

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**ÇALIŞAN KADINLARIN CAM TAVAN SENDROMU VE İŞ TATMİN
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA: KOCAELİ SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ash GAZİOĞLU

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Çanakkale- 2017

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi “**Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromu ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği**” adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

14/06/2017



Aslı GAZİOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

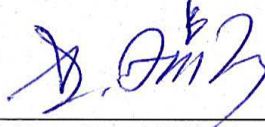
**Aslı GAZİOĞLU' na ait ÇALIŞAN KADINLARIN CAM TAVAN SENDROMU VE İŞ
TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA: KOCAELİ SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ**
adlı çalışma, jürimiz tarafından ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Anabilim Dalı,

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

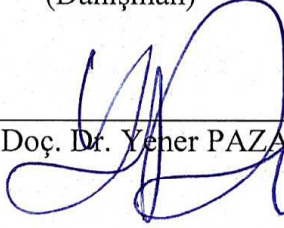


Üye Doç. Dr. Abdurrahman BENLİ



Üye Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

(Danışman)

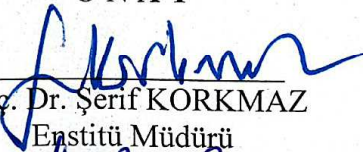


Üye Yrd. Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Tez No : 10153949

Tez Savunma Tarihi : 14.06.2017

ONAY



Doç. Dr. Şerif KORKMAZ

Enstitü Müdürü

14.07/2017

ÖZET

ÇALIŞAN KADINLARIN CAM TAVAN SENDROMU VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KOCAELİ SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ

İş dünyasında sıkça yer almaya başlayan kadınların, üst yönetim kademelerinde yeterince yer almadıkları ve cam tavan sendromu ile karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Cam tavan sendromu, çalışan kadınların üst yönetime geçiş sürecinde karşılarına çıkan görünmez ve aşılması güç engelleri nitelendirmektedir. Ortaya çıkan cam tavan engelleri algıları, çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olmaktadır, çalışanın işini verimli ve etkin bir şekilde yapmasını engellemektedir. İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet derecesini ifade etmektedir.

Bu çalışmada, cam tavan sendromu ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan çalışmanın amacı öncelikle cam tavan engelleri algılarının neler olduğunu belirlemektir. Bu algıların çalışan kadınların iş tatminlerini ne derecede etkilediği ortaya konulmuştur. Araştırmanın örneklemini, Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu'nda çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Ankete katılan kadın deneklerin sayısı 240'tır.

Araştırmada iş tatminini ölçmeye yönelik, Minnesota İş Tatmin ölçeği, cam tavan sendromunu ölçmeye yönelik olarak da Örüçü ve arkadaşlarının (2007) gerçekleştirdikleri çalışmadan yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve analizinin yapılması için SPSS 19 programından yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde T- testi, ANOVA testi, korelasyon ve faktör analizlerinden faydalanılmıştır.

Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışan kadınların cam tavan engelleri ile iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışan kadınların bazı demografik özellikleri ile cam tavan algıları arasında ise anlamlı farklar bulunmuştur. Kadınların cam tavan engellerinin daha çok erkeklerden kaynaklandığı görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Cam Tavan Sendromu, İş Tatmini, Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar, Sosyal Güvenlik Kurumu, Kocaeli

ABSTRACT

**A SURVEY STUDY TO DETERMINE THE PERCEPTION OF
RELATIONSHIP BETWEEN GLASS CEILING SYNDROME AND JOB
SATISFACTION LEVELS OF WORKING WOMEN: THE KOCAELI PROVINCE
SOCIAL SECURITY INSTITUTION SAMPLE**

Women increasingly taking place in the working life are considered not to find a place in the upper echelon and to face glass ceiling problem. Glass ceiling problems are defined as invisible and insuperable problems women face in the period of progress in their career. Glass ceiling problems cause employee dissatisfaction. It prevent employee to make their job effectively. Job satisfaction refers to degree of how employees are satisfied.

In this study, relationship between glass ceiling and job satisfaction is examined. The aim of the study is firstly to determine what glass ceiling barriers are. How these barriers effect women's job satisfaction is revealed. Sample of the study are composed of the women working in the Kocaeli Social Security Agency. The number of participants taking place in the study is 240.

In the study, Minnesota Job Satisfaction Scale is used to measure job satisfaction, the scale developed by Örüçü et al. (2007) is used to measure glass ceiling. SPSS 19 program is used to analyze data. The data obtained is analyzed by using T-test, ANOVA test, correlation and factor analyzes.

According to findings of the study, there is no relationship between glass ceiling and job satisfaction is found. It is found that there is relationship between demographic characteristic of working women and glass ceiling perceptions. It is found that glass ceiling barriers are mostly cause from men.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Job Satisfaction, Problems Working Women Are Facing, Social Security Institution, Kocaeli.

ÖNSÖZ

Araştırma sürecinde yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayıran her zaman güvenen ve destek olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK’e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Çalışmada yapılan anketlerin istatistiki verilerinin değerlendirilmesi ve yorumlanması konusunda yardımlarını eksik etmeyen, ayrıca bu süreçte güvenini hep yanımda hissettiğim hocam Sayın Öğretim Görevlisi Barış DEMİR’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimimin her döneminde büyük desteklerini benden esirgemeyen sevgili aileme göstermiş oldukları güven, destek ve sabır nedeniyle minnettarım. Tez sürecinde benimle birlikte sabırla çalışan, varlığına her zaman şükrettiğim canım kardeşim Tuba GAZİOĞLU’na ayrıca teşekkür ederim. Araştırmanın her aşamasında manevi desteği ile yanımda olan ve kendime güvenmeme yardım eden Melih Kuzu’ya, sevgisini ve desteğini hiç esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma en derin sevgilerimi sunarım.

Aslı GAZİOĞLU

Çanakkale, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

İŞ TATMİNİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. İş Tatmini.....	4
1.1.1. İş Tatmini Tanımı	5
1.2. İş Tatmininde Motivasyon Kuramları	6
1.2.1. Kapsam Kuramları.....	6
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	7
1.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı.....	9
1.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	10
1.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	11
1.2.2. Süreç Kuramları	13
1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	13
1.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	15
1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	16
1.2.2.4. Locke'ın Amaç Kuramı.....	17
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	18
1.3.1. Örgütsel Faktörler.....	18
1.3.1.1. Ücret	18

1.3.1.2. İşin Niteliği ve Statüsü	19
1.3.1.3. Terfi Olanakları	20
1.3.1.4. Çalışma Koşulları ve Ortamı	21
1.3.1.5. Yöneticilerin Tutumu	21
1.3.1.6. Kararlara Katılma ve Otonomi	22
1.3.1.7. Takdir Edilme Duygusu	22
1.3.2. Bireysel Faktörler	23
1.3.2.1. Kişilik	23
1.3.2.2. Yaş	24
1.3.2.3. Cinsiyet ve Medeni Durum	25
1.3.2.4. Kıdem ve Hizmet Süresi	26
1.3.2.5. Eğitim Düzeyi	27
1.4. İş Tatminini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar	27
1.4.1. İş Tasarımı	28
1.4.1.1. İş Rotasyonu	28
1.4.1.2. İş Zenginleştirme	29
1.4.1.3. İş Genişletme	30
1.4.1.4. İş Basitleştirme	30

BÖLÜM II

ÇALIŞAN KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE CAM TAVAN SENDROMU

2.1. Türkiye’de Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri	31
2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Kadın	31
2.1.2. Cumhuriyet Sonrasında Kadın	32
2.1.3. 2010’lı Yıllarda Kadın Çalışanlar	33
2.2. Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar	39
2.2.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar	40

2.2.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlikler.....	40
2.2.1.2. İş Bulma ve Kariyer Yapma Konusunda Karşılaşılan Sorunlar.....	41
2.2.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlikler.....	42
2.2.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlikler.....	43
2.2.1.5. Mobbing Sorunu.....	43
2.2.1.6. Mentor Eksikliği.....	45
2.2.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar.....	46
2.2.2.1. İş Aile Çatışması	47
2.2.2.2. Ev İşleri	48
2.2.2.3. Çocuk Bakım Sorunu	48
2.2.2.4. Çift Kariyerli Eşler	49
2.2.2.5. Ay Işığı Sorunu	49
2.2.2.6. Kariyer Platosu.....	50
2.3. Cam Tavan Sendromu	52
2.3.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı.....	52
2.3.2. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri.....	54
2.3.2.1. Kişinin Kendine Koyduğu Engeller	55
2.3.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme ve Süper Kadın Sendromu	56
2.3.2.1.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu.....	57
2.3.2.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	58
2.3.2.2.1. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar	58
2.3.2.2.2. Örgüt Kültürü ve Politikaları	59
2.3.2.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Kraliçe Arı Sendromu.....	60

BÖLÜM III

ÇALIŞAN KADINLARIN CAM TAVAN SENDROMU ve İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KOCAELİ SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu.....	63
3.2. Araştırmanın Amacı	63
3.3. Araştırmanın Yöntemi	64
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	65
3.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistik Analizler	66
3.4. Araştırmanın Soruları	67
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	68
3.6. Araştırmanın Kısıtları	68
3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	69
3.7.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	69
3.7.2. Faktör Analizi ve Sonuçları.....	72
3.7.3. Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular.....	75
3.7.4. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları.....	76
3.7.5. İş Tatmini ve Cam Tavan Engelleri Ölçek Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları.....	76
3.7.6. Demografik Değişkenler ile Cam Tavan Engelleri ve İş Tatmini Ölçeği T Testi-Varyans Analizine Yönelik Bulgular.....	80
3.7.7 Demografik Değişkenler ile Cam Tavan Engelleri ve İş Tatmini Ölçeği T Testi-Varyans Analizine Yönelik Bulgular	83
3.7.8. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	114

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	Aktaran
Çev.	Çevirmen
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
Edi.	Editör
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İŞKUR	Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumu
KİGEM	Kişisel Gelişim Merkezi
PERYÖN	Türkiye Personel Yönetim Derneği
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	11
Tablo 2.1.	İşgücüne Katılma Oranı (2017)	34
Tablo 2.2.	Okuma-Yazma Durumu ve Cinsiyete Göre Nüfus (6+Yaş)	35
Tablo 2.3.	Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılma Oranı (2014-2015)	36
Tablo 2.4.	Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımı (Mayıs 2015)	37
Tablo 2.5.	İstihdam Durumuna Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları (Aralık 2016)	37
Tablo 2.6.	Türkiye'de Kadın Milletvekili Oranları	38
Tablo 2.7.	İşyeri ve Kişisel Düzeyde Mobbing Süresince Yer Alan Temel Aşamalar	45
Tablo 3.1.	Araştırmaya Katılanların Yaşları	69
Tablo 3.2.	Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları	69
Tablo 3.3.	Araştırmaya Katılanların Sahip Oldukları Çocuk Sayıları	70
Tablo 3.4.	Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları	70
Tablo 3.5.	Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Yöneticilik Görevleri	70
Tablo 3.6.	Araştırmaya Katılanların Yöneticilerinin Cinsiyeti	71
Tablo 3.7.	Araştırmaya Katılanların Mesleki Deneyimleri	71
Tablo 3.8.	Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Çalışma Süreleri	72
Tablo 3.9.	İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları	73
Tablo 3.10.	Cam Tavan Engelleri Algıları Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları	74
Tablo 3.11.	Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular	75
Tablo 3.12.	Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular	76

Tablo 3.13.	Bireysel Tatmin Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	77
Tablo 3.14.	Örgütsel Tatmin Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	78
Tablo 3.15.	Kişinin Kendine Koyduğu Engeller Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	78
Tablo 3.16.	Erkeklerin Koyduğu Engeller Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	79
Tablo 3.17.	Kadınların Koyduğu Engeller Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	79
Tablo 3.18.	Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları ve Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	80
Tablo 3.19.	Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları ve Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	80
Tablo 3.20.	Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları ve Medeni Hal Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	81
Tablo 3.21.	Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları ile Çocuk Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	81
Tablo 3.22.	Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları ve Kurumdaki Görevleri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	82
Tablo 3.23.	Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları ve Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	82
Tablo 3.24.	Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Algıları ve Yöneticilerin Cinsiyeti Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	83
Tablo 3.25.	Kadın Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	83
Tablo 3.26.	Kadın Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	84
Tablo 3.27.	Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Hal Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	84
Tablo 3.28.	Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	85

Tablo 3.29.	Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Kurumdaki Görevleri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	85
Tablo 3.30.	Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	86
Tablo 3.31.	Kadın Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yöneticilerin Cinsiyeti Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	86
Tablo 3.32.	Örgütsel Tatmin ile Cam Tavan Engelleri Algıları Boyutları Korelasyon Analizi	87
Tablo 3.33.	Bireysel Tatmin ile Cam Tavan Engelleri Algıları Boyutları Korelasyon Analizi	88
Tablo 3.34.	Cam Tavan Engelleri Algıları ile İş Tatmini Korelasyon Analizi	88
Tablo 3.35.	Çalışan Kadınların Demografik Özellikleri ile Cam Tavan Algıları Arasındaki Farklara Yönelik Hipotezler	89
Tablo 3.36.	Çalışan Kadınların Demografik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki Farklara Yönelik Hipotezler	90
Tablo 3.37.	Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Hipotezler	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	8
Şekil 1.2.	Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramları	9
Şekil 1.3.	McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı	12
Şekil 1.4.	Vroom Motivasyon Modeli	14
Şekil 1.5.	Lawler-Porter Modeli	16
Şekil 2.1.	Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri	55

GİRİŞ

Modern çağda yaşanan hızlı gelişmeler, iş dünyasında ve aile yaşamında birçok değişikliği de beraberinde getirmiştir. Kadınların çalışma hayatına girmesi yaşanan önemli değişikliklerdendir. Sanayi devrimi ile birlikte dokuma sektöründeki gelişmelere bağlı olarak kadın işgücü sayısında artış görülmüştür. Kadınların çalışma hayatına girmesi, II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllarda daha da artış göstermiştir. Yaşanan artışa bağlı olarak bu dönemde, kadın işgücünü koruyucu hukuksal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Sanayileşme öncesi toplumlarda, kadınlar ev işlerinde, çocuk bakımında, tarla işlerinde ağırlıklı olarak çalışmışlardır. Bu süreçte kadınlar, erkeğe bağımlı halde yaşamış ve tüm bu çalışmalarının karşılığı olarak ekonomik bir kazanç sağlamaları sınırlı kalmıştır. Sanayileşmenin artması ile birlikte kadınların iş dünyasındaki varlıkları da artmıştır. Bu sayede kadınlar, ücret almaya başlayarak ekonomik ve sosyal anlamda emeklerinin karşılığını almaya başlamışlardır.

Türkiye’de kadınların tarım ve ev dışı işlerde çalışmaya başlamaları öncelikle yaşanan savaşların bir sonucudur. Kadınlar, erkeklerin orduya katılmalarıyla azalan insan kaynağının yerini dolduran destekleyici bir güç olmuşlardır. Cumhuriyet sonrası hızla yaşanan gelişmeler ve Cumhuriyet’in getirmiş olduğu hukuksal düzenlemeler içinde yer alan kadın erkek eşitliği kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasına neden olmuştur. Kadınların iş hayatında daha fazla rol almaları bazı sorunları da beraberinde getirmiştir.

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar oldukça fazladır. Bu sorunlar iş hayatında yaşanan sorunlardan kaynaklanabildiği gibi bireyin özel yaşamından da kaynaklanabilmektedir. Kadınların çalışma hayatında yer almaları, yapacakları işlerin, iş yerindeki pozisyonları, iş yerinde sahip olduğu haklar, alacakları ücret ve benzeri gibi konularda kadınlar engeller ile karşılaşmaktadırlar. Bu engellerin en önemlilerinden birisi cam tavan sendromudur.

Cam tavan sendromu, kadınların kariyerlerinde karşılaştıkları sorunları tanımlamada kullanılan bir metafordur. Kadınlar iş hayatında belirli bir noktaya yükseldikten sonra önemli bir terfi beklerken görünmez engelleyici algılar ile karşılaşabilmektedirler. Adının konulması güç olan bu görünmez algılar cam tavan sendromu olarak ifade edilir. Aynı zamanda cam tavan yapay ve kırılması oldukça güç bir algıdır. Genelde çalışma hayatında erkek egemen örgütlerin varlığı, kadınlara biçilen roller, iş yerindeki konumları ve çalışma hayatındaki statülerini belirleyen faktörler, cam tavan kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Ataerkil toplumlarda kadınlar önce anne ve eş olarak görülmektedir. Kadının toplumda üstlendiği pek çok roller vardır. Kadınlar, iş hayatlarının dışında ev işi ve çocuk bakımını üstlenirler. Erkeklerin ya da eşlerinin beslenme, temizlik ve duygusal gereksinimlerini karşılarlar. Erkeklerle nazaran kadınların, toplumsal yapı içerisindeki sorumlulukları ve rollerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Üstlenilen sorumlulukların ve rollerin fazlalığına rağmen kadınlar, kariyerlerinde ilerlemeye, yetki ve mevki sahibi olmaya başlamışlardır. Kadınların çalışma hayatına katılmaları giderek artmaktadır. Ancak daha çok alt kademelerde istihdam edildikleri görülmektedir.

Kadınların çalışma yaşamını zorlaştıran cam tavan iş yaşamını etkileyen birçok faktör ile etkileşim içerisinde. Bu faktörlerden biri de iş tatminidir. İş tatmini, çalışan bireylerin işleri hakkında duydukları olumlu veya olumsuz hisleridir. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücret, çalışma arkadaşları ile arasındaki uyum, yöneticilerinden duydukları memnuniyet, iş tatminini meydana getiren unsurlardır. İş tatmini hem çalışan bireylerin hem de işletmelerin performansı açısından oldukça önemlidir. Yöneticiler, işletme bünyesinde çalışanların isteklerini ve duygularını etkileyen bütün unsurları gözetmelidirler. Bu durum, çalışanlarının işlerine ve iş yerine bağlılıklarını arttırabilir.

İş tatminini etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel olarak ele alınır. Örgütsel faktörler daha çok iş ortamı ve işin gereklilikleri ile ilgili kısmı oluşturmaktadır. Bunlar; Ücret, işin niteliği ve statüsü, terfi olanakları, çalışma koşulları ve ortamı, yöneticilerin tutumu, kararlara katılma ve otonomi, takdir edilme duygusudur. Bireysel faktörler ise, kişilerin doğuştan sahip oldukları özellikler ve hayatları boyunca kazanmış oldukları deneyimlerle alakalıdır. Bireysel faktörler, kişilik, yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve hizmet süresi, eğitim düzeyi şeklinde sıralanabilir.

İş tatmini ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkinin ölçülmesi işletmelerin başarısı açısından önemlidir. İşletmeler, küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için gereken şartları sağlamalıdır. İnsan unsuru işletmeler için olmazsa olmaz bir öneme sahiptir. İşletmeler, bünyesinde çalışan bireylerin verimliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlayarak, hedeflerine ulaşabilirler. Ortama ayak uyduran çalışanlar hizmetlerini verimli bir şekilde gerçekleştirirler. Bu sebeple iş tatmini kavramı, gerek işletmelerin gerekse araştırmacıların önem verdiği konular arasındadır. Öte yandan çalışan kadınların karşılaştıkları cam tavan sendromu, onların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışan kadınlar, iş yaşamlarının haricinde bir yandan ailevi sorumlulukları diğer yandan bazı toplumsal baskıları hissetmektedirler. Yanı sıra işlerinden tatmin olmayan kadınlar, üst yönetici pozisyonlarına terfi edememektedirler. Bulundukları pozisyonda çalışmayı yükselmeye tercih etmektedirler.

Çalışmanın ilk bölümünde, iş tatmini konusu ele alınmıştır. İş tatminini sağlayan motivasyon kuramları, iş tatminini etkileyen örgütsel ve bireysel faktörler ile iş tatminini arttırmaya yönelik olarak yapılan uygulamalar irdelenmiştir.

İkinci bölümde, Cumhuriyet öncesinden günümüze kadar Türkiye’de kadınların çalışma hayatındaki yeri, çalışan kadınların iş yaşamlarında ve özel yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Cam tavan sendromunun tanımı yapılarak kavram açıklanmıştır. Kadın yöneticilerin cam tavan engelleri algılarını oluşturan unsurlar: Kişinin kendine koyduğu engeller, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller ve kadın yöneticiler tarafından konulan engeller (Kraliçe Arı Sendromu) ikinci bölümde yer alan konular arasındadır.

Üçüncü bölümde, çalışan kadınların cam tavan sendromu ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin algılanmasına yönelik görgül bir çalışma yapılmıştır. Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurum’unda alan araştırılması yapılarak elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır.

BÖLÜM I

İŞ TATMİNİNE GENEL BİR BAKIŞ

Bir kurumun sahip olduğu önemli kaynaklardan biri insan unsurudur. İnsanlar yaptıkları işlerden, iş çevresinden ve iş ortamlarından memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşgörenlerin beklenen verimliliği sağlamaları için iş ortamında gereken motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Yapılan çalışmada birinci bölümde; iş tatmini kavramı, motivasyon kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalara yer verilecektir.

1.1. İş Tatmini

Örgütler, birbirleriyle bağlantılı işlerinin gerçekleştirilmesi için iki veya daha fazla insanın bir araya gelmesi ile oluşan birimlerdir. Örgüt içerisinde gösterilen tüm sorumluluklar karşılıklı davranışlardan meydana gelmektedir. Örgütler değişen iş koşullarında varlıklarını sürdürmek zorunda kalırlar. Ortaya çıkan bu koşulları da bünyesinde çalışan işgörenleri sayesinde gerçekleştirirler. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini yüksek tutan örgütler, oluşan rekabet ortamlarından daha karlı çıkarlar (İşcan, Timuroğlu, 2007: 119).

İş tatmini kavramı örgütlerin ve yöneticilerin önemle üzerinde durdukları konular arasında yer almaktadır. İş tatmininin olumlu ve olumsuz sonuçları işletmeyi ne kadar etkiler, çalışanları da bir o kadar etkiler (Demir, 2007: 168). İşletmeler, çalışma ortamlarını daha verimli hale getirerek çalışanlarının bulundukları pozisyonlarda daha uzun süre kalmalarını sağlayabilirler. Cazip hale gelen iş ortamında çalışan bireyler işlerini en iyi şekilde yaparak motive olurlar (Güney, 2001: 38). Gereken koşullar sağlanmadığı sürece, çalışanlarda oluşan iş tatminsizlikleri de artarak devam edecektir.

İş ortamında yaşanan iş tatminsizlikleri çalışan da bedeni, ruhi ve sosyal uyumsuzluk meydana getirir. Bunun sonucunda çalışan bireyler de işe kayıtsızlık, işten uzaklaşma, işten ayrılma, iş arkadaşları huzursuzluklar oluşmaya başlar. Çalışanların işlerinde yaşadığı tatminsizlikler, işletmeye verilen hizmetleri de etkiler (Çarıkçı, 2004: 85). Çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmak işletmelerin sosyal bir görevidir (Toker, 2007: 93).

1.1.1. İş Tatmini Tanımı

Tatmin kelime olarak karşısındakine güven vererek onu istenilen bir biçimde hoşnut etmek doyurmak demektir. İhtiyaçların giderilmesi durumunda ortaya çıkan mutluluktur. İş tatmini gözle görülür bir kavram olmadığından birçok tanımı bulunmaktadır.

İş tatmini, bireylerin işi ile ilgili yaşantısını olumlu yönde etkileyen memnuniyet verici bir olaydır (Luthans, 2002: 698). Başka bir tanıma göre iş tatmini, bireyin çalışma ortamına karşı gösterdiği tepkidir (Can, Soyer, 2008: 64). Farklı bilim adamları tarafından iş tatmini kavramı birçok şekilde tanımlanmıştır.

Ugborne ve Obenge'e göre iş tatmini, bireylerde çalışma ortamından duyulan memnuniyet duygusu ile işine karşı göstermiş olduğu pozitif bir tutumdur. Smith ve Wakely ise iş tatminini, bireylerin işlerinde yaşadığı olumlu ya da olumsuz tecrübelerin duygusal olarak ortaya çıkması şeklinde tanımlamışlardır. Knoop'a göre iş tatmini, çalışan bireylerin işlerine ve ona bağlı diğer koşullara karşı tutumudur (Özpehlivan, 2015: 7).

Bullock'e göre iş tatmini, bireylerin işle ilgili elde ettikleri deneyimler sonucunda oluşan tutumlarıdır. Vrom, iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır (Çalışkan, 2005: 9). Görüldüğü üzere iş tatmini kavramı hem yapılan araştırmalarda hem de bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

Literatürde yapılan tanımlardan yola çıkarak iş tatminini şu şekilde özetlenebilir: Çalışan bireylerin beraber çalıştığı iş arkadaşları ile ortaya çıkardıkları işler sonucunda elde ettikleri maddi gelirler ve duydukları mutluluk olarak ifade edilebilir.

İşgörenlerin çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazançları somut olarak görebilmeleri onlara büyük bir mutluluk verir. Bu da işgörenler için büyük bir tatmin kaynağı olur (Bingöl, 1990: 200). İşletmelerin ve bireylerin ulaşmak istediği kendilerine belirlediği hedefler sonucunda alınan ödüller ile iş tatmini arasında doğrudan bir bağlantı vardır. Alınacak ödüllerin, bireylerin beklentilerine cevap vermemesi duygusal tepkilerin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Güney, 2001: 39). Ortaya çıkan tepkiler herkese göre farklılık gösterebilmektedir.

İş tatmini bireylerin işleri hakkındaki olumlu ve olumsuz duygularının bir bütünüdür ve kişiye göre değişmektedir. Herkes için tatmin edici durumlar değişmektedir

(Yenihan, 2010: 7). Örneğin, bir kişi için alacağı ücret birinci planda iken, diğer bir kişi için alacağı terfi birinci planda olabilir. Çalışan bireylerin yetenekleri, başarıları çalışma isteği ile alakalıdır. İşgörende çalışma isteği yoksa çalıştığı yerde başarılı olamaz işinden duyduğu tatmin azalır.

İş tatmini düşen bireyler işten kaçarlar ya da işten ayrılırlar. İşinden tatmin olmayan bireylerin enerjileri düşük, mutsuz, verimsiz ve gergin olmaktadır. Bu psikolojide çalışan bireyler işlerindeki sorumluluklarını yerine getiremeyerek verimsiz olmaktadır (Heller, vd. 2002: 815). İş tatmini işletmeler, çalışanlar ve yöneticiler için oldukça önemlidir. Konu ile ilgili sağlıklı bilgilere sahip olmak, iş tatmininin karşılıklı olarak sağlanması ve yükseltilmesi için yararlı olacaktır.

Cam tavan sorunu kadınların iş tatminini de etkiler. Kadın çalışanlar bazı zamanlar da işi ve ailesi arasında kalırlar. Kariyerlerindeki yükselmenin getireceği birtakım sorumlulukların üstesinden gelemeyeceklerini düşünürler. Bu nedenle bulundukları pozisyonda çalışmaya devam ederler (Doğru, 2008: 3).

1.2. İş Tatmininde Motivasyon Kuramları

İş tatmini ile motivasyonun birbirinden farklı tutum davranışları göstermelerine rağmen, literatürde de iş tatmininin ilk kez motivasyon kuramları ile açıklandığı görülmektedir (Yüksel, 2005: 294). Çalışan bireylerin psikolojik süreçler ile açıklanabilen anlaşılması zor davranışları vardır. Motivasyonda psikolojik süreçlerden birini oluşturmaktadır (Pekel, 2011: 9).

İnsan davranışlarını anlamak için birçok motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Geliştirilen motivasyon kuramları iş verimi ve iş tatmininin işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarından nasıl etkilendiğini de ortaya koyar (Tınaz, 2000: 29). Motivasyon kuramlarını iki ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar kapsam kuramları ve süreç kuramlarıdır.

1.2.1. Kapsam Kuramları

Çalışanların iş yerindeki davranışlarını motive eden unsurlar farklı bilim adamları tarafından çeşitli teorilerle açıklanmıştır. Kapsam kuramları olarak ortaya çıkan teoriler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları sıraya dizen Maslow'un temel aldığı iki varsayım vardır. Bunlardan ilki, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. İnsanların ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmemiz onların davranışlarını anlamamız için gereklidir. İkinci varsayım ise ihtiyaçların önceliği ve önemidir. Maslow'a göre kimi ihtiyaçların giderilmesine insanlar daha çok önem verirler (Bozkır, 2014: 36). Her ne kadar bütün ihtiyaçlar tamamen karşılanmasa da ihtiyaçlar güdüleyici olmaktan çıkar. İhtiyaçlar biraz da olsa karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyaç güdüleyici hale gelir (Robbins, Judge, 2013: 205).

