

**CAM TAVAN SENDROMU VE KADINLARIN HİYERARŞİK  
YÜKSELMELERİNDEKİ ENGELLER: TC. ENERJİ VE TABİİ  
KAYNAKLAR BAKANLIĞI ANKARA MERKEZ TEŞKİLATI ÖRNEĞİ**

**Dursun Bingöl\*, Enver Aydoğan\*\*,**

**Gökçen Şenel\*\*\*, Pelin Erden\*\*\*\***

**ÖZET**

Bu araştırma, kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışanlar arasında kadın yönetici sayısının az olmasının nedenlerine yönelik görüşleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı'nda görev yapan yöneticilere cinsiyet ayrımı yapılmaksızın anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri frekans analizleri ile ortaya konulmuştur. Kadınların yönetici pozisyonuna yükselememelerinin nedenleri ile ilgili olarak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki görüş farklılıklarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Kadın Yöneticiler, Cam Tavan Sendromu*

**GLASS CEILING SYNDROME AND THE PREVENTS IN THE  
HIERCARCHICAL ELEVATION OF WOMEN: CASE STUDY OF TR.  
MINISTRY OF ENERGY AND NATURAL RESOURCES ANKARA CENTRAL  
ORGANIZATION**

**ABSTRACT**

In this research, it is aimed to determine the views of workers in manager position in "T.R Ministry of Energy and Natural Resources Ankara Central Organization" about the reasons of being a few number of woman managers in public institution. For this purpose, a survey is conducted the managers of TR. Ministry of Energy and Natural Resources Ankara Central Organization without gender gap. The demographic characteristics of workers are exhibited by frequency analysis. The dissidence between man and woman workers about the reasons why women cannot be in manager position is stated.

**Keywords:** *Woman Managers, Glass-Ceiling Syndrome*

---

\* Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Beşevler, Ankara, E-posta: dbingol@gazi.edu.tr

\*\* Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Beşevler, Ankara, E-posta: aydogan@gazi.edu.tr

\*\*\* Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Beşevler, Ankara, E-posta: gsenel@gazi.edu.tr

\*\*\*\* Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Beşevler, Ankara, E-posta: pelinerden@gmail.com

## **GİRİŞ**

Çağdaş örgütlerin en değerli kaynağı olan insan gücü, örgütsel amaçların başarılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır (Bingöl, 2010: 2). Bir örgüt, finansal kaynaklar, makine, teçhizat ve teknoloji açısından ne kadar iyi durumda olursa olsun, insan kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmadığı takdirde, başarılı olamayabilir. İnsan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımı ise proaktif bir yönetimi gerektirmektedir (Arıkan, 2003: 1). Küreselleşme süreci, kadınların iş yaşamındaki etkinliğini arttırmıştır. Endüstri toplumunun iş gücü portresini erkekler oluştururken, bilgi toplumunda kadınlar ön plana çıkmaktadır. Ancak çalışan kadın sayısının ve iş dünyasında kadınların etkinliğinin giderek artmasına karşın, üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısı halen istenilen düzeyde değildir. Türkiye’de yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere kıyasla oldukça azdır (Karaca, 2007: 1). Geçmişten günümüze, yaşamın her döneminde ve toplumun her kesiminde, kadınlar ve erkekler birlikte çalışmalarına rağmen kadınların ortaya koydukları katkılar göz ardı edile gelmiştir. Kadınların hiyerarşik olarak alt düzey yöneticilik pozisyonlarında çalışmaları nispeten daha doğal karşılanırken, yöneticilik gibi yüksek güç, prestij ve statü sağlayan pozisyonlara adaylıkları ve iş yaşamında yükselmeleri oldukça zor olmaktadır (Çelikten, 2004: 92). Özellikle üst düzey pozisyonlara ulaşmak isteyen kadın yöneticiler, adeta camdan bir tavan ile karşı karşıya gelmekte ve sonuç olarak da özellikle sorumluluk gerektiren yönetsel pozisyonlarda çok sınırlı sayıda temsil edilmektedirler (Arıkan, 2003: 1-19). Türkiye’de olduğu gibi Dünyanın da birçok ülkesinde karşılaşılan durum benzer niteliktedir. Cam tavan sınırı ülkeler ve işletmeler arasında farklılık göstermektedir (Aktaş, Algür ve Cengiz 2009: 271). Yapılan bir araştırmaya göre Amerika’daki üst düzey şirketlerin en çok kazanan 4012 yöneticisinin sadece %0,5’i ve Fortune 500 kurumlarının kıdemli yöneticilerinin ise sadece %4’ü kadındır (Davies-Netzley, 1998: 340; Baxter ve Wright, 2000: 276-277). Başka bir araştırma ise, hükümet işlerinin neredeyse yarısında, sekreterlik işlerinin ise %86’sında kadınların çalıştığını, buna rağmen CEO’ların sadece çeyreğini, kıdemli yöneticilerin ise %10’ununu kadınların oluşturduğunu göstermektedir. Benzer durumlar başka ülkelerde de vardır. Danimarka’da yöneticilerin %14,5’i kadın iken, üst düzey yönetici kadın sayısı %1-%5 arasındadır. Japonya’da özel sektörde yöneticilerin %7,5’i kadın, üst düzey yöneticilerin ise sadece %0,3’ü kadındır (Baxter ve Wright, 2000: 276-277).

