



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**CAM TAVANIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Esra ÇAKIR

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

TEMMUZ 2022



**CAM TAVANIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Esra ÇAKIR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2022

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Esra ÇAKIR

21.07.2022

CAM TAVANIN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: SAĞLIK
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Esra ÇAKIR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Temmuz 2022

ÖZET

Bu çalışma cam tavan sendromu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin belirlenmesi, bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının saptanması ve cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi varsa ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma yapılırken herkesin mutlaka bir gün yolunun düştüğü, 7/24 hizmet verme özelliğine sahip, birçok kişinin istihdam edildiği, işlerin acil ve ertelenemez olduğu, yoğun bir emek ortaya konulması sebepleriyle sağlık sektörü seçilmiştir. Araştırmanın amacı sağlık sektöründe istihdam edilen işgörenlerin cam tavan algılarının iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemektir. Çalışmanın örneklemini Ankara’da bulunan hastanelerin yönetici ve işgörenleri oluşturmaktadır. Güvenilirliği ve geçerliliği önceki çalışmalarda saptanmış olan Dimovski, Skerlavaj ve Man tarafından geliştirilen “*Cam Tavan Ölçeği*”, Agho, Price ve Müller tarafından geliştirilen “*İş Tatmini Ölçeği*” ve Bluedorn tarafından geliştirilen “*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği*” kullanılmıştır. Veriler SPSS 25.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, bağlantısız örneklem için t testi, regresyon ve korelasyon analizi gibi analiz yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Bulgular algılanan kadınların cam tavan algısının kadınların iş tatminlerini pozitif yönde ve orta düzeyde, kadınların iş tatmin düzeylerinin kadınların işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde ve düşük düzeyde ve kadınların cam tavan algısının kadınların işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Diğer bulgular erkeklerin cam tavan algısının erkeklerin iş tatminlerini anlamsız, erkeklerin iş tatmin düzeylerinin erkeklerin işten ayrılma niyetlerini anlamsız ve erkeklerin cam tavan algısının erkeklerin işten ayrılma niyetlerini anlamlı etkilediğini göstermiştir. Elde edilen sonuçların sağlık sektörü ve diğer sektör işgörenlerine ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Bilim Kodu : 114708
Anahtar Kelimeler : Cam Tavan Sendromu, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti,
Sayfa Adedi : 89
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

THE EFFECT OF GLASS CEILING ON JOB SATISFACTION AND INTENTION OF
LEAVING: A CASE FROM THE HEALTH CARE SECTOR

(M.Sc. Thesis)

Esra AKIR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

July 2022

ABSTRACT

This study aims to determine the relationships between glass ceiling syndrome, job satisfaction and intent to leave, to determine whether these variables differ according to demographic characteristics and to reveal if job satisfaction has a mediating effect on the effect of glass ceiling perception on intent to leave. While conducting this study, the reason the health care system was chosen is because of the fact that one way or another, it is a system that everyone has to go through at some point and has the feature of providing 24/7 service, employs many people, where work is urgent and cannot be postponed, and where intense labor is put forth. The aim is to determine the effect of glass ceiling perceptions of employees employed in the health sector on their job satisfaction and intent to leave. The sample of the study consists of managers and employees of hospitals in Ankara. "Glass Ceiling Scale" developed by Dimovski, Skerlavaj and Man, "Job Satisfaction Scale" developed by Agho, Price and Müller, and "Intent to Leave Scale" developed by Bluedorn were used, the reliability and validity of which have been determined in previous studies. Data gathered was analyzed with the help of SPSS 25.0 statistics program. In the analysis of the data, analysis methods and techniques such as frequency distributions, mean, standard deviation, T test for unrelated samples, along with regression and correlation analysis were used. The findings show that women's perception of glass ceiling positively and moderately affects female job satisfaction, female job satisfaction positively and moderately affects women's intent to leave, and female perception of glass ceiling positively and moderately affects female intent to leave in a statistically significant way. Other findings showed that male perception of glass ceiling has insignificant effect on male job satisfaction, male job satisfaction levels have insignificant effect on male intent to leave and male perception of glass ceiling has significant effect on male intent to leave. It is thought that the results obtained will provide important clues to the employees and managers of the health sector and other sectors.

Science Code : 114708
Key Words : Glass Ceiling Syndrome, Job Satisfaction, Intent To Leave
Page Number : 89
Supervisor : Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütülmesi esnasında desteğini ve emeğini esirgemeyen, her konuda yol gösteren, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyacağım tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN'e, tezde dikkat etmem gereken noktalarla ilgili bilgisinden faydalandığım, tezin her aşamasında bana destek olan sayın hocam Dr. Osman BENK'e, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgileriyle ışık tutan, hiçbir zaman sevgisini ve emeğini esirgemeyen çok değerli hocam Doç. Dr. Fikriye YILMAZ'a, beni akademik yolda hep destekleyen, motivasyonum düştüğü zaman yükselten değerli dostum Hakan Can SAVAŞ'a, tezimin saha araştırması kısmında bana destek olan ve zamanını benden esirgemeyen değerli arkadaşım Rüzgar DEMİRKIRAN'a, hayatım boyunca beni destekleyen ve yanımda olan babama ve anneme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. CAM TAVAN SENDROMU	5
2.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı	5
2.2. Cam Tavan Engelleri	7
2.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	8
2.2.1.1. Çoklu rol üstlenme	9
2.2.1.2. Kişisel tercih ve algılar.....	10
2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklı Engeller	11
2.2.2.1. Örgüt kültürü	11
2.2.2.2. Örgüt politikaları	12
2.2.2.3. Mentor eksikliği	13
2.2.2.4. Enformal iletişim ağlarına katılamama	14
2.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklı Engeller	15
2.2.3.1. Mesleki ayrımcılık.....	15
2.2.3.2. Stereotipler	16
2.3. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler	17
2.3.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi.....	17
2.3.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi.....	18
2.3.3. Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi	18

2.3.4. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi	19
2.3.5. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	19
2.3.6. Pozitif Ayrımcılık	19
3. İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	21
3.1. İş Tatmini.....	21
3.1.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi.....	21
3.1.2. İş Tatmini ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	22
3.1.2.1. Kapsam teorileri	22
3.1.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	22
3.1.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı.....	24
3.1.2.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	24
3.1.2.1.4. Alderfer'in VİG kuramı.....	25
3.1.2.2. Süreç teorileri	26
3.1.2.2.1. Vroom'un beklenti teorisi.....	26
3.1.2.2.2. Adams'ın eşitlik modeli.....	27
3.1.2.2.3. Locke'un amaç kuramı	27
3.1.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	28
3.1.3.1. Bireysel faktörler	29
3.1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	31
3.1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	33
3.1.4.1. İşe yabancılaşma.....	33
3.1.4.2. Personel devri	33
3.1.4.3. İşe devamsızlık	34
3.2. İşten Ayrılma Niyeti	34
3.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	34
3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	35

3.2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler	36
3.2.3.1. Çalışana bağlı faktörler	36
3.2.3.2. Örgüte bağlı faktörler	36
3.3. Cam Tavan Sendromu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar	37
4. ARAŞTIRMA	41
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	41
4.2. Araştırma Yöntemi	41
4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	43
4.4. Bulgular ve Yorumlar	45
4.4.1. Güvenilirlik Analizi	45
4.4.2. Geçerlilik Analizi.....	45
4.4.3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	49
4.4.4. Cam Tavan ile İlgili Bulgular	50
4.4.4.1. Cam tavana ilişkin istatistikler	51
4.4.4.2. Cam tavan ortalamaları	57
4.4.4.3. Cam tavanın demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin hipotez sonuçları	57
4.4.5. İş Tatmini ile İlgili Bulgular	59
4.4.5.1. İş tatminine ilişkin istatistikler	60
4.4.5.2. İş tatmini ortalamaları	61
4.4.5.3. İş tatminin demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin hipotez sonuçları	61
4.4.6. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Bulgular.....	64
4.4.6.1. İşten ayrılma niyetine ilişkin istatistikler	64
4.4.6.2. İşten ayrılma niyeti ortalamaları.....	65
4.4.6.3. İşten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin hipotez sonuçları	65

4.4.7. Cam Tavan, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin İlişkileri.....	67
4.4.8. Cam Tavan, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Birbirlerine Olan Etkileri.....	68
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	73
KAYNAKLAR.....	79
EKLER	87
EK-1: Anket Formu	87
ÖZGEÇMİŞ.....	89



TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Cam tavan tanımları	7
Tablo 3.1. Herzberg'in çift faktör kuramı	24
Tablo 4.1. İş tutarlılık güvenilirlik analizi sonuçları	45
Tablo 4.2. Cam tavan algısının yapı geçerliliği	46
Tablo 4.3. İş tatmininin yapı geçerliliği	48
Tablo 4.4. İşten ayrılma niyetinin yapı geçerliliği	49
Tablo 4.5. Demografik bulgular tablosu	49
Tablo 4.6. Cam tavana ilişkin tanımlayıcı istatistikler	51
Tablo 4.7. Cam tavan ortalamaları	57
Tablo 4.8. Cam tavan ile cinsiyet ilişkisi	58
Tablo 4.9. Cam tavan ile medeni durum ilişkisi	58
Tablo 4.10. Cam tavan ile yöneticilik görevi ilişkisi	58
Tablo 4.11. Cam tavan ile yaş ilişkisi	59
Tablo 4.12. Cam tavan ile çalışma süresi ilişkisi	59
Tablo 4.13. Cam tavan ile eğitim durumu ilişkisi	59
Tablo 4.14. İş tatminine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	60
Tablo 4.15. İş tatmini ortalamaları	61
Tablo 4.16. İş tatmini ile cinsiyet ilişkisi	62
Tablo 4.17. İş tatmini ile medeni durum ilişkisi	62
Tablo 4.18. İş tatmini ile yöneticilik görevi ilişkisi	62
Tablo 4.19. İş tatmini ile yaş ilişkisi	63
Tablo 4.20. İş tatmini ile çalışma süresi ilişkisi	63
Tablo 4.21. İş tatmini ile eğitim durumu ilişkisi	64
Tablo 4.22. İşten ayrılma niyetine ilişkin tanımlayıcı istatistikler	64
Tablo 4.23. İşten ayrılma niyeti ortalamaları	65

Tablo	Sayfa
Tablo 4.24. İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet ilişkisi	65
Tablo 4.25. İşten ayrılma niyeti ile medeni durum ilişkisi.....	66
Tablo 4.26. İşten ayrılma niyeti ile yöneticilik görevi ilişkisi.....	66
Tablo 4.27. İşten ayrılma niyeti ile yaş ilişkisi.....	66
Tablo 4.28. İşten ayrılma niyeti ile çalışma süresi ilişkisi	67
Tablo 4.29. İşten ayrılma niyeti ile eğitim durumu ilişkisi	67
Tablo 4.30. Pearson korelasyon analizi sonuçları (n=386)	68
Tablo 4.31. Basit doğrusal regresyon analizi	69
Tablo 4.32. Çoklu regresyon analizi tablosu.....	71
Tablo 5.1. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları.....	73

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Kadın yöneticilerde cam tavan engelleri.....	8
Şekil 3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	23
Şekil 3.2. Vroom'un beklenti modeli	26
Şekil 3.3. Amaç kuramı.....	27
Şekil 3.4. Lawler ve Porter'ın beklenti modeli	28
Şekil 3.5. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	31
Şekil 3.6. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler	33
Şekil 4.1. Araştırma modeli.....	43
Şekil 4.2. Basit aracılık modeli	71

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

ABD

Amerika Birleşik Devletleri

VİG

Varolma-İlişki-Gelişme



1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile beraber yeni ve bilinmeyen iş alanları açılmıştır. Dünya ekonomisine yön veren devrimle beraber kadınlar ücret karşılığı çalışarak iş yaşamında kendilerine yer bulmuşlardır. Ataerkil toplumlarda kadınlara yüklenen anne ve eş olma onlara birçok sorumluluk yüklemektedir. Kadınların iş yaşamında var olmalarıyla beraber aile ve iş dengesi sebebiyle kadınlar birçok engelle karşılaşmaktadır. İşe alınma, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde toplumsal ve örgütsel engeller karşısına çıkmaktadır.