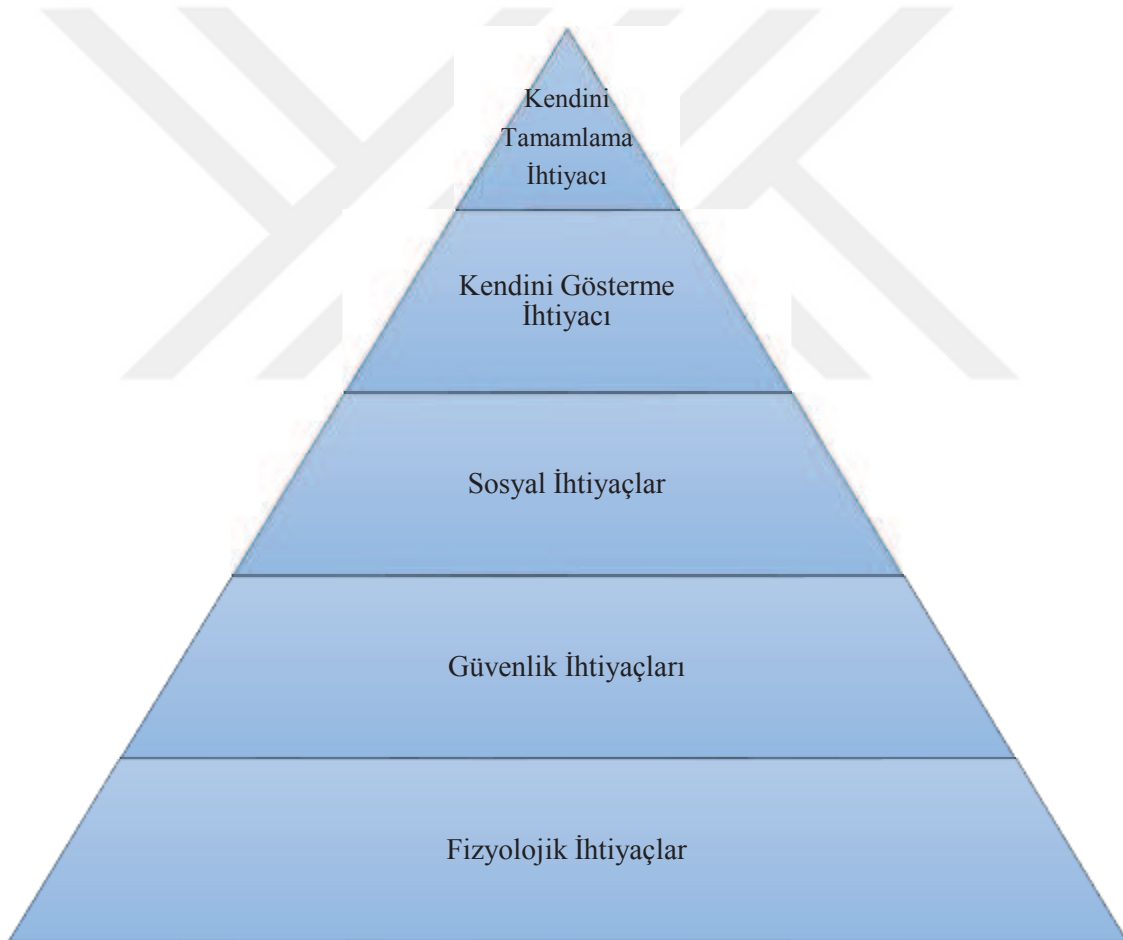
İhtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Kişinin doğuştan itibaren yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için karşılamak zorunda olduğu ihtiyaçlarıdır (Balçık, 2002: 136). Yeme, içme, seks, uyku, boşaltım gibi organizmanın hayatını sürdürücü ihtiyaçlarından meydana gelen gereksinimlerdir. Bu fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmezse birey diğer ihtiyaçlarını da karşılayamaz duruma gelir. Örneğin, bir insan uzun süre boyunca aç veya susuz kalırsa bu ihtiyacı karşılayamadan diğer ihtiyaçlarını karşılayamaz.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Kişinin kendini güvende hissetmesini sağlayacak gereksinimlerdir. Sürekli olmaları yaşamsal önem taşıdığından diğerlerinden daha önemlidir ve ilk önce hissedilir (Çetinkanat, 2000: 12) İş şartları, iş güvenliği, sosyal ve yan ödemeler örnek olarak verilebilir.
- **Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile bireyin gereksinimleri doyurulmuşsa, üçüncü bir ihtiyaç grubunun varlığı kendini gösterecektir. Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, arkadaşça ilişkiler, sosyal faaliyetler (Güney, 2011: 354).
- **Benlik İhtiyaçları:** Bireyler, kendilerini başkalarına karşı göstererek benlik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bu ihtiyaç kategorisi iki şekildedir. Birincisi, bireyin kendini yeterli ve başarılı algılayıp kendini takdir etmesidir. İkincisi ise, bireyin başkaları tarafından beğenilip saygı duyulmasıdır (Işıklı, Gülüm, 2012: 61).
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Bireylerin sahip oldukları potansiyelleri kullanmaları, yeteneklerini arttırmaları ve daha iyi bir birey olmaları anlamına gelen ihtiyaçlardır. İşletmeler, oluşan ihtiyaçlara yönelik olarak çalışan bireylere büyüme imkânı sağlar, onlara yeni fikirler kazandırmaya çalışır ve sürekli eğitim ile onları geliştirerek karşılık verir (Pekel, 2001: 11).

Maslow’a göre kendini tamamlama ve kendini gösterme ihtiyaçları düşük seviyedeki, sosyal, gvenlik ve fizyolojik gereksinimler ise yksek seviyedeki ihtiyaçlardır. Maslow’un oluşturduğu kurama gre alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden st basamaktaki ihtiyaçlarında giderilemeyeceğini varsayar (Pekel, 2001: 11).

Maslow’un ihtiyaçlar teorisi geniş bir kesimde özellikle yneticiler tarafından kabul grmştr. Mantıklı ve anlaşılması kolaydır. Fakat araştırmacılar tarafından geçerliliği kanıtlanamamıştır. Maslow teorisini deneysel bir kanıtla sunmuş olmasına rağmen, araştırmacılar teorisinin geçerliliğini destekleyecek yeterli kanıt bulamamışlardır (Robbins, Judge, 2013: 206).

şekil 1.1: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



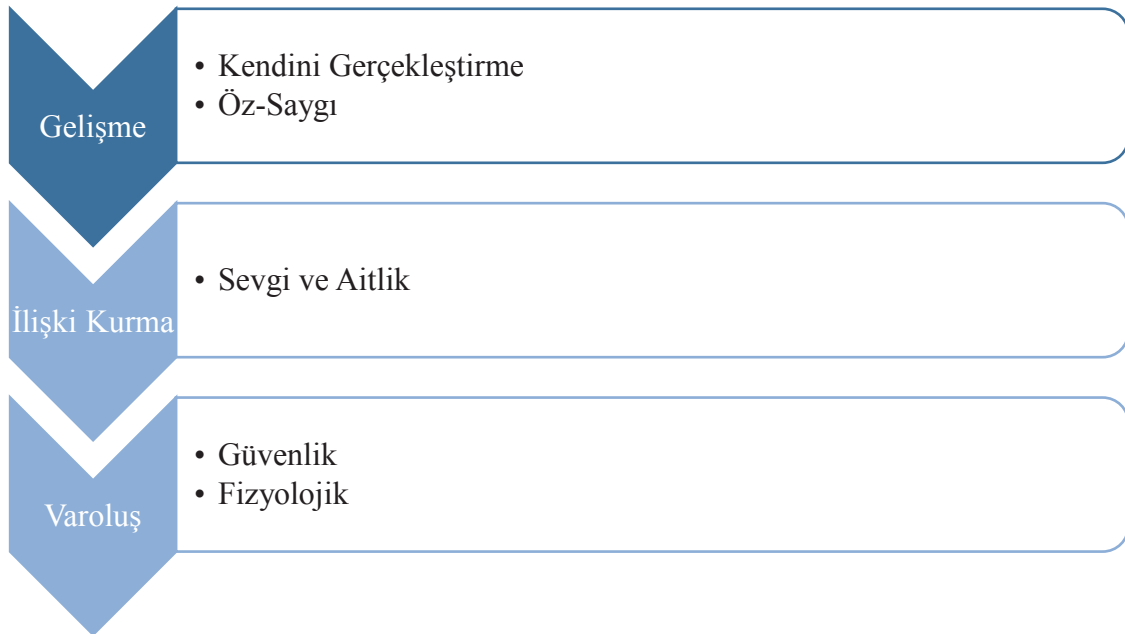
Kaynak: Koçel, 2013: 624.

1.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un kuramının devamı olarak ortaya çıkan ve teoriyi desteklemek için oluşturulan bu teori beş basamaklı gereksinimler hiyerarşisinden üç basamaklı hiyerarşiye indirgenmiştir (Suntur, 2012: 13). Alderfer, kuramında gereksinimleri Varoluş (Existence), Aidiyet-İlişki kurma (Relatedness), Geliştirme (Growth) olarak üç grupta incelemiştir (Akkuş, 2010: 19).

- **Varolma Gereksinimi:** Yaşamak için gerekli olan ihtiyaçları kapsar. İnsanların varlıklarını sürdürebilmeleri ve varoluşlarını devam ettirebilmeleri için bu ihtiyaçları karşılamaları gerekir. Varolma gereksinimleri Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Güney, 2012: 160).
- **Aidiyet-İlişki Kurma Gereksinimi:** İnsanların başkaları ile mutlu olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bunlarda Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İşyerinde paylaşma ve diğer insanlarla arkadaşlık kurma, sevgi ve saygı ihtiyaçlarıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 59).
- **Gelişme Gereksinimi:** Gelişme ihtiyacı ise; kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi Maslow'un içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelir (Güney, 2011: 357).

Şekil 1.2: Maslow ve Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramları



Kaynak: Akkuş, 2010: 19' dan uyarlanmıştır.

Bu teoride Maslow'dan farklı olarak ihtiyaçlar arasındaki sıralama hiyerarşik değil somutluk durumuna göre sıralanmıştır. Alderfer'e göre insanın belli bir seviyedeki ihtiyaı karşılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına geri dönecektir (Ateş, 2005: 82).

Alderfer'in ERG teorisinde savunulan görüşle, çalışan bireylerin gereksinimlerini anlayan ve onlara cevap veren araçlar önerilir. Gelişim ihtiyaçları oldukça faydalıdır (Akdemir, 2012: 338).

1.2.1.3. Herzberg'in ift Faktör Kuramı

Herzberg motivasyon kuramının gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Maslow ve Alderfer motivasyonun temelinde ihtiyaçların olduğunu varsaymıştır (Koçel, 2013: 626). Çalışanlara kendilerini en mutlu hissettikleri zamanlar ve en kötü hissettikleri zamanları soran Herzberg, verilen cevapları analiz ederek mutluluk verici ya da mutsuzluk verici faktörlerin birbirinden farklı olduğunu bulup, Maslow'un düşündüğü gibi tek boyutlu değil çift boyutlu olduğu görüşünü ileri sürmüştür. (Aslan, 2013: 14). Buna dayanarak Herzberg kavram ve teorileri iki grup altında toplamıştır.

Birinci grup Motive Edici Faktörler adı verilen gruptur. Varlıkları bireyleri çalıştıkları işe daha çok bağlayan, bireylere başarı duygusunu veren faktörler bireyleri daha çok motive ederler. Bunlar işin kendisi, tanınma, üstlerden tebrik alma, kendine olan saygı ve güvenin artması, yetki ve güç sahibi olmaları sayılabilir (Kurt, 2005: 6). Hiç olmamaları ya da eksik olmaları bireyin motive olmaması sonucunu doğurur.

İkinci grup Hijyen Faktörleri grubudur. Herzberg'e göre hijyen faktörleri, motive edici faktörlerden bağımsızdır. Bu faktörler kişileri motive edemeseler de motive olabilmeleri için gerekli ortamın oluşabilmesine yardımcı olurlar. Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadıkları takdirde işe motivasyon gerçekleşmeyecektir. (Güzel, 2010: 4) Maaş, alışma koşulları, iş güvenliği, iş ilişkileri, örgüt politikaları ve denetim gibi faktörlerdir.

Herzberg'e göre kişiyi çalışma ortamına bağlayan motive edici faktörler ile kişiyi olumsuz davranışlara iten hijyenik faktörlerin birbirlerinden iyi ayrılmaları gerekir. Çünkü bu faktörlerin bazıları doyuma katkı sağlarken bazıları ise olumsuz ortamlar oluşturdukları için doyumsuzluğa neden olmaktadırlar. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Akdemir, 2012: 337).

- İşi başarı ile tamamlama sonucunda duyulan mutluluk,
- İşyerinde elde edilen başarılar sonucunda takdir edilme ve dllendirilme,

- Bilgisine, arzu, tutku ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi olanaklarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirip, yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunması.

Tablo 1.1: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

MOTİVATÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
- Başarı - Tanınma - İlerleme - İşin Kendisi - Sorumluluk - Büyüme	- Şirket Politikası - Teknik Gözetim - Kişilerarası İlişkiler - Ücret - İş Güvenliği - Kişisel Yaşam - Çalışma Koşulları - Makam

Kaynak: Güney, 2011: 359.

Klasik yönetim anlayışına sahip olan yöneticiler, verimliliği ve performansı arttırmak amacıyla işyerinde hijyen faktörlere ağırlık verirler (Ersoy, 2016: 85).

1.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David C. McClelland, motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanıdır. İnsan ihtiyaçların sonradan kazanılan davranışlar olduğunu ileri sürmüştür. Az gelişmiş ülkelerde ekonomik kalkınma ile başarının birbiri üzerindeki etkisini inceleyen “Başarılı Toplum” adlı kitabını yazmıştır (Şimşek vd., 2011: 191).

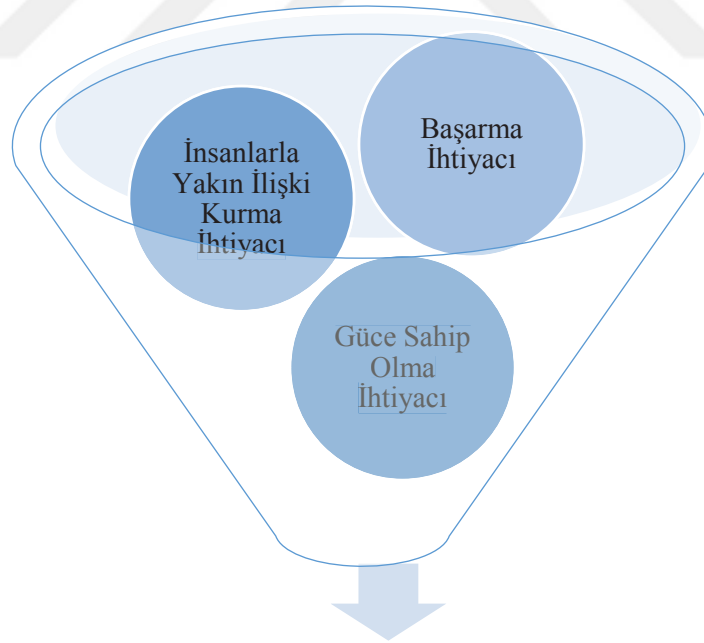
Başarma ihtiyacı kuramına göre kişi üç şekilde insan grubu ihtiyacı etkisi altında davranış gösterir. Bunlar; “başarma”, “insanlarla yakın ilişki kurma” ve “güce sahip olma” ihtiyaçlarıdır. Sayılan ihtiyaçlar hem bireyin hem toplumun yaşamında önem arz etmektedir (Koçel, 2013: 627). İnsanların işlerinde en iyi olma çabalarının altında yatan duygu başarma duygusudur.

• **Başarma İhtiyacı:** Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir birey kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren hedefler seçer, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışacaktır (Keser, 2006: 31).

• **İnsanlarla Yakın İlişki Kurma İhtiyacı:** İlişki kurma ihtiyacına göre insan, toplumsal niteliğe sahiptir. Başkaları ile ilişki kurma, sosyal ilişkiler geliştirerek farklı gruplara dâhil olmayı ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi; kişilerarası ilişkiler kurmak, yeni şeyler öğrenmek ve bildiklerini başkalarına aktarmak ister (Gürsel, 2016: 44).

• **Güce Sahip Olma İhtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacı kişinin çevresine hâkim olma, insanlara karşı güç kullanma isteğinden doğmuştur. Bu ihtiyaçlara sahip olan kişiler işlerinde yükselmeyi, yetki ve statü sahibi olmayı hedeflemekte, başkalarına liderlik etmekten onlara güçlerini göstermekten, bulunduğu konumu kullanarak onları etkilemekten mutluluk duyarlar (Özkalp ve Kirel, 1999: 288).

Şekil 1.3: McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı



McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı

Kaynak: Türk, 2007: 87'den uyarlanmıştır.

Başarma gereksinimi kuramında yer alan öğeler her insanda bulunur ve kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Başarma ihtiyacı yüksek, güce sahip olma ihtiyacı orta, insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı düşük olan bir kişi ile tam tersi ihtiyaçlara sahip olan kişilerin güdülenmeleri aynı olmayacaktır (Türk, 2007: 87). Sonuç olarak; McClelland, Maslow'un üzerinde durduğu üç tür ihtiyacı ele almıştır.

1.2.2. Süreç Kuramları

Motivasyon kuramlarının bir diğer boyutunu süreç kuramları oluşturur. Kişinin ne tür amaçlar ile ne şekilde motive edildikleri ile ilgilenir. Süreç teorileri, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörler ile ilgilendiği için kapsam teorilerinden ayrılır (Çolak Alsat, 2016: 16).

1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

1964 yılında Victor Vroom tarafından ortaya atılan teori, insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmıştır. Günümüzde motivasyona ilişkin en fazla kabul gören açıklama Vroom'un beklenti teorisidir. Çeşitli eleştiriler almasına rağmen pek çok kanıt teoriyi desteklemektedir (Robbins, Judge, 2013: 225). Bu doğrultuda bireyler kendilerine bir amaç belirleyerek, bu amaca ulaşmak için çaba sarf ederler (Tunçer, 2012: 341).

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi iki faktöre bağlıdır:

1.Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)

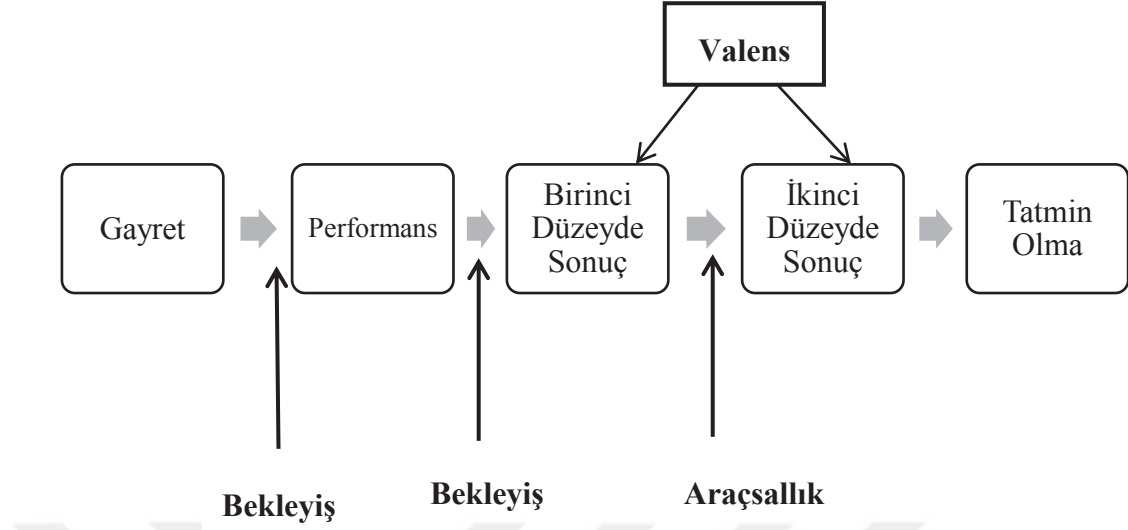
2.Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı)

Dolayısıyla:

[Motivasyon= Valens x Bekleyiş]

Şekil 1.4.'te görülebileceği üzere beklenti kuramının 3 temel ögesi bulunur. Bunlar valens, bekleyiş ve araçsallıktır.

Şekil 1.4: Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak: Koçel, 2013: 634.

Valens bir kişinin emek sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade eder. Ödüller farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması sebebiyle kimileri kazanılacak ödülü son derece isterken kimileri de bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Valens -1 ile +1 arasında değişen bir değişken olarak ifade edilir. Kişilerin ödüle verdikleri değer, onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerlerini de gösterir. Valens ne kadar yüksek olursa kişinin gayret sarf etmesi de o derece yüksek olacaktır (Koçel, 2013: 633).

Bu modelin ikinci temel kavramı ise bekleyiştir. Kişilerin davranışlarının onları belli bir sonuca ulaştıracakları yolundaki inancın şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasında değişen bir değer ile ifade edilir.

Eğer birey;

- Gösterdiği davranışlar sonucunda takdir edileceğine inanıyorsa beklenti (1).
- Gösterdiği davranışlar ile istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0)' dır.

Genel olarak, çalışanların bekleyiş değeri bu iki uç nokta arasındaki değerlerden birini almaktadır (Şimşek, 1995: 395). Bu modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara nasıl ulaştıracağı konusunda

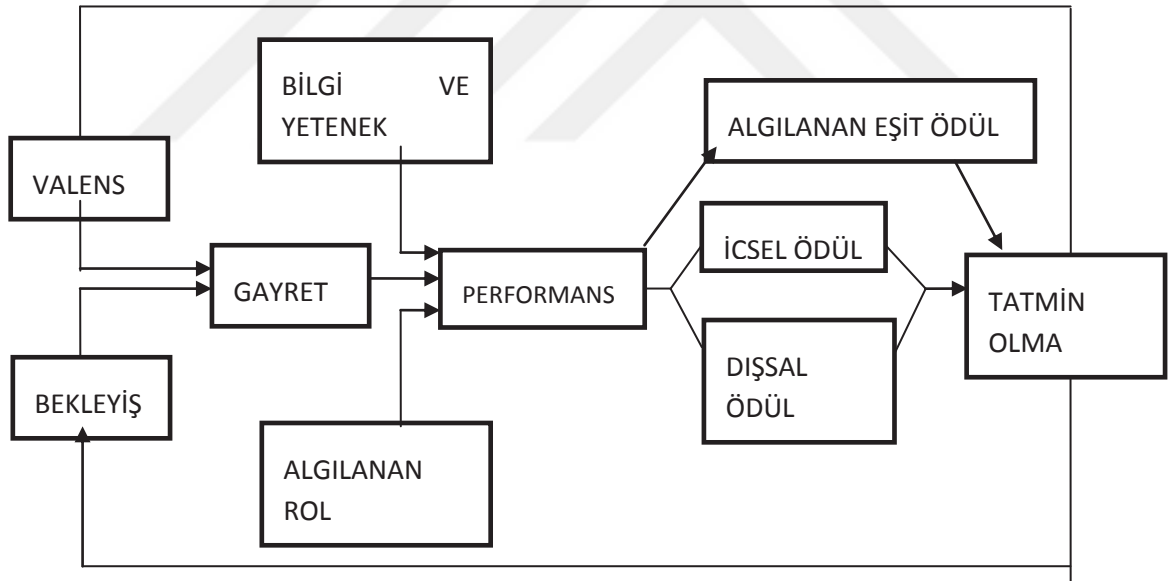
kişinin sahip olduğu algılarıdır. Örneğin, maaş esasında daha yüksek statü elde etmek kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesi için bir araçtır. Yüksek maaşın tek başına bir anlamı yoktur (Koçel, 2013: 633).

Sonuç olarak Vroom'un beklenti kuramına göre, işgörenlerini güdülemek isteyen yöneticinin bu konuda yapacağı iki şey vardır. Birincisi, işgörenleri, yapılmasını istediği işe yönletecek, yani sonucunda güzel ödüller ile işi cazip hale getirir. İkincisi ise, yapılacak işin gerçekten sonuca ulaştıracağı konusundaki inancı ve umudu kuvvetlendirir. Yani, çalışmayla ödül arasındaki bağlantıyı güçlendirir (Luthans, 1992: 169-170).

1.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Vroom'un bekleyiş teorisinin, L.Porter ve E.Lawler tarafından geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Şekil 1.5: Lawler-Porter Modeli



Kaynak: Koçel, 2013: 634.

Bu teorinin savunucuları temel olarak Vroom'un beklenti modelini esas alarak bu teoriyi güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Lawler ve Porter, Vroom'un teorisine ilave olarak, kişinin çabası, bilgisi, yeteneği ve algılanmalarından kaynaklanan rol değişikliğine bağlı olarak performansları ödüllendirilebilmektedir (Şimşek vd., 2011: 196).

Rol çatışmaları, bilgi ve yetenek eksikliği bireyin çalışmalarında başarısız olmasına neden olur. Gösterilen performanslar değişkenlere bağlı olarak ödüllendirilir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada Vroom modeline ek olarak “algılanan eşit ödül” değişkeni devreye girer. Yani herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırarak kendi performansının nasıl ödüllendirileceği anlayışına varır (Tunçer, 2012: 345). Bireyin kendisini değerlendirdikten sonra fiilen verilen ödül bireyin eşit ödülünden az olursa kişi tatmin olmayacaktır. Bu durumda rol çatışması içine gireceklerinden performansları düşer (Güney, 2011: 359).

Bu modelin motivasyon aracı olarak kullanılması halinde şu hususlara dikkat edilmesi gerekir (Koçel, 2013: 636).

- Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitimlere tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları azaltılmalıdır.
- Personelin aldığı ödül miktarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeylerini kıyasladıkları bilinmelidir.
- Kişilerin ödül türlerine farklı şekilde önem verdikleri bilinmelidir.
- Personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı, sürekli olarak izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

1.2.2.3.Adams’ın Eşitlik Kuramı

Bir kişinin kendi örgüt içerisinde bulunduğu pozisyonda, farklı bir kişinin örgüt içerisindeki durumunun aynı olup olmadığının karşılaştırılmasını savunan, bu teori J.S. Adams tarafından geliştirilmiştir. Kişiler aynı iş ve pozisyonda eşit ücret ve eşit şartlarda çalışıyorlarsa, çalışmaya daha çok motive olurlar; tersi olduğunda ise çalışmaya teşvik edilemezler (Efil, 2013: 167).

Adams bu eşitliğin sağlanabilmesi için bazı seçenekler önerir. Bu seçenekler girdi ve çıktı kavramlarına dayanır. Girdi; kişilerin genel olarak düzeylerini belirleyen kavramdır. Kişinin işine taşıdığı eğitim, zekâ, deneyim, yetenek, emek gibi özellikler girdi faktörleri içinde yer alır. Çıktı ise; kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi ödüller çıktı faktörleri içinde yer alır (Semerci, 2005: 23).

İşgörenin bu yargıya ulaşabilmesi için kendini diğer çalışanlar ile mukayese etmesi gerekir. Bireyin algıladığı oran eğer diğerlerine eşit değilse örgütte adaletin bozulduğu gözlemlenmektedir (Yüksel, 1998: 136-137). Birey böyle bir farklılıkla karşılaştığında ise şartları eşitlemek için uğraşır.

Adams bozulan bu eşitliğin sağlanabilmesi için bazı seçenekler sunmuştur. Bunlardan ilki; bireyin daha az çaba harcayarak girdileri değiştirmesidir. Daha az çalışarak ya da işten kaytararak bu durumu değiştirebilir. İkinci yol; parça başı ödeme planının olduğu yerlerde daha fazla çalışarak çıktıların değiştirilmesidir. Üçüncü yol; çalışan bireyin tutumlarını değiştirmesidir. Burada birey girdi veya çıktıları değiştirmek yerine kendi davranışlarını değiştirmeye gider. Bu verilen paraya bu kadar çalışırım gibi. Dördüncü yol ise; karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Burada ise karşılaştırılan kişinin girdi ve çıktıları değiştirilmeye çalışılır. Bütün bunlara rağmen birey eşitliği sağlayamıyorsa son bir yol olarak işi terk ederek durumunu değiştirir (Can, 2002: 198).

1.2.2.4. Locke'in Amaç Kuramı

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde gizli olduğunu ileri sürer. Bireyler bir işe başladıklarında amaçlarına ulaşana kadar çalışırlar.

Amaç kuramına göre, bireylerin belirledikleri amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Buna göre erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bireyler, elde edilmesi daha kolay amaç belirleyen kişilere oranla daha yüksek performans göstererek daha çok motive olurlar (Koçel, 2013: 638). Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılma derecesidir.

Bireyler amaçlarına ne kadar yaklaştıkları ile ilgili mukayese ettiklerinde geri bildirim sağlandığı takdirde işlerinde motivasyonları artar. Çünkü geri bildirim, bireyin yaptığı ile yapmak istediği arasındaki farkı bildirerek bireyin davranışlarına yön verir. Bazı geri bildirimler aynı etkiye sahip olmayabilir.

Amaçlar zor ise bunlara gösterilen direnç daha fazla olur; fakat birey amaç oluşturmaya kalktığında çok güç olan bu amaçları üstleri tarafından doğrudan verilen amaçlara tercih edebilir (Tunçer, 2012: 347).

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanlarının yüksek iş tatminine sahip olması bütün yöneticilerin en çok istedikleri durumdur. Çünkü yüksek iş tatmini kişinin işini sevmesini, çalışma arkadaşları ile iyi geçinmesini de beraberinde getirir. Bundan dolayı yöneticiler çalışanların iş tatminini sağlamak ve işlerine bağlılıklarını arttırmak için çaba gösterirler. Çalışanların kişilik özellikleri birbirlerinden farklıdır. Her bireyin örgütsel olanaklar karşısında duyduğu iş tatmini değişiklik gösterebilmektedir. İş tatminini etkileyen faktörler örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak ele alınır (Bozkır, 2014: 47).

1.3.1. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlerin önemli bir kısmını örgütsel faktörler oluşturmaktadır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ücret, işin niteliği ve statüsü, terfi olanakları, çalışma koşulları ve ortamı, yöneticilerin tutumu, kararlara katılma ve otonomi olarak ve takdir edilme duygusu olarak sıralanabilir.

1.3.3.1. Ücret

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri ücrettir. Ücret işveren tarafından işgörenin emeği karşılığında ödenen hak ettikleri paradır. Ücret, işgörenler ve işverenler açısından önem ve özen gösterilen bir konudur. Özellikle çalışanlar için daha hassas bir konu haline gelmiştir. Ücreti çalışanlar için önemli kılan birçok sebep vardır.

Çalışan bireylerin yaşamlarını sürdürebilmek için belli bir ücrete sahip olmaları gerekmektedir. Gittikçe zorlaşan ekonomik koşullar çalışanlar için ücreti daha önemli hale getirmektedir (Gürüz, Gürel, 2009: 247). Ücretler işin niteliği ve işgörenin performansı ile yakından ilgilidir.

Ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyum gösterdiği kadar, işgörenin göstermiş olduğu performans ile de uyumlu olmalıdır. İşgörenin performansına göre ücretin yanına da ek olarak verilecek olan prim ve ikramiye tutarlarının da iyi saptanması gerekir (Bozkurt, Bozkurt, 2008: 5). Ücret ile iş tatmini birbirlerini etkileyen kavramlardır.

Ücret çalışanlar için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretlerin, kişilerin ihtiyaçlarını giderip gidermemesi iş tatminini etkilemektedir. Yapılan iş karşılığında alınan ücret orantı gösteriyorsa çalışanın tatmin duygusu da o denli yüksek olmaktadır. Ücretlerin adaletli dağıtılması da en az yapılan iş ile karşılığında alınan ücret kadar önemlidir. Çalışanlar kendileri ile aynı pozisyonda çalışanların ücretlerini kıyaslarlar. Kendilerine verilen ücret ile diğer çalışanların aldığı ücret orantı gösteriyorsa iş tatminleri de o derece yüksek olacaktır (İşcan, Sayın, 2010: 199).