## **Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

Bu araştırma kapsamında, cam tavan sendromu hakkında bilgi verilecek ve kadın yöneticilerin karşılaştıkları engeller hakkındaki görüşleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda araştırmanın hedef aldığı araştırma sorunsalı, iş yaşamında kadınların yükselmesini engelleyen bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin incelenmesidir.

### **CAM TAVAN KAVRAMI**

Cam tavan kavramı, 1970'lerde Amerika Birleşik Devletlerinde "kadınların üst kademe yönetim pozisyonlarına ulaşmasını engelleyici davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan, görünmez, yapay engelleri" tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001: 1). Kavram 1986'da Hymovitz ve Schellard tarafından Wall Street Journal'ın "İş Yaşamında Kadın" konulu bir haberinde kullanılmış ve genel olarak "işletme, hükümet, eğitim ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda, üst kademe pozisyonlara ulaşmak için çabalayan kadınların karşılaştığı engeller" olarak tanımlanmıştır. Ancak cam tavan kavramı, kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Etnik azınlıklar ile erkeklerin, tıpkı kadınlar gibi gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumları da cam tavan ile açıklanabilir (Lockwood, 2004).

Cam tavan kavramı, "kadınların ve azınlıkların gelişmesine konulmuş yapay bariyerler" olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle cam tavan, "görülmeyen, azınlıkları ve kadınları, yetenekleri ve başarılarını göz önüne almaksızın şirketin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan kırılmaz engel"dir (Cotter vd.,2001: 656). Türkiye ve dünyada, konu ile ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet temelli cam tavan engellerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak bütüncü bir bakış açısıyla, örgütlerde cam tavan oluşumuna yol açan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler etrafında toplanabilmektedir (Dreher, 2003: 542).

**Tablo 1: Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri**

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
Çoklu Rol Üstlenme Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Örgüt Kültürü ve Politikaları İnformel İletişim Ağları Mentorluk	Mesleki Ayrım Stereotipler

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmanın temel amacı, TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı'nda çalışanların cam tavan algısı olup olmadığını belirlemek ve kadınların üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine engel olan cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla kadın ve erkek yöneticilerin, kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere ilişkin tutumlarında bir farklılık olup olmadığı da inceleme konusu yapılmıştır. Ayrıca bu çalışma ile aşağıdaki araştırma konularına cevap bulunması amaçlanmıştır:

1. Kadınların aile yaşamındaki rol ve sorumluluklarının, üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi,
2. Kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi, üst düzey yönetsel pozisyonlarda yer alma ile ilgili isteklerinin olup olmadığının belirlenmesi,
3. Fırsat eşitliği tanımayan örgütsel politikalara ve erkek-baskın örgüt kültürüne ilişkin mevcut durumun tespit edilmesi,
4. Kadınların örgütlerde erkeklerin kurmuş oldukları informal iletişim ağlarına ne düzeyde katıldıklarının saptanması,
5. Kadınların örgütlerde mentorluk ilişkisinden ne derece yararlandıklarının tespit edilmesi,
6. Cinsiyet rollerine yönelik toplumsallaşma tarzının örgütsel yapılanmaya taşınıp taşınmadığının, dolayısıyla kadınlara yönelik yatay ve dikey ayrımcılığın varlığının araştırılması,
7. Erkeklerin kadın çalışanlar ve kadın yöneticiler hakkında olumsuz önyargılara sahip olup olmadıklarının belirlenmesi.

**Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

Kadın ve erkek çalışanların toplam tutum puanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı, buna ilişkin hipotezlerle test edilecektir.

- H1: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
- H2: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.
- H3: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H4: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Karaca (2007) tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. 5'li Likert Ölçeğine uygun şekilde hazırlanan anket formları, T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı çalışanları üzerinde uygulanmıştır. 147 kullanılabilir anket formundan elde edilen veriler SPSS 13.0 for Windows bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolar ile sunulmuştur.

Araştırmanın birinci bölümündeki sorularla ilgili olarak, istatistiksel yöntem olarak frekans dağılımı gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümdeki sorulara yönelik ise frekans dağılımı, ortalama ve standart sapmalar bulunmuştur. Yöneticilerin toplam tutum puanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu bakımından karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi (Independent Samples t-test) ve ANOVA analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşturulmuş olup birinci bölümde; kadın ve erkek yöneticilerin demografik özelliklerinin tespitine yönelik 4 soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise kadın yöneticilerin üst düzey yönetici konumuna yükselmelerine engel olan faktörlerin neler olduğu saptanmaya çalışılmış ve bu amaçla 38 soru sorulmuştur. Ayrıca bu bölümde kadın ve erkek yöneticilerin, kadınların çalışması ve üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerine dair tutumlarının tespitine ve bu tutumlar arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesine de çalışılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan 38 tutum ifadesi, Likert ölçeğine uygun olarak derecelendirilmiş ve bu şekilde katılımcıların tepkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Toplam 38 ifadeden oluşan tutum ölçeği kavramsal çerçeveye paralel bir şekilde yedi alt boyut açısından analiz edilmiştir.

## VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

### Araştırmaya Katılan Çalışanlar Hakkında Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında, çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, ankete katılan çalışanlardan %46,3'ünün kadın, %53,7'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, kadın çalışanların çoğunlukla 20–51 yaş arasında olduğu görülmektedir. 52 ve üzeri yaş aralığında ise sadece 2 kadın çalışan bulunmaktadır. Erkek çalışanların çoğunluğu ise 31–51 yaş grubu arasındadır. Araştırma kapsamındaki çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, kadın çalışanların %57,4'ünün, erkek çalışanların ise %71,8'inin evli olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde ise, kadın ve erkek çalışanların büyük bir kısmının lisans eğitime sahip oldukları görülmektedir.

### Araştırma Konusu İle İlgili Soruların Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın ana konusunu oluşturan ve kadın yöneticilerin üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini engelleyen cam tavan bileşenlerinin neler olduğunu tespiti yönelik analizlere yer verilecektir.

**Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi ile İlgili Tutumlar.** Bu bölümde "kadınların aile yaşamındaki rol ve sorumlularının üst düzey yönetsel pozisyonlara yükselmelerini nasıl etkilediği" araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 5 ifade yöneltilmiştir.

