ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentörlük, mesleki ayırım görüşleri görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Personelin yaş grubu ile stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ). Personelin eğitim seviyesi ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları görüşleri arasında anlamlı

farklılık vardır ( $p < 0,05$ ) Personelin eğitim seviyesi ile mentörlük, mesleki ayırım, stereotipler görüşleri arasında anlamlı farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ) Personelin mesleki deneyim süreleri ile çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentörlük, mesleki ayırım ve stereotipler görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,05$ ).

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmamızı ilk kez Türkiye’ de Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü’nde gerçekleştirdik. Türkiye’ de “Cam Tavan Sendromu” üzerine yapılan bir çalışma ise 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 (Çetin,2011).

Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü Ulus-Merkez binada Türkiye’ de ilk kez yöneten ve yönetilen kadın personele yönelik yaptığımız bu çalışmada

Maruz kalınan cam tavan sendromu incelenmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Kadın ve erkek personelin cam tavan sendromu düzeyleri incelendiğinde, cinsiyet arasında anlamlı farkların bulunduğu, bu farklar, kadın personelin cam tavan sendromu düzeylerinin erkek personele göre daha düşük olduğu görülmüştür. Çalışma hayatında, erkek personelin daha fazla bu sendromu yaşadığı gözlemlenmiştir.

Çalışan personelin medeni durumlarına göre, evli personelin bekar personele göre cam tavan sendromu düzeyi daha yüksek olduğu görülmüştür. Rutin hayatta yaşanan çaresizlikler ve sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda, evli insanların daha fazla bu sendromu yaşaması araştırmayla paralellik göstermektedir.

Yapılan araştırmada cam tavan sendromu düzeyi yaş düzeylerine göre incelendiğinde, diğer yaş gruplarına göre 20-30 yaş ve 50 üstü yaş grubundaki personelin cam tavan sendromu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş hayatında, genç kesimin gelecek kaygısı ile kaygı yaşadıkları söylenebilir. Diğer taraftan orta yaş üzeri kişilerde ise iş hayatı bittikten sonraki dönemde yaşantılarındaki değişimler göz önünde bulundurularak bu sendromu



yaşamaları da normal olduğu düşünülebilir.

Çalışmada, personelin eğitim seviyeleri ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Lise mezunu personelin cam tavan sendromu düzeyi, yüksekokul mezunu personele göre daha düşük olduğu görülmüş, kariyer beklentisi olan yüksekokul mezunu personelin bu sendroma daha fazla maruz kalması, bulunduğu pozisyonu kabul etmediği fikrinde olduklarını göstermektedir. Lise mezunu personelde ise pozisyonlarını kabullendikleri görülmektedir.

Personelin mesleki deneyim süresi ile cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Araştırmada, 1-5 yıl görev yapan personelin cam tavan sendromu düzeyi düşük olması, çalışma hayatına yeni başlayan personelin, kariyer planlamasını henüz yapamaması ve gelecek dönemde hangi idari yapılarla karşılaşacaklarının tecrübesizliğini yaşadıklarını söylemek mümkün olmaktadır. 16-20 yıl görev yapan personelin ise çalışma hayatındaki yaşadıkları ve edindikleri tecrübeler ışığında cam tavan sendromu yüksek olması, kariyer beklentilerinin yüksek olmasını ve uzun süre terfi alamamaları nedeniyle öğrenilmiş çaresizliği daha fazla yaşamaları görülmektedir.

Araştırmada, personelin cinsiyeti ile çoklu rol üstlenme görüşleri, kadınların kişisel tercih algıları görüşleri, örgüt kültürü ve

politikaları görüşleri ile mentörlük görüşleri, stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Çoklu Rol Üstlenme görüşlerinde kadınların aile yaşamında rol ve sorumluluklarını erkek personelin cam tavan sendromu düzeyi yüksektir. Ataerkil bir yapı içerisinde yaşamlarına devam eden aile bireyleri içerisinde, erkeklere daha fazla sorumluluklar yüklenmesine ve daha fazla baskı uygulanmasına neden olmaktadır. Bu koşullarda erkek bireyler çalışma hayatında cam tavan sendromunu daha fazla yaşamalarını da anlamlı hale getirmektedir. Kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentörlük, stereotipler görüşlerinde erkek personelin cam tavan sendromu düzeyinin yüksek olması erkek personelin daha fazla tercih ile karşı karşıya kaldıklarını, daha fazla grup ve düşünce baskısına maruz kalmaları, çalışma hayatlarında en az hata yaparak başarılı olma çabaları, yöneticiler tarafından bireysel farklılıklar gözetilmeden, ön yargılı olarak değerlendirme fikrini düşünmeleri nedeniyle maruz kaldıkları öğrenilmiş çaresizlik daha yüksek olarak gözlenmektedir. Personelin cinsiyeti ile mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı farkın bulunmaması, yapılan araştırmada görüşler arasındaki farklılıkların olumlu olduğunu, her iki grupta cam tavan sendromunun olduğunu ortaya koymaktadır. Personelin cinsiyeti ile cam

tavan sendromu alt boyutları farklılıklarına bakıldığında da mesleki ayırım görüşlerinde erkek personelin cam tavan sendromu düzeyi yüksektir.