1.3.1.2. İşin Niteliği ve Statüsü

İş tatmini unsurlarının en önemlilerinden biri de işin niteliği ve statüsüdür. Bu faktörler, yöneticiler tarafından üzerinde değişiklik yapabilecek değişkenlerdir. İşin sıkıcı ve monoton olmaması işgören için önemli bir faktördür. Yapılan işlerin tekrarlarının sayısı azaldıkça, iş tatmin düzeyi de artış gösterecektir. Bir işyerinin çalışan bireye sağladığı tatmin, işin niteliğine ve statüsüne göre değişmektedir (Sarıkaya, 2002: 15).

Yapılan işin çalışanın yeteneklerine uyması, büyük bir zevkle o işi yapması iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerdir. Kendisine uygun olmayan, yetenekleri ile uyuşmayan, işini yaparken mutlu olamayan bireylerin iş tatminleri düşük olacaktır. Bu nedenle çalışanların yeteneklerine uygun iş verilerek iş tatmin seviyeleri artırılabilir (Ardıç, Baş, 2001: 5).

Yapılan işe bağlı olarak işgörene bağımsızlık verilmesi, iş üzerinde karar verme yetkisine sahip olması işgörenin tatmini arttırmaktadır. Bu durumda kişi düşüncelerinin önemsendiğini ve hissederek işine daha sıkı bağlanacaktır (Keser, 2005: 79). İşin statüsü ile iş tatmini de yakından ilgilidir.

Çalışanlar için işin statüsü de motivasyon aracı olarak görülmektedir. İnsanlar, toplum tarafından kabul gören, saygı duyulan, yüksek statülü işlerde çalışmaktan daha çok mutluluk duymaktadırlar. Bu nedenle bireyin yaptığı iş, çevresindeki insanlar tarafından beğenildiğinde iş tatminleri de artmaktadır. İşin niteliği ve statüsü çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterebilmektedir.

Kadın çalışanlar genellikle daha düşük statülü işlerde çalışmaktadırlar. Bu durum kadınların çalışma hayatında işte tatmin olma seviyelerini olumsuz yönde etkilerken,

çalıştıkları pozisyonlarda yükselmelerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Doğru, 2010: 17).

1.3.1.3. Terfi Olanakları

İş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri de terfidir. Terfi, kamu kuruluşların da veya özel kuruluşlarda çalışan bireylerin gösterdikleri performanslara göre maaş ve yönetim açısından daha üst makamlara ve derecelere yükselmeleridir. Her birey mesleğinde ilerleme arzusu taşımaktadır (Güney, 2008: 322).

Meslek hayatında yeterince ilerleyemeyen bireyler, yeteneklerinin gerektiği gibi değerlendirilmediğini ve kendisine gereken sorumluluğun verilmediğini düşünür. Bu durumda kişinin yaptığı iş, kapasitesine oranla düşük seviyede kalmakta ve işten duyduğu tatminde azalmaktadır (Artan, 1986: 81). Terfi olanakları bireyleri iki yönden iş tatminsizliğine sürükleyebilir.

Birincisi, çalışmaları sonucunda terfi olmayı bekleyen bireylerin terfi ettirilmemesi iş tatminsizliğini beraberinde getirir. İkincisi ise, terfi almayı hak etmeyen bireylerin terfi alarak üstlerine yüklenen sorumlulukların altından kalkamayarak yaşadıkları iş tatminsizliğidir (Söyük, 2007: 109). Terfi almak bireylerin hayatlarını birçok şekilde etkilemektedir.

Terfi bireylerin maaşını etkilemekle kalmaz kişinin sosyal statüsünü, toplumdaki yerini de olumlu yönde etkilemektedir (Karadal, 1999: 83). Üst düzey pozisyonlarda çalışan bireylerin farklı bir prestije sahip olmaktadır. Birey almış olduğu terfi ile daha fazla saygı görmeye başlar. Terfi bireylerin işlerine bağlılıklarını da arttırmaktadır.

Bireylerin, çalışmaları sonucunda terfi alacaklarını biliyor olmaları işlerine bağlılıklarını arttırmaktadır. Terfi, bireyleri çalışmaya sevk eden bir unsur olarak karşımıza çıkar. Bunun aksine çalışmalarının karşılığını alamayan bireylerin işlerine karşı gösterdikleri bağlılık da azalacaktır (Özpehlivan, 2015: 156). İş yerlerinde terfi konusu da cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Terfi bazı durumlarda kadın çalışanlar için pek mümkün olmamaktadır. Erkek çalışanlar kadar başarılı olan kadınlar bazen bilerek bazen de kadın çalışanın kendisiyle alakalı sebeplerden dolayı terfi alma konusunda sıkıntılar ile karşılaşmaktadırlar. Bu durum kadın çalışanlarda iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Doğru, 2010: 18). Oluşacak

bu durumları ortadan kaldırmak tamamen yöneticilerin hak eden çalışanlara hak ettiği terfi olanaklarını sunması ile gerçekleşecektir.

1.3.1.4. Çalışma Koşulları ve Ortamı

İş ortamı çalışanın performansını ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, stressiz bir çalışma ortamı bireyin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma saatleri, iş yerinin konumu, dinlenme molaları, iş yerinin temizliği, iş yerinin ısısı, nemi, havalandırılması, ışık ve gürültü düzeyi de iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt, Turgut, 1999: 60).

Bu nedenle işyerinin fiziksel koşulları çalışanlara uygun şekilde ergonomik olarak düzenlenmelidir. Bu koşulların çalışanlara uygun hale getirilmesi iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir.

1.3.1.5. Yöneticilerin Tutumu

Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları iş tatminini sağlama noktasın da önemli bir faktördür. İş tatminini sağlayan faktörlerin başında gelen ücretin az geldiği durumda, iş yerlerinde yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdiği tutum ve davranışlar iş tatminini arttırmaktadır. Dolayısı ile çalışan ücretinden memnun olmasa bile sırf yöneticisi için çalışmaya devam edebilmektedir. Yöneticilerin tutumunun iş tatmini üzerinde ne kadar etkili olduğu kaçınılmazdır. Yönetim anlayışında, yöneticilerin tutumu kavramı önemlidir.

Çalışan bireyleri yönetime katmak, yaptıkları işlerden onların keyif almalarını sağlamak, verimliliklerini arttırmak günümüz toplumunda yönetim anlayışının bir parçası haline gelmiştir. Bireyler kararlara katıldıkça, işine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı daha güzel tavırlar sergileyerek, işletmeye yararlı hale gelirler. Yöneticilerin sergiledikleri tutumlar cinsiyete göre değişkenlik göstermemelidir.

Yöneticilerin tutumları kadın çalışanlar için de önemlidir. Yöneticilerin tüm çalışanlara iyi davranması, cinsiyet ayrımcılığı yapmadan adil davranmaları kadın çalışanları motive etmekte onların iş tatminlerini arttırmaktadır.

1.3.1.6. Kararlara Katılma ve Otonomi

Karara katılma, karar verme sürecinin çalışan bireyler tarafından paylaşılmasıdır (Babaoğlu, Yılmaz, 2012: 1). Otonomi ise, çalışanın kendi kendini yönetebilme yeteneğidir. Karara katılma psikolojik bir harekettir. Çalışan bireyler işlerine karışılmasını istemezler.

Çalışan bireyler, sürekli denetlenmekten, yöneticileri tarafından işlerine müdahale edilmesinden çok fazla memnun olmazlar. Çalışan bireyler kendilerine emir verilmesinden hoşlanmazlar.

Kararlara katılımın etkileri;

- Bilgi akışı sağlanır ve bilgi kullanımını artır,
- Çalışanların kabullenmesi katılım sayesinde artır,
- Katılım sürecinde bireylerin uygulama becerisi gelişir,
- Örgüt üyeleri arasında oluşan ortak değerler, iş birliği anlayışının artmasını sağlar (Babaoğlu, Yılmaz, 2012: 2).

Kararlara katılımın sonuçları ise;

- Kalite artar,
- Çalışanların amaçlara, kararlara, problem çözümlerine ya da değişime bağlılık ve kabul oranı artar,
- Katılımcı yaklaşımın devam edebilmesi için sağlanır,
- Örgütün uyum yeteneğinin artar (Babaoğlu, Yılmaz, 2012: 2).

1.3.1.7. Takdir Edilme Duygusu

Çalışanlar tarafından önemli bulunan hususların başında takdir edilme duygusu gelir. Çalışanın performansına göre hak ettiği durumlarda takdir edilmek kişiyi oldukça tatmin eder, motivasyonunu yükseltir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren duygulardan biridir (Eren, 1998: 421).

Takdir edilme duygusu işletmeden işletmeye de değişebilir. Her işletme çalışanını farklı şekillerde ödüllendirir. Kimi çalışan maaşlarında iyileştirmeye giderken, kimi çalışanı motive edecek küçük ya da büyük hediyelerle çalışanını ödüllendirir.

Takdir edilme tamamen manevi yönü ağır basan çalışanları özendirici bir tatmin aracıdır. Çalışanın elde ettiği güzel başarıların üstleri tarafından beğenilmesi ve takdir edilmesi çalışan için tarifsiz bir duygudur.

1.3.2. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler iş tatminini oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Bireylerin doğuştan sahip oldukları özellikleri ile yaşamları boyunca kazandıkları deneyimlerdir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; kişilik, yaş, cinsiyet ve medeni durum, kıdem ve hizmet süresi, eğitim düzeyi olarak sıralanabilir.

1.3.2.1. Kişilik

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden en önemlisi çalışanın kişiliğidir. En çok kullandığımız kişilik tanımı, Gordon Allport tarafından 70 yıl önce yapılmıştır. Allport kişiliği; “Çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon” olarak belirtmiştir (Robbins, Judge, 2013: 135). Kişilik, bireyin içinde yaşadığı davranışların ve deneyimlerin altında yatan nedenleri ortaya çıkarması olarak tanımlanabilir (Eryılmaz, Öğülmüş, 2010: 190). Kişilik kavramı davranış bilimciler tarafından da ifade edilmiştir.

Davranış bilimciler kişilik kavramını farklı sözcüklerle ifade etmektedirler. Kişilik kavramının geniş bir şekilde tanımını yapmak bu açıdan zordur. Bireyin, bütün yeteneklerinin, ilgilerinin, konuşma biçiminin, tutumlarının, dış görünümünün ve içinde yaşadığı ortama uyum şeklinin tüm özelliklerini kapsadığı için geniş bir kavramdır (Güney, 2001: 15).

Kişiliğin iki yönü mevcuttur. Birincisi, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikincisi ise, kişiliğin bir genelleyici özelliğinin var olmasıdır. Davranış bilimlerindeki kişiliğin yeri de bu iki yöne bağlı olarak psikolojik çalışmalarda önem kazanmaktadır (Erdoğan, 1991: 236). Kişiliği oluşturan üç farklı boyut vardır.

Kişilik, “karakter”, “mizaç”, “yetenek” olmak üzere üç temel dilimden meydana gelmektedir. Karakter, davranışın sosyal ve ahlaki yönünü oluşturur. Karakter çocukluktan itibaren sosyalleşme süreci ile başlar. Mizaç da bu yönlerin kalıtsal ve devamlılık arz

eden yönünü oluşturur. Yetenek ise, bireyin sahip olduğu bütün zihinsel ve bedensel hareketleri ifade eder. Kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi davranışları gerçekleştirmesi yetenekleri sayesinde meydana gelmektedir (Oktay, 2000: 285). Kişilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Holland, insanların farklı kişilik yapılarına sahip olması açısından; ilgi, istek, amaç, tutum ve yeteneklerindeki farklılıkları göze alarak mesleki seçim yapmaları gerektiğini ifade eder (Osipow, 1996: 250-251).

Bireyler kişiliklerine uygun işlerde çalıştıkları zaman iş tatmin düzeyleri de yüksek olur. İşyerinde bireyi motive edici faktörler çalışanların bireylerin kişilik özelliklerine göre değişmektedir. Duygusal yapıya sahip olan bireyler; daha olumlu ve iyimser düşündükleri için iş ve yaşam tatminleri yüksektir. Duygusal olmayan bireyler ise, aşırı tedbirli, stresin fiziksel ve psikolojik etkilerine karşı savunmasız oldukları için tatmin düzeyleri düşüktür. Dışadönük bireyler; iş ve yaşam hayatlarında her zaman olumlu düşünürler ve mutlu olmayı bilirler. Sosyal beceriye sahip oldukları için kişilerarası etkileşim gerektiren işlerde daha iyi performans sergilerler. Deneyime açık olan bireyler; bilim ve sanatta daha yaratıcılardır. Deneyime açık olan kişilerin lider olma ihtimalleri daha yüksektir. Uyumlu bireyler; kişilerarası ilişkilerde daha iyidirler ve her zaman mutludurlar. Sorumlu bireyler; daha uzun yaşarlar, her zaman kendileri ile daha iyi ilgilenebilirler. İnsana zararlı olan kötü alışkanlıkları kendilerine yakıştırmazlar. Öğrenmekten çok daha iyi yapmaya odaklıdırlar (Robbins, Judge, 2013: 140).

1.3.2.2. Yaş

Kişilerin içinde bulundukları yaş dönemi, kişilerin davranışlarını, çevreye karşı gösterdiği tutumları ve karar alma süreçlerini etkileyen önemli bir faktördür. Dolayısı ile yaşa bağlı olarak kişilerin iş yaşamındaki davranışları ve düşünceleri farklılık gösterir (Izgar, 2012: 116).

Yaş oranı yüksek olan bireyler, iş yaşamında daha deneyimli, işine bağlılık duyguları ise daha yüksektir. Bunun yanı sıra, yaşı büyük olan bireylerin, genç çalışanlara göre teknolojiye anlamadıkları algı dâhilindedir. İşe alım aşamasında yaş oranı yüksek olan bireylerin işe alınmayacağı, herhangi bir işte çalışırken işten çıkarılma durumlarında ilk sırada yer alma ihtimalleri de yüksektir (Robbins, Judge, 2013: 44).

“Herzberg, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi U şeklinde bir işlevin varlığına dayandırmıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan bireylerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlar, yaş ilerledikçe çalışma hayatının sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından gelişmiş batı ülkelerinin 10 tanesinde de Herzberg’in bu teorisini destekler nitelikte başka araştırmalar yapılmıştır” (Vural, 2014: 51). Yapılan bu araştırmada, yaşa bağlı olarak iş tatmininin önce azaldığı daha sonra yükselişe geçtiği saptanmıştır. 26-31 yaşları arasında en düşük düzeyde olan ve daha sonra yükselişe geçen iş tatmini, deneyime bağlı olarak işe daha iyi uyum sağlamaya bağlanmaktadır. Yaşın ilerlemesine bağlı olarak terfi olanaklarının artması, ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini açısından önemli rol oynamaktadır (Köse, 2009: 67).

Genç yaşta çalışma hayatına atılan kadınlar gerek ayaklarının üzerinde durmak gerekse bekâr olmalarından dolayı daha az sorumluluk sahibi olduklarından tatmin düzeyleri oldukça yüksektir. Yaşlarının ilerlemesine bağlı olarak evlilik bağı kuran ve çocuk sahibi olmak isteyen kadınlar hem aile hayatını hem iş hayatını birlikte yürütmekte güçlük çeker. Bundan dolayı yaşları ilerledikçe tatmin düzeyleri de düşecektir.

1.3.2.3. Cinsiyet ve Medeni Durum

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalar farklı sonuçlara dayandırılmıştır. Elde edilen sonuçlardan biri kadınların ve erkeklerin iş tatmini açısından birbirlerinden farklı olmadıklarıdır (Ceylan, 2002: 11). Kadınların da erkekler gibi, problem çözme, analitik düşünme, zor işlerle mücadele etme, erkek meslektaşları gibi maddi ödüller ile güdülendikleri söylenmektedir. (Sun, 2002: 40-41).

Kadın ve erkeklerin iş tatmini konusunda farklı olduklarını, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini yaşadıkları da elde edilen bir diğer sonuçtur. Çalışan kadınlar, evdeki sorumluluklarını da yerine getirebilmek amacıyla, yarı zamanlı veya esnek saatlerde çalışmak isterler. Kadınlar aynı zamanda, iş hayatı ve özel hayatını denge de tutacak işlerde çalışmayı tercih ederler. Kadınların kendilerine uygun saatlerde iş bulmaları zor olduğundan kariyerlerinde ilerleme kaydetmeleri zordur (Robbins, Judge, 2013: 45).

Kadınların düşük ücretlerle nitelsiz olarak çalışması da yaşadıkları tatminsizlik durumunun bir başka nedenidir. İş ya da meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan

Çalışmalarda, erkekler daha yüksek statülü işlerde çalıştıkları için doyum oranları yüksek çıkabilir (Telman, nsal, 2004: 57-58).

Bu konuda ortaya atılan diğerk bir araştırmaya göre ise, kadınların erkeklerden daha fazla iş tatminine sahip olduklarıdır. Clark bunun sebebini, kadınların geçmiş iş yaşamlarının günümüze göre daha kötü olduğunu ve bu sebeple kadınların iş yaşamından çok fazla beklentilerinin olmadığını açıklamıştır (Clark, 1997: 341). İş yaşamı içerisinde beklentiler çeşitli sebeplerle karşılanamayabilir. Medeni duruma bağlı olarak kadınların iş yaşamından beklentileri azalma gösterebilir.

Medeni duruma göre işten tatmin olma durumu da değişebilmektedir. Genellikle evli erkek ve kadınların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucu dikkat çeker. Evlilerin aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından, evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir (Telman, nsal, 2004: 59). Evli alışanların daha fazla sorumluluk sahibi olması ve başarılarının sonucunda alacakları ödül istekleri onların tatmin olma durumlarını etkileyen diğerk unsurlardır.

1.3.2.4. Kıdem ve Hizmet Süresi

İş hayatına yeni başlamış bireyler işlerinden tatmin olma eğilimi gösterirler. Yeni işe başlama sürecinde bireyler, yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek için uğraşılar. İş ortamında yeni olmanın vermiş olduğu heyecan ile bireylerde işine karşı bir tatmin duygusu gelişecektir. Ancak bireyin kendisini geliştirememesi ve iş hayatında belirli bir yol kat edememesi işten duydukları tatmin duygusunu azaltacaktır (Yelboğa, 2007: 4-5).

Yapılan bir araştırmaya göre ilk işe girdikten sonra işgörenin iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra bu değerin düştüğü görülmüştür. İlk işe girdikten sonra meydana gelen düşüşün nedeni ise; yeni işe başlayan bireylerin yüksek beklentiye sahip olmalarıdır. Beklentiler, ilerleyen günlerde yerini büyük hayal kırıklığına bırakarak iş tatmin düzeyini düşürür. İkinci bir neden ise birincisine bağlı olarak iş yerinde çalışan üst pozisyonlardaki kişilerin en zor işleri yeni çalışanlara yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını göstermek için takındıkları tutumdur (Kantar, 2008: 50). Bu durumu kabullenmeyen bireylerin işten ayrılmaları da beraberinde gelir.

Sonuç olarak; kıdemle iş tatmini arasında doğru orantı vardır. Bir insan bir işte ne kadar uzun süre çalışırsa, istifa etme olasılığı da o kadar düşük olacaktır. İş yerinde bulunduğu ortam kişiyi tatmin etmese de çalıştığı yerdeki kıdem ve hizmet süresi kişiyi oraya bağlayan bir neden olacaktır.

1.3.2.5. Eğitim Düzeyi

Kişilik gelişimi açısından oldukça önemli olan eğitim düzeyi, iş tatminini en çok etkileyen faktörlerin başında gelir. Eğitim kişilerin olaylara bakış açılarını değiştirir, içinde bulundukları duruma karşı gerçekçi olmalarını sağlar, herhangi bir durum karşısında çözüm odaklı olmayı bilirler (Bozkır, 2014: 49). Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ilişkinin var olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırma sonuçları genellikle, eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş tatminin düşeceği görüşündedir. Bu durumun en önemli nedeni kişilerin eğitim seviyelerine uygun işler yerine daha düşük işlerde çalıştırılıyor olmalarıdır (Kantar, 2008: 62).

Sonuç olarak, kişilerin eğitim seviyelerine uygun pozisyonlarda çalıştırılmaları ve elde ettikleri başarılar karşısında ödüllendirilmeleri kişilerin iş tatminini arttıracaktır. Bunun tam aksine iyi eğitim almış yüksek derecelere sahip kişilerin çalışma hayatında hak ettikleri pozisyonlar da olmamaları kişilerin iş tatminlerini düşürecektir.

1.4. İş Tatminini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar

Yöneticilerin en çok sorun yaşadıkları durum, bünyelerinde çalışan bireylerin işlerinden tatmin olmalarını sağlamaktır. Hızla değişen koşullara işletmeler ayak uydurmak zorundadır. Ortaya çıkan koşulları sağlayabilmek için işletmeler, ekonomik sermayelerini, beşerî sermayelerini ve sosyal sermayelerini geliştirmelidir. İş tatminini arttırmaya yönelik olarak işletmeler, iş tasarımı, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş basitleştirme gibi uygulamalara başvurumaktadırlar.

1.4.1. İş Tasarımı

İşin niteliklerinin ve yapılarının değiştirilerek işten verimlilik sağlanması olarak tanımlanabilir. İş tasarımı, iş ve insan unsurlarının bir araya gelmesi ile yönetsel bir uygulama meydana getirmektedir. Burada asıl amaçlanan işgörenin iş doyumunu ve dolayısıyla performansını arttırmaktır (Tortop vd., 2013: 76).

Yöneticiler hem çalışanların tatmin duymalarını sağlamak hem de üretimi en üst düzeye çıkartmak isterler. Çalışanların eğitim durumu yükseldikçe başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini tatmin etmeye çalışırlar. Buna karşılık günümüzde endüstrileşmenin artması ile ortaya çıkan aşırı uzmanlaşma sonucunda sıradan işlerde çalışanların tatmin olma duyguları da oldukça azalmıştır (Can, vd. 2005: 78).

Yapılan işlerin amaçlar doğrultusunda ve mevcut işlerin ortaya çıkan grubun ihtiyaçlarını karşılamak üzere işgörenleri motive edecek şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir (Bingöl, 2014: 103). Robbins, işgörenlerin işlerinin yapısı değiştirmek veya yeniden tasarlamak isteyen yöneticilerin ellerinde bulunan alternatifler şu şekildedir; iş rotasyonu, iş zenginleştirme iş genişletme ve iş basitleştirme (Marangoz, Biber, 2004: 207).

1.4.1.1. İş Rotasyonu

Kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre, bazı görevlere geçiş süreci ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanır (Uyargil, 2015: 74). İş rotasyonu, işletmelerin çeşitli kademelerde uyguladığı yaklaşımdır. Rotasyon, çalışanların teknik süreçler ile uyumlaştırmasıdır (Kaymaz, 2010: 69).

İş rotasyonu, çalışanların örgüt içerisinde yatay olarak yer değiştirmeleri ile çalışma potansiyellerinin yükseltilmesidir (Örücü, 2013: 353). Yapılan bu iş değiştirmeleri kısa periyotlar ile olur. Bazen işgören, bir günde birkaç farklı işe yönlendirilerek ya da her gün başka bir işe gönderilerek yapılır. Burada amaç, bireyin yaptığı işten sıkılmasını önlemek ve esnek bir işgücü yaratılmasıdır. İş rotasyonu ile işgörenler yeni işler öğrenerek, yeni yetenekler kazanacaklardır (Özkalp, 2003: 8). İş rotasyonu hem işletmeleri hem de çalışanları etkilemektedir.

İş rotasyonun hem kurumsal açıdan hem de bireysel açıdan olumlu sonuçları vardır. Kurumsal açıdan; çalışanların motivasyonları artacağı için kaliteli üretim gerçekleştirilecek

ve verimlik artacaktır, çalışanlar kuruma bağlanacak, her personelin her iş ile ilgili bilgisi olacaktır. Bireysel açıdan ise; aynı işi yapmaktan kaynaklanan motivasyon düşüklüğü önlenmiş olacak, kişinin kendine olan güveni gelecek, farklı şeyler öğrenme imkanı bulduğundan kendini gerçekleştirebilecek, yeni insanlarla çalışma imkanı bulacaklar ve yeni sosyal çevre oluşturacaklardır (Kerman, 2004: 22-23). İşgörenler için iş rotasyonu bazen gereksiz olarak görülebilmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda bazı bireylerin iş değiştirmeye karşı oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bireyler, işlerine kişisel mallarının bir parçası olarak bakmakta ve belirli bir işte uzmanlaşmanın kendilerine bir statü ve önem kazandırdığını düşündüklerinden iş değişikliğini kabul etmezler. İş rotasyonuna karşı gelenlerin dikkat gerektirmeyen işlerde çalışıp da işlerini yaparken sürekli hayal kuran kişiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Eren, 2008: 259).

1.4.1.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme kavramı ilk defa F.Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Örgütlerde stresi azaltmada kullanılacak bir diğer yöntemde, olan işin zenginleştirilmesi gibi yönetsel programlarla işin yapılış biçimini ve işgörenlerin başarı düzeylerini yükseltmeye çalışmaktadır (Örnek, Aydın, 2006: 219). İş zenginleştirme, işgörenlerin tamamlamak zorunda oldukları işlerin karmaşıklığını arttırarak ve gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışır (Bozkır, 2014: 62).

Bireylerin yapacakları işi sadece icra etme değil, onları planlayabilme, kontrol ederek yön verebilme gibi sorumluluklarda işgörelere yüklenen sorumluluklar arasındadır. Buna bağlı olarak işgörelere ileriye görmesi, düşünme yeteneklerini geliştirebilmesi ve aldıkları kararları uygulayabilmeleri olanakları da artar (Eren, 2008: 583).

İş zenginleştirme ile işgörelere daha çok sorumluluk verilerek, planlama ve karar verme faaliyetlerine katılmaları sağlanmaktadır. Bu yöntem ile işgücü devrini, devamsızlığı, iş gecikmelerini önlemek ve verimliliği arttırmak hedeflenir (Oktay, 2000: 320). Bütün bu nedenlerle bu uygulama iş tatmini ve motivasyonu artırır.

1.4.1.3. İş Genişletme

İş genişletme, yapılan işi daha ilginç ve kapsamlı kılmak için, bir çalışana birden fazla sorumluluk vermektir. Bu nedenle iş genişletme monotonluğu azaltır, uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır (Bingöl, 2014: 105).

İşin genişletilmesi, işin başlangıcından sonuna kadar süreçleri arttırarak bu psikolojik tepkiyi azaltma amacını taşımaktadır. Yönetim işgörenlere sabit bir iş vermek yerine, bir grup işgöreni bir grup işi yapmak üzere görevlendirmelidir. Bir süre sonra çalışanlarından kendi aralarında işi paylaşımlarını ve organize etmelerini istemelidir. Bu tür değişiklikler grup içinde çalışanların sosyal duygularını geliştirir ve çalışma süresinde daha fazla kontrolü gerekli kılarak işgörenler de tatmin olma duygusunu yaratır (Eren, 1984: 204).

1.4.1.4. İş Basitleştirme

Modern yönetimin amaçlarından biri de hizmet ya da mal üretiminde verimin arttırılmasıdır. Verimli çalışmayı sağlayan koşullardan biri de çalışma yöntemleridir. Çalışma yöntemleri geliştirilerek verim arttırılabilir. Bu amaçla yapılan inceleme ve çalışmalara iş basitleştirme adı verilmektedir. Çalışma yöntemlerini geliştirmek için usuller, işlemler, yerleşme, araç ve gereçler üzerinde durmak, bilimsel araştırma yöntemleriyle bunları incelemek, gerekenleri değiştirmek ya da geliştirmek gerekmektedir. Böylece işlemlerin, işlerin süratli, ucuz, basit yöntemler ile yapılması sağlanır.

“İş basitleştirme çalışmasında altı aşama mevcuttur” (Prokopenko, 1998: 533).

- Süreç şemasının yapılması,
- Geliştirilecek işin seçilmesi,
- Tüm olguların derlenmesi,
- Mümkün olan bütün soruların sorularak, her bir ayrıntının üzerinde durulması,
- Tercih edilen yönetimin geliştirilmesi,
- Yöntemin uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi.

Çalışanların yaptığı işler uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, çalışanları motive etmek oldukça zorlaşmaktadır. Bu nedenle birçok örgüt farklı iş tasarımları geliştirmiştir. Bunun için de iş genişletme ve iş rotasyon çalışmalarına daha çok ağırlık verilmiştir (Marangoz, Biber, 2007: 204).

BÖLÜM II

ÇALIŞAN KADINLARIN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE CAM TAVAN SENDROMU

2.1. Türkiye’de Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri

Kadınların çalışma hayatına girmesi tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sanayileşmeye bağlı olarak gelişme göstermiştir. Osmanlı imparatorluğu döneminde Tanzimat dönemiyle birlikte çalışma yaşamına ilişkin kararlar alınmaya başlanmıştır. Kadın işgücü için düzenleme yapılması ancak Cumhuriyet Dönemi’nde gerçekleşmiştir. Türkiye’de kadınların çalışma hayatındaki yerini görmek amacıyla bu konu altında Cumhuriyet öncesinde kadın, Cumhuriyet döneminde kadın ve günümüz de 2000’li yıllarda kadınların iş yaşamındaki konumu açıklanacaktır.

2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Kadın

Osmanlı Devleti’nin ilk dönemlerinde kadınlar, kırsal alanda daha çok tarım ve hayvancılık sektöründe üretime katkıda bulunmuşlardır. Şehirlerde yaşayan kadınlar ise ev içi hizmetleri ile üretime destek olmuşlardır. Tarım sektörü, kadınların en çok istihdam edildiği alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların bir kısmı ise evlerinde, iplik, yün gibi malzemeleri temin ederek dokumacılık sektöründe yer almışlardır (Karaca, 2007: 17).

19.yy., Osmanlı Devleti döneminde kadın emeğinin en çok kullandığı dönem olarak kabul edilir. Tanzimat’ın ilanı ile batılılaşma sürecine girilmesi en büyük sebebidir. Rumeli ve Bursa İpek Fabrikalarında kadın işçiler istihdam edilmiştir (Oktar, 1998: 90). Tanzimat dönemin de kadınlar miras paylaşımında erkekler ile eşit haklara sahip olmuşlardır. Osmanlı kadınları sübyan okullarının üstünde eğitim hakkına sahip olmuşlardır. Kızlar için meslek okulları yine bu dönemde açılmıştır (Dulum, 2006: 25). Tanzimat döneminde kadınlar için yapılan bir yenilikte, 1870 yılında ilk ve orta öğretim kız mekteplerine kadın öğretmen yetiştirmek için Darülmuallimat’ın açılması olmuştur. Bu sayede kamuda kadınlarda yer almaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak 1872’de ilk kadın öğretmen atanmıştır (Ortaylı, 2008: 411).