Tablo 2'deki analiz sonuçları incelendiğinde, bu durumun kadın ve erkek çalışanlar tarafından bir engel olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

**Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ile İlgili Tutumlar.** Bu bölümde "kadınların herhangi bir dış engel olmasa dahi üst düzey yönetsel pozisyonlara gelme ile ilgili isteklerinin olup olmadığı" araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 7 ifade yöneltilmiştir.

Tablo 3'teki analiz sonuçları incelendiğinde, bu durumun kadın ve erkek çalışanlar tarafından bir engel olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

**Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

**Tablo 2: Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi ile İlgili Tutumlar**

Çoklu Rol Üstlenme	CİNSİYET							
	Kadın				Erkek			
	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar	68	3,38	1,20	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,25	1,17	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler	68	3,65	1,16	Katılıyorum	79	3,29	1,12	Orta Düzeyde Katılıyorum
Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler	68	4,04	1,11	Katılıyorum	79	3,49	1,26	Katılıyorum
Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir	68	4,28	1,08	Kesinlikle Katılıyorum	79	3,32	1,18	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır	68	3,09	1,21	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	2,59	1,41	Katılmıyorum

**Tablo 3: Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları ile İlgili Tutumlar**

Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	CİNSİYET							
	Kadın				Erkek			
	N	Ort.	S.S	Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi	N	Ort.	S.S	Ortalama Puna Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler	68	3,85	0,98	Katılıyorum	79	3,35	1,07	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir	68	4,06	0,92	Katılıyorum	79	3,52	1,07	Katılıyorum
Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir	68	4,33	0,99	Katılıyorum	79	3,47	1,11	Katılıyorum
Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar	68	3,93	1,14	Katılıyorum	79	3,68	1,14	Katılıyorum
Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler	68	4,18	1,12	Katılıyorum	79	3,61	1,16	Katılıyorum
Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar	68	4,09	1,29	Katılıyorum	79	3,46	1,29	Katılıyorum
Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler	68	4,12	1,10	Katılıyorum	79	3,70	1,12	Katılıyorum

**Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

**Tablo 4: Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları ile İlgili Tutumlar**

Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları	CİNSİYET							
	Kadın				Erkek			
	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar	68	2,97	1,32	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,68	1,20	Katılıyorum
Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır	68	2,29	1,37	Katılmıyorum	79	3,06	1,32	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır	68	2,41	1,31	Katılmıyorum	79	3,46	1,20	Katılıyorum
Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır	68	3,71	1,05	Katılıyorum	79	4,05	1,01	Katılıyorum
Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır	68	3,24	1,26	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,73	1,15	Katılıyorum
Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır	68	4,13	1,21	Katılıyorum	79	3,76	1,31	Katılıyorum
Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur	68	2,91	1,24	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,45	1,14	Katılıyorum
Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir	68	2,84	1,44	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,49	1,29	Katılıyorum

**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 yöneltmiştir.

Tablo 4’teki analiz sonuçları incelendiğinde, bu durumun kadın ve erkek çalışanlar tarafından bir engel olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

**İnformel İletişim Ağları ile İlgili Tutumlar.** Bu bölümde “kadınların örgütlerde erkeklerin kurmuş oldukları iletişim ağlarına ne düzeyde katıldıkları” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 3 ifade yöneltmiştir.

**Tablo 5: İnformel İletişim Ağları ile İlgili Tutumlar**

İnformel İletişim Ağları	CİNSİYET							
	Kadın				Erkek			
	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler	68	3,70	1,07	Katılıyorum	79	3,74	1,07	Katılıyorum
Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırcı davranışlarda bulunurlar	68	2,78	1,12	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,44	1,17	Katılıyorum
Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır	68	2,90	1,19	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,10	1,17	Orta Düzeyde Katılıyorum

Tablo 5’teki analiz sonuçları incelendiğinde, bu durumun kadın ve erkek çalışanlar tarafından bir engel olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

**Mentorluk ile İlgili Tutumlar.** Bu bölümde “kadınların örgütlerde mentorluk ilişkisinden ne derece yararlandıkları” araştırılmak istenmektedir. Durum ile ilgili 2 ifade yöneltmiştir.

**Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

**Tablo 6: Mentorluk ile İlgili Tutumlar**

Mentorluk	CİNSİYET							
	Kadın				Erkek			
	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur	68	3,57	1,22	Katılıyorum	79	3,05	1,19	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kurumumuzda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır	68	2,71	1,16	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	2,82	1,06	Orta Düzeyde Katılıyorum

Tablo 6'daki analiz sonuçları incelendiğinde, bu durumun kadın ve erkek çalışanlar tarafından bir engel olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

**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.

Tablo 7'deki analiz sonuçları incelendiğinde, bu durumun kadın ve erkek çalışanlar tarafından bir engel olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

**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.

Tablo 8'deki analiz sonuçları incelendiğinde, bu durumun kadın ve erkek çalışanlar tarafından bir engel olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

**Tablo 7. Mesleki Ayrım İle İlgili Tutumlar**

Mesleki Ayrım	CİNSİYET							
	Kadın				Erkek			
	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algı Düzeyi
Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir	68	2,79	1,32	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	2,69	1,19	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir	68	2,67	1,21	Orta Düzeyde Katılıyorum	79	3,36	1,29	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir	68	2,39	1,23	Katılmıyorum	79	3,86	1,10	Katılıyorum
Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeteri kadar yer almaktadır	68	2,35	1,22	Katılmıyorum	79	2,87	1,17	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır	68	4,57	0,90	Kesinlikle Katılıyorum	79	3,84	1,27	Katılıyorum
Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur	68	4,43	0,92	Kesinlikle Katılıyorum	79	3,51	1,31	Katılıyorum

**Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

**Tablo 8: Stereotipler ile İlgili Tutumlar**

Stereotipler	CİNSİYET							
	Kadın				Erkek			
	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algi Düzeyi	N	Ort.	S.S	Ortalama Puana Karşılık Gelen Algi Düzeyi
Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir	68	4,46	0,78	Kesinlikle Katılıyorum	79	3,75	1,16	Katılıyorum
Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar	68	4,44	0,94	Kesinlikle Katılıyorum	79	3,67	1,16	Katılıyorum
Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir	68	4,16	1,12	Katılıyorum	79	3,42	1,07	Katılıyorum
Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler	68	3,84	1,25	Katılıyorum	79	3,16	1,33	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar	68	4,46	0,76	Kesinlikle Katılıyorum	79	3,41	1,25	Katılıyorum
Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar	68	3,75	1,12	Katılıyorum	79	3,06	1,10	Orta Düzeyde Katılıyorum
Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır	68	4,41	1,00	Kesinlikle Katılıyorum	79	3,63	1,29	Katılıyorum

**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.

H0: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 9: Çalışanların Toplam Tutum Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması**

CİNSİYET	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Kadın	68	134,9118	15,38339	2,397	0,017*
Erkek	79	128,8101	15,38904		

Test sonucuna göre  $P < 0,05$  olduğundan, kadın çalışanlar ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Analiz sonucuna göre H0 hipotezi reddedilmiş, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H0: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların yaşına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

Test sonucuna göre  $P > 0,05$  olduğundan kadın çalışanlar ve kadın çalışanlara yönelik tutumlar yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Analiz sonucuna göre H0 hipotezi kabul edilmiştir, H1 hipotezi reddedilmiştir.