Örgütte kadınların yönetim hiyerarşilerinde ilerlemeye çalışırken karşılaştıkları engelleri ifade etmek için “cam tavan” kavramı ortaya çıkmıştır ve popüler medya yoluyla hızla yaygınlaşmıştır. Cam tavanlar herhangi bir yönetim düzeyinde var olabilse de, terim

ilk olarak “kadınların üst yönetim seviyelerine sınırlı erişim”ini ifade etmek için ortaya atılmıştır (Hymowitz ve Schellhardt, 1986). Özetle, cam tavan kadınların yeteneklerinin ve başarılarının göz ardı edilerek onların tepe yönetime gelmelerini engelleyen görünmez unsurlar olarak görülmektedir.

Cam tavan engelleriyle karşılaşan işgörenlerin örgüt içi tutum ve davranışlarında değişimler meydana gelmektedir. İnsan günlük yaşamının üçte birini iş yerinde geçirmektedir. Ekonomik açıdan beklentilerin gerçekleşmesiyle beraber psikolojik açıdan huzurlu bir iş ortamına sahip bireyin tatmin düzeyi daha yüksektir. Her açıdan beklentileri karşılanmış tatmin olmuş birey daha mutlu hissederken; aksini yaşayanlar ise daha mutsuz olarak iş yaşamlarını sürdürmektedir. Sonuç olarak, iş tatmini hem ekonomik hem psikolojik açıdan önemli bir yere sahiptir.

Cam tavan engelleri işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti “bir işgörenin mevcut durumda çalıştığı işten yakın zamanda ayrılma isteği ve niyeti” anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu istek, “bireyin bilerek ve bilinçli bir şekilde, belirlediği tahmini bir zaman aralığında çalıştığı kurumu terk etme isteği”dir (Price ve Mueller, 1981).

Bu çalışmanın odak noktası pandemi sürecinde ağır çalışma koşullarına sahip, 7/24 hizmet verme özelliğine sahip, birçok kişinin istihdam edildiği, yoğun bir mesai gerektiren hastanelerdir. Ankara’da bulunan hastanelerde istihdam edilen

işgörenlerin cam tavan algıları ölçülmeye, bu algının işgörenlerin iş tatminini ve işten ayrılma niyetlerini ne ölçüde etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Kadın işgörenlerin kariyer hayatları boyunca karşılaştıkları cam tavan sendromu engelinin işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini inceleyen bu çalışmanın literatürü iki bölümden oluşmaktadır. Cam tavan sendromunun açıklandığı birinci bölüm, iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin ele alındığı, cam tavan sendromu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan bazı araştırmalara yer verilen ikinci bölüm olup, çalışmanın kavramsal yapısını oluşturan bilimsel literatür incelemesini ortaya koymaktadır.

İlk bölümde cam tavan sendromu kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Cam tavan sendromuna sebep olan bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller, cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler örneklerle incelenmiştir.

İkinci bölümde ise iş tatmini kavramının öneminden, iş tatmini ile ilgili kuramsal yaklaşımlardan, iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörlerden ve iş tatminsizliğinin sonuçlarından bahsedilmiştir. İşten ayrılma niyeti kavramına, işten ayrılma niyetine etki eden çalışana ve örgüte bağlı faktörlere ve işten ayrılma niyetinin sonuçlara değinilmiştir. Cam tavan sendromu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik önceki araştırmaların bilgi ve bulgularına yer verilmiştir.

Araştırma kısmında ise araştırma amacı ve kapsamına, araştırma yöntemi ve modeline, araştırmanın hipotezlerine, bulgu ve yorumlara, hipotez sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma Amacı ve Kapsamı

Cam tavan algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin belirlenmesi, bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması ve cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi varsa ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışma yapılırken herkesin mutlaka bir gün yolunun düştüğü, pandemi sebebiyle ağır çalışma koşullarına sahip, 7/24 hizmet verme özelliğine sahip, birçok kişinin istihdam ettiği, işlerin acil ve ertelenemez olduğu, yoğun bir emek ortaya konulması sebebiyle sağlık sektörü seçilmiştir. Araştırmanın amacı sağlık sektöründe istihdam edilen işgörenlerin cam tavan algılarının iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda kadın

işgörenlerin gözle görülemeyen engeller konusunda nasıl tavır takındıkları ve karşılaştıkları engelleri aşma konusunda mücadele etmeyi bırakıp bırakmadıklarını ölçmektedir. Uygulama aynı zamanda erkek işgörenleri de kapsamaktadır. Erkek işgörenlerin gözünden cam tavan algısını belirlemek istenmektedir. Erkek işgörenlerin kendilerinin kadınlara olan bakış açılarını ortaya koymaktadır. Hem kadın hem erkek işgörenlerin ne derece kadın yönetici ve işgörelere değır verdikleri, bu doğrultuda onlara sundukları çalışma koşullarını incelemektedir.

Araştırma Evreni-Örneklem

Çalışmanın evrenini Ankara’da bulunan kamu ve özel hastanelerde görev yapmakta olan 10.000’in üzerinde sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Ankara’da merkez yerleşkesi içinde bulunan hem kamuda hem özel hastanede istihdam edilen 386 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya sadece merkez yerleşkede bulunan hastane çalışanlarının dâhil edilmiş olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Sağlık sektöründe cam tavan sendromunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini inceleyip çalışmayı hem kadınlara hem erkeklere uygulayan bir çalışmaya literatürde az rastlanmıştır. Elde edilen sonuçların sağlık sektörü ve diğer sektör çalışanlarına ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

2. CAM TAVAN SENDROMU

Bu bölümde cam tavan sendromu kavramı, bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlerden kaynaklı cam tavan engelleri, cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler ele alınmıştır.

2.1. Cam Tavan Sendromu Kavramı

“Bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıpla(ya)mamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm zıpladığı görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplarlar! Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkânları vardır ama buna hiç cesaret edemezler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı ‘hayat dersi’ne sadık hâlde yaşarlar. Pirelerin isterlerse kaçma imkânları vardır ama kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel (30cm’den fazla zıplanamaz inancı) varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir.” Bu pirelerin yaşadıklarına ‘cam tavan sendromu’ denir (Gülhan, 2019).

Kadınların iş gücü piyasasına katılımının artmasıyla beraber iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye ve toplumun bazı kesimlerince dile getirilmeye başlanmıştır. ABD’de 1970’lerde 12 milyon kadın iş hayatına katılmış ve hem iş dünyasında hem de sosyal hayatta büyük değişiklikler ortaya çıkmıştır (Gül ve Oktay, 2009). Cam tavan terimi, Carol Hymowitz ve Timothy Schellhardt tarafından The Wall Street Journal’ın 1986 tarihli bir baskısında ele alındıktan sonra, cam tavan "kadınlar ve yöneticiler arasında, onların en yüksek seviyelere ulaşmalarını engelleyen görünmez ama aşılmaz bir engel" olarak tanımlanmıştır (Longo ve Straehley, 2008: 88). Cam tavan terimi, Wall Street Journal’da

yayınlanan makaleden sonra daha popüler hale gelmiştir ve daha sık kullanılmaya başlanmıştır.

Kavram 1991 yılında ABD Kongresi'nin de gündemine gelmiş ve yürürlüğe konulan “Cam Tavan Yasası” ile birlikte Cam Tavan Komisyonu kurulmuştur (Johns, 2013: 1). Komisyon 1995 yılında yayınladığı raporda cam tavanı “kadınları ve azınlıkları, nitelik ve başarılarına bakılmaksızın, kariyer merdiveninin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan görünmeyen ve ulaşılamayan bir engel” olarak tanımlamıştır (Glass Ceiling Commission, 1995:4). Komisyonun yaptığı tanım hem kavrama kurumsal bir yaklaşım getirmesi hem de kadınların yanı sıra azınlıkları da kapsamı bakımından önem taşımaktadır.

2001 yılında yayınlanan The Glass Ceiling Effect çalışmasında cam tavan sendromu kavramının kullanımına ilişkin kapsamlı bir çalışma ortaya konmuştur. Cam tavan sendromunu tanımlamak için dört temel ölçüt belirlenmiştir. Kavramı diğer eşitsizlik türlerinden ayıran kavramsal çerçeve bu çalışma ile sunulmuştur. Bu çalışmaya göre cam tavan eşitsizliği, cinsiyet temelli ya da ırksal bir farklılığı temsil eder, gelir seviyesi arttıkça daha büyük bir fark hâline dönüşür ancak en temelde daha yüksek gelir seviyesine çıkmanın önündeki en büyük engeldir; kariyer yaşamı boyunca da kişiyi takip eder (Cotter vd., 2001, s.655-681).

Cam tavan, “ister iş dünyasında ister politika veya eğitim alanında olsun, özünde sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansıması”dır (Wirth, 2001: 1).

Hymowitz ve Schellhardt tarafından “örgütsel hiyerarşilerde, yüksek yöneticilik düzeyinin hemen altında yer alan ve kadınların bu seviyeye yükselmelerini engelleyen ya da kısıtlayan bir engeli” ifade etmek üzere kullanılmıştır (Dreher, 2003: 542).

Zeng (2011) bu kavramı “iş gücü piyasasında örgütsel hiyerarşilerde üst sıralara yükselen kadınlar ve azınlıkların dezavantajlı olmaları” ile açıklamaktadır. Bir yönetim hiyerarşisinde kadınların ve azınlıkların ilerlemesini engelleyen ince, aşılabilir bir engelin görüntüsü yani bariyerin olduğunu varsaymaktadır. Bariyerin altında terfi ettirilebilirler, ancak bunun üzerine geçmek zordur.

Araştırmacı	Tanım
Wirth, 2001: 1	“Kadınları üst düzey yönetici pozisyonlarından alıkoyan, tutumsal ve örgütsel önyargıların yarattığı görünmez yapay engeller”
Cotter vd.,2001: 656	“Azınlıkları ve kadınları, yetenekleri ve başarılarını göz önüne almaksızın şirketin üst basamaklarına çıkmaktan alıkoyan görülmeyen, kırılmaz engeller”
Lockwood, 2004:46	“İş dünyasındaki kadınların işletmelerde üst düzey pozisyonlara geçerken karşılaştığı her türlü engel ve haksızlık olarak kullanılmıştır”
Weyer, 2006: 442	“Kadınların ve azınlık grupların şirket merdivenlerinden yukarı doğru ilerlemesini önleyen, görünmez örgütsel ve algısal engellerdir”
Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, 2022	(1)“Aile yaşamının zarar göreceği ve yükselmeyeceği endişesi gibi kişisel; erkek egemen iş dünyasınca kadınların daha az becerikli, başarı olasılıkları düşük, liderlik özelliği bulunmayan bireyler olarak algılanması gibi dışsal unsurlar nedeniyle, yönetici konumunda çalışan kadınların belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini önleyen etkenler.” (2)“Örgütlerde genellikle kadınların ve azınlıkların üst yönetim basamaklarını çıkmasını engelleyen tanımlanmamış, görünmeyen sınır.”