Balkan Savaşları ve Birinci Dünya Savaşı nedeniyle erkekler cepheye gitmişlerdir. Kentler de ve kırsal alanlarda erkek işgücünün olmaması kadınların fabrikalarda çalışmaya başlamalarına sebep olmuştur (Makal, 2010: 18). Kadınlar sadece ev hizmetlerinde değil ihtiyaç duyulan her alanda çalışmaya başlamışlardır.

1913-1915 yılları arasında ilk sanayi sayımı yapılmış ve çalışanların 1/3'ünü kadınların oluşturduğu görülmüştür. Birinci Dünya Savaşı'nın etkisiyle çalışma hayatına giren kadınlar için birçok dernek kurulmuştur. Müslüman kadınların çalışma hayatına girmesini sağlamak amacıyla kurulan “Kadın Çalıştırma Cemiyet-i İslamiyesi” kurulan derneklerden en önemlisidir (Büyükyaprak, 2015: 25).

Sonuç olarak, Osmanlı Dönemi'nde kadınlar ilk olarak tarım ve hayvancılık ile üretime katkı sağlamışlar. Tanzimat'ın ilanı ile Osmanlı kadınlarının iş statüsünde farklılaşmalar meydana gelmiştir. Kadınlar sanayi kuruluşlarında özellikle dokuma fabrikalarında çalışmaya başlayarak evlerinin dışında üretime katkı sağlamışlardır. Birinci Dünya Savaşı'nın etkisi ile daha çok iş hayatında yer alan kadınlar için, pek çok sektörün kapısı da aralanmaya başlamıştır. Cumhuriyet öncesi Türk kadının çalışma yaşamındaki yeri 19.yy. sonları ile 20.yy. başlarında oldukça gelişme göstermiştir.

2.1.2. Cumhuriyet Sonrasında Kadın

Cumhuriyet dönemine kadar kadının eğitim öğretim imkânları yetersiz kalmıştır. Kadınların ev dışında çalışmalarının ev içindeki düzeni bozacağı düşüncesi, kadınların çalışma hayatına tam olarak katılamamalarına neden olmuştur (Kurnaz, 1991: 54-55). Cumhuriyetin ilan edilmesi ile birlikte kadınlar, çalışma hayatında çok daha fazla yer almışlardır.

29 Ekim 1923 yılında Cumhuriyet'in ilan edilmesi ile birlikte her alanda birçok yenilikler yapıldı. Kadın hakları açısından yapılan yeniliklerde bu alanların en başında gelmektedir. Ülkemizde kadın hakları hareketinin başlangıcı, Cumhuriyetin ilan edilmesi ile başlamıştır. Kadınların bu dönemde, eğitim ve kamu hizmetlerinde yer alabilme hakkı sağlanmıştır. Böylece kadınların çalışma yaşamında daha aktif olmaları için gereken ortam yaratılmaya çalışılmıştır.

1923 yılında yapılan Türkiye İktisat Kongresi'nde, Türkiye genelinde kadınların madenlerde çalıştırılmaları yasaklanarak, kadınlara her ay üçer gün izin verilmesi talep

edilmiş, doğum öncesinde ve sonrasında sekiz haftalık ücretli izin verilmesi kararları alınmıştır (Önder, 2013: 39). 3 Mart 1924'te çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birlikte tüm eğitim kurumları Milli Eğitim'e bağlanarak, kızlarla erkeklerin eşit haklarda eğitim görmeleri sağlanmıştır. 1925 yılında kabul edilen Kılık Kıyafet Kanunu kadınlara modern giyimin yolunu açmıştır (Karaca, 2007: 19-20).

1927 yılında Sanayi Sayımı sonuçları ile kadın işçilere yönelik ilk sayısal veriler elde edilmiştir. Önceden yapılmış sayımlardan farklı olarak, ülkede bulunan tüm sanayi kuruluşları dâhil edilmiştir. İşgücü bakımından cinsiyet dağılımı dört ve daha fazla işçi çalıştıran işletmeler kapsama alınmıştır. Ortaya çıkan sayım sonuçlarına göre sanayi kuruluşlarında çalışan her dört işçiden biri kadın olmuştur. Kadınların çalışma oranı % 25,58'dir.

1930 yılında çıkarılan Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ile kadın ve çocuk işçiler için koruyucu hükümler getirilmiştir. 1930 yılında çıkarılan Belediye Kanunu kadınlar belediye seçimlerinde seçme ve seçilme hakkı elde etmişlerdir. Böylece 8 Şubat 1935'te TBMM Beşinci Seçim Sonuçları ile birlikte 17 kadın milletvekili, ilk kez Meclis'e girmiştir (Tahtalıoğlu, 2016: 93).

Cinsiyet eşitliği ile ilgili hükümlere 1961 ve 1982 Anayasalarında rastlanmaktadır. Gerçekleştirilen hükümler ile kadınlara olumlu yönde haklar tanınmıştır. Getirilen yasal sorumluluklar ile kadınlara yüklenen sorumluluklar hafifletilmiştir (Türkmen, 1998: 27).

2.1.3. 2000'li Yıllarda Kadın Çalışanlar

Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranları incelendiğinde, gelişmiş ülkelere çok farklı olduğu görülmekte, işgücüne katılım oranının yıllar geçtikçe iyi bir gidişat sergilemesine rağmen, dünya ülkelerinin de oldukça gerisinde kaldığı söylenebilir. Bunun sebepleri sosyo-kültürel ve ekonomik olarak sıralanabilir.

Kadın çalışanlar; gelir eksikliği, medeni durumdaki değişiklikler, çocuk sahibi olmama, eğitim düzeyleri gibi ekonomik nedenlerden dolayı iş hayatına girmeye başladılar. Kadınların çalışma hayatında yer alma sebeplerinden bir diğeri ise, kadının aile de yedek işgücü oluşturmasıdır (Demirhan, Ekonomi, 2005: 1).

Sosyo-kültürel açıdan bakıldığında ise; kadınların saygınlık kazanmak, kendi hedeflerini gerçekleştirmek, kendini bulmak, bağımsızlık kazanmak gibi sebepler iş

hayatına girmelerine neden olmuştur (Öztürk, Çetin, 2009: 2673). Bu sayede kadınların kendilerine olan güvenleri artmaktadır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, kadınların da erkekler gibi her alanda kendilerine iş olanakları açabilmeleri eğitim seviyelerini yükseltmeleri ile mümkün olacaktır (Yoğun Erçen, 2008: 43). Kadınların yaşam düzeylerini yükselterek, toplumda saygın bir yere gelebilmeleri için eğitim ile kendilerini geliştirmeleri gerekir. Bu sayede daha iyi işlerde, farklı alanlarda, kadınların da erkekler gibi başarı gösterdikleri görülebilir. Kadınların buna rağmen işgücüne katılmasını engelleyen pek çok sebepler vardır.

Kadınların işgücüne katılım oranlarının düşüklüğü, işsizlik oranlarının yüksekliği, işgücü piyasası açısından önemli sorun alanları oluşturmaktadır. Ekonomide tarımın payının gittikçe azalması, yaşanan göç sonucunda kadınların kentlerde işgücü dışında kalması, toplumsal iş bölümü kadınların işgücüne katılımı engelleyen nedenlerdir (Yarıkkaya, 2009).

2016 yılında Türkiye nüfusunun (79.814.871 kişi), % 50,2'sini erkek nüfus (40.103.650 kişi) ve % 49,8'ini kadın nüfus (39.711.221 kişi) oluşturdu. Türkiye'de 2016 yılında toplam kadın nüfusun % 71,3'ü 18 ve daha yukarı yaşta iken bu oran, erkek nüfusta % 69,9'dur. Kadın nüfus oranı, 65 ve daha yukarı yaşlarda erkek nüfus oranını geçmiştir (www.tuik.gov.tr).

Tablo 2.1. İşgücüne Katılma Oranı 2017 (%)

	Toplam	Erkek	Kadın
İşgücüne Katılma Oranı (15+ yaş)	51,8	71,7	32,3
İstihdam Oranı	45,3	63,3	27,6
İşsizlik Oranı	12,6	11,7	14,8
İşgücüne Katılma Oranı (15-64 yaş)	56,8	76,4	36,2
İstihdam Oranı	49,5	68,0	30,7
İşsizlik Oranı	12,9	11,9	15,0

Kaynak: TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı 2017 Sonuçları

İşgücü 2017 yılı Şubat döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre 1 milyon 175 bin kişi artış göstermiş, işgücüne katılma oranı ise 1 puan artarak % 51,5 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemler için yapılan kıyaslamalara göre; kadınlarda 1,2 puanlık

artışla % 32,3, erkeklerde işgücüne katılma oranı 0,8 puanlık artışla % 71,7, olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2.2. Okuma-Yazma Durumu ve Cinsiyete Göre Nüfus 2015 (%)

Seçilmiş Göstergeler	Toplam	Erkek	Kadın
Okur-yazar Olmayan Nüfus Oranı (25+ yaş)	5,4	1,8	9,0
Yüksekokul veya Fakülteden Mezun Nüfus Oranı (25+ yaş)	15,5	17,9	13,1
İstihdam Oranı (15+ yaş)	46,0	65,0	27,5
İşgücüne Katılım Oranı (15+ yaş)	51,3	71,6	31,5
İşsizlik Oranı (15+ yaş)	10,3	9,2	12,6
Genç İşsizlik Oranı (15-24 yaş)	18,5	16,5	22,2

Kaynak: TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı 2015 Sonuçları

Türkiye’de 2015 yılında, 25 ve daha yukarı yaşta olan ve okuma yazma bilmeyen kadınların oranı % 9, erkeklerde % 1,8’dir. Lise ve dengi okul mezunu olan 25 ve daha yukarı yaştakilerin kadınların oranı % 15,6, erkeklerde % 23,5’tir. Yüksekokul veya fakülte mezunu olan kadınların oranı ise % 13,1, erkeklerde % 17,9’ dur.

Tablo 2.3. Eğitim Durumuna Göre İşgücüne Katılma Oranı (2014-2015).

Okuma Yazma Durumu	Toplam	Erkek	Kadın
Okuma Yazma Bilen Bir Okul Bitirmeyen	2.663.096	454.760	2.208.336
İlkokul Mezunu	8.916.611	3.812.082	5.107.529
İlköğretim Mezunu	19.711.895	8.862.205	10.849.690
Ortaokul veya Dengi Okul Mezunu	10.690.444	6.049.410	4.641.034
Lise veya Dengi Okul Mezunu	12.602.922	7.268.758	5.334.164
Yüksekokul veya Fakülte Mezunu	7.447.269	4.140.934	3.306.335
Yüksek Lisans Mezunu	579.730	339.896	239.834
Doktora Mezunu	160.410	96.890	63.520
Bilinmeyen	928.305	456.027	472.278
Toplam	69.657.731	34.878.159	34.779.572

Kaynak: TÜİK ADNKS Eğitim, Kültür ve Spor Veritabanı 2014 Sonuçları

Genelde kadınlar Diş Hekimliği, Edebiyat, Güzel Sanatlar, Eczacılık, Mimarlık Fakültelerini tercih ederken, erkekler ise Tıp, Ziraat, Mühendislik, Veterinerlik, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerini ağırlıklı olarak tercih etmektedir.

MEB 2012/2013 öğretim yılı verilerine göre yaygın eğitim kapsamında açılan kurslarda eğitim gören kursiyerlerin % 49,6'sını kadınlar oluşturmaktadır. Halk Eğitim Merkezlerinde açılan kurslardan faydalanan kursiyerlerin % 60,6'sını; Mesleki Eğitim Merkezlerinde açılan kurslardan faydalanan % 18'ini (TÜİK, 2012-2013); kız teknik öğretim okullarında açılan kurslardan faydalanan kursiyerlerin ise % 90'ını (Kız Teknik Genel Müdürlüğü, 2010-2011) kadınlar oluşturmaktadır.

Eğitim durumu ile kadınların işgücüne katılmaları arasında doğru bir orantı vardır. Okuma-yazma bilmeyen kadınların işgücüne katılma oranları oldukça düşüktür. Eğitim almayan kadınlar genel de ev hizmetlerinde çalışarak, çocuk büyütürken hayatlarını

sürdürürler. Eğitim seviyesi daha yüksek olan kadınlar ise, çalışma hayatının daha çok içindeler.

Eğitim düzeyleri düşük olan kadınların doğum sayıları daha fazladır. Nüfus ve Konut Araştırması (NKA) sonuçlarına göre 2011 yılında, 15 ve daha yukarı yaşta okuryazar olmayan kadınların % 74,9'u dört ve üzeri çocuk, lise ve dengi okul mezunu kadınların % 4,8'i dört ve üzeri çocuk, yükseköğretim mezunu kadınların % 22,9'u hiç doğum yapmamış ve %1,9'u 4 ve daha fazla çocuk doğurmuştur (www.tuik.gov.tr).

Tablo 2.4. Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımı (Mayıs 2015).

	Toplam Çalışan	Çalışan Oranı (%)
Kadın	1.046.063	35,20
Erkek	1.925.774	64,80
Toplam	2.471.837	100,00

Kaynak: TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı 2015 Sonuçları

Türkiye’de kamu personelinin cinsiyet dağılım verileri incelendiğinde toplam çalışan oranının yarısından fazlasını erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 2.5. İstihdam Türüne Göre Kamu Personelinin Cinsiyet Dağılımları (Aralık 2016).

İstihdam Şekli	Kadın Sayısı	Kadın %	Erkek Sayısı	Erkek %	Toplam
Memurlar	1.003.627	40,45	1.477.762	59,55	2.481.389
Hakim ve Savcılar	3.973	25,82	11.415	74,18	15.388
Öğretim Elemanları	54.679	42,62	73.628	57,38	128.307
Sözleşmeli Personel	36.323	29,30	87.664	70,70	123.987
Geçici Personel	3.920	18,63	17.122	81,37	21.042
Sürekli İşçi	19.908	8,23	222.115	91,77	242.023

Kaynak: TÜİK Ulusal Eğitim İstatistikleri Veri Tabanı 2016 Sonuçları

Memur, hâkim ve savcı, öğretim elemanı, sözleşmeli personel, geçici personel, sürekli işçi statülerinde istihdam edilen kamu personelinin cinsiyete göre dağılımı, istihdam şekillerine göre değişmektedir.

Kamu personelinin cinsiyet dağılımı rakamlarına baktığımızda toplam kamu personeli içerisindeki payı % 37,27 olan kadınların; % 42,62 ile en yüksek oranda öğretim elemanı alanında istihdam edildiği % 8,23 ile de en düşük oranda sürekli işçi olarak istihdam edildiği görülmektedir.

Tablo 2.6. Türkiye’de Kadın Milletvekili Oranları

Seçim Yılı	Parlamentodaki Milletvekili Sayısı	Kadın Milletvekili Sayısı	Toplam İçindeki Payı %
1999	550	22	4.0
2002	550	24	4.4
2007	550	50	9.1
2011	550	79	14.4
2015 (7 Haziran)	550	97	17.6
2015 (1 Kasım)	550	82	14.7

Kaynak: www.tbmm.gov.tr

2002 Genel Seçimlerinde Parlamentodaki kadın milletvekili sayısı yirmi dört, 2007’de bu sayı elliye yükselmiştir. Parlamentodaki kadın milletvekili sayısı 2011’de yetmiş dokuza yükselmiştir. 7 Haziran 2015 Genel Seçimlerinde kadın milletvekili sayısı doksan yediye kadar çıkmıştır. Aynı sene içerisinde kadın milletvekili sayısında azda olsa azalma yaşanmıştır. Parlamentodaki kadın temsil oranı ise % 17,6 oranı ile Cumhuriyet tarihindeki en yüksek orandır (www.tbmm.gov.tr).

Genel anlamda kadınların işgücüne katılma oranlarına bakıldığında artış olduğu görülmektedir. Kadınların tarım ve ev hizmetleri dışında ücretli çalışmaya başlamaları, istihdama katılım oranlarını arttırmıştır (Önder, 2013: 43). 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı ile kadınların istihdam oranlarının arttırılması amaçlanmıştır.

“Aktif işgücü politikaları, işgücünün beceri ve yeterliliğini geliştirerek istihdam edilebilirliğin artırılmasını amaçlayarak, işgücü yetiştirme, mesleğe yönlendirme, mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin sunulmasını, iş arama olanaklarının artırılmasını, işsizler, özürlüler, kadınlar ve gençler gibi dezavantajlı grupların daha kolay iş bulmasını, girişimcilik eğitimlerini ve istihdam garantili programları kapsamaktadır” (Taş, 2010: 254).

2014-2018 yıllarını kapsayan 10. Kalkınma Planı döneminde kadınların eğitim seviyelerinin yükseltilmesi, aktif iş gücü politikalarıyla istihdam edilebilirliğin artırılması, kadınların işgücü piyasasına girişlerinin kolaylaştırılması hedeflenmektedir. 2014-2023 yıllarını kapsayan Ulusal İstihdam Stratejisinde kadınların işgücüne katılma oranı 2023 için % 41 olarak hedeflenmiştir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı: 9).

İŞKUR Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen işgücü yetiştirme kursları kapsamında girişimcilik ve istihdam garantili kurslardan, meslek ve iş danışmanlığı hizmetlerinden kadınlar fazlaca yararlanmaktadır. Kadınların istihdam oranlarını arttırmak, onların daha iyi işlere girmelerini kolaylaştırmak ve işgücüne girmelerini engelleyen nedenleri azaltmak amacıyla, İŞKUR Genel Müdürlüğü ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından ortak yürütülen “Kadın İstihdamının Desteklenmesi Operasyonu” yürütülmektedir (ÇSGB, 2011: 107).

ILO Türkiye Ofisi ve İŞKUR iş birliğinde “Kadınlar İçin Daha Çok ve İyi İşler: Türkiye’de İnsana Yakışır İş için Kadınların Güçlendirilmesi” projesi yürütülmektedir. Proje ile kadın istihdamının artırılması ve Türkiye’de kadınların güçlendirilmesine destek olmayı hedeflemektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü).

“Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı halk eğitimi merkezlerinde özellikle kadın ve genç kızlara ekonomik ve sosyal hayata katılımlarının artırılması için, günümüz ihtiyaçları göz önüne alınarak meslekî kurslar verilmekte, ayrıca bilinçlendirmeye yönelik olarak verilen eğitimlerle kadınların sosyo-kültürel gelişimi sağlanmaktadır” (Miser, 112).

2.2. Çalışan Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar

Kadınlar, çalışma yaşamında kadın olmaları dolayısıyla birçok sorunla karşılaşılır. Bunlar; iş yaşamında karşılaşılan sorunlar ve aile yaşamında karşılaşılan sorunlardır.

2.2.1. İş Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadın işgörenlerin iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar altı grupta incelenir.

- Eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik
- İş bulma ve kariyer yapma konusunda karşılaşılan sorunlar
- Ücretlendirmede Eşitsizlik
- Sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik
- Mobbing sorunu
- Mentor eksikliği (Kocacık, Gökkaya, 2005: 207).

2.2.1.1. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlikler

Kadınların işgücüne katılmaları ile eğitim düzeyleri arasında doğru bir orantı vardır. Eğitim seviyesi yüksek olan kadınların işgücüne katılma oranları da artmaktadır. Ne yazık ki erkekler ile kadınların aldıkları eğitim arasında hala eşitsizlikler vardır (Ereş, 2006: 44). Ortaya çıkan eşitsizlikler kadınlar için oluşacak sorunları da beraberinde getirmektedir.

Erkekler ile eşit fırsatlara sahip olmayan kadınlar, istihdam olanaklarından uzak tutulmaktadır. Eğitimde kadınlara yönelik yapılan eşitsizlikler fazladır. Kadınlara yönelik eğitim düzeylerinin düşük tutulması, eğitim gerektiren işler için gereken özel eğitimin verilmemesi, işyerinde verilen geliştirici eğitimlerden kadının yoksun bırakılması yapılan eşitsizliklerdendir. (Sarioğlu, 2012: 18). Kadın ve erkeğe ait işlerin neler olduğu sosyal ve kültürel tutumlara bağlı olarak ayrılmıştır.

Bütün dünyada meslekler ve işler kadın ve erkek için sınıflandırılmış bulunmaktadır. Yetişme dönemlerinde kadınlar ve erkekler farklı mesleklere yönlendirilmektedir. Yapılacak olan işlerin kadın işi erkek işi olarak sınıflandırılması bu algının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 2000: 16). Kadınların ter aldığı iş kolları erkeklere göre farklılaşmaktadır.

Kadınların çalışma hayatında daha çok yer aldıkları iş kolları aile içerisinde oynadığı rollere yakın işlerdir. Günümüzde kadınların yer aldığı iş kollarına pembe iş

kolları denilmektedir. Mavi yakalılara göre daha rahat, temiz ve beden gücüne dayanmayan işlerdir (Erot, 2016: 22-23).

Eğitim olanaklarından yeteri düzeyde yararlanamayan çalışan kadınlar iş yaşamında kariyer gelişimi açısından erkeklere oranla daha geride kalmaktadırlar. Bu da çalışan kadınların üst mevkilere yükselmesinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

2.2.1.2. İş Bulma ve Kariyer Yapma Konusunda Karşılaşılan Sorunlar

Kadınlar hem işe girişte hem de kariyer yapma konusunda erkeklere göre çok daha fazla sayıda ve aşılması daha zor engellerle karşılaşmaktadırlar. Kadınlar eğitim fırsatlarına erişmede erkeklere nazaran daha çok sorun yaşadıkları için işgücü piyasasına girmek için gerekli bilgiye sahip olmaya bilirler. Bu durumda kadınların işe girme şansları da azalmaktadır (Akdöl, 2009: 31).

İşletmeler işe alımlarda genelde, bekâr ve genç kadınları tercih etmektedirler. İş görüşmelerinde yapılan mülakatlarda eğitim düzeyi ne olursa olsun kadınlara, evlilik ve çocuk sahibi olmakla ilgili sorular yöneltilmektedir. Sorulan bu sorular kadınların çalışma hayatına engel olacak şeylerin var olup olmasına yöneliktir. Aslında kadınlar hem iş hayatını hem de ev hayatını birlikte idare edebilirler. İşe alınırken kadınların bu muameleye maruz kalmaları iş hayatına yeni başlamak üzereyken karşılaştıkları bir sorundur (Gülbay, 2012: 25). Yönetmel pozisyonlar incelendiğinde, kadınların daha çok alt kademeli işlerde çalıştıkları görülmektedir.

Erkekler daha çok liderlik ve yöneticilik pozisyonlarına uygun görülürken kadınlar genelde hemşirelik, öğretmenlik gibi mesleklere uygun görülmektedir. Yönetici gibi düşünmek kavramı genel de birçok kültürde erkek gibi düşünmek olarak algılanmaktadır. Kadınların üst yönetime geçememelerinde bu görüşün etkisi de önem arz etmektedir (Barutçugil, 2002: 27).

Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükseltilmemelerinin nedenleri kişilik özellikleri ile alakalı değildir. Kadının yeri evi, görevi ise çocuğunun bakımı olmalı görüşü birçok toplumda yaygındır (Barutçugil, 2002: 28). Kadınlardan önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci plana atılmaktadır (TİSK, 2002: 26).

2.2.1.3. Ücretlendirmede Eşitsizlikler

Çalışma yaşamında kadın ve erkek çalışanlar arasında görülen eşitsizliklerden biri de ücret eşitsizliğidir. Yapılan araştırmalar, kadınların erkeklerden daha düşük ücretler aldığını ortaya koymaktadır. Ücret eşitliği, işverenin çalışanlarına kadın veya erkek olarak bakmadan eşit ücretler ödemesi anlamına gelmektedir. Genelde işletmelerin bu durumu gerçekleştirmesi zordur. Ortaya çıkan ücret farklılıklarının bazı nedenleri vardır.

Birincisi, kadınların düşük ücretli yerlerde çalışma sayıları git gide artmaktadır. Diğer bir neden ise, kadınların yeteneklerinin kabul görmemesidir. İşletmeler, erkekleri önemli görevlere getirerek onların yüksek maaşlar almalarına olanak verirken, kadınlara daha alt pozisyonlarda daha düşük ücretler vermektedirler. Kadınlar yaptıkları işleri erkek işleri ile bir tutmadıkları için işe alım süreçlerinde düşük ücretleri kabul etmektedirler (Gerni, 2001: 20-21).

Kadınların beşerî sermayelerinin (öğrenim, beceri düzeyleri, iş deneyimleri), erkeklerin gerisinde kalmalarının, erkeklerden daha düşük ücretler ile çalışmalarına sebep olmaktadır. Arada oluşan ücret farklılıkları sadece beşerî sermaye ile açıklanamamaktadır. Kadınların eğitimlerinin ve işgücüne katılımlarının artmasına rağmen bazı durumlarda ücretlerdeki farklılıklar varlığını sürdürmektedir (Akdöl, 2009: 38).

Ücret eşitliği ilkesi ulusal kanunlarda ve uluslararası anlaşma veya sözleşmelerde kadın çalışanlara kadın olduğu için erkek çalışandan daha az ücret ödenmesi yasaklanmıştır. Kadınların analık ve gebelik durumlarında ortaya çıkan hakları da vardır. Annelik ve gebelik durumlarında hem annenin hem de çocuğun sağlığı açısından ortaya çıkabilecek tehlikelerden korumak için önlemler alınmıştır (Yıldırak vd, 2003: 26).

Eşit ücret ilkesinin uygulanabilmesi için;

- Toplumdaki yargıların değişmesi,
- Kadınlara mesleki eğitim olanaklarının eşit bir şekilde sunulması,
- Kadınların üstlendiği aile sorumluluklarının toplumsal hizmet anlayışı ile desteklenmesi,
- İşgücü alanında kadın erkek arasında ayrım yapılmaması,
- Sendikaların eşit ücret politikasını toplu sözleşmelerle ele almalarıyla birlikte sağlanacaktır (Çetin, 2011: 34).

2.2.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlikler

Sosyal haklar, sosyal şartlar ya da sosyal ilkeler toplum olarak yaşayan insanlığın bireylere tanıdığı imkânlardır. Toplum olmanın gerektirdiği buyrukları, sosyal haklar adil bir şekilde düzenlemeye çalışır. Sosyal haklar, bireylerin çağdaş bir yaşam hakkına sahip olmalarını sağlar. İş hayatında kadınlara ve erkeklere sunulan imkânlar farklılık göstermektedir.

Kadın çalışanların yedek iş gücü olarak nitelendirilmeleri ve kayıt dışı çalıştırılıyor olmaları onların sosyal haklardan yeterince yararlanmalarını engellemektedir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra her ne kadar kadınların işgücüne katılma oranları artmışsa da sendikal derneklere üyelik sayılarında artış görülmemiştir. En eski sendikal hareketler erkeklerin yoğun çalıştığı demir çelik ve madencilik iş kollarında kurulmuştur. Bu sebeple sendikal faaliyetlerin erkek işi olarak algılanmasının önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir (Kocacık, Gökkaya, 2005: 212). Kadınların sendikal faaliyetler içerisinde yer almalarını engelleyen bazı sebepler vardır.

Kadınların işgücüne katılım oranının düşüklüğü, evdeki tüm sorumluluğun sadece kadınlarda olması, ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgilenmeleri, eğitim olanaklarından yeteri kadar yararlanamamaları kadınların sendikal faaliyetlere katılmalarını engellemektedir. Oluşturulan sendikal örgütlenmelerin kadınlar göz ardı edilerek oluşturulması, sendikal etkinliklerin yine kadınlar göz önünde bulundurulmadan yapılması, kadınların sendikal yönetim organlarında yer almalarına engel teşkil etmektedir (Karaca, 2007: 23).

2.2.1.5. Mobbing Sorunu

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü, İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “Mobbing” ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir. Mobbing, son dönemde çalışma yaşamı içerisinde çokça söz edilen bir kavramdır (Tınaz, 2008: 3).

İş yaşamında “Mobbing” kavramını ilk kez, 80’li yılların başında İsveç’te yaşayan Alman asıllı endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann işyerlerinde Mobbing olgusunu bir tür işyeri terörü olduğunu ifade etmiştir. Bu

terör bir veya birkaç kişini tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca eylemlerden oluşmaktadır. Mobbing kişinin zararlı bir eylemin hedefi olması ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Özler, Mercan, 2009: 1).

Yabancı literatürde “Mobbing” kavramının birçok değişik ismi bulunmaktadır. Türkçe’ de bu olguyu tek bir sözcükle ifade etmek zordur. Genellikle “Mobbing” sözcüğü kullanılmakta olup kullanılan diğer terimler (duygusal taciz, psikolojik terör, yıldırma, vb.) ise Mobbing süresince yaşanan fiziksel ve duygusal açıdan bireye zarar veren tüm olumsuz eylemler için yetersiz kalmaktadır. En genel tanımı ile Mobbing, çalışan bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlıklarının bozulmasına, işten ayrılmalarına varana kadar oluşan kaba hareketlerdir (Pelit, Pelit, 2014: 13).

“Mobbing, işçi sağlığı ve güvenliği, işyerinde vatandaşlık hakları, işte saygınlık, kişisel özsaygı, aile bağlılığı, iş ahlakı ve verimlilik, yetenekli ve kaliteli çalışanların kurumda tutulması, işverenin şöhreti için önemli bir tehlikedir” (Tınaz, 2008: 28). Mobbing farklı aşamalardan oluşan bir süreçtir.

Oluşan süreçte çeşitli psikolojik faktörler etkileşime girer ve mobbing’e uğrayan bireyin sağlığı olumsuz biçimde etkilenir. Bu duruma maruz kalan her çalışanın mobbing’e dayanma gücü farklıdır. Mobbing sosyal bir psikolojik süreçtir (Tutar, 2004: 107). Mobbing eylemine maruz kalan birey hedef olarak seçildikten sonra dışlanmaya başlar. Bu süreci başlatan kişiler genelde yöneticiler, üstler, eşitler ve astlardan biri olabilir (Ciceralli, Ciceralli, 2014: 24).