H0: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

**Tablo 10: Çalışanların Toplam Tutum Puanlarının Yaş Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması**

YAŞ	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	464,591	3	154,864	0,626	0,599
Gruplar İçi	35.130,149	142	247,395		
Toplam	35.594,740	145			

**Tablo 11: Çalışanların Toplam Tutum Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması**

MEDENİ DURUM	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Evli	95	130,7263	15,19549	-0,859	0,392
Bekar	50	133,0800	16,56261	-0,837	0,405

Test sonucuna göre  $P > 0,05$  olduğundan kadın çalışanlar ve kadın çalışanlara yönelik tutumlar yöneticilerin medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_0$ : Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_1$ : Kadın yöneticilere yönelik tutumlar çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 12: Çalışanların Toplam Tutum Puanlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması**

EĞİTİM DURUMU	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1.268,951	5	253,790	1,040	0,397
Gruplar İçi	34.419,212	141	244,108		
Toplam	35.688,163	146			

Test sonucuna göre  $P > 0,05$  olduğundan kadın çalışanlar ve kadın çalışanlara yönelik tutumlar yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir,  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kadın yöneticilerin kariyer engelleri ve cam tavan sendromuna ilişkin olarak literatürde bahsedilen bilgilerin, gerçek hayatta ne kadar desteklendiğini araştırmak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre yapılan literatür araştırmasının ardından, konu ile ilgili daha önceki çalışmalar da değerlendirilmek suretiyle alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı'nda 147 çalışana cinsiyet ayrımı yapılmaksızın konu ile ilgili hazırlanan anketler ulaştırılmıştır. Anketlerin analizleri sonucunda araştırma da kullanılan cam tavan sendromu alt boyutlarının kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerinde bir engel oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma hipotezleri incelendiğinde yaş değişkeni, medeni durum değişkeni ve eğitim durumu değişkeni bakımından yapılan karşılaştırmalarda değişkenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Sadece cinsiyet değişkeni bakımından değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler neticesinde kadın yöneticilerin kadın çalışanlara ait tutumlarının erkek yöneticilere göre daha olumsuz olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuca göre kadınlar, çalıştıkları örgütte, erkekler tarafından önyargı ile karşılaştıklarını, mesleki bir ayrıma tabi tutulduklarını, mentorluk

**Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği**

ilişkisinden faydalanmadıklarını, informal iletişim ağlarına giremediklerini, örgüt kültürü ve uygulanan politikaların yükselmelerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Ancak tüm bu sonuçların yanı sıra, kadınların iş ve aile yaşamındaki rollerinin çok olması, üst düzey pozisyona yükselmelerinde isteksiz olmaları, güvensizlik duygusunun olması gibi nedenlerle kişisel tercihlerinin de bu yönde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çıkan sonuçlar neticesinde tam tersini beklediğimiz araştırma bulgularında erkeklerin kadınların yükselmelerine kadınların bakış açısına göre daha ılımlı oldukları sonucuna varılmıştır. Yapılan araştırma bu durumun cam tavan sendromu olduğu gibi aynı zamanda kadınlardan kaynaklanan bir öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile de karşımıza çıkmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Aktaş, A., Algür, S. & Cengiz, F. (2009), Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi: Antalya da Bulunan Konaklama İşletmelerin de Yapılan Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 270-276.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(5), 1-19.
- Baxter, Janeen & Wright, E. O.(2000). The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. Gender and Society, 14(2), 275–294.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Cotter, A. D., Hermsen, M. J., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. Social Forces, 80(2), 655–681.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 91–118.
- Davies-Netzley, S.A. (1998). Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. Gender and Society, 12(3), 339–355.
- Dreher, F.G. (2003). Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top. Human Relations, 56(5), 541–562.
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Dursun Bingöl, Enver Aydoğan, Gökçen Şenel ve Pelin Erden**

- Lockwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives, HRMagazine. İndirilme Tarihi: 07 Mart 2011, WWW:Web:http://findarticles.com/p/articles/mi\_m3495/is\_6\_49/ai\_n6099202/
- Wirth, L. (2001). Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management. Geneva: International Labour Office.