Tablo 2.1. Cam tavan tanımları

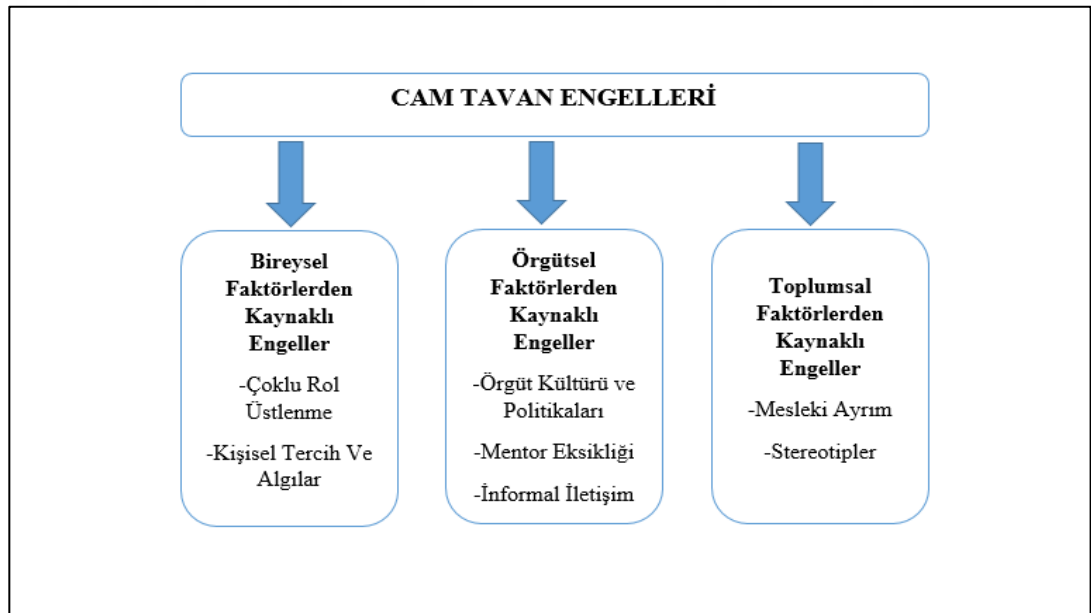
2.2. Cam Tavan Engelleri

Kariyerlerinin ilk anlarında kadınlar hızlı bir yükselişe geçmelerine rağmen, kariyerlerinin orta dönemine geldiklerinde cam tavan engeliyle karşılaşmaktadır. Dolayısıyla, bu tür engellerin fazlalaşması kadınların örgütü terk etmeleri, başka bir kuruma geçmeleri veya iş yaşamından tamamen kopmaları ile de sonuçlanabilmektedir.

Kadınlara yönelik kalıplaşmış tutumların ve bunların iş yerindeki yansımaları, cinsiyete dayalı negatif ayrımcılık ve bu durumun sebep olduğu uygulama ile izlenen yanlış politikalar, iş yerinde işgörenlerin büyük bir bölümünün erkeklerin oluşturduğu sosyal ortamlara katılamama, erkek egemen düşünce tarzının örgüt kültürüne olan etkileri ve bir rehberle sahip olunmadığından gerekli desteği sağlayamama gibi faktörler, “kadın işgörenlerin karşısına çıkan birer engel” olmakla birlikte cam tavan engellerini arttırıcı etkiye sahiptir (Alparslan, Çetinkaya Bozkurt ve Özgöz, 2015: 66-81).

Kadınlar üzerinde cam tavan algısının oluşmasına sebep olan çeşitli etmenler sıralanmaktadır. Kadın işgörenlerin üst düzey pozisyonlara gelememesine neden olan faktörlerin başında yetenek eksikliğinden çok “basmakalıp yargılar (stereotipler), iletişim ağı eksiklikleri, mentor eksikliği, şirket politikaları” (Anafarta vd., 2008: 115-117) gibi faktörler bulunmaktadır. Görünmez bariyerlere neden olan bu faktörleri de içine alarak beşli bir gruplandırma yapılmıştır. Bu gruplandırmada “stereotipler ve algılara, mentorluk ve iletişim ağı eksikliğine, ayrımcılığa, ailesel sorunlara, başka birinin işinde çalışma”ya yer verilmiştir (Cai and Kleiner, 1999: 53-54).

Diğer bir gruplandırma ise cam tavan algısının oluşmasına neden olan faktörleri; “mentor eksikliği, yönetici eğitimi eksikliği, kariyer gelişimi için fırsat eksikliği, kişiye özel eğitim olanakları eksikliği, göz önünde olan işlere hizmet eden kritik gelişimsel atamalara erişimin eksikliği, performans değerlendirme için farklı standartların uygulanışı, değerlendirme sistemlerindeki önyargılar, iletişim ağlarındaki eksiklik, meslektaşlar tarafından ters davranışların ve tacizlerin yaşanması” olarak sıralamaktadır (Morrison, 1995: 36)



Şekil 2.1. Kadın yöneticilerde cam tavan engelleri

2.2.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Cam tavan algısının ortaya çıkmasının nedenleri arasında yer alan bireysel unsurlar, kadın işgörenlerin özel ve çalışma hayatındaki görevlerin yerine

getirilmesi için olması gereken çoklu rol üstlenme ve yükselmesine engel olan etkenlerin farkında olması, yükselme sonucunda karşısına çıkacak problemleri yaşamak konusundaki algı kişisel tercih ve algılar etkenlerinden meydana gelir.

2.2.1.1. Çoklu rol üstlenme

Kadınlara hem iş hem aile tarafından yüklenen sorumluluklarla beraber kariyer planı yapmak 21.yy. iş dünyasında gitgide zorlaşmaktadır. Bir kadın eş, anne, iş kadını rollerinin hepsini üstlenmektedir. Özellikle evlenip çocuk sahibi olan kadınlar daha az mesai saati olan işlerde çalışmak istemekte veya işten ayrılma eğilimine yönelmektedir.

Doğru (2010)'ya göre bir taraftan toplumun kadınlara yüklemiş olduğu geleneksel rolleri yerine getirmeye çalışan, diğer taraftan da iş hayatlarında kariyer sahibi olmaya çabalayan kadınların her iki rollerinde de başarılı olmaları oldukça güçtür. Kadın işgörenler en iyi eş, en iyi anne, en iyi evlat, en iyi gelin ve de en iyi sağlık çalışanı olmak gibi daha birçok nitelik için yoğun bir çaba göstermekte, her bir rol için çok fazla emek sarf etmekte ve sonunda tükenmişlik sorunuyla karşılaşabilmektedirler.

Kadınların çalışma yaşamında var olmasıyla birlikte özel hayatında sorumlu olduğu ev ve çocukların bakımını yerine getirmek gibi üstlendiği rollerde bazı problemler ortaya çıkabilmektedir. Özel hayatında anne ve eş görevini üstlenen kadın bu sorumluluğa ilave olarak, iş yerinde yöneticilik görevi gerektiren işler yaptıklarında yoğun bir emeğe sahip bu rollerin başarı ile gerçekleşmesinde zorlanmaktadır. Annelik görevi yöneticilik sorumluluğu ile birleştiğinde, kadın işgörenler çoğu kez aile ve kariyer arasında seçim yapmak durumunda kalabilmektedir (Güldal, 2006: 70).

Kadın hem ailede yapılması gereken işleri yapmak hem de iş dünyasında başarılı olmak durumundadır. Bu durumda bazı sorunların baş göstermesi kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü tatil günlerini ev işleriyle geçiren kadınlar, dinlenerek geçiren erkeğe oranla hafta başında eşit koşul ve motivasyonla işe odaklanması zor bir durumdur. Bu durumda özel hayatında yorgun bir çalışan ile dinlenmiş bir işgören çalışarak üst yönetime aday olmaları olasıdır ki, bunun da eşit koşul ve hizmetler kuralıyla ters orantılı olduğu açıkça gözlenebilir (Şahin, 2007: 97).

2.2.1.2. Kişisel tercih ve algılar

Kadınlar iş yerinde çalışmakla beraber aynı zamanda evin ve çocukların bakımını da üstlenmektedir. Özel hayatında anne ve eş rolü bulunan kadınlar bu rollerinin yanı sıra iş hayatlarında yöneticilik görevi üstlendiklerinde bu rolleri başarıyla gerçekleştirmede zorluklar yaşayabilmektedir. Eş, anne ve yöneticilik rolleri bir araya geldiğinde kadınlar genellikle aileleri ve kariyerleri arasında bir tercih yapma zorunluluğu hissedebilmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012). Bazı şartlarda ise cam tavan engellerini kadınlar kendileri oluşturmaktadır. Yöneticilik rolünün kadınlar için uygun olmadığı, bu sorumluluğu üstlenen kadınların cinsel kimliklerini kaybedip erkek gibi davranmaya başlayacakları gibi düşünceler bunlara örnek olabilir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Tavris'in çalışması sonucuna göre; "kadınların hayatta daha başarılı olamamalarının nedenlerini, kadınların kendilerinde aramaları gerektiğini düşünenlerin oranı % 48 olarak" saptanmıştır (aktaran Zel, 2002).

21.yy.'da işverenler kadınları aile ve iş yaşamıyla ilgili sürekli olarak bir seçim yapmaya zorlamakta; kadın işgörenlere çocuk sahibi olmak gibi kararları bile planlı bir hâle getirmeleri konusunda açık ya da kapalı bir şekilde baskı yapmaktadır. İşveren tarafından baskılanmaya çalışılan kadın işgörenler ise kendisini iş ve aile hayatı içerisinde sıkışmış hissetmektedir.

Çocuk sahibi olma durumu planlı hâle getirilse bile çocuk sahibi olma kararını açıkça dile getiren kadınların kariyer ilerleyişlerinde bir engele dönüştürüldüğü yapılar da görülmektedir. Bu sebepten ötürü kadın işgörenler eğer çocuk sahibi olmak istiyorlarsa üst düzey pozisyonlara geçiş noktasında kendilerini bireysel olarak engellemekte olup, yeterince hevesli olmamakta ya da bu pozisyonları hak ettiklerini düşünmemektedir (Alicia ve Janet 2020, s.63).

Kadın işgörenler üst düzey pozisyonların diğer insanlarla aralarında yaratacağı gerilimleri bireysel bir tercih olarak istememektedir. Bu yaşanacak gerilimler ve onlara karşı sürekli hâle gelmesi, muhtemel bir mücadelenin içine girmek de kadınların diğer yaşam kariyerlerine ayıracakları enerji ve zamanı tüketen nitelikte olacağından, üst düzeylere yükselme planlarını yapmamak ile sonuçlanmaktadır (Cooper, 2007).

Kadın işgörenlerin kendine olan güvenlerinin kırılgan yapısı da bu tercihin şekillenişini beslemektedir. Erkeklerin egemen olduğu yönetim yapısında kadın olarak üst kademelerde var olma durumunun gerçekleşmeyeceğine ayrıca bir inanç vardır.