“Leymann Mobbing sürecinin beş aşamasını şu şekilde tanımlamıştır”:

1. **Anlaşmazlık Aşaması:** Anlaşmazlık içeren kritik bir olayın gerçekleşmesi,
2. **Saldırganlık Aşaması:** Anlaşmazlığın sonucunda saldırgan eylemlerin ve psikolojik saldırıların görülmesi,
3. **Kurumsal Güç Aşaması:** Yönetimin ikinci aşamada doğrudan yer alması ve mağdurun örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılması,
4. **Tanımlama Aşaması:** Mağdurun zor ve psikolojik sorunları olan biri olarak görülmeye başlanmasıdır. Bu aşamada çatışmalar örgütsel kademede üst düzeylere taşınabilir ve daha sonra psikolojik saldırılar ile saldırgan hareketleri meşru ve sistematik hale getirir,

5. İşe Son Verme Aşaması: Mobbing sonucunda, işten kovulma, yer değiştirme, zorlanma veya zorunlu istifalar oluşabilir (Özler, Mercan, 2009: 12).

Mobbing sürecinin daha çok göze çarpan beş özelliği vardır. Birincisi, belli bir zaman içerisinde düşmanca eylemlerin düzenli olarak uygulanmasından oluşur. İkincisi, mağdur olan çalışan birey ile Mobbing uygulayan birey arasında güç eşitsizliği vardır. Üçüncüsü, yaşanan sorunlar genelde çalışan ile yönetici arasında olmaktadır. Dördüncüsü, yapılan kötü davranışlar bilerek ve isteyerek uygulanmaktadır. Son olarak, Mobbing süreci cinsel ve fiziksel saldırıları içermemektedir (Pelit, Pelit, 2014: 14).

Tablo 2.7: İşyeri ve Kişisel Düzeyde Mobbing Süresince Yer Alan Temel Aşamalar

	İŞYERİ DÜZEYİ	KİŞİSEL DÜZEY
AŞAMA 1	Örgütteki çatışmalar belirgin utandırıcı hareketlerle başlar.	İlk stres belirtileri, uzlaştırma teklifleri ve çatışmalar başlar.
AŞAMA 2	Mobbing eylemleri tek bir kişiye yoğunlaşır.	Korku, endişe, içe kapanma ve psikolojik hastalıklar devam eder.
AŞAMA 3	Yönetim hatasından dolayı Mobbing eylemleri devam eder.	Kişi kendini çeker, tükenme başlar, uzun süren hastalıklar başlar.
AŞAMA 4	Mağdur üzerinde tıbbi teşhisler konulur, hukuksal işlem başlar.	Kendine güven iyice eksilir, stres belirtileri oluşur.
AŞAMA 5	İşyerinde ardı ardına iş konumu değiştirilir, kişiler erken emekli edilir.	Depresyon, stres belirtisi, kişisel hastalıklar başlar.

Kaynak: Özler, Mercan, 2009: 13.

Mobbing kavramı soyut bir kavram olduğu için kanıtlanması zor bir durumdur. Türk Hukuku'nda Mobbing ile ilgili yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Sonuç olarak Mobbing eylemlerini kavramsal çerçevede her yönden kapsayıcı bir tanım yapılarak, mobbingi ispatlayacak çözüm önerilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Güngör, 2008: 183).

2.2.1.6. Mentor Eksikliği

Mentor, bir kurum içinde yer alan ve o kurum içinde farklı görevlerde çalışıp tecrübe kazanmış kişilerdir. Astlarına şirket politikasını, kurumun gerekliliklerini, çalışma stratejilerini ve kariyerini yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici bir kişi olarak tanımlanabilir (Akdöl, 2009: 65).

Mentorluk sürecinin etkin olabilmesi için bir mentorun bazı özelliklere sahip olması gerekir. İnsan odaklı olup insanları sevmek, çalıştığı şirkete değer vermek, olumsuz sonuçlar karşısında hoşgörülü olmak, esnek ve yaratıcı olmak gibi özelliklere sahip olmalılar (Budak, 2013: 405). Kadınlar için bir rol modele sahip olmak önemlidir.

Kadınların çalışma hayatına geç katılmaları ve yükselmelerinin önündeki engeller, model alınacak kadın sayısının az olmasına neden olmaktadır. Kadınların iletişim ağlarına girememeleri, örgütün karar alıcıları tarafından fark edilip üst yönetime getirilme imkânlarını azaltmaktadır. Bu sebeplerle günümüzde Mentor eksikliğini en fazla kadın çalışanlar hissetmektedir (Doğru; 2010: 49).

Mentorluk ilişkisi gerçekleştirildiği takdirde, kadın çalışanlar kariyer yönetiminde karşılaştıkları bireysel ve örgütsel engelleri aşacak, bu şekilde kadın yöneticiler, daha fazla güven kazanarak, farkındalıklarını ve becerilerini arttıracaklardır. (Karaca, 2007: 61)

2.2.2. Aile Yaşamında Karşılaşılan Sorunlar

Geleneksel toplum anlayışında kadının çalışma hayatından önce yerine getirmesi gereken belli başlı sorumlulukları vardır. Buna bağlı olarak evi ve çocuklarının bakımı beraberinde birçok görev kadın işi olarak tanımlanmaktadır. Kadınlar bu sorumlulukları yerine getirdiğinde çalışma hayatının içerisinde olurlar.

Çeşitli nedenlerle çalışma hayatına katılan kadınlar, aile yaşamlarında birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır;

- İş-Aile Çatışması
- Ev İşleri
- Çocuk Bakım Sorunu

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadınların iş hayatı ve aile hayatı arasında yaşadığı ikilem değişmemektedir. Kadınlar dünyanın neresine giderseniz gidin bu sorunla karşı karşıyadır. Ülkemizde bu konu ile ilgili yeterli düzenlemelerin olmadığı görülmektedir. Özellikle kadınların çalışma hayatının daha çok içinde oldukları Batılı ülkelerde, kadınların yaşadığı bu sıkıntıları bir nebze de olsa azaltabilmek için gerekli yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir (Karaca, 2007: 25).

2.2.2.1. İş-Aile Çatışması

Ataerkil toplum yapısı, kadın için çalışma yaşamı ve kariyeri ikinci plana atarak, öncelikli olarak kadınların toplumsal rollerini yerine getirmesini beklemektedir. Bu sebeple kadın, toplumun kendisi için biçtiği ev kadınlığı ve annelik rollerini en güzel şekilde yürütme çabasını taşıırken bir yandan da işinde başarılı olmaya çalışmaktadır. Ev ve çocuk sorumluluğunu yerine getirmeye çalışırken, kendisini işine tam olarak veremeyerek kendisini bir süre sonra yetersiz hissetmektedir. Bunun sonucunda ise, kadın işgücüne olan güven azalmaktadır. Kadınlara biçilen bu roller böyle bir durumu ortaya çıkarmaktadır (Gerni: 2001: 24).

Kadınlara biçilen aşırı rol yükü nedeniyle bireyin bir rolünün diğer rolünü yerine getirmesini engellemesi, iki yönlü çatışma meydana getirmektedir. İş-aile çatışmasında iş talepleri, kişinin aileyle ilgili rol ve sorumluluklarını yerine getirmesine engel olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanların, erkeklerden daha fazla iş-aile hayatında çatışma yaşadıkları görülmektedir (Aytaç, 2001: 47). İnsanın zamanını en çok geçirdiği alan evi ve iş yeridir.

İş hayatı, bireylerin ekonomik ve diğer yaşamsal gereksinimlerini karşılayabilmek için girdikleri alandır. Aile hayatı ise, karı, koca ve çocuklardan meydana gelen en küçük topluluktur. Aile insanın ilk ocağı, ilkokulu, ilk sevgi kaynağı ve ilk dostlarını tanıdığı yuvadır. Aileye ve mesleğe sahip olmak bireylerin hayatında sahip oldukları iki önemli alanı oluşturmaktadır. İş ve aile rolleri bireyin hayatında sürekli etkileşim halinde bulunur. İşte yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlar ev yaşamını da pozitif veya negatif yönde etkileyebilmektedir (Arslan, 2012: 100).

Kadınların erkeklerden farklı olduğu ve bu sebeplerden dolayı iş hayatında etkin bir performans gösteremeyecekleri şeklinde önyargılar bulunmaktadır (Porat, 1991: 412-415). Bu sebeple aile yaşamını ön planda tutan kadınlar, iş yaşantılarından geri kalırlar. İş yaşamına ağırlık veren kadınlar da annelik ve eş rollerinden ödün verirler. İş ile ailesi arasında yaşadığı sorumlulukları dengelemeye çalışan kadınların kendileri ile savaş verdikleri kaçınılmaz durumdur.

2.2.2.2. Ev İşleri

Çalışan kadınların aile içi yaşamlarındaki diğer bir sorunda ev işleridir. Çalışan kadın bütün gün iş yerinde yorulduktan sonra eve gelince bir o kadar daha yorulmaktadır. Çünkü işten sonra evde de ikinci bir iş günü yaşamaktadır. Bitkin halde geldiği evde (yemek, bulaşık, çamaşır, ütü vs.) işleri ile uğraşmak zorundadır. Kadınlar kendileri için fırsatlar yaratmaya çalışırlar.

Kadınlar rollerini gerçekleştirebilmek amacıyla zamanlarını iyi yönetmek için çeşitli çözümler aramaktadırlar. Bazıları ev işlerini aile üyeleri arasında dağıtmakta, bazıları dışarıdan destek almakta, bazıları da iş yerlerini ve çalışma saatlerini değiştirmektedirler (Barutçugil, 2002: 206).

Kadınları çalışma yaşamında dezavantajlı kılan en belirgin neden, onların ev işlerinde aşırı sorumluluk üstlenmiş olmalarıdır (Özdamar, 2000: 27). Çalışan kadınlar da aile için de para kazanma rolünü eşleriyle paylaşırken, aynı durum ev işleri için geçerli olmamaktadır. Bu nedenler erkekler, ev işleri konusunda yapılacak her işi kadının sorumluluğu olduğunu düşünmektedirler.

2.2.2.3. Çocuk Bakım Sorunu

Kadınların çalışma yaşamında bulunması çocuklarının bakımını paylaşacağı birilerinin veya kurumların olmasına bağlıdır. Kadınlar çocuklarına bakacak kimseyi bulamadıkları zamanlarda işi bırakmak zorunda kalırlar. Bundan dolayı, çalışan kadınlar çocuk sahibi olmadan çocuk bakımında kimin yardımcı olacağını düşünmek zorunda kalırlar. (TİSK, 2002: 37-38).

Yakın akrabaları olmayan kadınlar ise, çocuklarını kreşlere vermek ya da bakıcıları tercih etmek zorunda kalırlar. Çalışan kadınların çalıştıkları yerlere bağlı kreşler yetersiz olduğundan, özel kreşlere ilgi daha fazladır. Bu tercihler, çocuk sahibi olan kadının gelirine bağlıdır (Bolcan; 2006: 44).

Kadının çocuğuna bakacak kimse yoksa ve maddi durum ile alakalı olarak kreşe de verememesi durumunda yapılacak tek şey kadının iş hayatından çekilmesi olmaktadır. Bu durumda kadının kariyerini olumsuz olarak etkilemektedir.

2.2.2.4. Çift Kariyerli Eşler

Son yıllarda özellikle de yönetici pozisyonlarına yükselebilen kariyer sahibi kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durum da beraberinde örgütlerin çok sayıda çift kariyer eşler sorunu ile karşılaşmasına sebep olmaktadır (Tunçer, 2011: 249). Çift kariyerli eşler, iki bireyinde hem ailevi sorumluluklarını hem de mesleki kariyerlerini aynı anda devam ettirmeleri anlamına gelir (Palmer, Hyman, 1993: 25).

“Çift kariyerli eşler farklı şekillerde olabilmektedir. Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen çiftler, aynı işletmede çalışan farklı kariyerleri izleyen çiftler, ayrı işletmelerde çalışan kariyer seçimleri benzeyen çiftler ve ayrı işletmelerde çalışan ve kariyeri benzemeyen çiftlerdir” (Aydın, 2007: 73). Genel olarak çift kariyerli eşlerin en önemli özelliği her iki eşinde kariyerlerinde bir uzmanlık alanlarının olması ve hedeflerinin bulunmasıdır (Aytaç, 2001: 46). Kariyer sahibi eşler arasında aile ile ilgili sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Ailevi sorumluklar ve bu sorumlulukların paylaşımı konusunda eşler arasında sorunlar çıkmaktadır. Bu sebeple eşlerden birinin kariyerinden ve hedeflerinden vazgeçmesi gerekir. Eşlerden birinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu kişi genellikle erkek olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 145).

Çift kariyerli eşlerde önceliğin erkeklerde olması görüşünün birçok ülkede hakim olan bir görüş olması, kadınların belli dönemlerde kariyer yaşamlarına çeşitli nedenlerle ara vermelerine hatta tamamen işten çıkmalarına neden olabilmektedir (Okakın, Şakar, 2015: 239). Sonuç olarak, çift kariyerli eşlerde ortaya çıkan bu sorunda fedakârlık yaparak kariyerini yarıda bırakan taraf çoğu zaman kadınlar olmaktadır. Kadın kendi kariyerinden vazgeçerek eşinin kariyerine önem veriyorsa, erkek de bu durumda kadının yaptığı fedakârlığın farkına varmalı ve eşine gereken desteği sağlamalıdır.

2.2.2.5. Ay Işığı Sorunu

Bireylerin asli işlerinin yanı sıra ikinci veya üçüncü işlerde çalışıyor olmaları anlamına gelmektedir. Gelir sıkıntısı yaşayan bireylerde ya da sadece tecrübe amacıyla başka işlerde çalışıyor olması şeklinde de ifade edilebilmektedir. Örneğin; bir doktorun hem hastane de hem de özel muayenehane de çalışması bu konuya örnek olarak verilebilir (Gönen, 2008: 290).

Ay ışığı kavramının olabilmesi için bir bireyin, ikinci işte düzenli ve 12 saat ya da daha fazla süreli çalışması gerekmektedir. Kişi böyle bir işe ya iş güvenliği için gerek duymakta ya da maddi olarak bütçesine katkı olabilmesi için başvurmaktadır. Herhangi bir sebeple işten ayrılması gerekirse ikinci işi bireyin işsiz kalmasını önlemektedir (İmamoğlu, 2016: 28).

Ay ışığı sorunun cam tavana etkisi, kişisel performans düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Aynı anda birden fazla işle uğraşan kişi temel işte kullanması gereken enerjiyi başka bir işte de kullanarak kendini yormaktadır. Bu durumda birey iki işten birine daha fazla emek vermekte veya ikisinde de başarısız olabilmektedir. Bu durum da birey işinde gösterdiği düşük performans, işe geç kalma, işten erken ayrılma ya da işe devamsızlık yaptığı gerekçesi ile yöneticiler tarafından işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir (Akoğlu, 2006: 93).

Ay ışığı sorununa çözüm bulmak zor değildir. Burada örgütlere birtakım görevler düşmektedir. İşgörenlerine güzel imkânlar sunan, ücret politikaları tatmin edici düzeyde olan, iş güvenliği ve sosyal imkânları yerinde olan örgütler ay ışığı kariyer sorununa rahatlıkla çözüm bulabilmektedir. Sunulan bu çözümler sayesinde, birey kendini güvende hissedecek ve başa bir işte çalışma fikri içerisinde girmeyecektir (Örücü, 2013: 371).

Yapılan bir araştırmada, çalışan erkeklerin % 8'den fazlasının, çalışan kadınların ise % 6'sının, gerekli olan tecrübeyi sağlamak için başka bir işte çalıştıkları rapor edilmiştir (Aytaç, 2005: 275). Kadın çalışanlar için ay ışığı sorunu kendi işinin yanında, çocuk bakımı ile uğraşmasından da ortaya çıkabilmektedir. Çocuk bakımı sorumluluğu kadın için asıl iş kadar önemli bir konudur. Kadın çalışanlar zamanlarının bir kısmını iş yerinde geçirdikten sonra arta kalan zamanlarını da ev işleri ve çocuk bakımı ile geçirmektedirler. Bunun sonucunda kadınlar kendilerine zaman ayıramamakta, stresli ve aşırı yorgun bir şekilde hayatlarını sürdürmektedirler. Bir süre sonra bu temponun ağırlığını kaldıramayan kadınlar işlerinden feragat ederek kariyerlerini yarıda bırakırlar (Özünü, 2013: 9).

2.2.2.6. Kariyer Platosu

Yabancı literatürde 'career plateaus' olarak karşımıza çıkan kariyer platosu kavramı ilk kez Ference, Stoner ve Warren tarafından kullanılmış ve tanımlanmıştır. Bazı

kaynaklarda, kariyer duraklamaları, kariyer durağanlığı olarak da ifade edilen mesleki durgunluk kavramı, bireyin yaşamındaki kariyer duraklamalarını belirtmektedir (Uzunbacak, 2006: 31).

Kariyer platosu, çalışanların yükselme ihtimalinin ortadan kalkarak kariyer noktasında mevcut durumda kalması olarak tanımlanabilir. Bu durumda çalışan işine karşı istek ve şevki kaybetmiştir ve dikey olarak çalıştığı yerde yükselme şansı da kalmamıştır (Noe, 129: 2009). Kariyerdeki durgunluk bireyin kariyeri ile ilgili niteliklerinden ya da bireysel problemlerinden meydana gelmektedir (İmamoğlu, 2016: 29). Mesleki açıdan durağan bir dönem de olan bireyin çalışma hayatı da tek düze olmaktadır. Bu süreçte bireyin işinden duyduğu beklenti azalır, stresi artar. Bireyin bu süreçte olumsuz etkilenmesi, çalıştığı örgütü de olumsuz şekilde etkileyecektir (Eryiğit, 2000: 24). Kadın çalışanların kariyerlerinde de duraksamalar meydana gelmektedir.

Çalışan kadınların işlerinde sürekli aynı pozisyonda çalışmaları, kadınların motivasyonunu düşürmekte ve kariyerlerinde ilerleme isteklerini azaltmaktadır. İşe başlarken kendilerine koydukları kariyer planlarının önemi bu durumda yitirilmektedir. Sarf ettikleri emeklerin karşılığını alamayan kadınların işletmeye bağlılıkları azalır ve işe devamsızlık meydana gelir (Aydağ, 2012: 70). Kariyer platosu temel de dört nedene dayandırılmaktadır.

Bunlar; ilerleme veya yükselme olanaklarının azlığı, transfer ve yükselme ölçütlerinde değişim, rekabet ve stres, orta yaş krizleri vb. olarak sıralanmaktadır (Aytaç, 2005: 280). Management Wissen Dergisi, Almanya’da yapılan bir anketin sonuçlarını verdiği bir raporda, insanların kariyer platosuna nasıl tepki verdiği konusunun üzerinde durmuşlardır. Çalışanlar terfi alanlar ve başarılı olanlar deneyim kazanmış fakat terfi alamayanların, kariyerleri de durma noktasına gelmiş olanlar şeklinde üç gruba ayırmışlardır (Özünü, 2013: 10).

Kariyer geliştirme programları ile kariyer platosuna giren çalışanların sorunlarıyla baş etmek kolaylaşacaktır. Aynı zaman da bireysel ilişkilerinde, yaşamında, sağlık durumunda, ailevi ilişkilerinde, boş zamanlarını değerlendirmesinde ve karşılaştığı sorunların çözümünde destek sağlamakta birey için faydalı olacaktır (Tunç, Uygur, 2001: 29).

2.3. Cam Tavan Sendromu

“Bilim adamları, pireleri 30 cm yüksekliğindeki fanusa koyar. Zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler, zıplayarak kaçmaya çalışır. Defalarca kafalarını cama vuran pireler, en sonunda o zeminde 30 cm’den fazla zıpla (ya)mamayı öğrenir. Deneyin ikinci aşamasında tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplar. Üzerlerinde cam yoktur; daha yükseğe zıplama imkânları vardır ama buna cesaret edemezler. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Bu deney tüm canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir.”

Buna bağlı olarak, yapılan deneyde pirelerin yaşadıklarına “cam tavan sendromu” denilir (Tanyeli; 35).

2.3.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı

Cam tavan, ilk defa 1970’li yıllarda ABD’de ortaya çıkan, kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara yükselmesini engelleyen görünmez, yapay engelleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Yaprak, 2009: 183). Wirth’e (2001) göre cam tavan, örgütsel bir takım işlem ve kararlar veya örgütteki insanların sahip oldukları önyargılar tarafından oluşturulan, kadın çalışanların örgütte üst yönetici pozisyonlarına gelmelerini engelleyen, ancak herhangi bir şekilde görünür olmayan yapay engellerdir (Wirth, 2001: 1)

Cam tavan, azınlıkların ve kadınların örgütlerin üst yönetim düzeylerine çıkmalarını olumsuz yönde etkileyen bir metafordur (Bateman, Scott, 2016: 208-209; Akt. Besler vd.). Cam tavan, yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir zamandan sonra yükselememe engellerinin adıdır. Soyut bir kavram olduğundan, görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, yönetici pozisyonunda çalışan bir kadının önemli bir terfi beklediği anda tam olarak adını koyamadığı sebeplerden ötürü alamadığı terfi durumu şeklinde de açıklanmaktadır (Örücü vd. 2007: 118).

Cam tavanı yaratan bazı faktörler vardır. Bunlardan ilki, kadınların kendi kendilerine ürettikleri algılardır. Aile yaşamlarının zarar görmesinden duyulan korku, kariyerinin belirli noktasında kalma ve yükselememe endişesi, buna bağlı olarak kendilerinde oluşan özgüven eksikliği olarak açıklanabilir. Bir diğer faktör ise çevresel faktörlerdir. Kadınların erkekler tarafından maruz kalınan nasıl olsa kariyerinin bir

noktasında ailesine daha fazla zaman ayırmayı tercih edecek biçimindeki sınırlandırmaları, kadınların yükselmelerini engelleyen çevresel faktörler arasında yer alır (Örücü vd., 2007: 120).

Cinsiyet rolü de kadınların kariyerlerini etkileyen faktörlerdendir. Hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun cinsiyet rolü belirlemektedir. Toplumsallaşma süreci, kadınları yönetmeye yönelik işlerden ziyade, uzmanlık gerektiren işlere yönlendirmektedir. Böyle kadınların önünde kendilerine örnek olacak kimsenin olmayışı ve bu süreçte öğrendiği rollere bağlı olarak iş yaşamları şekillenmiştir (Crampton, Mishra, 1999: 89).

Kadınların istihdamı ve terfilerinde toplumsal- kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de bu engeller arasında yer almaktadır. Japon şirketlerinde yapılan bir araştırmaya göre kadınlar, ailelerine karşı sorumluluklarını önemsedikleri için istihdam ve terfilerine karşı olumsuz tutum sergilemişlerdir (Appold, Siengthai, Kasarda, 1998: 555).

Tüm bu faktörlere bağlı olarak, kadınlar zaman içerisinde kariyerlerinde belirli basamaklara geldiklerinde üstlenecekleri sorumlulukları taşıyamayacaklarını düşünürler (Özyer, Azizoğlu, 2014: 97). Cam tavan sendromunun altında yatan temel düşüncede, kadın çalışma yaşamının tam ortasında, kariyeri ve ailesi arasında tercih yapma durumunda kalırsa ailesini tercih eder, sonucunda ise işlerini aksatır, çalıştığı yerdeki itibarı zedelenir. Bu durumdan sonra kadın, görünmez bir tavana çarpar, engelin varlığını anlayamaz (Öztürk, 2007: 55).

Kadınların çalışma hayatında daha çok yer almaya başladığı bu dönem de kadınlar erkeklere oranla daha orta kademe yöneticilik düzeyinde yer alırlar. Yönetim kültüründe daha erkeksi normların ve değerlerin olduğu görüldüğünden, bu erkeksi kültürlerin cam tavan öğelerinden birini olduğu tartışılmaktadır (Vianen, Fischer, 2002: 315). Çoğu araştırmacı da cam tavan sorununun kaynağını, iş yerlerin de genel de erkeklerin egemen olmasına bağlamıştır.

Bunun sebepleri şöyledir (Zel, 2002: 1):

- Kadının tarih içindeki konumu,
- Kadınların işyerinde erkek arkadaşları ile iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, örgütlerin tümünü yönetme olanağı tanınması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkeklere uygun bir şekilde tanımlanmış olması,

- Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamalarıdır.

Ayrıca, kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda aldıkları roller artmış olmasına rağmen, terfi ayrımcılığı maruz kaldıkları da görülmektedir. Terfi ayrımcılığı da cam tavan kavramı ile açıklanmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1222). Cam tavan görünmez bir engel olarak iş yaşamında daha çok kendini terfi durumlarında göstermektedir (Yalın, 2005: 289). Terfi konusuna karar verenlerin çok azının üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinde cinsiyete önem vermedikleri görülmüştür (Powell, Butterfield, 1994: 69).

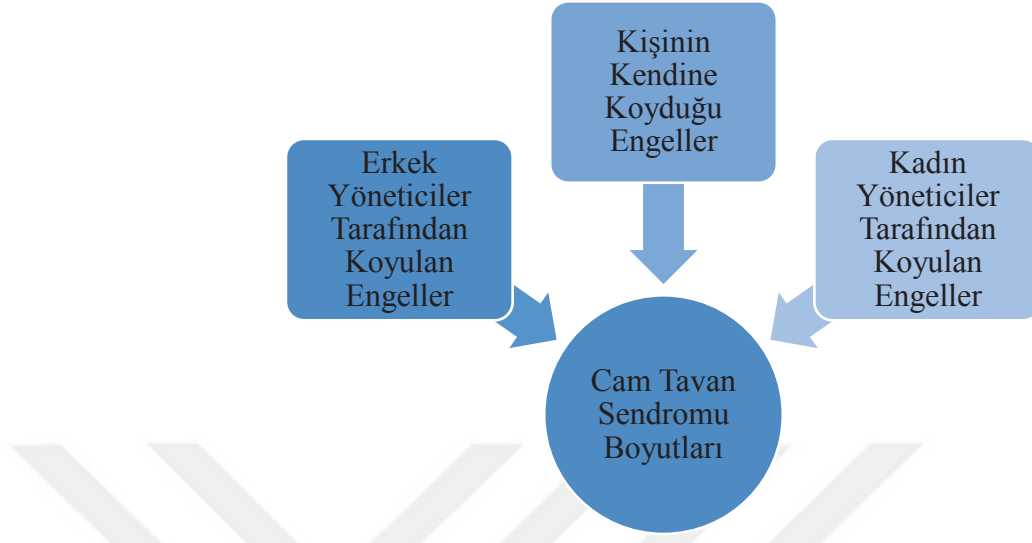
Şirketlerin birçoğu geçmiş dönemlerde, kadınların tepe noktalara gelmelerini uygun görmemişlerdir. Son zamanlarda kadınların eğitim seviyelerinde ki artış, kadın yöneticilerin sayısını eskiye nazaran arttırmıştır. Yine de kadınlar yönetici pozisyonlarında istenilen düzeyde yer almamaktadır (Aytaç, 2005: 260).

Bu özelliklere rağmen Dünya’da ve Türkiye’de çalışan kadınların, erkeklere göre dezavantajlı oldukları görülür (Mercanlioğlu, 2009: 39). Kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerinde görünmez bir engel olarak adlandırılan cam tavan genelde kadınlar için uygulanan bir bariyerdir. Tepe noktalara yükselseler de bu noktada bir cam tavana çarptıkları görülmektedir. Kırılması güç olan ve kadınlara konulan bu engelleri aşmak oldukça zordur ve bu engeli aşan çok az kadın bulunmaktadır (Yaprak, 2009: 189).

2.3.2. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri

Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememe nedenlerini; kadın çalışanların kendine koyduğu engeller, erkek yöneticilerin kadın çalışanlara koyduğu engeller ve kadın yöneticilerin kadın çalışanlara koyduğu engeller başlıkları altında incelenecektir.

Şekil 2.1. Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri



2.3.2.1. Kişinin Kendine Koyduğu Engeller

Kadınların kendileri hakkındaki algılamaları ve tutumları da cam tavan sendromuna sebep olabilmektedir. Kadınların kendilerine koydukları engeller arasında; cinsel kimliğini kaybetme endişesi, karşılarına çıkan sorunları en başında kabullenme, iş-aile çatışması, özgüven eksikliği, ne istediğini bilememeleridir. (Örücü vd. 2007: 121).

Kadınların çalışma hayatında ki kariyerleri erkeklere oranla daha kısa sürer. Çünkü kadın çalışanlar 25-35 yaşları arasında çocuk büyötmektedirler. Yine bu sebepten dolayı kadınlar iş hayatında bulunamazlar buna bağılı olarak da terfileri yavaş, maaşları daha azdır. Bu olumsuz yanları düşönen kadınlar iş hayatına isteksiz ve karamsar bakarak kendilerine cam tavan engeli oluştururlar (Fettahlıoğlu, vd. 2007: 256).

Çalışan birçok kadının aile yaşantısının ve iyi bir eş olma çabasını kariyerlerinin önüne koydukları görölmektedir. Getirilen bu öncelik sırası ise iş hayatına; uzun süreli çalışmama, seyahat edememe, esnek çalışma saatlerine sıcak bakmama gibi olgularla iş hayatına yansıyarak kadının çalışma yaşamını kısıtlamaktadır. Bütün bu olaylar kadının kendi seçimlerini oluşturmaktadır.

2.3.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme ve Süper Kadın Sendromu

Kadınların çalışma hayatı dışında bir de bakmak zorunda oldukları evleri vardır. İyi bir çalışan, iyi bir ev kadını, iyi bir anne olmak bu karmaşanın içinde hiçte kolay değildir. Bu hayat karmaşası arasında kalan kadının iş yükü de o denli fazladır. Evli ve çalışma hayatında bulunan kadınlara göre, bekâr kadın çalışanlar daha rahattır. Hatta evli çalışan kadınların, bekâr çalışan kadınlara göre işten ayrılma ya da esnek çalışma saatleri arama eğilimleri daha fazladır (Naide, 2012: 33).

Kadın iş hayatında ne kadar yoğun durumda olursa olsun ev kadınlığı görevini yerine getirmektedir. Kadının üstlendiği çoklu rol birbirini olumsuz etkilemektedir. Kadın üzerine düşen bu iki rolü yerine getirebilmek için birçok iş yükünün altına girmektedir. Kadının birden fazla üstlendiği bu rol ve işler arasındaki uyumsuzluk kadının rol çatışması yaşamasına neden olmaktadır. İş hayatından ve aileden aynı zamanda gelen talepler, kadının üzerinde baskı oluşturmakta ve çelişkiler yaşamasına sebep olmaktadır (Güler, 2005: 76).