Personelin medeni durumu ile çoklu rol üstlenme görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamasına karşın, çoklu rol üstlenme görüşlerinde evli personelin cam tavan sendromu daha yüksektir. Personelin medeni durumu ile Kadınların kişisel tercih algıları görüşleri arasında anlamlı fark bulunmakla birlikte kadınların kişisel tercih algıları görüşlerinde evli personelin cam tavan sendromu daha yüksektir. Personelin medeni durumu ile örgüt kültürü ve politikaları görüşleri arasında anlamlı fark yoktur, bu durum örgüt kültürü ve politikaları görüşlerinde bekar personelin cam tavan sendromu daha yüksek olduğunu otaya koymaktadır. Personelin medeni durumu ile mentörlük görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ancak medeni durum ile cam tavan sendromu alt boyutları arasındaki fark incelendiğinde, mentörlük görüşlerinde evli personelin cam tavan sendromu daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Personelin medeni durumu ile mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamakla birlikte mesleki ayırım görüşlerinde evli personelin cam tavan sendromu daha yüksektir. Personelin medeni durumu ile stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir

fark yoktur. Ancak alt boyutları arasındaki fark incelendiğinde, stereotipler görüşlerinde evli personelin cam tavan sendromu daha yüksek olduğu görülmüştür.

Personelin yaş grubu ile çoklu rol üstlenme görüşleri, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentörlük, mesleki ayırım görüşleri arasında anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Bu durum bireylerin yaş grupları göz önünde bulundurulduğunda, her yaş düzeyinde buldukları pozisyonda, aldıkları sorumluluklar ve görev bilinci konusunda cam tavan sendromunu yaşadıkları görülmektedir. Diğer taraftan, yaş grubu ile stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı fark görülmesi, personelin önyargısız bir turum içinde, aynı ön yargıyla yaklaştıkları tespit edilmiştir.

Personelin eğitim seviyesi ile çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentörlük, mesleki ayırım ile stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı farkların bulunması, yapılan araştırmanın anlamını ve değerini ortay koymaktadır. Personelin verdiği tutarlı cevaplarla, eğitim düzeyinin, üstlenilen roller ve sorumlulukları yerine getirme oranlarını, cinsiyetin kişisel tercih anlamında ne kadar önemli olduğunu, eğitim düzeyinin artışıyla birlikte beklentilerin artmasına paralel olarak, yaşanan kaygının arttığını ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyine göre verilen

görevlerin farklılaştığı ve bu durumu personelin saygıyla karşılayarak, ön yargıdan uzak bir tutum içinde buldukları görülmektedir. Personel arasındaki eğitim seviye farkını kabul etmeleri, kurum içerisinde ayak uydurmayı, potansiyeli ve yeteneği daha verimli kullanmayı, çalışanların doğru hedefler koymasını, sorunlara karşı koyma yeteneğinin gelişmesini sağlamaktadır.

Personelin mesleki deneyim süreleri ile çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, mentörlük, mesleki ayırım ile stereotipler hakkındaki görüşleri arasında anlamlı

## KAYNAKÇA

- Acuner, S. & Sallan, S. (1993). "Türk Kamu Yönetiminde Kadın Yöneticiler" Amme İdaresi Dergisi, C: 26, S: 3, Eylül, s.78-81
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Uygulama" Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 5, S: 1, Ankara
- Aytaç, S. (2000). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları". Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul
- Büyükyaprak, F. (2015). Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: MEB merkez teşkilatı örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- 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.

farklılıklar görülmüştür. Bu durum mesleki tecrübenin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmasına karşın, sorumluluklar ve iş ahlakı boyutuyla kazanılan yetiler kendini göstermektedir.

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, çalışan bireylerin, bu durum karşısında çözümler üretmesi sağlanacaktır.

Köksal, Y. (2016). Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu'na İlişkin Algılarının İncelenmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Taşdemir, D, Ş. (2020). Spor yapan ortaokul öğrencilerinin saldırganlık düzeylerinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çorum

Uçar G. (2006). "Yöneticilerin Değer Yargıları" Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, S:9, Mayıs

Vega, G. & Comer, D. R. (2005). Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. J Bus Ethics 58, 101–109

<https://doi.org/10.1007/s10551-005-1422-7>

Utma, S. (2019). Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 11 (1), 44-58. Retrieved from

<https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd/issue/44989/558555>