2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklı Engeller

Kadın işgörenlerin üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmesini bireysel unsurların yanında örgütsel unsurlar da etkilemektedir. Bireysel unsurlar kişinin kendisiyle ilgili olduğu için kadın işgörenler yeri geldiğinde bu unsurlarla ilgili değişiklik yapma gücüne sahipken, örgütsel unsurları değiştirme şansı oldukça düşüktür. Bu engel türü; işletmelerin örgüt kültürü, örgüt politikaları, kadın işgörelere rehberlik edebilecek bir mentorun olmaması ve son olarak kadın işgörenlerin mevcut enformal iletişim ağlarına dâhil olamaması şeklinde dört alt başlıkta açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Örgüt kültürü

Üst yönetimde erkek işgören sayısının baskın olduğu kimi örgüt politika ve kültürleri, kadın işgörenlerin üst yönetim kademelerine yükselebilme konusunda bazı problemler barındırabilmektedir (Aksu, Çek ve Şenol, 2013). Bu anlamda firmalardaki örgüt kültürünün cam tavan oluşumunu azaltıcı; hatta engelleyici bir plan ile tasarlanıp gerçekleştirilmesi kariyer açısından cinsiyet eşitsizliğinin önüne geçilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Kadınların genel olarak iş hayatına daha geç katılmış olmaları erkek egemen bir yapı içine girmelerine neden olmuştur. Örgütsel yapı içindeki özellikle üst kademe pozisyonlarının genellikle erkeklerden oluşması ve onların karar mekanizmasını yönetiyor olması bu etkiyi arttırmaktadır. Bu durum kadınların üst kademe yönetim kadrolarına ulaşmalarında engel oluşturmaktadır.

Snavely bir iş yerinin "erkek egemen" olmasını sağlayan nedenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Kadınların tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşları ile enformal iletişim ağları aracılığıyla iletişim kurmakta zorlanmaları,

-Ulaştıkları yöneticilik pozisyonlarının, örgütün tümünü yönetme imkânı tanımaması,

-Kariyer ve iş tanımlarının eril değerlere, gereksinimlerine uygun olarak tasarlanması,

-Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan hoşlanmaması (Bacacı-Varoğlu 2001, s. 328'den aktaran Karaca, 2007, s. 58).

Örgütlerin kadın ve erkek işgörenlerine sunduğu kariyer fırsatları eşit değildir. Erkeklerle aynı kariyer şartlarına sahip olamayan kadınların kendilerini kabul ettirmek ve kariyerlerinde ilerleyebilmek için çok daha fazla mücadele etmeleri gerekmektedir. İşgören odaklı, performans kriterleri belirli olan, güç mesafesinin düşük olduğu, cinsiyet eşitliğini savunan bir örgüt kültüründe kadınların üst yönetim pozisyonlarına ulaşması daha kolay olabilmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

2.2.2.2. Örgüt politikaları

Kadının kariyer hedeflerini etkileyen faktörlerden biri de örgütsel politikalardır. Bu politikalar, kadının kariyer gelişimi için yeni kapılar açabileceği gibi, engeller de oluşturabilmektedir.

İşletmede üst yönetimde çalışan bireylerin, kadın işgörenlerin sosyal ve ailevi sebeplere bağlı olarak (Örneğin, anne olma, evli olma, biyolojik yetersizlikler, başaramamaya ilişkin inançlar vb.) örgüt içi yükselmelerine olumlu bakmadıklarından dolayı, örgüt politikalarını da bu yönde oluşturmaya çalıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır (Durmuş, 2001: 81).

Kadınların kariyer yolunu tıkayan engellerin başında örgütteki kadın ve erkek bireylere eşit fırsat sunulup sunulmaması, liderlik tarzının adil olmaması, değişime açık bir performans programının olmaması gibi durumlar gelmektedir.

Bir örgüt erkek egemen olarak tanımlanıyorsa; herhangi bir alanda yenilik ve gelişime kapalıysa kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmelerinin önünde engellerin olması 21. yy dünyasında kaçınılmazdır. Bu durumun bir sonucu olarak geliştirilmiş olan örgüt politikaları da cam tavan sendromu çalışmalarında mutlaka incelenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi politikaları açısından eğer örgüt politikaları erkeklere daha fazla yatırım yapıyorsa, şirket geleceğinde erkeklerin

daha önemli bir yeri olduğunu baştan kabul etmiş anlamına gelmektedir. Kadına yapılacak yatırım, örneğin, kadının aile hayatındaki herhangi bir gelişme nedeniyle kariyer yaşamından kopabileceği varsayımı dolayısıyla büyük riskler taşımaktadır (Grönlund ve Öun, 2018, s.89).

2.2.2.3. Mentor eksikliği

Şen ve Alan (2014) mentorluk kavramını; “danışman (advisor), destekleyici (sponsor), öğretmen (tutor), avukat (advocate), koç (coach), koruyucu (protector), rol model (role model) ve rehber (guide) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır. Mentorluk stratejisinin özünde usta-çırak ilişkisine benzer bir yapı mevcuttur. Tecrübe sahibi ve işinde uzmanlaşmış kişilerin, doğru yönlendirilmeye ihtiyacı olan bireylere destek sunduğu bir stratejidir (Korkmaz, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan performans değerlendirmede ve burada elde edilen sonuçların yorumlanmasında kadınları dezavantajlı konumda bulundurmayacak bir politikanın varlığı önemli bir noktadır. Kadın işgörenlerini erkek çalışanları kadar yönetici adayı olarak görmeyen örgüt politikaları engelleyici bir yapıya sahiptir. Yapılan bazı araştırmalar örgüt yapısının ve politikalarının ortaya çıkardığı engelleri aşmak noktasında, örgüt içerisinde yer alan mentorluk yapısından kadın işgörenlerin de erkekler kadar yararlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Anderson, 2005, s.60).

Kadınlar, deneyimli diğer işgörenlerin, zorlukları ve engelleri nasıl aştıklarını mentorluk ilişkileri içerisinde daha yakından öğrenerek, kendi sahip oldukları yetenekleri ile birleştirerek oluşturdukları modellerle bu engelleri daha kolay aşmaktadır.

Kadınların kariyer gelişimine mentor ve rol modelin fazla sayıda katkısı vardır. Mentor öncelikle bir yol göstericidir, kişilerin kariyer gelişimine fayda sağlamakta, gerekli kaynaklara ve fırsatlara ulaşmada kişiye destek olmaktadır. Kadın yöneticilerle yapılan bir araştırma, kariyer gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin %37’si için ciddi bir öneme sahip ve %44’ü için oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Akdöl, 2009:65).

2.2.2.4. Enformal iletişim ağına katılamama

İşletmede oluşan iletişim ağı ile işgörenler farklı kademeler arasında bağlantı kurabilmekte, yönetimin çeşitli düzeylerinin motivasyon faktörlerini öğrenmekte, ne tür projelerin üst yönetim tarafından ilgi gördüğünü tespit etmekte, hangi pozisyonların boş olduğunu ve potansiyel olarak kimlerin aday olduğunu duyabilmektedir.

Ayrıca iletişim ağı içinde bulunan üyeler, üst pozisyonlara terfi edecek olan adaylara örgüt politikalarını öğrenme ve onlara görünürlük kazanma konusunda destek olmakta; kariyer tavsiyeleri, sosyal ilişki desteği, kaynak ve işbirliği konularında planlamalar yapmada uzman desteği sağlamakta; iş imkanları, iş performansı, gelir-ücret, terfi ve iş tatminindeki yükseliş gibi kariyer sonuçlarını pozitif yönde etkileyebilmektedir (Anafarta vd., 2008: 119 -120).

İletişim ağı, üst pozisyonları hedefleyen kişiler için paha biçilmez bir kaynaktır. İletişim ağı genellikle erkek egemenliğinde olduğu için kadınların hemcinsleriyle iletişim kurma yatkınlığı, enformal iletişim ağlarından sonuç almaları daha zayıf bir seçenek gibi görünmektedir. Buna ek olarak erkeklerin kurdukları bağlantılar kadınlarınkinden daha etkin bir yapıya sahiptir ve erkekler terfilerine destek olan mentorları daha kolay bulabilmektedirler (Ibarra, Ely ve Kolb, 2013, s. 65).

Ibarra (1993)'e göre; örgütlerdeki iletişim ağı ırk ayrımı ve cinsiyet eşitsizliği oluşturmada büyük rol oynamaktadır. Cai ve Klenier (1999)'e göre; kadın işgörenler örgüt içinde ve dışındaki iletişim ağlarının eksikliğini hissetmektedirler (aktaran Soysal, 2010, s. 101). Örneğin, patronla golf oynama, erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine erkek meslektaşları kadar sıklıkla katılamayan veya davet edilmeyen kadın işgörenlerin önemli iş bağlantılarının dışında kaldıklarına dikkat çekilmektedir (Anafarta vd., 2008, s. 120).

Fortune 1000 şirketleri arasında yapılan bir araştırmaya göre, üst kademelerde görev alan kadınların biçimsel olmayan iletişimden yoksun olma durumunun kadınların iş yerinde yükselmesinin önündeki %47'lik bir oran ile en ciddi sorun olarak saptanmıştır. Kadın yöneticilerin enformal iletişim ağı, problemlerini konuşabildikleri bir platform yapısı oluşması açısından faydalı olabilir,

ancak kadınlara kariyer imkanlarına ulaşmak için becerilerini gösterebilecekleri bir ortam oluşması mümkün gözükmemektedir (Akdöl, 2009: 64-65).

2.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklı Engeller

Bu engel türü; erkek ve kadınlar arasındaki mesleki ayrım ve toplumsal kökenli basmakalıp yargılar olmak üzere iki alt başlıkta açıklanmaktadır.

Kadınların toplum içerisinde yaşam akışına dâhil olması iş yaşamında var olma çabalarını desteklemektedir. İş yaşamında meslekleri cinsiyetlere göre ayıran yapılarda kadınlar çok daha fazla mücadele vermekte ve cinsiyetçi meslek ayrımının kariyerini olumsuz etkilemesinin önüne geçmeye çalışmaktadır. Ek olarak kadınlara yönelik toplumsal stereotipler onların örgüt içinde üst düzey pozisyonlara yükselmeleri konusunda imkânlarının olup olmadığında etkili olmaktadır.

2.2.3.1. Mesleki ayrımcılık

Toplum içerisinde bireylerin üstlendiği görev ve sorumlulukların cinsiyete bağlı olarak şekilleniyor oluşu cinsiyet rollerini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle bazı işler kadın işi şeklinde kabul görürken bazı işler erkek işi şeklinde kabul görmektedir (Durgun Şahin, 2002: 41).

Mesleklerin cinsiyet bağlamında yatay ve dikey şekilde ayrılması dikkat çekmektedir. Yatay mesleki ayrım, mühendis, yönetici, genel müdür gibi pozisyonlar için erkekleri, hemşire, öğretmen, sekreter gibi pozisyonlar için de kadınları uygun görmektedir. Dikey mesleki ayrım ise aynı iş yerinde çalışan, erkek meslektaşlarıyla aynı niteliklere sahip kadın işgörenlerin farklı tutum, davranış ve değerlendirmelere maruz kaldıklarını göstermektedir (Karaca, 2007: 64 -65).

Yatay mesleki ayrımında kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna ulaşamayacak, kariyer fırsatlarından mahrum bırakacak pozisyonlarda ve mesleklerde görevlendirildikleri görülmektedir. Dikey mesleki ayrım ise kadın işgörenlerin kariyerlerinde ilerleme noktasında erkek işgörelere göre fazla çalışmaları ve üst kademelere yükselmek için daha uzun süre beklemelerine neden olmaktadır.

Erkeklerin kadınlara göre üst yönetici pozisyonlarına kendilerini şartladıkları görülmektedir. Kadınların çoğunlukta olduğu ve yönetici çoğunluğunu kadınların

oluşturduğu işletme ve sektörlerde dahi en üst kademede erkekler görev almaktadır (Öğüt, 2006: 60).