Kadının çalışan kadın, anne ve eş olarak çoklu rol üstlenmesi, kadın için üç tür çatışmaya ve gerilime neden olmaktadır (Aytaç, 2001: 50).

- Zaman baskısına dayalı gerilim,
- Çatışan rollerin yarattığı gerilim,
- Her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilimdir.

Kadınlar, her rolün üstesinden gelmiş ve pek çok alanda başarıya imza atmışlardır. Aslında bu şekilde olan kadınların çoğu, günümüzün modern hastalığı olan “süper kadın sendromu” etkisi altına girmişlerdir. Kariyer sahibi kadınların, annelik ve ev içindeki işlerini yerine getirmeye çalışırken içinde bulundukları durum süper kadın sendromu olarak ifade edilmektedir (Güldal, 2006: 58).

Buna bağlı olarak süper kadın olma seçeneğini seçen bekâr kadınlar, ruhsal ve fiziksel sorunlar yaşadıklarından evlenmeyi ertelemekte ve düşünmemektedirler. Evli olan kadınlar ise üstlendikleri rolleri kaldıramayarak aile ve iş yaşamında sorun yaşadıkları için ya kariyerini sonlandırarak boşanma yoluna gitmiş, ya da ailesini tercih ederek kariyerini yarıda kesmektedir. (Karcıoğlu, Leblebici, 2014: 5).

Boşanmış ya da tek başına evin idaresini üstlenen kadınlar, iş kadını olmanın yanı sıra hem ebeveyn hem de yaşlı anne babalarının kız rollerini oynamak ve aynı zamanda kendi kendilerine ve yakınlarına destek olmaktadır (Palmer, Hyman, 1993: 68).

2.3.2.1.2. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu

Kadın çalışanların cam tavan algılarını önemli derecede etkilemektedir. Bireyin durağan olması, harekete geçememesi, hayatını kontrol edememesi, bireyin daha önceden kontrol etmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı yaşam olayları sonucu geliştiği bir kavramdır (Doğru, 2009: 83).

“Öğrenilmiş çaresizlik, geçmişteki olumsuz deneyimlerin bugünkü davranışları belirlemesidir. Her birey bir şeyleri defalarca dener, yanılır ve kaybeder. Bir daha aynı durumla karşılaştığında ise aynı olumsuzlukları yaşamamak için deneme yoluna bile girmez. Öğrenilmiş çaresizlik, geçmişteki acı deneyimlerin ortaya çıkardığı olumsuz koşullanmaların bugünkü davranışları belirlemesidir” (Sekman, 2006: 8).

Öğrenilmiş çaresizlik Seligman ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. “Seligman’a göre öğrenilmiş çaresizlik, klinik depresyon ve buna bağlı olarak zihinsel hastalıkların, bir durumun çıktılarını kontrol edememesinden kaynaklanır” (Gül, Oktay, 2009: 422). Seligman ve arkadaşlarının köpekler üzerine uyguladıkları araştırma, öğrenilmiş çaresizlik sendromunu açıklayan deneyler arasında en çok bilenenidir (Özünü, 2013: 38).

Yapılan deneylerin sonuçlarına göre, kadınlar erkeklere nazaran öğrenilmiş çaresizliğe daha çok duyarlıdır (Kümbül, 2006: 108). Kadın çalışanlar, cam tavan sendromuna bağlı olarak karşılarına çıkan her olumsuzlukla savaşmakta fakat aşılamayan engeller sonunda da pes etmektedirler. Sonucunda ise bu konu karşısında çaresiz olduklarını kabul etmektedirler.

Kadın çalışanlar zihinlerine yerleştirdikleri engeller ile asla başarılı olamayacaklarını, kendilerine verilen sorumlulukları yerine getiremeyeceklerini düşünüp, bütün bu olumsuzlukların kendisi ile alakalı olduğuna inanıp kariyer yaşamlarına son vermektedirler. Yaşadıkları bu sendrom ile sorunu çözme yoluna dahi gitmezler. Kadınlar duygusal olduklarından, olaylar karşısında güçlü olduklarının farkına varmayarak,

öğrenilmiş çaresizlik etkisiyle, yönetme değil yönetilme yönünde tavır sergilemektedirler (Karaca, 2007: 56).

İnsanlar hayatlarının belli zamanlarında karşılaştıkları olumsuzluklar ile mücadele etmelidir. Böylece varmak istedikleri hedeflere kolayca varacaklardır. Aynı engelle sürekli karşılaşan kadın da hedefine ulaşmaktan vazgeçmeyerek hedefi için çabalamaya gayret etmelidir.

2.3.2.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın çalışanlara, erkekler tarafından konulan engellerin temelinde önyargılar bulunmaktadır. Genellikle ataerkil ve muhafazakâr toplumlarda görülen bu engellemeler kadınlara eşleri tarafından ve çalıştıkları yerdeki erkek yöneticileri tarafından konulmaktadır. Erkeklerin kadınları iş yerinde dışlaması, gücü elinde tutmaları erkek yöneticiler tarafından konulan bir engeldir. Bu tarz engeller kadınların üst yönetime gelmeleri için cesaretlerini kırmaktadır (Örücü vd., 2007: 122).

2.3.2.2.1. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışan bireylerin performanslarına, işine kattığı değerlere bakılmaksızın sadece erkek veya kadın olmasından dolayı ayrımcılığa maruz kalmasıdır. Algılanan cinsiyet ayrımcılığı, çalışan bireyin cinsiyetinden dolayı farklı ve benzer davranışlarda bulunmasıdır. Kadın veya erkeklerin kendi cinsiyetlerine göre yapılan ayrımcılıkları algılamaları, çalışma hayatının kalitesi ve örgütsel barışın sağlanması için önemlidir. Çünkü bu şekilde oluşacak olan algılar kadınlar ve erkekler arasında kutuplaşmaya neden olacaktır (Demir, 2011: 766).

Algılanan cinsiyet ayrımcılığı ile algılanan cinsiyet önyargısı birbirlerini etkilemektedir. Ortaya çıkan ilişki, bireylerin cinsiyet hakkında sahip oldukları önyargıları, cinsiyet ayrımcılığına da etki etmektedir. Cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkardığı algılar erkeklerin ve kadınların düşüncelerine bağlı olarak değişmektedir. Kadınlar ayrımcılığı kendi cinsiyetlerine atfedilen toplumsal rollerden dolayı ayrımcılığa uğradıklarını düşünürlerken, erkekler ise kendilerine yapılan ayrımcılığı kişisel olarak algılamaktadırlar (Onay, 2009: 1102-1103).

Toplumsal cinsiyet rolleri, dişil ve eril özelliklerden oluşmaktadır. Geleneksel toplum cinsiyet rollerinde, kadınların dişil, erkeklerin eril özellikleri taşıdığı görülmektedir. Geleneksel toplum cinsiyet rollerinde buna bağlı olarak kadının görevi ev içindeki işleri iken erkeğin geleneksel cinsiyet rolü ise ev dışı işlerdir (Karaca, 2007: 3).

Kadınların özelliklerinde, şefkat, merhamet, duygusallık, pasiflik, bağımlılık ön plandadır ve genelde bu tür özellikler insan ilişkileri ile bağdaştırılmaktadır. Kadınlar bu rollere kendilerini de inandırmışlardır. Dolayısı ile kadın hep arka plana atılmış, söz sahibi olmayan, kendini ifade edemeyen, kendine güvensiz, pasif bir hal almıştır. Erkeklerin  zellikleri ise, saldırganlık, özgürlük, akılcılık, liderlik, kendine güvenen daha somut kavramlar ile açıklanmıştır (Doğru, 2010: 75).

Kadınlara çalıştıkları yerde zor işlerin verilmesi kariyerlerinde ilerlemelerini ve terfi almalarını negatif olarak etkilemektedir. Kariyerlerinde ilerlemeleri için kadınlara özel işler verilmediği, çalışma hayatında kendilerini gösteremedikleri için terfi imkânları ve kariyerlerinde ilerleme gelişimleri gerek eğitim, yetiştirme ve uzmanlığa sahip olan profesyonel ve yönetici kadınların üst düzey yönetim kadrolarına ulaşmada aynı başarıyı gösteremedikleri de saptanmıştır (Ronald ve McKeen, 1994: 65).

Kadın  alışanlar iş ve aile arasında kaldığında aile hayatını se e eği düşünüldüğünden, kadınlara sorumluluk ve yöneticilik gibi görevler daha az verilmektedir. Erkekler için kabul gören bazı sorumluluklar, kadınlar tarafından uygulandığında kadın çalışan tepki görebilir (Frostvd, 2002: 207). Erkeklerin çalışılan ortamda, kadınlara karşı önyargılı tutumları, kadınlar hakkında verilecek kararları olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan bu değerlendirmeler kadınların çalışma hayatında yönetici konumunda bulunmalarını engellemektedir (Büyükyaprak, 2015: 47).

2.3.2.2.2. Örgüt Kültürü ve Politikaları

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde çalışan bireylerin zamanla geliştirdikleri anlayışlar, gelenekler ve kuralların bütünü olarak tanımlanır. Diğer bir ifade ile çalışan bireylerin davranışlarını yönlendiren kurallar, davranışlar, değerler, alışkanlıklar ve inançlar sistemidir (Kırım, 1998: 58).

Ataerki toplum düzeninin etkisi ve sanayi sonrasında kadınların iş hayatına geç adım atmaları ile erkek egemen örgüt kültürü içerisinde, kadınlar kendilerine yer bulmakta

güçlük çekmişlerdir. Geçmiş de örgütler erkekler tarafından, erkekler için kurulmuşlardır. Kadınların iş hayatına girmeleri ile bulundukları örgüte olumlu kazançlar katsalar da genel de yönetici pozisyonun da yer alamamaktadırlar. Halen daha birçok kuruluş kadınları, işinden önce ailesinden sorumlu geleneksel rolleriyle görmektedir (Gülbay, 2012: 77).

Örgüt kültürü içinde kadınlar ile erkeklerin algılamaları, tutum ve davranışları apayıdır. Oluşan bu çatışmalar nedeniyle erkeklerin egemen olduğu örgütlere, kadın çalışanlar rahatlıkla girememektedirler. Erkek çalışanlar kadın çalışanları kendilerinden farklı gördükleri için onlarla pek fazla iletişime geçmek istemezler (Sarıoğlu, 2012: 46). Kadın çalışanlar, erkek çalışanlar ile iletişim kurarken erkeklerin kendilerini rahat hissedecekleri yöntemler arama çabasına girerler. Bu durum da kadınların örgüt kültürü içinde kendilerini rahat hissetmemelerine sebep olmaktadır.

Örgütlerde erkek egemen kültür içinde kadınların geri planda kalmasının nedenleri; (Zel, 2002: 40).

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış durumu,
- Kadınların, erkek çalışanlar ile iletişim kurmada zorluklarla karşılaşmaları,
- Yöneticilik makamlarının, organizasyonlarının tümünü yönetmeye imkân tanımaması,
- Erkek ihtiyaçlarına uygun şekilde iş tanımları ve kariyer planlarının tanımlanmış olması,
- Erkeklerin kadın çalışanlar ile birlikte çalışmak istememeleri.

Sonuç olarak, kadınlar her ne kadar yönetici pozisyonunda yer almaya başlasalar da bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Kadınlara karşı oluşturulan bu örgütsel politikalar kadınları işten uzaklaştırmakta ve hevesini kırmaktadırlar.

2.3.2.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller: Kraliçe Arı Sendromu

Erkek yöneticilerin koyduğu engeller dışında kadın yöneticilerin koyduğu engellerde unutulmamalıdır. Kadın yöneticiler, geldikleri en üst tepe noktada bazen sadece kendileri olsun isterler. Bunun için alt birimlerinde çalışan hemcinslerine karşı bencil bir tavır sergileyerek, onların tepe noktaya gelmelerine engel olurlar. Çalıştıkları yerde iyi bir

yere gelebilmek için uğraşan kadınlar, yönetici pozisyona geldiklerinde ise bu mevkileri korumak için mücadele verirler (Irmak, 2010: 38).

Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller bazı baskılar altında gerçekleştirilir. Bunlardan ilki; kendini referans alma yanılgısıdır. Bu kavram, kadın yöneticilerin bilinçaltılarında yer eden “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir bunun için özel bir çabaya gerek yok” düşüncesidir (Sarioğlu, 2012: 47). Kadın yöneticilerde bazen erkek yöneticiler gibi tavır sergileyerek, onlar gibi düşündüklerini hissettirebilmektedirler. Kadın çalışanların içerisinde bulunduğu hayat koşulları da (aile, çocuk, fiziksel özellikler vb.) kadın yöneticiler için sorun olabilmektedir. Bu durumda çalışan kadının kariyerini engellemektedir (Örücü vd., 2007: 119).

Kadın yöneticiler tarafından konulan engellerden bir diğeri de kraliçe arı sendromu (kadınların birbirlerini çekememeleri) olarak karşımıza çıkar. McLandress’e göre kraliçe arı sendromu, kadın yöneticilerin zaman geçtikçe kadın çalışanlara, erkek yöneticiler gibi davranışlar göstermeye başlamasıdır (Aktaran, Zel, 2002: 42).

Kraliçe arı sendromu yıldır kaçır olarak tabir edilen bir mobbing sürecidir. Kadın yöneticiler daha çok kendi cinslerini yıldırarak tek olma hedefindedirler (Tınaz, 2008: 11). Kraliçe arı sendromuna yakalanmış kadın yöneticilere göre, kadınlar şu anki geldikleri noktadan geri adım attırılmamalı, ayrıcalıklı davranışlara karşı çıkmalı, başarısız kadınlar suçu kendilerinde aramalı, bütün bunların üstesinden gelebilmek için bireysel çaba sarf etmelidir (Zel, 2002: 42).

Son yıllarda kadın çalışanların kadın yönetici ile çalışıp çalışmamak istemesi ile ilgili birçok farklı görüş ortaya atılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalardan biri insan kaynakları danışmanlık firması Randstad tarafından yapılmıştır. 29 ülkede tam zamanlı çalışan % 50’si kadın, % 50’si erkek 88.851 kişiye yapılan araştırmaya göre Türkiye’de kadınların % 60’ı erkek yönetici ile çalışmak isterken, % 22’si kadın yönetici ile çalışmayı tercih ediyor. Yine Türkiye Personel Yönetim Derneği’nin (PERYÖN), kişilerin yönetici tercihlerinde cinsiyetin oynadığı rolü anlamak için gerçekleştirdiği % 63’ünün kadın, % 37’sinin erkek olduğu toplamda 253 kişinin katıldığı mini ankete göre de katılanların % 62’si erkek, % 20’si kadın yönetici ile çalışmak istiyor (KİGEM).

Prometheus Danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Türkiye’nin farklı yerlerindeki 100 şirkette sadece kadınların katılımıyla

gerçekleşen araştırmada, kadınların % 5'i kadın yönetici isterken, % 80'ini erkek yönetici tercih etmiştir (Besler, Oruç, 2010: 25).

McLandrees'in 1991 yılında ABD'de 123 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirdiği ve kraliçe arı sendromunun var olup olmadığını araştıran çalışması bu konuda yapılan en önemli çalışmalardan biridir. Araştırmanın bulgularına göre, % 64'ü işyerinde ayrım yapıldığını, % 97,9'u ise kadınların belli bir noktaya kadar yükselip daha fazla ilerleyemediklerini, % 56'sı aynı pozisyondaki erkek meslektaşlarından daha az maaş aldıklarını, % 71'i işyerindeki doğru davranışlarının bir faydasını göremediğini ifade etmiştir. Bu çalışmada ortaya konan en önemli bulgulardan biri kraliçe arı sendromunun belirtilerini gösteren kadınların varlığını belirlemiş olmasıdır (Zel, 2002: 41-42).

Sonuç olarak, kadın yöneticilerde kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlara gelememelerinde büyük bir engel oluşturmaktadır.

BÖLÜM III

ÇALIŞAN KADINLARIN CAM TAVAN SENDROMU ve İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KOCAELİ SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÖRNEĞİ

Birinci ve ikinci bölümlerde iş tatmini, iş tatmini motivasyon kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalar ve kadınların çalışma hayatındaki yeri, cam tavan kavramı, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar teorik açıdan incelenmiş ve kuramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

Bu bölüm, çalışmanın literatür kısmında sunulan bilgilerin yapılan uygulama çalışması ile desteklenmesini sağlayacak araştırma verilerinin toplanması ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Kadınların cam tavan algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki yapılan alan araştırması ile açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın konusu, amacı, kullanılan yöntem, hipotezler, araştırmanın kısıtları ve bulguların değerlendirilmesi bu bölümde incelenecek başlıklardır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzde kadınların iş yaşamında sayılarının giderek artmasına rağmen cam tavan sendromu ile tepe pozisyonlar da yer almadıkları görülmektedir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan iş tatminsizlikleri bu tezin konusunu oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere, çalışan kadınların tepe pozisyonlara gelmelerini engelleyen ve cam tavan olarak nitelendirilen çok çeşitli engeller vardır. Bu engeller, erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendine koyduğu engellerden kaynaklanabilmektedir.

İş tatmini kişilerin işten duydukları memnuniyet derecesini ifade etmektedir. İş tatminine etki eden faktörler, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutum çok önemlidir. Eğer bu tutumlar olumlu ise çalışanların işten duydukları tatmin düzeyi yüksek, olumsuz ise işten duydukları tatmin düzeyi düşük olmaktadır. Çalışan kadınların işten duydukları tatmin derecelerinin cam tavan algılarını etkilediği varsayılmaktadır.

Bu araştırma, Kocaeli İlinde faaliyet gösteren Sosyal Güvenlik Kurumunda çalışan kadınlar açısından bir cam tavan algısının olup olmadığını tespit etmek ve buna bağlı olarak cam tavan algılarının kadınların işten duydukları tatmin derecesini, ne derecede etkilediğini ölçmeye yöneliktir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Öncelikli olarak literatür taraması yapılmıştır. Bu amaçla konu ile ilgili literatür de yer alan bilimsel niteliğe sahip her türlü yerli ve yabancı kitaplar, makaleler, gazete ve dergi yazıları, yayımlanmış ve yayımlanmamış yerli ve yabancı tezler, internet kaynakları, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların raporları ve yayınları incelenerek birincil verilere zemin oluşturulmuştur.

Araştırmada Survey Yöntemi anket tekniği kullanılmıştır. Soru kâğıdı hazırlanırken daha önce yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Anket araştırmanın amacı doğrultusunda önceki çalışmalar da kullanılan farklı ölçeklerin birleştirilmesiyle hazırlanmıştır. Bu doğrultu da soru kâğıdına son şekli verilmiştir.

Araştırmanın anketi üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, “iş tatmini”, ikinci bölümünde, “cam tavan sendromu”, üçüncü bölümdeki sorularda katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik kategorik sorulardan oluşmaktadır. Ankette iş tatminini ölçmeye yönelik 20 soru, cam tavanı ölçmeye yönelik 13 soru, demografik özellikleri ölçmeye yönelik de 8 soru olmakla birlikte toplam da 41 soru bulunmaktadır.

İş tatmini bölümünde yer alan sorular “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklinde düzenlenen 5’li likert tipi ölçek üzerinden değerlendirilmiştir. Cam tavan bölümünde yer alan sorular ise, “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum”

şeklinde düzenlenen 5'li likert tipi ölçek üzerinden ele alınmıştır. Üç bölümde yer alan soruların tamamı sadece kadın çalışanlara uygulanmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Kocaeli İli sınırları içerisinde bulunan Sosyal Güvenlik Kurumunun değişik bölümlerinde çalışan kadınlar oluşturmaktadır. Çalışan kadınların bir cam tavanla karşı karşıya olup olmadıklarını ve bunun sonucunda işten duydukları tatmini ölçmeye yönelik olarak yapılan tez çalışmasının hedef kitlesi yalnızca kadınlardan oluşmaktadır. Uygulanan çalışma, konuya yalnızca yönetici kadınların bakış açısıyla değil tüm kadın yöneticiler ve kadın personele uygulanarak daha geniş bir açıyla bakabilmeyi hedeflemiştir.

Bu çalışmada alacağımız sonuçların başarılı olabilmesi için pilot çalışmaya başvurulmuştur. Anket formu öncelikle 50 katılımcıya uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda anketin tamamı diğer katılımcılara uygulanmıştır. Çalışma için Kocaeli İli'nde faaliyet gösteren tüm Sosyal Güvenlik Müdürlükleri ile görüşülmüş ve anket uygulamasına geçilmiştir. Anket, Gebze Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 25, Çayırova Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 20, İzmit Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 135, Kartepe Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 10, Kandıra Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 18, Gölcük Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 20, Karamürsel Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 12 çalışan kadına uygulanmıştır. Kocaeli'nde bulunan Sosyal Güvenlik İlçe Müdürlüklerinde anketlerin kuruma uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış kadın çalışanlara tek tek elden dağıtılmış ve yine tayin edilen gün ve saat de katılımcılardan toplanmıştır.

Sosyal Güvenlik Kurumu'nda erkek çalışanların oranı % 58, kadın çalışanların oranı ise % 42'dir. Sosyal Güvenlik Kurumu'nda erkek yöneticilerin oranı % 65, kadın yöneticilerin oranı ise % 35'dir.

Araştırmanın örneklemi Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu'nda 254 çalışan kadın oluşturmaktadır. Örneklem içerisinde 240 kadın çalışanın anket sorularını doldurması sağlanmıştır. Anket formunun geri dönüş oranı % 96'dır.

3.3.2. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatistik Analizler

Çalışan kadınların cam tavan sendromuna bağlı olarak iş tatminsizliklerini belirlemeye yönelik bu çalışmada, çalışan kadınların yönetici pozisyona gelememe nedenleri ve buna bağlı olarak iş tatminsizliklerini belirlemeye yönelik anket formu geliştirilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında benzer amaçla kullanılan çalışmalardan yararlanılmıştır. İş tatminini ölçmeye yönelik olarak, Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, bilimsel araştırmalar da tercih edilen 1967 yılında Wiess, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Minnesota Tatmin Ölçeğinin 100 sorudan 74 sorudan oluşan uzun formu ve 20 sorudan oluşan kısa formu olmak üzere iki versiyonu bulunmaktadır. Bu çalışmada 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Cam tavanı ölçmeye yönelik olarak da Örücü, Kılıç ve Kılıç'ın (2007), "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller" adlı çalışmalarından yararlanılmıştır. Cam tavan için geliştirilmiş olan anket formu aynen kullanılmamış, anket formunda değişiklik yapılarak 1 soru daha eklenmiştir.

Bu bilgilerin istatistiksel sonuçlara dönüştürülmesinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı SPSS 19 programından yararlanılmıştır. Genel olarak örneklem sayısının yüksek olduğu araştırmalarda normal dağılım olduğu varsayılmaktadır (Jobson, 1991: 61). Ancak istatistiksel açıdan çeşitli göstergelere bakılmıştır. Öncelikli olarak verilerin Q-Q pilot grafiklerine bakılmış ve dağılımın simetrik olduğu gözlenmiştir. Ayrıca" skewnes ve kurtosis değerleri incelenmiş ve dağılımın normal kabul edilen bir aralıkta olduğu belirlenmiştir. -1 ve +1 aralığı Hair vd., (2010) göre normallik için kabul edilebilir değerlerdir. Araştırmada verilerin normal dağılımından hareketle parametrik testlere başvurulmuştur.

Anket formunda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini tespit etmek için Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği değeri olarak en yaygın olarak kullanılan Cronbach's (1951) alfa katsayısı modeli gösterilmektedir (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003).

Ölçeklerin geçerlilik düzeylerinin belirlenmesi için ise faktör analizi uygulanmış olup daha sonra anket tekniği ile toplanan verilerin yapı geçerliliği için Keşifsel (Exploratory), Faktör Analizinden faydalanılmıştır. Bunun için de öncelikli olarak veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığı değerlendirilmiştir. Veri setinin uygunluğunu belirlemek için Barlett testi ve Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) testlerinden faydalanılmıştır.

Bu testlerin sonucuna göre veri seti faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Keşifsel Faktör Analizinde dik döndürmeli (Varimax) temel bileşenler analizi kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Anketten elde edilen verileri demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için iki kategorili değişkenlerde T testinden (Bağımsız Örneklem T-Testi); ikisinden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda ortaya çıkan farklılığın hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden olan LSD testinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın iki ana değişkeni (cam tavan algısı ve iş tatmini) ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ile ne oranda açıkladıklarını belirlemek için çoklu regresyon analizine başvurulmuştur.

3.4. Araştırmanın Soruları

Araştırmada cevabı aranacak temel sorular şunlardır:

- Çalışan kadınların cam tavan algıları, demografik veriler açısından farklılık gösteriyor mu?
- Çalışan kadınların işten duydukları tatmin düzeyleri ile demografik özellikleri arasında ne tür ilişkiler vardır?
- Kadın çalışanların cam tavan algısı ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın konusu ile ilgili geliştirilen temel hipotezler şunlardır:

H₁: Çalışan kadınların demografik özellikleri ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H₂: Çalışan kadınların demografik özellikleri ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

H₃: Çalışan kadınların cam tavan algıları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmamız dâhilinde elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı kamu sektörü dâhilindedir. Araştırma yöntemi için birtakım kısıtlar mevcuttur. Bunlardan ilki, katılımcılara yoğun iş temposu nedeniyle ulaşılmakta güçlük çekilmesidir.

Anketin uygulandığı kamu sektöründe, çalışan kadınlara anketin bilimsel amaçlı kullanılacağına belirtilmesine rağmen örneklem genelinde çalışanların rahat hareket edemedikleri ve anketi cevaplandırmaları halinde bu durumun işlerine olumsuz yönde yansıtacağı düşüncesi ile ankete katılma isteği duymadıkları gözlemlenmiştir. Bu durumu ortadan kaldırmak ve katılım sayısını arttırmak amacıyla anket formlarının cevaplanması için, yüz yüze görüşme tekniği ağırlıklı olarak kullanılmıştır.

Diğer bir kısıt ise, Sosyal Güvenlik Kurumu içerisinde faaliyet gösteren çalışan kadınlardan bazılarının, araştırılan konunun kendilerini ilgilendirmediği yönündeki kanaatleridir. Kadınların bazıları tarafından bu çalışma, zaman kaybı olarak görülmüş ve anketin yapılma sürecinde işlerinin yoğunluğunu neden göstermeleri çalışmayı zorlaştırmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu'nun bir kamu kuruluşu olmasıdır. Araştırmanın sadece kadın çalışanlar üzerinde uygulanmış olması ve erkek çalışanların örnekleme dâhil edilmemiş olması bir diğer kısıttır.

3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma kapsamında elde edilen veriler bu bölümde değerlendirilecektir. Öncelikle katılımcıların kişisel özelliklerine yönelik veriler ele alınacak, ardından her bir ölçeğin faktör analizi sonuçları, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, her bir ölçeğin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları, cam tavan ölçeği ve iş tatmini ölçeğinin korelasyon tabloları paylaşılacaktır.

Analiz için SPSS 19 istatistik programları kullanılmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan 240 katılımcının kişisel özellikleri ile ilgili verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Söz konusu bulgular Tablo 3.1.'de görülmektedir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Yaşları

Yaş	N	Yüzde %
20-30	69	28,8
31-40	92	38,3
41-50	61	25,4
51-60	18	7,5

Tablo 3.1.'deki değerler incelendiğinde araştırmaya katılanların yaklaşık %60 'ının 40 yaşın altında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

Medeni Durum	N	Yüzde %
Evli	177	73,8
Bekar	53	22,1
Diğer	10	4,2

Tablo 3.2' deki değerler incelendiğinde %73,8' inin evli, %22,1' inin bekar ve %4,2' sinin diğer olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Sahip Oldukları Çocuk Sayıları

Çocuk Sayısı	N	Yüzde %
Çocuğum yok	86	35,8
1	92	38,3
2	58	24,2
3	4	1,7

Tablo 3.3’deki değerler incelendiğinde katılımcıların, çocuk sayısı değişkeni %35,8’inin “Çocuğum yok”, %38,3’ünün “1”, %24,2’sinin “2, ve %1,7’sinin “3” olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	N	Yüzde %
Lise	34	14,2
Ön lisans	43	17,9
Lisans	130	54,2
Yüksek Lisans	31	12,9
Doktora	2	,8

Tablo 3.4’deki değerler incelendiğinde katılımcıların, %14,2’sinin lise, %17,9’unun ön lisans, %54,2’sinin lisans, %12,9’unun yüksek lisans ve %0,8’inin doktora eğitimini tamamladıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir bölümünün üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Yöneticilik Görevleri

Kurumda Yöneticilik Görevi	N	Yüzde %
Var	36	15,0
Yok	204	85,0

Tablo 3.5’deki değerler incelendiğinde katılımcıların, %15’inin yönetici olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3. 6. Araştırmaya Katılanların Yöneticilerinin Cinsiyeti

Yöneticinizin Cinsiyeti	N	Yüzde %
Kadın	56	23,3
Erkek	184	76,7

Tablo 3.6.'daki değerler incelendiğinde katılımcıların, %23,3' ünün yöneticisi kadın ve %76,7' sinin ise yöneticisinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılanların Mesleki Deneyimleri

Mesleki Deneyim	N	Yüzde %
5 Yıldan Az	75	31,2
6-10 Yıl	48	20,0
11-15 Yıl	31	12,9
16-20 Yıl	36	15,0
21-25 Yıl	27	11,2
26 Yıl ve Üzeri	23	9,6

Tablo 3.7' deki değerler incelendiğinde katılımcıların, %31,2' sinin 5 yıl veya daha az, %20' sinin 6 ile 10 yıl arası, %12,9' unun 11 ile 15 yıl arası, %15'inin 16 ile 20 yıl arası, %11,2' sinin ise 21-25 yıl ve %9,6' sının 26 ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Çalışma Süreleri

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Yüzde %
5 Yıldan Az	87	36,2
6-10 Yıl	56	23,3
11-15 Yıl	35	14,6
16-20 Yıl	24	10,0
21-25 Yıl	20	8,3
26 Yıl ve Üzeri	18	7,5

Tablo 3.8’ deki değerler incelendiğinde katılımcıların, %36,2’ sinin 5 yıl veya daha az, %23,3’ ünün 6 ile 10 yıl arası, %14,6’ sının 11 ile 15 yıl arası, %10’unun 16 ile 20 yıl arası, %8,3’ ünün ise 21-25 yıl ve %7,5’ inin 26 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışmış oldukları görülmektedir.

3.7.2. Faktör Analizi ve Sonuçları

Faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör yapılarını bulmaya yönelik bir işlem olup bir veri toplama aracı olarak ölçeğin yapı geçerliliğini incelemede sıklıkla kullanılan bir analizdir (Büyüköztürk, 2011: 123). Bu kapsam da ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi, gruplandırılması ve ana faktörlere dönüştürülmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Tablo 3.9’ da görüldüğü gibi iş tatminine yönelik faktör analizi bulgularına göre KMO örneklem değerinin yeterli olduğu, Bartlett testi değerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür (KMO değeri: 0,841; Bartlett testi sonucu: $p < 0,005$). Bununla birlikte faktör analizi için temel bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Faktör analizi sırasında 20 soruluk iş tatmini ölçeğinde bulunan “Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından” (4. İfade), “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından” (13. İfade), “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” (8. İfade) maddelerinin faktör yükleri belirlenen 0,40 altında olduğu için ve “Çalışma şartları bakımından” (17. İfade) maddesi faktör yükünün ölçekteki iki alt boyut altında toplanması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır.

Bu araştırmada kadın çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmin linde n yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek bireysel tatmin (12 madde) ve örgütsel tatmin (8 madde) olmak üzere 20 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda ilgili maddeler çıkarılarak 16 madde ve 2 boyut altında toplanmıştır. Bu iki boyut toplam varyansın % 57,89' unu açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen analizlerde toplam Varyans değerinin % 40 ile % 60 arasında değişen aralıklarda olmasının yeterli kabul edilebileceği belirlenmektedir (Tavşancıl, 2006: 48). Bu doğrultuda araştırmada açıklanan toplam Varyans değeri % 57,89 olup yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 3.9. İş Tatmini line Yönelik Faktör Analizi Bulguları

İş Tatmini (Bireysel Tatmin)	Faktör Yükü
Yaptığım İş Karşılığında Takdir Edilmem Açısından	,772
Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme şansına Sahip Olmam Bakımından	,750
Kendi Kararlarını Uygulama Serbestliğini Bana Vermesi Bakımından	,679
Başkaları İçin Bir şeyler Yapabilme Olanağına Sahip Olmam Bakımından	,631
Tek Başıma alışma Olanağımın Olması Bakımından	,619
Beni Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından	,559
Kendi Yeteneklerimi Kullanarak Bir şeyler Yapabilme şansımın Olması Bakımından	,597
İşimi Yaparken Kendi Yntemlerimi Kullanabilme şansını Bana Vermesi Bakımından	,512
Vicdanıma Uygun şeyler Yapabilme Olanağımın Olması Bakımından	,474
Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissinden	,469
Ara Sıra Değişik şeyler Yapabilme şansımın Olması Bakımından	,445
Faktörlere Ait Açıklanan Varyans Değerleri (%)	42,86
İş Tatmini (rgtsel Tatmin)	Faktör Yükü
Amirimin Emrindeki Kişileri İdare Etme Tarzından	,814
Amirimin Karar Vermedeki Yeteneği Bakımından	,774
İş İle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konulması Bakımından	,651
İş İçinde Terfi İmknımın Olması Bakımından	,491
Çalışma Arkadaşlarımla Birbiri İle Anlaşması Açısından	,467
Faktörlere Ait Açıklanan Varyans Değerleri (%)	15,03
Açıklanan Toplam Varyans Değeri (%)	57,89
KMO Değeri	,841

Tablo 3.10. Cam Tavan Algıları Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Bulguları

Cam Tavan Algıları (Kişinin Kendine Koyduğu Engeller)	Faktör Yükleri
Kadınların Yöneticilik ve Liderlik Özelliklerinin Sınırlı Olması	,825
Kadınlar Yaratılış Gereği Kişisel Bakım ve Zarafet Konusunda Çok Zaman Harcamaları	,734
Kadınların Erkeklere Oranla Daha Fazla Duygusal Bir Yapıya Sahip Olmaları	,696
Kadınların Üstlendikleri Birçok Ailevi Sorumluluklarının Olması	,566
Dünyada Başarılı Kadın Modellerinin Sayısının Az Olması	,551
Kadınların Erkekler Kadar Yöneticiliği İstememeleri	,441
Kadınların Bir Kriz Anında Soğukkanlı Olamamaları	,432
Faktörlere Ait Açıklanan Varyans Değerleri (%)	32,89
Cam Tavan Algıları (Erkekler Tarafından Koyulan Engeller)	Faktör Yükleri
Kadınların Yükselmelerine Erkeklerin Engel Oluşturması	,769
Erkek Yöneticilerin Diğer Erkek Yöneticilerle Daha Rahat Çalıştıklarını Düşünmeleri	,671
Eşlerin ya da Aile Büyüklerinin Kadınların Çalışmasına İzin Vermemesi	,641
Erkek Egemen Bir Toplumda Yaşamamız	,631
Faktörlere Ait Açıklanan Varyans Değerleri (%)	10,24
Cam Tavan Algıları (Kadınlar Tarafından Koyulan Engeller)	Faktör Yükleri
Kadınların Birbirlerini Çekememeleri (Kraliçe Arı Sendromu)	,647
Faktörlere Ait Açıklanan Varyans Değerleri (%)	5,37
Açıklanan Toplam Varyans Değerleri (%)	48,5
KMO Değeri	,708

Tablo 3.10’ da yer alan cam tavan algıları ölçeğine yönelik faktör analizi bulguları görülmektedir. Söz konusu tablodaki KMO (0,708) değerine göre örneklem değerinin yeterli olduğu, Bartlett testi değerine ($p < 0,005$) göre ise faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Bununla birlikte faktör analizi için temel bileşenler analizi ve Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada çalışanların cam tavan engelleri düzeylerini ölçmek amacıyla Örücü, Kılıç ve Kılıç’ın (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Faktör analizi sırasında 13 soruluk cam tavan algıları ölçeğinde bulunan “Ülkemizdeki kadın okur-yazar oranının düşük olması” (3. İfade) faktör yükünün ölçekteki iki alt boyut altında toplanması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.10’ da verilmiştir. Orijinal ölçekte herhangi bir boyut ayrımı söz konusu olmadığından elde edilen sonuçlar değerlendirilmeye alınmıştır. Analizlerden elde edilen üç boyut toplam varyansın % 48,5’ ini açıklamaktadır.

Toplam varyansın % 32,89’ unu birinci boyut olan “Kendine koyduğu engeller”, % 10,24’ ünü ikinci boyut olan “Erkeklerin koyduğu engeller” ve % 5,37’ ini ise üçüncü boyut olan “Kadınların koyduğu engeller (kraliçe arı sendromu)” ile açıklanmaktadır.

3.7.3. Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular

Varyans Analizi T- testi gibi karşılaştırmalı testlerde verilen normal dağılım göstermesi ön şartlardan biridir. Çarpıklık katsayısının +1 ile -1 arasında olması ise, puanların normal dağılımından önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2005). Yapılan analize göre cam tavan engelleri puanların çarpıklık katsayısı “289” ve iş Tatmini puanların katsayısı “372” olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değerlere göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Tablo 3.11’ de Yapılan Normallik testinde verilerin normal dağıldıkları görülmüştür. (sig=0,083, sig=443).

Tablo 3.11. Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İş Tatmini	,055	240	,076	,990	240	,083
Cam Tavan Engeli	,047	240	,200*	,994	240	,443
a. Lilliefors Significance Correction						
*. This is a lower bound of the true significance.						

3.7.4. Güvenilirlik Analizi ve Sonuçları

Tablo 3.12’ de cam tavan algıları ve iş tatmini ölçeklerinin güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirliği 0,00-0,40 arası güvenilir değil, 0,40-0,60 arası düşük güvenilirlikte, 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir. 0,80-1,00 arası yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmiştir (Kayış, 2010: 405). Bu bilgilere göre, çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin yüksek ve cam tavan algıları ölçeğinin güvenilir düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 3.12. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Cronbach's Alpha			Soru Sayısı
İş Tatmini			16
1	Kişisel Tatmin Boyutu	,828	11
2	Örgütsel Tatmin Boyutu	,745	5
Cam Tavan Algıları			12
1	Kişinin Kendine Koyduğu Engel	,774	7
2	Erkeklerin Koyduğu Engel	,711	4
3	Kadınların Koyduğu Engel (kraliçe arı)		1

3.7.5. İş Tatmini ve Cam Tavan Algıları Ölçek Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Tablo 3.13. Bireysel Tatmin Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Faktör 1: Bireysel Tatmin	N	$\bar{X}$	S.S
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından	240	2,95	1,20
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	240	3,86	,899
Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	240	2,98	1,10
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	240	4,04	,832
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	240	3,39	1,10
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	240	3,40	1,04
Kendi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	240	3,52	1,12
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	240	3,33	1,06
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından	240	3,68	1,03
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	240	3,70	1,03
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	240	3,26	1,20
TOPLAM	240	3,47	,639

Tablo 3.13’ deki ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde, “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından ($\bar{X}=4,04$) ifadesinin en yüksek ve “Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından” ($\bar{X}=2,95$) ifadesinin en düşük ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalama değeri ise ($\bar{X}=3,47$) ile katılımcıların, yüksek bireysel tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir

Tablo 3.14. Örgütsel Tatmin Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Faktör 2: Örgütsel Tatmin	N	$\bar{X}$	S.S
Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzından	240	2,95	1,30
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	240	3,02	1,27
Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması açısından	240	3,72	,943
İş içinde terfi imkânının olması bakımından	240	2,70	1,10
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından	240	3,32	1,06
TOPLAM	240	3,14	,805

Tablo 3.14’ deki ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde, “Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması açısından “($\bar{X}=3,72$) ifadesinin en yüksek ve “İş içinde terfi imkânının olması bakımından” ($\bar{X}=2,70$) ifadesinin de en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında ise ($\bar{X}=3,14$) ile katılımcıların, orta düzeyde örgütsel tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.15. Kişinin Kendine Koyduğu Engeller Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Faktör 1: Kişinin Kendi koyduğu Engeller	N	$\bar{X}$	S.S
Kadınların yöneticilik ve liderlik özelliklerinin sınırlı olması	240	3,26	1,28
Kadınlar yaratılış gereği kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcarlar	240	1,97	1,17
Kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal bir yapıya sahip olmaları	240	3,26	1,28
Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluklarının olması	240	4,01	1,13
Dünyada başarılı kadın modellerin sayısının az olması	240	3,03	1,21
Kadınların erkekler kadar yöneticiliği istememeleri	240	2,49	1,27
Kadınların bir kriz anında soğukkanlı olamamaları	240	2,86	1,22
TOPLAM	240	2,81	,706

Tablo 3.15’deki ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde, “Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluklarının olması” ($\bar{X}=4,01$) ifadesinin en yüksek ve “Kadınlar yaratılış gereği kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamaları” ($\bar{X}=1,97$) ifadesinin de en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalama bakıldığında ise ($\bar{X}=2,81$) ile katılımcıların, kişinin kendi koyduğu engeller algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3.16. Erkeklerin Koyduğu Engeller Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Faktör 2: Erkeklerin koyduğu engeller	N	$\bar{X}$	S.S
Kadınların yükselmelerine erkeklerin engel oluşturması	240	3,57	1,10
Erkek yöneticilerin diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalıştıklarını düşünmeleri	240	3,62	1,30
Eşlerin ya da aile büyüklerinin kadınların çalışmasına izin vermemesi	240	3,72	,943
Erkek egemen bir toplumda yaşamamız	240	3,93	1,22
TOPLAM	240	3,63	,762

Tablo 3.16’ daki ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde, “Erkek egemen bir toplumda yaşamamız” ($\bar{X}=3,93$) ifadesinin en yüksek ve “Kadınların yükselmelerine erkeklerin engel oluşturması” ($\bar{X}=3,57$) ifadesinin de en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalama bakıldığında ise ($\bar{X}=3,63$) ile katılımcıların erkeklerin koyduğu engeller algılarının yüksek düzeyde söylenebilir.

Tablo 3.17. Kadınların Koyduğu Engeller Boyutu Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Faktör 3: Kadınların koyduğu engeller	N	$\bar{X}$	S.S
Kadınların birbirlerini çekememeleri (Kraliçe arı sendromu)	240	3,42	1,31
TOPLAM	240	3,42	1,31

Tablo 3.17'deki ortalama değerler incelendiğinde, "Kadınların birbirlerini çekememeleri (kraliçe arı sendromu) ($\bar{X}=3,42$) ifadesinin ortalamaya sahip olduğu görölmektedir. Bu ortalamaya bakıldığında katılımcıların kadınların koyduğu engeller algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

3.7.6. Demografik Değişkenler ile Cam Tavan Algılarının T Testi-Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Tablo 3. 18. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	YAŞ	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Cam Tavan Algıları	20-30	3,1570	,54637	,165	,920
	31-40	3,1087	,56109		
	41-50	3,1557	,64987		
	51-60	3,1852	,41080		

Tablo 3. 18' deki değerler incelendiğinde, kadın çalışanların cam tavan engelleri algılarının yaş değişkenine ($F=1,65$ $p=,920>0,05$ 'e) göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görölmektedir.

Tablo 3.19. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	EĞİTİM DURUMU	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Cam Tavan Algıları	Lise	3,0368	,59607	,596	,666
	Ön lisans	3,1105	,68132		
	Lisans	3,1699	,54821		
	Yüksek lisans	3,1478	,46732		
	Doktora	3,5000	,00000		

* $p<0,05$

Tablo 3.19' deki değerler incelendiğinde, kadın çalışanların cam tavan engellerinin eğitim durumu değişkenine ($F=,596$ $p=,66>0,05$ 'e) göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görölmektedir. Genel sonuçlar değerlendirildiğinde kısmen eğitim düzeyi arttıkça cam tavan engelleri algılarının arttığı söylenebilir.

Tablo 3.20. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algılarının Medeni Hal Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	MEDENİ DURUM	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Cam Tavan Algıları	Evli	3,1869	,58693	2,999	,045*
	Bekar	3,0440	,47524		
	Diğer	2,8250	,58459		

*p<0,05

Tablo 3.20 incelendiğinde, kadın çalışanların cam tavan engelleri algılarının medeni durum değişkenine (F= 2,999 p= ,045<0.05' e) göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. LSD testi sonuçları incelendiğinde bu farkın medeni durumu “evli” olan kadın çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Genel sonuçlar değerlendirildiğinde medeni durumu “evli” olan kadın çalışanların cam tavan algıları düzeyi daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.21. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algılarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	ÇOCUK SAYISI	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Cam Tavan Algıları	Çocuğum yok	3,2093	,58365	1,185	,316
	1	3,1332	,54204		
	2	3,0374	,58452		
	3	3,3125	,57885		

*p<0,05

Tablo 3.21 incelendiğinde, kadın çalışanların cam tavan engelleri algılarının çocuk sayısı değişkenine (F= 1,152 p= ,316>0,05' e) göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.22. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algılarının Kurumdaki Görevleri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	KURUMDAKİ GÖREVİ	$\bar{X}$	S.S.	T	P
Cam Tavan Algıları	Var	3,0394	,56078	-1,156	,249
	Yok	3,1581	,56968		

*p<0,05

Tablo 3.22 incelendiğinde, kadın çalışanların cam tavan engelleri algılarının kurumdaki görev değişkenine ($t=-1,156$ $p=,249>0,05$ 'e) göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.23. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algılarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	MESLEKİ DENEYİM	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Cam Tavan Algıları	5 yıldan az	3,0989	,53424	1,241	,290
	6-10 yıl	3,1944	,54288		
	11-15 yıl	3,0215	,46297		
	16-20 yıl	3,2870	,74201		
	21-25 yıl	3,2099	,60198		
	26 ve üzeri	3,0109	,48741		

*p<0,05

Tablo 3.23 incelendiğinde, kadın çalışanların cam tavan engelleri algılarının mesleki deneyim değişkenine ($F= 1,241$ $p= ,290>0,05$ ' e) göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.24. Kadın Çalışanların Cam Tavan Algılarının Yöneticilerin Cinsiyeti Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	YÖNETİCİNİN CİNSİYETİ	$\bar{X}$	S.S.	T	P
Cam Tavan Algıları	Kadın	3,1696	,68681	,440	,660
	Erkek	3,1313	,52952		

*p<0,05

Tablo 3.24 incelendiğinde, kadın çalışanların cam tavan engelleri algılarının yöneticinin cinsiyeti değişkenine ($t = ,440$ $p = ,660 > 0,05$ 'e) göre istatistiki olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak H_1 , “Çalışan kadınların demografik özellikleri ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.7.7. Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Ölçeği T Testi-Varyans Analizine Yönelik Bulgular

Tablo 3.25. Kadın Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	YAŞ	$\bar{X}$	S.S.	F	P
İş Tatmini Düzeyi	20-30	3,3487	,64690	,373	,772
	31-40	3,3308	,60059		
	41-50	3,4395	,64155		
	51-60	3,3507	,86420		

*p<0,05

Tablo 3.25 incelendiğinde, kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin yaş değişkenine ($F = ,373$ $p = ,772 > 0,05$ 'e) göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.26. Kadın Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	EĞİTİM DURUMU	$\bar{X}$	S.S.	F	P
İş Tatmini Düzeyi	Lise	3,5625	,76423	3,839	,005*
	Ön lisans	3,6076	,66806		
	Lisans	3,2731	,58060		
	Yüksek lisans	3,1835	,62060		
	Doktora	3,5938	,04419		

*p<0,05

Tablo 3.26 incelendiğinde, kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin eğitim durumu değişkenine (F= 3,839 p= ,005<0,05’ e) göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. LSD testi sonuçları incelendiğinde bu farkın eğitim durumu “doktora” ve “ön lisans” olan kadın çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 3.27. Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Hal Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	MEDENİ DURUM	$\bar{X}$	S.S.	F	P
İş Tatmini Düzeyi	Evli	3,3683	,65216	,329	,720
	Bekar	3,3278	,65949		
	Diğer	3,5062	,39358		

*p<0,05

Tablo 3.27 incelendiğinde, kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin medeni durum değişkenine (F= ,329 p= ,720>0,05’ e) göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.28. Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Çocuk Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	ÇOCUK SAYISI	$\bar{X}$	S.S.	F	P
İş Tatmini Düzeyi	Çocuğum yok	3,3256	,69578	4,223	,006*
	1	3,4817	,56774		
	2	3,3028	,63886		
	3	2,4375	,33850		

*p<0,005

Tablo 3.28 incelendiğinde, kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin çocuk sayısı değişkenine (F= 4,223 p=,006<0,05' e) göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. LSD testi sonuçları incelendiğinde bu farkın çocuk sayısı “3” olan kadın çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 3.29. Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Kurumdaki Görevleri Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	KURUMDAKİ GÖREVİ	$\bar{X}$	S.S.	T	P
İş Tatmini Düzeyi	Var	3,3993	,66820	,345	,730
	Yok	3,3591	,64121		

*p<0,05

Tablo 3.29 incelendiğinde, kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin kurumdaki görev değişkenine (t= ,345 p= ,730>0,05' e) göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.30. Kadın Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	MESLEKİ DENEYİM	$\bar{X}$	S.S.	F	P
İş Tatmini Düzeyi	5 yıldan az	3,4250	,63696	2,275	,048*
	6-10 yıl	3,2070	,58334		
	11-15 yıl	3,1573	,54003		
	16-20 yıl	3,5677	,67602		
	21-25 yıl	3,4699	,68320		
	26 ve üzeri	3,3397	,72761		

*p<0,05

Tablo 3.30 incelendiğinde, kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin mesleki deneyim değişkenine (F= 2,275 p=,048<0,05'e) göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. LSD testi sonuçları incelendiğinde bu farkın mesleki deneyim süresi "11-15 yıl" ile "16-20 yıl" olan kadın çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 3.31. Kadın Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Yöneticilerin Cinsiyeti Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

	YÖNETİCİNİN CİNSİYETİ	$\bar{X}$	S.S.	T	P
İş Tatmini Düzeyi	Kadın	3,3504	,80717	,194	,846
	Erkek	3,3696	,58809		

*p<0,05

Tablo 3.31 incelendiğinde, kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin yöneticinin cinsiyeti değişkenine (t= ,194 p= ,846>0,05' e) göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak H₂, "Çalışan kadınların demografik özellikleri ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır." hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.7.8. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde cam tavan algıları ve iş tatmini düzeylerine ilişkin verilerin aralarındaki korelasyon incelenmiştir. Örgütsel tatmin ile cam tavan algıları boyutları korelasyon analizi bulgularına yönelik sonuçlar tablo 3.32’ de verilmiştir.

Tablo 3.32. Örgütsel Tatmin ile Cam Tavan Algıları Boyutları Korelasyon Analizi

		Kişinin Kendine Koyduğu Engel	Erkeklerin Koyduğu Engel	Kadınların Koyduğu Engel	Cam Tavan Algıları
Örgütsel Tatmin	Pearson Correlation	,-127*	-,168*	-,105	-,003
	Sig. (2-tailed)	,049	,009	,106	,962
	N	240	240	240	240

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 3.32 incelendiğinde, kadın çalışanların, erkek yöneticilerden kaynaklanan cam tavan algıları arttıkça örgütsel iş tatminleri azalmaktadır. Erkeklerin koyduğu cam tavan algıları ile örgütsel iş tatmini düzeyi arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Örgütsel tatmin ile kadınların koyduğu engeller boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel tatmin ile kişinin kendine koyduğu engeller boyutu arasında istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve kadın çalışanların, kendi kendilerine koydukları cam tavan algıları arttıkça örgütsel iş tatminleri azalmaktadır.

Tablo 3.33. Bireysel Tatmin ile Cam Tavan Algıları Boyutları Korelasyon Analizi

		Kişinin Kendine Koyduğu Engel	Erkeklerin Koyduğu Engel	Kadınların Koyduğu Engel	Cam tavan Algıları
Bireysel Tatmin	Pearson Correlation	-,107	-,130*	-,062	-,007
	Sig. (2-tailed)	,099	,044	,337	,913
	N	240	240	240	240

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (1-tailed)

Tablo 3.33 incelendiğinde kadın çalışanların cam tavan algıları ile bireysel iş tatminleri arasında ilişki bulunamamıştır. Kadın çalışanların, erkek yöneticilerden kaynaklanan cam tavan algıları arttıkça bireysel iş tatminleri azalmaktadır. Erkeklerin koyduğu cam tavan engeli ile bireysel iş tatmini düzeyi arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bireysel tatmin ile kadınların koyduğu engeller boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiş ve kadın çalışanların, kadın yöneticilerden kaynaklanan cam tavan algıları arttıkça bireysel iş tatminleri arasında ilişki bulunamamıştır. Bireysel tatmin ile kişinin kendine koyduğu engeller boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiş ve kadın çalışanların, kendi kendilerine koydukları cam tavan algıları arttıkça bireysel iş tatminleri arasında ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak H₃ “Çalışan kadınların cam tavan algıları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak negatif yönlü anlamlı ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.34. Cam Tavan Algıları ile İş Tatmini Korelasyon Analizi

		İş Tatmini
Cam Tavan Algıları	Pearson Correlation	,004
	Sig. (2-tailed)	,995
	N	240

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 3.34. incelendiğinde “Çalışan kadınların cam tavan algıları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak negatif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.” şeklinde düzenlenen H₃ hipotezi reddedilmiştir. (r=,004, p>0,05)

Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Bu çalışmanın uygulama kısmında test edilen hipotezler, alt hipotezlerinin kabul ve red durumları aşağıdaki tablolarda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.35. Çalışan Kadınların Demografik Özellikleri ile Cam Tavan Algıları Arasındaki Farklara Yönelik Hipotezler

H₁: Çalışan kadınların demografik özellikleri ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Test Sonuçları
H _{1a} : Çalışan kadınların yaş aralıkları ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{1b} : Çalışan kadınların eğitim durumları ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{1c} : Çalışan kadınların medeni durumları ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H _{1d} : Çalışan kadınların çocuk sayıları ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{1e} : Çalışan kadınların kurumdaki görevleri ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{1f} : Çalışan kadınların mesleki deneyimleri ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{1g} : Çalışan kadınların yönetici cinsiyetleri ile cam tavan algıları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red

Tablo 3.36. Çalışan Kadınların Demografik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki Farklara Yönelik Hipotezler

H₂: Çalışan kadınların demografik özellikleri ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Test Sonuçları
H _{2a} : Çalışan kadınların yaş aralıkları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{2b} : Çalışan kadınların eğitim durumları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H _{2c} : Çalışan kadınların medeni durumları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{2d} : Çalışan kadınların çocuk sayıları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H _{2e} : Çalışan kadınların kurumdaki görevleri ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{2f} : Çalışan kadınların mesleki deneyimleri ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H _{2g} : Çalışan kadınların yönetici cinsiyetleri ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red

Tablo 3.37. Çalışan Kadınların Cam Tavan Algıları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Hipotezler

H₃: Çalışan kadınların cam tavan algıları ile iş tatminleri arasında istatistiki olarak negatif yönlü anlamlı ilişki vardır	Test Sonuçları
H _{3a} : Kişinin kendine koyduğu engeller ile örgütsel iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H _{3b} : Erkeklerin koyduğu engeller ile örgütsel iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H _{3c} : Kadınların koyduğu engeller ile örgütsel iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{3d} : Kişinin kendine koyduğu engeller ile örgütsel iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red
H _{3e} : Erkeklerin koyduğu engeller ile örgütsel iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Kabul
H _{3f} : Kadınların koyduğu engeller ile örgütsel iş tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların çalışma hayatına girmesi, sanayileşmenin artmasıyla birlikte tarım, el sanatları, gıda ve dokumacılık gibi sektörlerde artan işgücünü karşılamak amacıyla başlamıştır. I. ve II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı yıllarda ise erkeklerin cephelere gitmeleri, kadınların erkek işgücünün yerine geçmelerini beraberinde getirmiştir. Türkiye'de de kadınların çalışma hayatına girmesi yaşanan savaşlar sonucunda erkeklerin orduya katılmalarıyla başlamıştır. Özellikle Cumhuriyet sonrası dönemde kadınlara sosyal, siyasal ve eğitim alanında tanınan haklar kadınlar için yeni iş sahalarının açılmasına sebep olmuştur. Kadınların eğitim seviyelerinde görülen artış iş hayatına katılım oranını da arttırmıştır.

Kadınlar iş hayatında genellikle ikincil iş gücü olarak görülmüş, erkeğin evine maddi olarak yetemediği durumlarda kadının çalışmasına ihtiyaç duyulmuştur. Uzun saatler boyunca düşük ücretler ile çalışan kadınlar çalışma hayatında her zaman ikinci planda kalmıştır.

Kadınlar, iş hayatına girerken ve üst kademelere yükselirken birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Karşılaşılan en büyük sorunlardan biri de özellikle kadınlar üzerinde etkili olan cam tavan sendromudur. Cam tavan, kadınların çalışma hayatı içerisinde yönetici pozisyonlarına terfi alacakları sırada karşılarına çıkan görünmez engeller olarak tanımlanabilir.

Cam tavan sendromunun oluşmasına, kadınlar için biçilmiş toplumsal roller, istihdam olanaklarının sınırlı olması, terfi noktasında kadınlara yapılan ayrımcılık, kadınların iş hayatında erkeklerin kurduğu ilişkilerin dışında kalması ve iş yerlerinin erkek yöneticileri tercih etmeleri gibi nedenler sebep olmaktadır.

Çalışan kadınların iş yaşamında karşılarına çıkan cam tavan sendromunun, iş tatminini de doğrudan etkilediği düşünülmektedir. İş tatmini, bireyin işine karşı gösterdiği tepkidir. Çalışan bireyler işleri ve işyerleri ile ilgili güzel tutumlara sahiplerse iş tatminleri yüksek olur, örgüte bağlılıkları ve verimlilikleri de artar. Bu sebeple örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. İşletmeler çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak için en önemli kaynakları olan insana ve onun ihtiyaçlarına önem vermek zorundadırlar.

“Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromu ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği” başlıklı çalışma, çalışan kadınların cam tavan sendromuna bağlı olarak yaşadıkları iş tatminsizliklerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatür araştırmasının ardından konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar da değerlendirilerek alan araştırması yapılmıştır. Yapılan alan araştırması, kamu sektöründe kadın istihdamına yer veren Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde çalışan kadınlara uygulanmıştır. Kocaeli İli Sosyal Güvenlik Kurumu’nda uygulanan anket çalışması sonucu elde edilen bulgular incelenmiştir. Bu amaçla ilk olarak katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ardından cam tavan sendromunu oluşturan faktörler ve iş tatminini oluşturan faktörler çalışanların demografik özelliklerine göre ele alınmış farklılıklar ve ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışan kadınlara ait elde edilen demografik bulgular şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan kadınların 31-40 yaş aralığında yoğunlaştığı, görülmektedir. Medeni durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde ise, kadınların daha çok evli olduğu, bunun yanı sıra araştırmaya katılan kadınların en fazla 1 çocuk sahibi oldukları görülmektedir. Bunların eğitim durumları incelendiğinde, lisans mezunu olanların sayısının yüksek olduğu, genel olarak bakıldığında ise, kurumda çalışan kadınların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu, hatta doktora düzeyinde eğitime sahip kadınların olması dikkat çekmektedir. Kurumda yöneticilik görevi olan kadınların sayısı, 36 kişidir ve toplamda araştırmaya katılan kadınların sayısının yarısını bile oluşturmamaktadır. Çalışan kadınların, yönetici cinsiyetlerine bakıldığında 184’ünün erkek olduğu görülmektedir. Kadınların kurumdaki mesleki deneyimleri incelendiğinde, 5 yıldan az süredir çalışanların sayısı yüksektir yine kurumdaki çalışma sürelerinin de, en fazla 5 yıldan az olduğu görülmektedir.