2.2.3.2. Stereotipler

Stereotip “cinsiyetle ilişkilendirilen basmakalıp tutumlar” olarak tanımlanmıştır. Stereotipler, “bir toplumsal zümreye ait kişilere yönelik yüksek oranda basite indirgenmiş, genel olarak kabul edilmiş, değişmeyen karakteristik özellikleri görmezden gelen ve grubu bir bütün gibi düşünerek her bir üyeye aynı özellik, değer ve tutumları yükleyen genellikle önyargı sahibi olan zümrenin tüm katılımcıları tarafından bölüşüldüğü düşünülen pozitif veya negatif özellikleri içeren kalıp ve değer yargıları”na verilen addır (Aranson, Akert ve Wilson, 2010).

Toplumlar zamanla erkek ve kadınlara farklı değerler biçmiş ve farklı özellikler atfetmiştir. Cinsiyet farklılığı göz önünde bulundurularak erkekler ile güçlü olmak, özgüven sahibi olmak, karar alırken bağılılık hissetmeme gibi özellikler özdeşleştirilirken, kadınlarda bu durum hizmet etme, destek olma, güler yüzlü ve cana yakın olma gibi özelliklerle kendini göstermektedir. Cinsiyet ile ilgili stereotipler iş hayatında kadınların yanlış veya hatalı algılamalarına sebep olmanın yanında üst kademelerdeki örnek kadın işgören modellerinin ortaya çıkmasının önündeki engellerdendir. Tüm bunlardan dolayı yöneticiler için kadınların bu rolleri üstlenemeyeceği algısı ortaya çıkabilmektedir (Eagly ve Carli, 2007).

Stereotipler günlük yaşamda farkında olmadan kullanılabilir. Bu durum bireylere önyargı ile yaklaşılmasına neden olduğundan ciddi bir sorun hâline gelmektedir. Örneğin iş yaşamında önyargı içeren cinsel stereotipler kadın işgörenlerin yükselmesine engel olan faktörlerdendir. Bu alanda yapılan bir araştırmada kadınların %69'u kadınların üst pozisyonlara erişebilmelerinin erkeklere oranla oldukça zor olduğunu belirtirken %90'ı üst düzey yönetici pozisyonlarına erkek yöneticilerin stereotip tabanlı düşüncelerinden dolayı erişemediklerini ifade etmiştir (Zel, 2002).

Cinsiyet temelli stereotip olarak aşağıda verilen örnekler sıralanabilir (Arıkan, 1999: 150):

- Kadınların başarı güdülerini erkeklere oranla düşüktür.
- Kadınların sahip oldukları özsaygı ve özgüven erkeklere göre daha azdır.

- Kadınların sözel yetenekleri, erkeklerin sayısal yetenekleri daha fazladır.
- Erkekler kadınlara oranla daha saldırgan yapıdadır.
- Erkekler sahip oldukları duyguları kadınlara oranla daha iyi kontrol edebilirler.
- Erkekler işler üzerine kadınlar insanlar üzerine daha iyi odaklanırlar.
- Kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusaldır.

Bu tür stereotipler etkilerini yönetim konusunda önemli ölçüde ortaya koymaktadırlar. Yöneticileri ve alt kademelerdeki işgörenleri betimleyen özelliklerle erkek ve kadınları betimleyen karakteristik özellikler birbirine benzer bulunmaktadır. Yöneticilerden atak olmaları ve etrafını etkilemeleri beklenirken astların da çevreye ve ortama uyumlu olmaları beklenmektedir. Bu toplumsal stereotiplerin verdiği bilgiler ışığında, yöneticilik pozisyonlarının erkekler, alt kademe pozisyonlarının da kadın işgörenler için daha uygun algılandığını ifade etmek yanlış olmayacaktır (Uzun, 2006: 34).

2.3. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler

Bu bölümde üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, rol çatışmasını çözme stratejisi, kariyer geliştirme programları düzenleme stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi ve pozitif ayrımcılık üzerinde durulmuştur.

2.3.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

İş hayatında kadının erkeklere oranla ortalama olarak üst düzey kademelere çıkabilecek kadar eğitim aldığı açık şekilde ortaya konmuştur. Bu nedenle bu cam tavan algısını kırmak için ilk olarak yeterli seviyede eğitim almak, üst düzey görev ve kademelerin hak edildiğini kanıtlayabilir (Lewis ve Fagenson, 1995).

İyi bir eğitim almak ve bireysel gelişimini bu yönde sağlamak başarılı bir kariyer planı ortaya koymada hem bir zorunluluk hem de yenilikçi bir stratejidir. Kanada'da yapılan akademik bir çalışmada, yönetici olma isteği olan özellikle kadın mühendislerin çoğunlukla eğitim stratejilerini kullandıkları ortaya konmuştur (Proulx, Tremblay ve Wils, 1998).

Genel olarak kabul edilen bir görüŖe göre, iŖ hayatında kadınlar ailevi sorumluluklarından dolayı kendilerini geliŖtirebilecekleri eēitim faaliyetlerine katılmak istememektedirler. Buna ek olarak kadınların yönetim kadrolarında tercih edilmeme gerekçelerinden bir diēer sebebi de uzun vadede kadınların çalıŖmayı tercih etmeyeceēi düŖüncesidir. Hâlbuki özellikle cinsiyet gibi deēerlere bakmadan tüm çalıŖan bireylere aynı oranda eēitim imkânı sunulması hem kiŖilerin kariyer planları için hem de iŖletmenin gelecekteki faaliyetleri için pozitif katkı yapacaktır (Doēan, 2014: s. 32-33).

2.3.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentorluk, “iki birey arasında geçen kendiliēinden meydana gelen veya önceden planlanan bir güven iliŖkisi biçimi”dir (Hayes, 2001: 111).

Kadınlar verimli bir Ŗekilde mentorlardan aldıkları yardım sonucunda ilk olarak uzun vadeli amaçlarını belirleyip bu hedeflere gitme konusunda bir vizyon sahibi olmaktadır. Buna ek olarak başarılı bir mentor iletiŖimde olduēu kadınların kariyer planlaması ile ilgili hedef gösterme, bu amaç için kiŖiyi destekleme ve motive etme amacı güder. Başarılı bir mentorun sağlayabileceēi en etkin faydaların başlıcaları kendilerini kanıtlamak ve becerilerini gösterebilecekleri ortamlar yaratması olacaktır. Yapılan bazı araŖtırmalara göre mentordan yardım alan iŖ hayatındaki kadınların, yardım almayanlara göre çok daha hızlı kariyer basamaklarını tırmanıp, başarılı bir Ŗekilde gelişim sergiledikleri görülmüŖtür (Ragins vd., 1998).

Yapılan araŖtırmalarca mentorlara erkeklerin de en az kadınlar kadar ihtiyaç duyduēu ortaya konulmuŖtur. Buna ek olarak kadınların mentorlardan aldığı bu yardımları uygulamaya geçirme de erkeklere oranla daha başarılı olduēu gözlenmektedir (Erçen, 2008: 32-33).

2.3.3. Rol ÇatıŖmasını Çözme Stratejisi

Birçok Ŗirket rol çatıŖmalarından iŖgörenlerini uzak tutmak için farklı insan kaynakları stratejilerini uygulamaktadır. Esnek çalıŖma saatleri, kısmi zamanlı çalıŖma programı ve uzaktan çalıŖma birçok gelişmiş Ŗlkede bir standart hâline gelmiştir. Fakat Ŗahsın kendisinin de aile ve iŖ hayatı arasındaki çatıŖma durumunu minimum düzeye indirmesi, gerek evde gerekse iŖ yerinde çıktılarını arttırabilmesi için bazı yöntem ve stratejiler kullanması gerekmektedir (Haar, 2006).

2.3.4. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi

Kariyerinde ilerleme hedefi olan kadınlar karşılaştıkları engellerle mücadele edebilmek ve bu engelleri aşabilmek için kariyer geliştirme programlarına katılmaktadır. Örgütlerin sağladığı insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan kariyer geliştirme programları işgörenlere tanınan bir imkân olmanın yanı sıra çalışan potansiyelini de artıran faaliyetlerindendir. Kadın işgörenler örgüt içerisinde kariyer basamaklarında karşılaştığı cam tavan engellerini yenmek ve mevcut kariyer potansiyelini artırmak için kariyer geliştirme programlarından faydalanmaktadır.

2.3.5. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Kadın işgörenler tarafından fark edilmiş olan cinsiyetçi engeller içinde yerini alan kabul edilmiş liderlik biçimleri ve iletişim tipleri kadınların daha çok sosyal ilişkiler geliştirmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Aynı zamanda kadınların erkek ilişki ağlarından uzak durması, kariyer geliştirmenin önündeki önemli engellerden biridir (Lockwood, 2004:1-10).

Çalışma yaşamında örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkeğin egemen olduğu iş dünyasına kadının adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Gelişen bu ilişkiler sayesinde, kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçimlerinin farkına vararak kariyerlerini daha kolay geliştirebilmektedirler (Öztürk, 2011: 55).

İşletme yöneticileri, insan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına bilinçli olarak kadın işgörenlerin kişisel ve mesleki yaşamları için faydalı olabilecek strateji ve etkinlik ekleyebilir. Böylelikle kadın işgörenleri sosyal ağların bir parçası olmaya teşvik eder. Kadınların iş yaşamındaki sosyal ilişkilere katılımı artar ve kendilerini o örgütün bir parçası gibi hisseder. Kadınların sosyal ilişkilerini geliştirmek kariyerleri açısından önemli bir konu olarak vurgulanabilir.

2.3.6. Pozitif Ayrımcılık

Pozitif ayrımcılık “sosyal, politika, eğitim gibi alanlarda varoluştan kaynaklı sahip olunan bazı fonksiyonlar nedeniyle ötekileştirilmiş bazı gruplara, dışlanma nedenlerine göre bazı haklar ve ayrıcalıklar verilerek, mevcut durumu olumlu yönde ilerletmeye ve eşitlik durumu oluşturulmasına yönelik bazı stratejileri gösteren bir kavram”dır (Yalın, 2005; 142).

Günümüzde birçok kadın toplumsal ayrımcılık ve özellikle iş yerlerinde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadır. Kadınların cinsiyet bazlı takındığı roller ve ailevi sorumluluklarından dolayı toplumsal ayrımcılık ortaya çıkmaktadır. İşgücü piyasasındaki ayrımcılığın asıl nedenleri olarak adaletsiz ücret dağılımı, yeteneklerini gösterme fırsatı bulamama, kritik görev ve sorumluluklar verilmeme, işverenlerin önyargılı tavır ve tutumları gösterilebilmektedir (Holzer ve Neumark, 2000; s.493-500).



3. İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde iş tatmini, işten ayrılma niyeti kavramlarından ve cam tavan sendromu, iş tatmini, işten ayrılma niyetiyle ilgili bazı araştırmalardan bahsedilmiştir.

3.1. İş Tatmini

Bu bölümde iş tatmini kavramının tanımı ve öneminden, iş tatmini ile ilgili kuramsal yaklaşımlardan, iş tatminine etki eden faktörlerden ve iş tatminsizliğinin sonuçlarından bahsedilmiştir.

3.1.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

İş tatmini kavramı, “örgütün çalışma şartlarının, ücretinin ve iş sonrası çıktılarının işgörenlerde oluşturduğu hislere farklı bakış açıları” olarak ele alınabilir. Bu kavram “işgörenin örgütteki değerini belirleyici temel unsur”lardan biridir. İşgörenine değer veren örgüt yapısında iş tatmini kavramı da ön plana çıkmaktadır.