Çalışan kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen cam tavan algılarının sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliklerinin neler olduğuna yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ise şöyledir:

- İş tatmininin kişinin kendisi ile ilgili olan kısmını oluşturan bireysel iş tatmini boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde çalışan kadınları kurumda en çok tatmin eden

faktörün “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam”, ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İş tatmini çalışanların fiziksel, sosyal ve ruhsal gereksinimlerinin karşılanma durumudur. Başkaları için bir şeyler yapabilmenin çalışanlara vereceği manevi huzur çalışan kadınların başarılı ve üretken olabilmelerini sağlamaktadır. Yine bireysel iş tatmini soru dağılımları incelendiğinde çalışan kadınların “yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından”, ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kadınlar genel olarak yaptıkları iş karşılığında takdir edilmediklerini düşünmektedir. Takdir edilmek kadınların başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışmalarının sonucunda takdir edilen kişinin bireysel iş tatmini de yüksek olacaktır. Genel olarak katılımcıların bireysel iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

- İş tatmininin işin kendisinden kaynaklanan kısmını oluşturan örgütsel iş tatmini soru dağılımları incelendiğinde, “çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması açısından”, ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İş içinde birlikte çalışılan arkadaş grubu iş tatminini etkileyen önemli bir diğer faktörler arasında yer almaktadır. Örgütsel iş tatminini etkileyen bir diğer unsur olan “iş içinde terfi imkânının olması”, en düşük ortalamaya sahip madde olarak karşımıza çıkmaktadır. Terfi çalışanları örgütsel hedeflere ulaştıran önemli bir araçtır. Çalışanların işte yükselme imkânlarının bulunması işten duydukları tatmin düzeyini arttıracaktır. Elde edilen sonuçlara göre kadınlar genel olarak terfi konusunda düşük iş tatminine sahiptir. Genel olarak katılımcıların orta düzeyde örgütsel iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

Çalışmanın ana konusunu oluşturan ve çalışan kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen cam tavan engellerinin neler olduğuna yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ise şöyledir:

- Kişinin kendine koyduğu cam tavan engellerinin oluşturduğu soru dağılımları incelendiğinde, “kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluklarının olması”, kadınların üst yönetici pozisyonlara yükselmelerini engelleyen en yüksek ortalamaya sahip faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine aynı kategoride yer alan sorular içerisinde, “kadınların yaratılış gereği kişisel bakım ve zarafet konusunda çok zaman harcamaları”, ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında ile katılımcıların kişinin kendine koyduğu engelleri algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

- Erkeklerin kadın çalışanlara koyduğu engellerin soru dağılımları incelendiğinde, “erkek egemen bir toplumda yaşıyor olmamız”, en yüksek ortalamaya sahip bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine aynı kategoride yer alan sorular içerisinde “kadınların yükselmelerine erkeklerin engel oluşturmalarının”, en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında ise erkekler tarafından kadınlara konulan engellerin varlığının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

- Kadınlar tarafından kadın çalışanlara konulan engeller kısmında yer alan, “kadınların birbirlerini çekememeleri (kraliçe arı sendromu)”, sorusunun ortalaması da oldukça yüksektir. Bu ortalamaya bakıldığında katılımcıların kadınların koyduğu engeller algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda çalışan kadınların bazı demografik özellikleri ile cam tavan algıları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Çalışan kadınların cam tavan algıları ve alt boyutlarının medeni hal değişkenine göre analiz verileri incelendiğinde, kadınların medeni durumları ile cam tavan algıları arasında anlamlı farklılıkların var olduğu, medeni durumları evli olan çalışan kadınların cam tavan algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Toplumumuzda evli kadınlara biçilen ev kadınlığı ve anne rolü çalışan kadınların iş hayatında karşısına bir engel olarak çıkmaktadır. Çalışan kadınların iş hayatında olmaları kadınların, ekonomik özgürlüklerini, güven duygularını, sosyal çevrelerini ve toplumda belli bir statüye gelmelerini etkilemektedir. Tüm bu sebepler ile kadınlar iş hayatında yer almak istemektedirler. İş hayatı içerisinde belli bir yere gelen kadınlar ise, hem evi, hem işi hem de sosyal çevrelerini aynı anda idare etmekte güçlük çekmektedirler. Bu durumu bekâr, boşanmış ya da ayrı yaşayan kadınlara nazaran evli kadınlar daha çok yaşamaktadırlar. Nitekim Ayşe Karaca tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen araştırmada da kadınlara yönelik tutumların medeni duruma göre değiştiği görülmüştür.

Diğer demografik değişkenler ile cam tavan algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sonuç olarak “Çalışan kadınların demografik özellikleri ile cam tavan algıları arasında anlamlı farklar vardır”, hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Nitekim Melike Gülbay tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen araştırmada da bazı demografik özellikler ile cam tavan sendromu arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ercan Taşkın ve Ayfer Çetin tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen araştırmada da cam tavan sendromu ile demografik değişkenler arasında sadece çocuk sayısı ile ilişkisine rastlanılmıştır. Rozi

Mırzahı ve Hakan Aracı tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen araştırmada da çalışan kadınların cam tavan algılarının yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim ile ilişkisi gibi demografik özellikler ile ilişkisine rastlanılmamıştır. Cam tavan sendromu üzerinde demografik değişkenlerin pek etkili olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan “Çalışan kadınların demografik verileri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışan kadınların eğitim seviyeleri, sahip oldukları çocuk sayısı ve mesleki deneyimlerine bağlı olarak işten duydukları tatmin arasında bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda eğitim durumu doktora ve önlisans olan kadınların işten duydukları tatmin diğerlerine göre daha yüksektir. Eğitim seviyesini sonuna kadar gerçekleştiren doktora mezunları olmak istedikleri pozisyonlarda oldukları için işlerinden yüksek tatmin duyarlar. Kamu bünyesinde çalışmanın avantajlarından dolayı önlisans mezunları da oldukları yerden memnun oldukları için işlerinden tatmin duyarlar. Sonuç olarak eğitim seviyesi arttıkça kadınların işlerinden duydukları tatmin de artacaktır. Nitekim Oylun Çolak Alsat tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen çalışmada da kadınların eğitim seviyesinin artması ile iş tatminlerinin arttığı görülmüştür.

Çalışan kadınların iş tatmini düzeylerinin çocuk sayısı değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Bu farkın özellikle çocuk sayısı 3 olan kadınlardan kaynaklandığı görülmektedir. Yapılan analizlerde hiç çocuğu olmayan veya 1 çocuğu olan kadınların daha fazla çocuğu olan kadınlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Nitekim Melike Gülbay tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen çalışmada da çalışan kadınların çocuk sayısına bağlı olarak tatmin düzeylerinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışan kadınların bazı demografik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Her yaş grubundaki kadınların iş tatminlerinin aynı düzeyde gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Çalışan kadınların medeni durumları ile işten duydukları tatmin arasında da farklılıklar bulunmamaktadır. Evli çalışan ile bekar çalışan kadınların işlerinden aynı düzeyde tatmin duydukları görülmektedir. Sonuç olarak “Çalışan kadınların demografik özellikleri ile işten duydukları tatmin arasında anlamlı farklılıklar vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda çalışan kadınların, erkek yöneticilerden kaynaklanan cam tavan algıları ile örgütsel iş tatminleri arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir

ilişki saptanmıştır. Cam tavan sendromu genelde kadınlar üzerinde etkili olan bir kavram olduğu halde kadınların karşısına bu engeli çıkaran kişilerde genelde erkekler olmaktadır. Kurumda yönetici pozisyonunda olan erkeklerin sayısı oldukça fazladır. Yapılan analizlerde kadınların amirleri ile olan ilişkilerinin ortalama değerleri oldukça düşük çıkmıştır. Kadınlar ayrıca örgütsel faktörlerden belki de önemli unsurlardan biri olan terfi konusunda da memnun olmadıklarını dile getirmişlerdir. Erkeklerin kadınlara karşı tutunduğu ön yargılı tavırlar kadınların bu noktada ilerleyişlerinin önüne geçmektedir. Nitekim kadınlar, evinin bakımını üstlenen bir ev kadını, çocuğunun bakımından sorumlu bir anne, eşine karşı kadınlık görevini yapan bir eş olarak görülmektedir. Bütün bu sebeplerle kadınlar, çalışma hayatına zaten dezavantajlı olarak başlamaktadır. Yapılan analizlerde de erkek egemen kültür yapısının cam tavan sendromunun nedenlerinden biri olduğunu ve kadınların yönetici pozisyonlarına gelememe sebeplerinden biri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Çalışan kadınların kendi kendilerine koydukları cam tavan algıları ile örgütsel iş tatminleri arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kadınların hem ev yaşamında hem de iş yaşamında gerçekleştirmesi gereken birçok farklı rolü bulunmaktadır. Bu durum kadınlar için çokta kolay değildir. İş yaşamında geldiği konum ne olursa olsun kadın çalışanlar, bir yandan ev kadınlığı rolünü de devam ettirmek zorundadır. Kadınların yaşadığı bu durum rol çatışmasına neden olmaktadır. Karşılaştıkları bu engeller kadınların sorumluluklarının üstesinden gelemeyecekleri düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Bu durumda kadınlar ya kariyerlerinden ya da işlerinden tamamen vazgeçmek zorunda kalacaklardır. Sonuç olarak kurumda çalışan kadınların, ailevi sorumluluklarının olmasının kendilerine koydukları bir engel olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.

Çalışan kadınların erkek yöneticilerden kaynaklanan cam tavan engelleri ile bireysel iş tatminleri arasında negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Erkek egemen örgüt kültürü ve kadınlara yüklenen her türlü sorumluluk kadınlar için engel teşkil etmektedir. Erkekler tarafından kadınlara konulan engeller, çalışan kadınların iş tatminlerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırma sonucunda çalışan kadınların cam tavan sendromları ile iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışan

kadınların cam tavan sendromlarını ve işten duydukları tatminleri etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenler kadından kadına, çalıştığı yere ve zamana bağlı olarak değişmektedir. İş yerinde çalışan kadınların cam tavan sendromu ve iş tatminlerini etkileyen etkenler her kadın için farklı olabilmektedir. Uygulama kısmının Sosyal Güvenlik Kurumunda yapılmış olması sonuçların bu şekilde çıkmasında etkili olmuştur. Kamu kurumlarında çalışan kadınların memnuniyet dereceleri, özel sektörde çalışan kadınlara nazaran daha yüksektir. Çalışma ortamı, çalışma saatleri, çalışma arkadaşları, ücretleri, izinleri gibi motive edici faktörler sonucun bu şekilde çıkmasında etkili olmuştur. Diğer yandan kamu kurumunda çalışan kadınların işlerinden çıkarılma gibi bir endişeleri de olmadığından çalıştıkları kuruma bağlılık düzeyleri yüksektir.

Üst yönetimde yapılan cinsiyet ayrımcılıklarını ortadan kaldırmak için çalışmalar yapılabilir. Kadınların kariyer hayatlarını en çok etkileyen, iş ve aile arasındaki dengenin sağlanması için aile yükümlülüklerinin aile fertleri arasında paylaştırılması sağlanabilir. Kadınların çalışma hayatlarını etkileyen bir diğer unsur olan çocuk bakımı sorunu için, kadın çalışanlara esnek çalışma saatleri getirilebilir.

Yapılacak çalışmanın uygulama kısmının özel sektör ile kamu sektöründe uygulanması yapılan diğer çalışmalar için farklı sonuçların çıkmasını sağlayabilir. Ayrıca yapılacak olan diğer çalışmalara farklı demografik özelliklerin eklenmesi de önerilebilir. Bu konu ile alakalı çalışacak olan kişilerin örneklem sayısını genişletmesi araştırmaların daha geniş bir hedef kitlesine ulaşmasında etkili olacaktır. Yapılan çalışmada sadece kadınların görüşlerine yer verilmiştir, yapılacak olan çalışmalarda erkeklerin ve kadınların görüşlerine yer verilmesi çalışmaya farklı boyutlar kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2012), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Akdöl, B. (2009), “Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkuş, O. (2010). “Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akoğlu, K. M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Appold, S. J; Kasarda, J. D; Siengthai, S. (1998). “The Employment Of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice”, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 43, No: 3, 555.
- Ardı, K.; Baş, T. (2001). “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26, 5.
- Arslan, M. (2012), “İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi”, *Birey ve Toplum*, Cilt: 2 Sayı: 3, 100.
- Arslan P. L. (2013), “Çalışanların Motivasyonu: Serik Devlet Hastanesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artan, İ. (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları.
- Ateş, G. (2005), “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydağ, P. (2012). “Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve İata Üyesi Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Aydın, E. B. (2007). “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aytaç, S. (2001), *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). “İlköğretim Okullarında Karara Katılma”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, 2.
- Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul.
- Bateman T. S., Scott A. S. (2016). Yönetim. (Çev. S. Besler, C. Erbil). Ankara: Nobel Yayın.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Besler, S.; Oruç, İ. (2010). “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 25.
- Bingöl, D. (1990). *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*, Özgür Matbaacılık, İstanbul.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Basım, Beta, İstanbul.
- Bolcan, A. E. (2006). “Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kadın İşsizliği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkır, Hale S. (2014). “Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 9, Cilt: 1, 5.

- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). “Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt: 2, 60.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteleri Kitapevi, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi, Ankara.
- Büyükyaprak, F. (2015). “Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., K, Ş.(2005). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, 2. Baskı, Ankara.
- Can, Y. ve Soyer, F. (2008). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, 64.
- Ceylan, Ö. (2002). “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ciceralli, L.K. , Ciceralli, E. (2014). *Tüm Bilinmeyen Yönleriyle Mobbing İş Yerinde Psikolojik Yıldırma*, İleri Akademi, Ankara.
- Crampton, S. M; Mishra, M. (1999). “Women İn Management “, *Public Personel Management*, Vol: 28, No: 1, 89.
- Clark, A.; Clark, E. (1997). “Job Satisfaction and Gender. Why are Women so Happy at Work?”, *Labour Economics*, Vol: 4, No: 4. 341.
- Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu, Malatya.

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2011). “Bakanlığımız ve Bağlı İlgili Kuruluşlarınca Yürütülen Projeler”, 107.
- Çarıkçı, İlker H. (2004). “Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 4, 85.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Anı Yayınları, Ankara.
- Çolak, A. O. (2016). “Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Demir, M. (2011). “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 766.
- Demir, N. (2007). “Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 28, 168.
- Demirhan, A. E. F. ve Ekonomi, M. (2005). “Türkiye’de Kadın İşçilerle İlgili Koruyucu Yasal Düzenlemeler ve 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu ile Getirilen Yenilikler”, *İTÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 5, 1.
- Doğru, A. (2010). “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dulum, S. (2006). “Osmanlı Devleti’nde Kadının Statü Eğitimi ve Çalışma Hayatı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayın Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul.

- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul.
- Eriş, F. (2006). “Türkiye’de Kadının Statüsü ve Yansımaları”. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar ve Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 16, 44.
- Erot, B. (2016). “Antalya Devlet Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Hakkında Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Eryılmaz, A; Ögülmüş, S. (2010). “Ergenlikte Öznel İyi Oluş ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli”, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 3, 190.
- Eryiğit, S. (2000). “Kariyer Yönetimi”, *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 24.
- Ersoy, N. C. (2016). Motivasyon. M. Zencirkıran (Ed.), *Davranış Bilimleri*, Dora Yayınları, Bursa.
- Fettahlıoğlu, O; Çelik, A; Şimşek, Ş; Akgemici, M; Özer, P; Öge, S; Zerenler, M; Bakan, İ; Basım, N; Bedük, A; Sosyal, A; Kesici, B. (2007), *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Frost, P. J; Walter, N.;Krefting, R.; Linda, A., *HRM Reality; PuttingCompetence in Context*, PrenticeHall, New Jersey, 2002.
- Gerni, M. (2001). *Yönetimde Kadınlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gönen, D. (2008). *İnsan Kaynakları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gül, H., Oktay, E. (2009). “Türkiye’de ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 18, 422.
- Gülbay, M. (2012). “Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güler, B. S. (2005). "Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güldal, D. (2006). "Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güney, A. S. (2012). Motivasyon. N.G. Ergen, Ş. K. Bircen, C. Recai (Ed). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 6. Basım, Ankara.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Gürsel, D. (2016). "Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D; Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- Güzel, Ö. (2010). "Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal Of Yaşar University*, Cilt: 20, Sayı: 5, 4.
- Hair, J. F., Black W., Babin., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*, (7.Ed). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Heller, D., Judge, T., Watson, D. (2002), "The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Sayı: 23, 815.
- Irmak, R. (2010). "Cam Tavan Sendromu- Bir Hastane Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Işıklı, S., Gülüm, İ. V. (2012). Kişilik ve Kişilik Kuramları. N. Güngören, B. Ş. Kütük, R. Coştur (Ed). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Izgar, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Yayınevi, 3. Baskı, Konya.
- İmamoğlu, D. (2016). “Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. F; Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt: 21, Sayı: 1, 119.
- İşcan, Ö. F; Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 199.
- Jabson, J. D. (1991). *Applied Multivariate Data Analysis* volumel: *Regression and experimental design*, New York: Springer.
- Jahangirov, N. (2012). “Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kalkın, G.; Erdem, H. (2015). “Cam Tavan Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Yükseköğrenim Kurumlarında Görev Yapan Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 13, 127.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Karaca, A. (2007). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karadal, H. (1999). “Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Karcıoğlu, F.; Leblebici, Y. (2014). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 4, 5.
- Kayış, A. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ed: Şeref Kalaycı, Asli Yayın Dağıtım, Ankara.

- Kaymaz, K. (2010). The Effects Of Job Rotation Practies on Motivation: A Research on Managers in The Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, Cilt: 1, Sayı: 3, 69.
- Kerman, S. T (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli Mi?”, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keser, A. (2005). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 4, 79.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kocacık, F; Gökkaya, V.B. (2005). “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 207.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 14. Baskı, İstanbul.
- Köse, H. (2009). “Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurnaz, Ş. (1991). *Cumhuriyet Öncesinde Türk Kadını (1839-1913)*, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Kurt, T. (2005). “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 6.
- Kümbül, G. B. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Liberte Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, Sixth Edition, New York: McGraw Hill Inc.
- Luthans, F. (2002). “The Need For And Meaning Of Positive Organizational Behavior”. *JournalOf Organizational Behavior*, Sayı: 23, 698.

- Makal, A. (2010). “Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emeği”, *Çalışma ve Yaşam Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, 18. Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 204.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2009). “Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik: Kadın Yöneticilerin İş ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları ve Bedelleri”, *Uluslararası Disiplinler Arası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler*, 45.
- Miser, R. “Halk Eğitim Merkezlerinin Kadınlara Yönelik Kurslarında Program Önceliği”, 112.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures Issues and Applications*, London: SAGE.
- Noe, Raymond A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, 4. Baskı, Çev. Canan Çetin, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Okakın, N., Şakar, M. (2015). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Beta, İstanbul.
- Oktar, T. (1998). *Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı Osmanlı Kadınları Çalışma Cemiyeti İslamisi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Oktay, M. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Onay, M. (2009). “Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, 1102-1103.
- Ortaylı, İ. (2008). *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*, Cedit Neşriyat, Ankara.
- Osipow, S. H. *Theories of Career Development: The Career Development of Women*, 4th edt., Allynand Bacon: Boston, 1995, s. 250-251
- Önder, N. (2013). “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”, *Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, 39.
- Örnek, A. Ş; Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*, Dora Yayınları, 9. Yenilenmiş Baskı, Bursa.
- Örücü, E; Recep, K; Taşkın, K. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 118.

- Özdamar, S. (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Cem Web Ofset, Ankara.
- Özkalp, E; Çiğdem K. (1999). *Örgütsel Davranış*, Etam Matbaa Tesisleri, Eskişehir.
- Özkalp, E. (2003). “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, *Kamu-İş*, Cilt: 7, Sayı: 2, 8.
- Özler E, D. ,Mercan, N. (2009). *Yönetmel ve Örgütsel Açından Psikolojik Terör*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özpehlivan, M. (2015). “Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği”, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M; Çetin, B. I. (2009). “Dünyada ve Türkiye’de Yoksulluk ve Kadınlar”. *Journal of Yaşar University*, Cilt: 3, Sayı: 11, 2673.
- Öztürk, T. (2007). “Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özünü, D. (2013). “Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özyer, K; Azizoğlu, Ö. (2014). “İş Hayatında Kadınların Önündeki Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10, Yıl: 10, Sayı: 1, 97.
- Palmer, M; Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, Çev. Vedat Üner, Rota Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Parlaktuna, İ. (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 10, Sayı: 4, 1222.
- Pekel, H. N. (2011). “İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Pelit, N. , Pelit, E. (2014). *Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımaları)*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Porat, K. L. Women in Administration: The Difference is Positive, *Clearing House*, 64 (6), 1991, s. 412-415.
- Powell, D.A; Butterfield, G.N. (1994). “Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study Of Actual Promotions To Top Management”, *Academy Of Management Journal*, Vol: 37, No: 1, 69.
- Prokopenko, J. (1998). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*(Çev. O. Baykal; N. Atalay). Uluslararası Çalışma Örgütü, 3. Baskı, 533.
- Robbins, S.P. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış* (Çev. İ. Erdem), Nobel Yayınları. Ankara.
- Ronald J. B; Mckeen, C. A. *Career Development Among Managerial and Professional Women, Women in Management: Current Research Issues*, Paul Chapman Publishing, London, 1994, 65.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktuel Basım Yayın, Bursa.
- Sarıkaya, M. (2002). *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Sekman, M. (2006). *Her Şey Seninle Başlar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Sarıoğlu, Z. (2012). “İş Yaşamında Kadınların Rolüne İlişkin Yargılar ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Semerci, A. S. (2005). “İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Söyük, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sun, H. Özlem. (2002). “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma”, Uzman ve Yeterlilik Tezi, TC. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Suntur, A. S. (2012). “Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaacılık, Konya.
- Şimşek Ş., Çelik, A., Akgemci T. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tahtaloğlu, H. (2016). “Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri”, *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 93.
- Tanyeli, Ç. (2008). “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taş, H. Yunus. (2010). *Avrupa Birliği ve Türkiye’de KOBİ’lerin İstihdam Arttırıcı Etkileri*, İTO Yayınları, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Telman, N; Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tınaz, P. (2000). *Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele*. Mercek, İstanbul, Mess (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası), 29.
- Tınaz, P. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta, İstanbul.
- TİSK. (2002). “Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği”, Ankara, 26.
- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri İzmirdeki 5 ve 4 Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 8, Cilt: 1, 93.

- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel, Ankara.
- Tunç, A., Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tutar, H. (2004). “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. Atatürk Üniversitesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 107.
- Türk, M. Sezai. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Türkmen, H. A. (1998). “Çalışma Yaşamında Kadın ve Çalışan Kadını Koruyucu Hükümler”, *Ankara Barosu Dergisi*, Cilt: 4, 27.
- Uyargil, C. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- Uzunbacak, H. (2006). “Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatında Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3-4, 31.
- Vianen, A. E.M; Fischer A, H. (2002). “Illuminating The Glass Ceiling: The Role Of Organizational Culture Preferences”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- Vural, Z. (2014). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini İle İlişkisi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalın, D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Yaprak, Ş. (2009). “Kadınların Yönetim Kademelerinde Yer Almalarının Önündeki Engeller ve Cam Tavan Olgusu”, *Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongre Bildirileri*, Cilt: 1, 184.
- Yarıkkaya A, P. (2009). Türkiye’de Kadınların Çalışma Hayatındaki Yeri. Tekgıda-İş Sendikası,
http://www.tekgida.org.tr/Dosya/BilgiDosyaları/Tekg%C4%B1da_i%C5%9FKadınRaporu.pdf (Erişim tarihi: 20.02.2016).

- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 4-5.
- Yenihan, B. (2010). “Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırak, N; vd. (2003). *Türkiye’de Gezici ve Geçici Kadın Tarım İşçilerinin Çalışma ve Yaşam Koşulları Sorunları*, Tarım-iş, Ankara.
- Yoğun E. A. E. (2008). “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 294.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zel, U. (2002). “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 2, 40.
- Wirth, L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*, International Labour Office, Geneva.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.bakimliyiz.com/genel-kultur-paylasimlariniz/43196-turk-kadininin-haklarini-kazanmasi.html> (Erişim tarihi: 20.02.2016)

http://www.tekgida.org.tr/Dosya/BilgiDosyalari/Tekg%C4%B1da_i%C5%9FKadinRaporu.pdr (Erişim tarihi: 20.02.2016).

file:///C:/Users/SetA/Desktop/%C4%B0statistiklerle_Kad%C4%B1n_05.03.2015%20(1).pdf (Erişim tarihi: 20.02.2016).

<http://memurunyeri.com/memur/kamu-personeliyle-ilgili-diger-haberler/10435-kamu-personelinin-istihdam-sekline-gore-kadin-erkek-sayisi-nasil.html> (Erişim tarihi: 23.02.2016).

http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=11&KITAP_ID=276 (Erişim tarihi: 23.02.2016).

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> (Erişim tarihi: 23.02.2016).

<http://www.dmy.info/sosyal-haklar-nelerdir/> (Erişim tarihi: 27.02.2016).

<http://kadininstatusu.aile.gov.tr/> (Erişim tarihi: 20.12.2016).

http://www.ilo.org/ankara/projects/WCMS_380372/lang--tr/index.htm (Erişim tarihi: 20.12.2016).

<http://www.kigem.com/> (Erişim tarihi: 17.01.2017).

EKLER

EK-1

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan “Çalışan Kadınların Cam Tavan Sendromu ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Sosyal Güvenlik Kurumu Örneği” konulu Yüksek Lisans tezinde kullanılacaktır. Kadın çalışanların yönetici pozisyonuna yükselmesini engelleyen nedenleri ve buna bağlı olarak iş tatminsizliklerini ölçmeyi amaçlayan çalışmada değerli görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur.

Yapılan çalışma tamamıyla akademik nitelikte olup çalışmadan elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüşlerinizin gerçeği ifade etmesi çalışmanın güvenilirliği açısından önemlidir. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Aslı GAZİOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF

ÇOMÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü

asornek@comu.edu.tr

asli.gazioglu@hotmail.com

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut düşüncelerinizi yansıtan etki derecelerini aşağıdaki ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz.

Hiç Memnun Değilim Memnun Değilim Kararsızım Memnunum Çok Memnunum

①

②

③

④

⑤

	Aşağıda yaptığınız “işten duyduğunuz tatmin” derecesini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Size uygun olan dereceyi gösteren yere (X) işareti koyunuz. Formlara isim yazmanıza gerek yoktur.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
	İŞİMDEN					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	①	②	③	④	⑤
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	①	②	③	④	⑤
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	①	②	③	④	⑤
4	Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	①	②	③	④	⑤
5	Amirimin emrindeki kişileri idare etme tarzından	①	②	③	④	⑤
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	①	②	③	④	⑤
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından	①	②	③	④	⑤
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	①	②	③	④	⑤
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	①	②	③	④	⑤
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	①	②	③	④	⑤
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	①	②	③	④	⑤
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından	①	②	③	④	⑤
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	①	②	③	④	⑤
14	İş içinde terfi imkânımın olması bakımından	①	②	③	④	⑤
15	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	①	②	③	④	⑤
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi bakımından	①	②	③	④	⑤
17	Çalışma şartları bakımından	①	②	③	④	⑤
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması açısından	①	②	③	④	⑤
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem açısından	①	②	③	④	⑤
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	①	②	③	④	⑤

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut düşüncelerinizi yansıtan etki derecelerini aşağıdaki ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
①	②	③	④	⑤

	Size göre aşağıdaki seçeneklerden hangileri; “Kadınların iş yaşamında üst kademe görevlere gelememelerinin nedenlerindendir?”	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal bir yapıya sahip olmaları	①	②	③	④	⑤
2	Kadınların üstlendikleri birçok ailevi sorumluluklarının olması	①	②	③	④	⑤
3	Ülkemizdeki kadın okur-yazar oranının düşük olması	①	②	③	④	⑤
4	Erkek egemen bir toplumda yaşamamız	①	②	③	④	⑤
5	Kadınların bir kriz anında soğukkanlı olamamaları	①	②	③	④	⑤
6	Dünyada başarılı kadın modellerin sayısının az olması	①	②	③	④	⑤
7	Kadınların erkekler kadar yöneticiliği istememeleri	①	②	③	④	⑤
8	Kadınlar yaratılış gereği kişisel bakım konusunda çok zaman harcamaları iş yaşamına odaklanmalarını azaltır	①	②	③	④	⑤
9	Kadınların yöneticilik ve liderlik özelliklerinin sınırlı olması	①	②	③	④	⑤
10	Erkek yöneticilerin diğer erkek yöneticilerle daha rahat çalıştıklarını düşünmeleri	①	②	③	④	⑤
11	Kadınların yükselmelerine erkeklerin engel oluşturması	①	②	③	④	⑤
12	Eşlerin ya da aile büyüklerinin kadınların çalışmasına izin vermemesi	①	②	③	④	⑤
13	Kadınların birbirlerini çekememeleri	①	②	③	④	⑤

III. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi ☒ şeklinde işaretleyiniz.

1. Yaş Grubunuz,

¹☐ 20-30 ²☐ 31-40 ³☐ 41-50 ⁴☐ 51-60 ⁵☐ 61 ve üzeri

2. Medeni Durumunuz,

¹☐ Evli ²☐ Bekar ³☐ Diğer

3. Çocuk Sayısı

¹☐ Çocuğum Yok ²☐ 1 ³☐ 2 ⁴☐ 3 ⁵☐ 4ve Üzeri

4. Eğitim Durumunuz,

¹☐ Lise ²☐ Ön Lisans ³☐ Lisans ⁴☐ Yüksek Lisans ⁵☐ Doktora ⁶☐ Diğer:.....

5. Kurumda Yöneticilik (İdari) Göreviniz Var mı?

¹☐ Var ²☐ Yok

6. Yöneticiniz kadın mı erkek mi?

¹☐ Kadın ²☐ Erkek

7. Mesleki Deneyiminiz,

¹☐ 5 Yıldan Az ²☐ 6-10 Yıl ³☐ 11-15 Yıl ⁴☐ 16-20 Yıl ⁵☐ 21-25 Yıl ⁶☐ 26 yıl ve üzeri

8. Halen Çalışmakta Olduğunuz Kurumdaki Çalışma süreniz,

¹☐ 5 Yıldan Az ²☐ 6-10 Yıl ³☐ 11-15 Yıl ⁴☐ 16-20 Yıl ⁵☐ 21-25 Yıl ⁶☐ 26 yıl ve üzeri

Katılımınız için teşekkür ederiz...

EK-2**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Aslı GAZİOĞLU

Doğum Yeri ve Tarih : Kocaeli, 1991

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

İletişim Bilgileri

E-Posta Adresi : asli.gazioglu@hotmail.com