İnsan günlük yaşamının üçte birini iş yerinde geçirmektedir. Ekonomik açıdan beklentilerin gerçekleşmesiyle beraber psikolojik açıdan huzurlu bir iş ortamına sahip bireyin tatmin düzeyi daha yüksektir. Her açıdan beklentileri karşılanmış tatmin olmuş birey daha mutlu aksi durumu yaşayanlar ise daha mutsuz olarak yaşamlarını sürdürmektedir. İş tatmini hem ekonomik hem psikolojik açıdan önemli bir yere sahiptir.

Locke (1976)’a göre iş tatmini kavramı epistemolojik köklerle ele alınmalıdır. Kişi iş tatminini kendi duygu ve düşünceleriyle anlayabilir ve kavramı keşfedebilir. Locke’a göre iş tatmini “işgörenin işini değerli görmesinden kaynaklı oluşan pozitif duygu ve memnuniyet” olarak tanımlanmaktadır.

İş tatmini “kişilerin işleri dışında ne bekledikleri ve gerçekte işin ne sunduğu arasındaki farklılıklar” tarafından belirlenmektedir. Eğer yaptığı işin niteliğinin yeterliliği istenilenden az olursa kişi tatmin duymamakta, fakat istenilen ve gerçekleşen şartlar arasında farklılık yoksa kişi tatmin olmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986:91).

İş tatmini ile ilgili pek çok tanım yapılmış ve bunların tamamı incelendiğinde iş tatmininin üç temel boyutu olduğu düşüncesine varılmıştır. Bunlardan ilki “işin

durumuna verilen duygusal cevap”tır; ikinci olarak “genellikle kişi isteklerinin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesi”dir; üçüncüsü ise “işgörenler arasındaki gerçekleşen davranışlar ve birbirlerine olan tutumları, yönetim tarzları” ile ilgilidir (Taşlıyan, 2007:187).

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1995: 126).

- 1) İş tatmini işe duyulan duygusal bir tepkidir. Gözle görülemez ancak anlaşılabilir. Bu nedenle de ölçülmesi çok zordur.
- 2) İş tatmini beklentilerin ne derecede karşılandığı ile saptanır.
- 3) İş tatmini birbirinden farklı unsurları temsil eder.

3.1.2. İş Tatmini ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

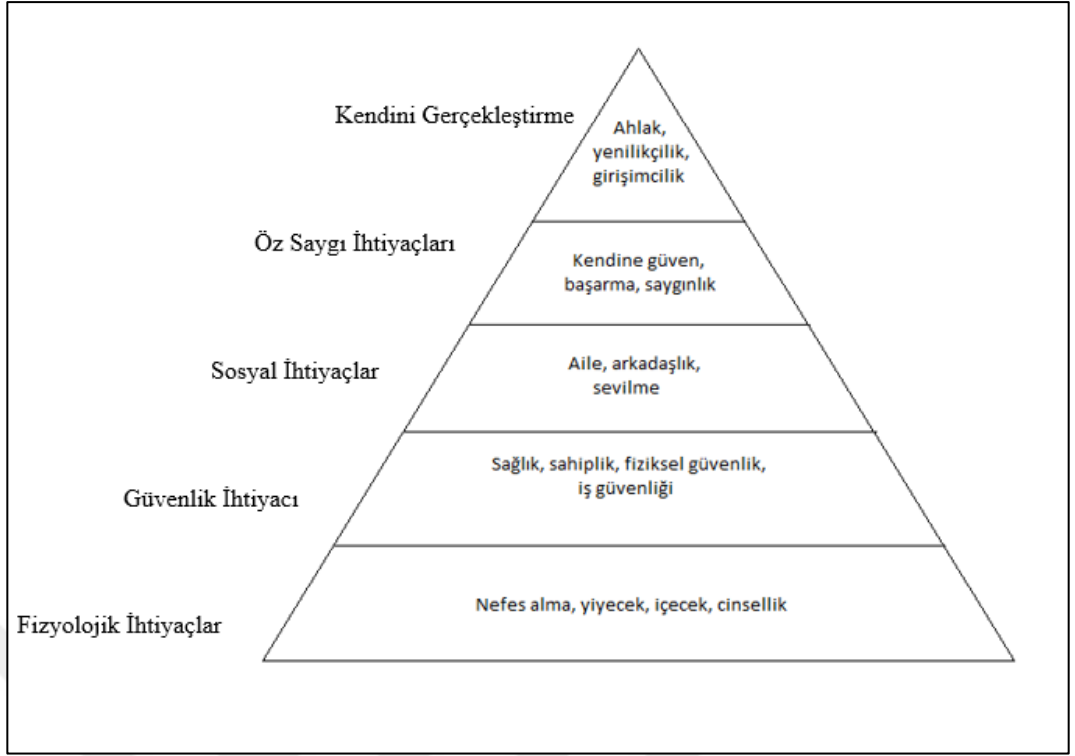
İşgören ihtiyaçları konusu önemli görüldüğü için geçmişte pek çok araştırmacı konuyla alakalı kuramlar geliştirmiştir. İş tatmini konusunda işgören motivasyonunu artırmak amacıyla yönetsel kuram geliştirilmiştir. Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorilerinden; “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Alderfer’in VİG (Varolma-İlişki-Gelişme) Kuramı”; Süreç Teorilerinden ise “Vroom’un Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Locke’un Amaç Kuramı, Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Modeli” işgören ihtiyaçlarının ve iş tatminlerinin anlaşılmasında yararlı olabilmektedir.

3.1.2.1. Kapsam teorileri

Bu başlıkta kapsam teorilerinden olan Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Alderfer’in VİG kuramı incelenmiştir.

3.1.2.1.1. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, kişilerin gerçekleştirdiği her davranış belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir ve bu ihtiyaçların belli bir sıralaması mevcuttur. Kişinin ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru öncelik sırasına göre sıralanmaktadır.



Şekil 3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Kişi alt kademedeki ihtiyaçlarını gidermeden üst kademelerdeki ihtiyaçlarına yönelmemektedir. Fiziyojik ihtiyaçları karşılanmamış birey güvenlik ihtiyaçlarını düşünmez. Giderilen ihtiyacın kişiyi motive etme gücü azalır ve kişi daha üst ihtiyaçlarını giderme ihtiyacı duyar (Sığrı ve Gürbüz, 2014: 144).

Kişi temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra üst basamaktaki ihtiyaçlara doğru ilerlemektedir. Üst basamaklardaki güvenlik, sevgi ve sosyal, takdir ve benliğini bulma ihtiyaçlarına yönelir. Güvenlik ihtiyacı, işinin güvencesini kapsamakta aynı zamanda iş yerindeki olası tehditlerden de uzak kalmayı kapsamaktadır. Sosyal ihtiyaç, kişinin gerek sevilmesi gerekse dost canlısı bir ortamda iş yaşamını sürdürüyor olması anlamına gelmektedir. Kişi yaptığı işin yöneticiler ve diğer işgörenler tarafından onaylanıp beğenilmesini ister. Takdir edilme duygusu kişinin işine olan gayretini artırmasına katkı sağlayacaktır. En son aşama olan benliğini bulma kişinin kendi değer yargılarının farkında olması, kendi başarılarından tatmin duymasını ifade eder (Üçok, 2006: 33).

3.1.2.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg Çift Faktör Kuramı'nı, 200 mühendis ve muhasebeciyle yaptığı çalışmadan elde ettiği sonuçlara dayandırmaktadır. Bu gruba yaptığı çalışmada kişilerin kendilerini en son motive olmuş ve iyi hissettikleri zaman ile kötü hissettikleri zamanı düşünerek deneyimlerini anlatmalarını istemiştir. Herzberg bu araştırmada kişilerin işten beklentilerini irdlemiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda hijyen ve motivasyon kuramını geliştirmiştir. İçsel faktörler (motive edici) olarak ifade edilen otonomi, sorumluluk, öz saygı ve kendini kanıtlama fırsatlarıdır. Dışsal faktörler (hijyen) ise fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara karşılık gelen özelliklerdir. Bunlar fiziki çalışma şartları, ücret, diğer ödemeler, şirket politikası ve uygulamaları gibi daha alt seviye ihtiyaçlara karşılık gelen tatminsizliği önleyici faktörlerdir (Karakoç, 2021: 38).

HİJYEN FAKTÖRLERİ	MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER
Ücret	Kişisel Gelişim ve Yükselme
İş Güvenliği	Sorumluluk Alabilme
İşyeri Çalışma Koşulları	İşin Kendi Gereklilikleri
İşletme Politikası ve Yönetimi	Başarı Duygusu
Kişiler Arası Dolaylı ve Doğrudan İlişkiler	Tanınma
Ast-Üst İlişkilerinin Düzeyi	

Tablo 3.1. Herzberg'in çift faktör kuramı

Kaynak: Mullins, L.J.(2002). Management and Organizational Behaviour Prentice Hall: UK.

3.1.2.1.3. McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

McClelland'ın İhtiyaç Teorisi'ne göre, kişiler zaman geçtikçe ihtiyaçları olur ve bunlar kişinin kendi deneyimleri tarafından öğrenilir ve şekillendirilir (McClelland, 1962, s. 100). Maslow'un hiyerarşi kavramının aksini yani ihtiyaçlar arasında geçiş olmadığını belirtmektedir. Motivasyonun başarıma, güç ve iradede oluştuğunu savunmaktadır. Yukarıda belirtilen ihtiyaçlardan herhangi birini tercih edenler, bu ihtiyaçların giderildiği pozisyonlarda tatmin olacaktır (Langton ve Robbins, 2007, s.75).

Başarı ihtiyacı teorisi, yönetim ve güdülenme kuramı açısından örgüt içerisinde bireyi başarısız olacakmış duygusuna iten korkuları ortadan kaldırarak, bireylere özgüven ortamının yaratılması ve sorumlulukların paylaşılmasıyla oluşmaktadır. Bu ortamın yaratılması işgörenlerde başarmak için emek harcama düşüncesi oluşturacaktır. Ancak örgütler “örgüt içerisinde standartların oluşturulması, iş basitleştirme, iş bölümü, görev yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile personele somut geri besleme” gibi konular üstünde örgütün çalışmalar yapması, işgörenlerin başarıya ulaşmaları için önemlidir (Eren, 2000).

3.1.2.1.4. Alderfer’in VİG kuramı

Clayton Alderfer de güdülenmenin hiyerarşik bir sıralaması olduğunu düşünmektedir. Bu yönüyle Maslow’un teorisiyle benzerlik gösterse de bir üst basamaktaki ihtiyaçlar giderilmediği takdirde alt düzeydeki ihtiyaçlara geri dönüldüğünü düşünerek Maslow’un teorisinin aksini savunmaktadır.

Alderfer ihtiyaçları üç grupta toplamaktadır.

- Var Olma İhtiyacı
- İlişki İhtiyacı
- Gelişme İhtiyacı

Var olma ihtiyacı bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Maslow’un temel ihtiyaçlarına ek olarak iş yerlerindeki ek imkânlar ve tazminatlar dâhil edilmektedir. İlişki ihtiyacı aşağı yukarı güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarına paralel olarak kişilerin başkaları ile birlikte olma, sosyalleşme ihtiyacıdır. Gelişme ihtiyacı ise takdir ve benliğini bulma ihtiyacını kapsamaktadır (Luthans, 1995: 236-238).

Alderfer’in VİG Kuramı ilgili yazında sınırlı düzeyde kullanılmış olup Salancik ve Pfeffer, Maslow ve Alderfer’in ihtiyaç kuramlarının zaman geçtikçe çalışan kişilerin özgür irade ve isteklerini yansıttıkları için ileride çok fazla gündeme geleceği düşünülmektedir (Gibson, Ivancecih, Donnelly ve Konopaske, 2009).

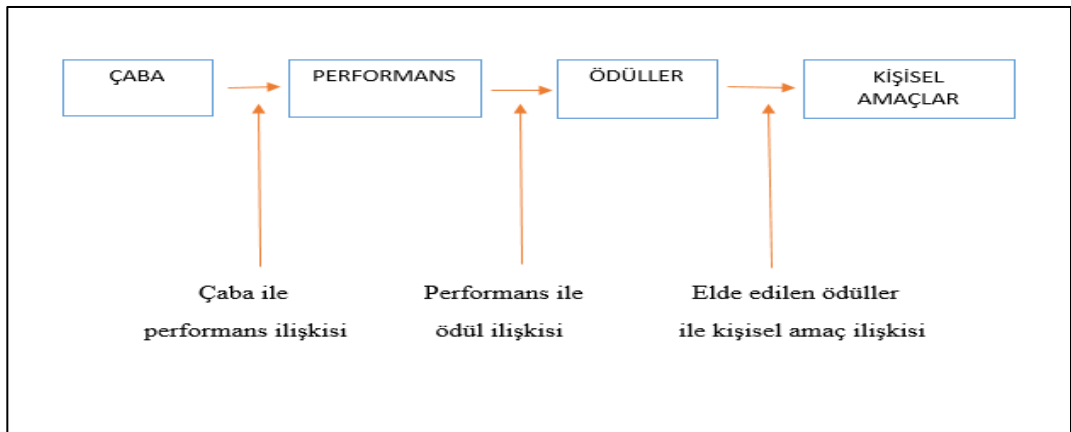
3.1.2.2. Süreç teorileri

Bu başlıkta süreç teorilerinden Vroom'un beklenti teorisi, Adams'ın eşitlik modeli, Locke'un amaç kuramı, Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti modelinden bahsedilmektedir.

3.1.2.2.1. Vroom'un beklenti teorisi

Victor H. Vroom (1964) Beklenti Kuramı Teorisinde “kişiler hedeflerinin ne kadar değerli olduklarına ve ödül alacaklarına inanırlarsa, hedefe ulaşmak için akılcı davranmanın onları başarıya ulaştıracığını biliyor olacaktır ve bu süreçte motivasyonunu başarıya olan inancıyla sağlayacaktır” üzerinde durmaktadır. Teori üç temel değerden bahsetmektedir; valens(değerlik), beklenti, araçsallık'dır (Nawaz, Zaman ve Din, 2010).

Değer, “kişinin belirli bir çaba sonucunda elde edilecek ödülü isteme derecesi”dir. Beklenti, “belirli bir çabanın istenilen sonucunda ödülü kazanma düşüncesini ifade eder”. Araçsallık ise “belirli bir sonucun, istenilenden farklı bir sonuca yol açma derecesi”dir. Örnek olarak, bir kişinin istediği pozisyona ulaşması için performansını arttırmaya çabalaması denebilir (Luthans, 2005, s. 47). Sonuçta iş yerindeki motivasyon ile performanstaki artışın, terfi beklentisi üzerinde etkisi olacağı aşikardır (Vroom, 1964, s. 252)



Şekil 3.2. Vroom'un beklenti modeli

Kişi gösterdiği çaba, performans ve elde edeceği ödüllerin kendisi için önemi doğrultusunda motivasyona ulaşmaktadır. Yöneticilerin işgörenlerin her biri için hangi ödüllerin motive edici olduğunu belirleyip planlamalar yapması gerekmektedir. İşgören performansı ve ödül arasında bir ilişki kurulması gerekmektedir

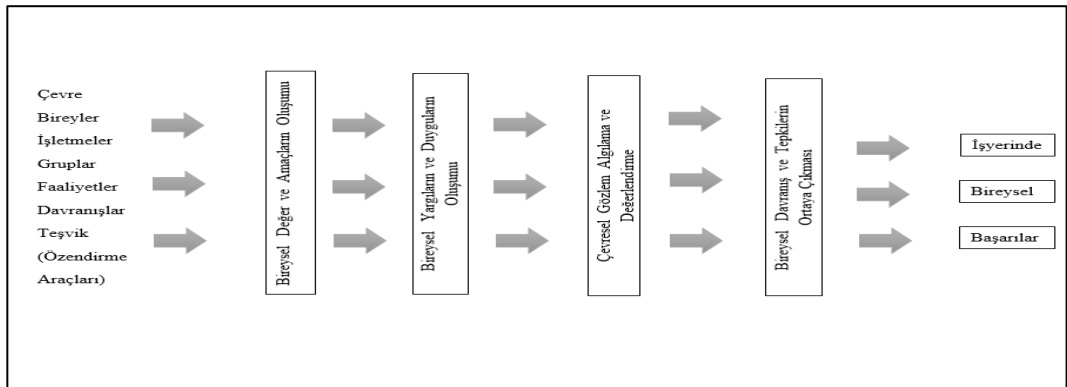
3.1.2.2.2. Adams'ın eşitlik modeli

Adams'ın eşitlik modeline göre, kişi kendisinin gösterdiği çabanın ve emeğinin karşılığında ortaya çıkan sonucu aynı iş ortamında çalışan başka kişilerin gösterdiği çaba ve sonuçla karşılaştırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996).

Adams (1963)'a göre örgütlerde işgörenler kendilerini başka işgörenlerin aldıkları ücret ile karşılaştırdıklarında, çalışanların kendilerinden daha az ya da daha fazla ücret aldıklarını görürse adaletsiz davranılma algısını hissetmektedirler. Bu durum da iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İşgören performansları iş ortamındaki adalet ve eşitliğe inanmaları ve bunların sonucunda tatmin olmalarına bağlıdır.

3.1.2.2.3. Locke'un amaç kuramı

Amaç teorisi 25 yıla yakın bir zaman dilimi içerisinde 400 laboratuvar ve saha araştırmasına dayalı olarak örgütsel ve endüstriyel psikolojide geliştirilmiştir. Araştırmalarda yüksek hedeflere ulaşmanın kolay olmadığını ve kişi görevini daha iyi yapmaya çalıştığı için hedeflerine ulaşırken çok daha fazla performans sergilediğini göstermektedir. Kişilerin yüksek ya da zorlu hedefleri olması motive edici bir durumdur; çünkü kişiler düşük ya da kolay hedeflerden ziyade tatmin olmak için daha fazla emek vermeleri gerektiğine inanmaktadır (Locke ve Latham, 2006).



Şekil 3.3. Amaç kuramı

Kaynak: Özkalp ve Kirel,2016 Örgütsel Davranış s 56 Ekin Yayınevi

Kişilerin iş yaşamında hedefler belirlemiş olması örgütte sağlanan motivasyonu açısından önemli bir belirleyicidir. Bir amaç doğrultusunda hareket eden çalışan işin nasıl yapılacağını ve yüksek hedeflerini ortaya koyacaktır.

olabilir ya da iş tatminsizliğinin süresi değişkenlere bağlı olarak değişebilmektedir (Ergeneli, 2006).

Farklı bir bakış açısına göre, iş tatminini etkileyen faktörleri iki başlık altında toplamak mümkündür. Bu faktörler (Sageer vd., 2012: 37):

-Bireysel faktörler

-Örgütsel faktörler

3.1.3.1. Bireysel faktörler

Kişisel belirleyiciler, işgörenlerin motivasyonunu ve kişisel faktörlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak iş tatmini derecesini olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini psikolojik faktörlerle ilişkilendirilebilir ve bu nedenle kişisel değişkenlerin sayısı işgörenlerin iş tatminini belirler. Bu değişkenler beş başlık altında incelenebilmektedir (Sageer vd., 2012: 36):

* *Kişilik*: Bireyin psikolojik durumuna göre iş tatmin düzeyini belirleyen etkenler algı, tutum ve öğrenmedir. İşgörenin yetkinlikleri ve kişiliğinin işe uygunluğu, algısı, tutumları ve öğrenme düzeyi kişilik ile ilgili faktörler arasında sayılabilmektedir (Keser, 2009: 56).

İş tatmininin seviyelerinin çalışandan çalışana değişiklik göstermesinin başlıca nedenlerinden biri işgörenlerin kişilik özellikleridir. İşgörenin gereksinimleri, bu gereksinimlerin önem dereceleri, işini analiz etmede ve değerlendirmesindeki yeteneği, örgütten beklentileri gibi değişkenler iş tatminini belirleyen unsurlardır. Bu değişkenler çalışandan çalışana farklılık gösterir. Bu da işgörenler arasında kişilik farklılıklarından kaynaklanan iş tatmini farklılıklarını doğurur. Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tamamıdır. İş tatmini kişiliğin tüm boyutlarından etkilenebilir. Örneğin, içe dönük kişiliğe sahip işgörenler için fazla dışsal uyaranlarla karşılaşmak fazla stres yaratırken; dışa dönük kişiliğe sahip işgörenler ise daha fazla dışsal uyaranlarla karşılaşmak isterler. Dolayısıyla içe dönük işgören için sakin bir ortamda az kişi ile çalışmak iş tatmini sağlar. Dışa dönük işgörenler, fazla sayıda çalışan ve değişik uyaranları olan bir ortamda iş tatmini duyar (Danacı, 2010: 63).

* *Beklenti*: İşgörenlerin işten beklenti düzeyi, tatmin düzeylerini etkiler. Kişi beklenenden daha fazla sonuç alırsa iş tatmini yüksek olacaktır ve bunun tersi de geçerlidir.

* *Yaş*: Yaş, iş tatmininin kayda değer belirleyicisi olarak tanımlanabilir. Bunun nedeni, daha yüksek enerji seviyelerine sahip genç yaştaki işgörenlerin, yaşlı çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahip olmalarıdır (Özkalp ve Kirel, 2013: 36).

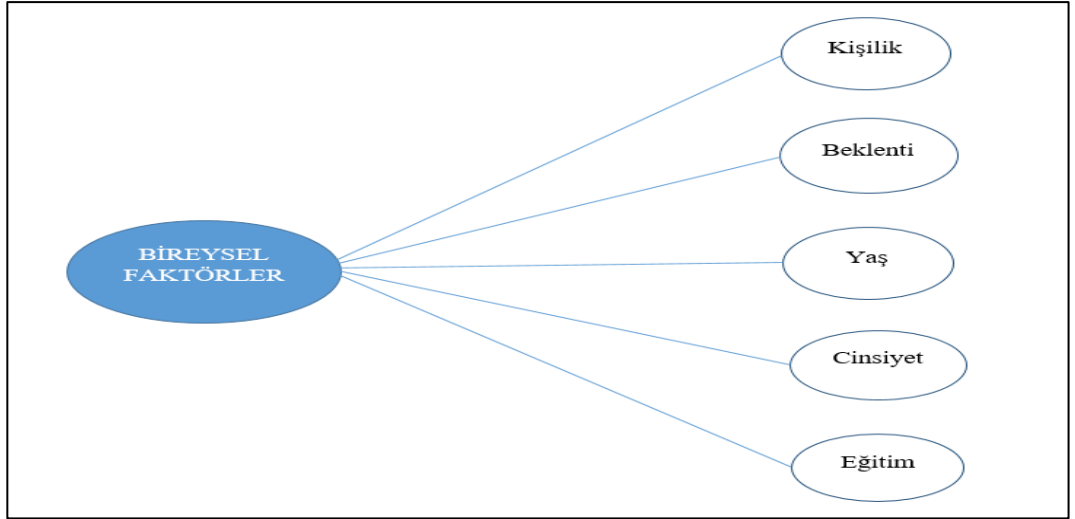
Demografik özellikler arasında en çok bağlantı bulunan yaştır. Gençlerde eğitim ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Böyle bir iş ortamına sahip olmak, genç yaşlarda tatmin etmektedir. Orta yaştaki işgörenler ise iş ortamını tanımış, alışmış, örgüte olan adalet algılarının pozitif olması ve kökleşmiş iş alışkanlıklarına sahip oldukları için iş değiştirme imkânları azaldığını düşündükleri için daha iyimser bir psikolojiye sahiptirler. Yaşlılar ise daha hırslı, stresli, sağlıksız ortamlara dayanmamaktadır (Güven vd., 2005). Genel olarak örgütsel adalet algısı ve iş tatmini, yaş ile artmaktadır.

* *Eğitim*: Eğitim, kişinin kendisini geliştirme fırsatı sağladığı için iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Eğitim, işgörenlerin iş ile ilgili bilgisini ve deneyimini geliştirir. Yüksek eğitilmiş işgörenler, sebat, akılcılık ve düşünme gücüne sahip oldukları için durumu anlayabilir ve olumlu değerlendirebilirler (Keser, 2009: 56).

* *Cinsiyet Farklılıkları*: Kadınlar, erkeklere göre çalışma hayatında daha adil olup, iş tatmin düzeyleri daha yüksektir (Telman ve Ünsal 2004: 27).

Cinsiyet ile örgütsel adalet algısı ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunduğu birçok araştırmanın yanında, cinsiyetin; iş tatmini ve örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin olmadığı çok sayıda araştırma da mevcuttur. Cinsiyetin farklı olması, beklentilerin, işe dair amaç ve hedeflerin farklı olmasına dolayısıyla algı düzeylerinin de farklı olmasına yol açmaktadır (Çelik vd., 2016).

Kişisel faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.



Şekil 3.5. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

Kaynak : (Sageer ve Agarwal, 2012: 36).

3.1.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler iş tatmini düzeyinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İşgörenler zamanının büyük bir kısmını örgütte geçirirler, bu sebeple kişilerin iş tatminini belirleyen örgütsel faktörlerin önemi çok büyüktür. Örgütsel faktörler yöneticiler tarafından belirlenerek personelin iş tatmin düzeyini artırabilir. Örgütsel faktörler on başlık altında toplanabilir (Sageer vd., 2012: 37):

* *Örgütsel Gelişim:* Örgütsel gelişimin amacı, çevrede yeni oluşan pazarları, düzenlemeleri ve sürekli değişen teknolojik gelişmeleri yani kısaca örgütün çevresini daha iyi tanınması ve kendini geliştirmesidir. Tabi bu süreç hem mevcut durumun iyi bir şekilde analizi hem de gelecekteki ihtiyaçların dikkate alınmasıyla başlamaktadır. Örgüt, dışarıdaki gelişmeleri yakından takip etmek için elindeki kaynağı verimli ve etkin kullanmak durumundadır. İşgörenlerin gelişiminin sağlanması, kariyer hedeflerinin belirlenmesi iş tatmini düzeyini de arttıracaktır (Budak ve Budak, 2013: 25).

**Ücretler ve Yardım Politikaları:* Adil bir ücretlendirme politikası iş tatminini önemli ölçüde etkiler. Fakat işgörenler ücretin dağıtımının adil olduğunu düşünse bile ücret yeterli değilse tatminsizlik meydana gelebilmektedir (Erdoğan, 1996).

**Terfi ve kariyer fırsatlarının sunulması:* Yüksek kademelere terfi eden kişilere daha yüksek ücretler ödenmektedir. Terfi işgörelere daha fazla özgürlük

sağladığından terfi olanağı iş tatmini düzeyini arttırabilmektedir (Feldman ve Arnold, 1983, 195-196).

* *İş tatmini düzeyini arttırmak*

* *İş güvenliğinin arttırılması*

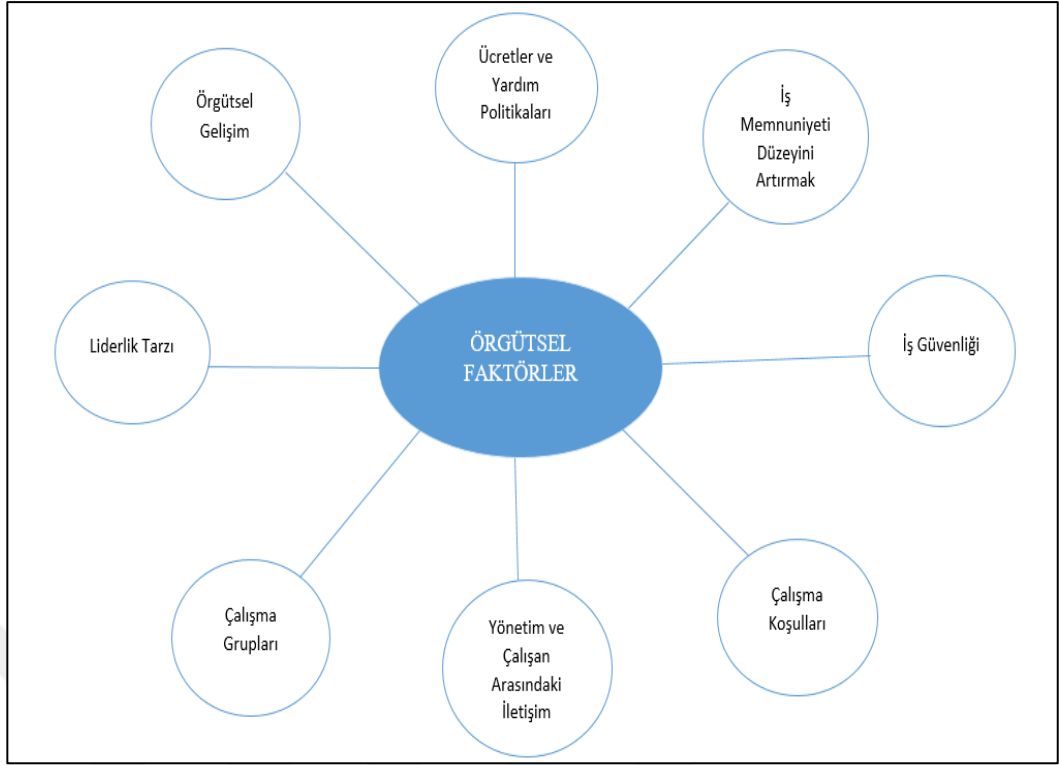
* *Çalışma koşullarının iyileştirilmesi:* İşgörenin görev tanımını bilmesi, rol çatışması ve tükenmişlik yaşamaması, gerçekleştirdiği işler ile ilgili tek başına karar verebilmesi iş tatmin düzeyini etkilemektedir.

* *Yönetim ve işgören arasında iletişimin geliştirilmesi:* Bireylerin iş tatmininin oluşmasında yönetici önemli bir etkidir. Yöneticinin gösterdiği davranış tarzı, işgörenlerin arzuladıkları yöneticilik tarzı ile uyumlu olmadığı zamanlarda, işgörenlerin tatminsizlik yaşamasına neden olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008:205). Yönetici ile işgören arasındaki iletişimin ve ilişkinin kuvvetli olması iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

* *Çalışma gruplarının oluşturulması:* Çalışma gruplarının oluşması iş yerinde işgörenlerin sosyal açıdan yalnız hissetmemelerine ve iş tatmini düzeyinin artmasına katkı sağlamaktadır.

* *Demokratik liderlik stilinin ön planda tutulması*

Örgütsel faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.



Şekil 3.6. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

Kaynak: (Sageer ve Agarwal, 2012: 36).

3.1.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bu bölümde iş tatminsizliğinin sonuçlarından işe yabancılaşma, işten ayrılma ve işe devamsızlık ele alınmıştır.

3.1.4.1. İşe yabancılaşma

İşgörenin artık yaptığı işe anlam yükleyememesi, örgüt içindeki ilişkilerinde tatmin olamaması, kendisini yalnız ve tükenmiş görmesi, örgütteki geleceğine yönelik umutlarının sönmesi, kendisini işleyen bir sistemde basit bir dişli gibi görmesi olarak ifade edilebilir (Elma, 2003).

3.1.4.2. Personel devri

Price personel devrini tanımlarken “örgüt sınırları çevresinde işgörenlerin bir yerden başka bir yere hareket etmesidir” ifadelerini kullanmaktadır. Bu hareketlilik örgüt içerisinde olma ya da örgütten ayrılma şeklinde sonuçlanabilir (Silverberg, 2008: 29).

Personel devri, “belirli bir aralıkta, bir örgüt veya departmanda meydana gelen personelin işe giriş ve çıkış hareketlerinin oluşturduğu bir olgu”dur (Acar, 2008: 120).

Personel devrine sebep olan örgüt içi ve örgüt dışı faktörler bulunmaktadır. Örgüt dışı faktörler işletmenin ve personelin dışında gelişen, firma tarafından kontrol edilmesi zor olan ve etki alanı belirsiz etkenler olarak ifade edilebilir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, toplumsal ve siyasi durumlar bu etkenlerin çıkış kaynağı olarak gösterilebilir. Devlet politikaları sebebiyle oluşan ekonomik durum sonucu örgütün bulunduğu sektör etkilenebilir ve kişiler işlerini kaybedebilir (Tütüncü ve Demir, 2003: 149).

Personel devir hızının yüksek olması örgüt açısından olumsuz bir durumdur. Personel devrinin yüksekliği örgüte olan maliyetin yüksekliğini gösterir. Örgüt bir personelinin kaybederken örgüte olan maliyeti, işten ayrılan personelin maaşının neredeyse iki katına denk gelmektedir. Bu olumsuz etki her sektör için tahminen aynı derecede geçerlidir (Tuna, 2007: 45).

3.1.4.3. İşe devamsızlık

İş tatminsizliği örgütteki genel düzenli yapıyı negatif yönde etkilemektedir. Tatminsizlik örgütün sosyopsikolojik yapısını bozabilmekte ve işgören motivasyonunu alt seviyelere çekebilmekte, işgörenlerin işe devam oranını olumsuz yönde etkilemektedir (Özpehlivan, 2018).

3.2. İşten Ayrılma Niyeti

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramı ve öneminden, işten ayrılma niyetine etki eden çalışana ve örgüte bağlı faktörlerden, sonuçlarından bahsedilmektedir.

3.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti “bir işgörenin mevcut durumda çalıştığı işten yakın zamanda ayrılma isteği ve niyeti” demektir. Aynı zamanda bu istek, “bireyin bilerek ve bilinçli bir şekilde, belirlediği tahmini bir zaman aralığında çalıştığı kurumu terk etme isteği” anlamına da gelmektedir (Price ve Mueller, 1981).

21. yüzyılda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için insan kaynakları yönetimi geçmişe göre daha önemli hâle gelmekte ve insan kaynağı bir işletme için

en önemli kaynak olarak görülmektedir. Yetkin şirketlerin saldırılarına hızlı bir şekilde yanıt vermek, ancak etkili insan kaynağı ve bunları etkin bir şekilde yönetmekle mümkündür. Bu nedenle yöneticiler, kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeyi ve işgörenlerini şirketlerinin performansını artırmak için motive etmeyi amaçlamaktadır (Çetin vd., 2015: 23).

İşgörenlerin iş gücü devir hızı, endüstriyel ve örgütsel psikolojinin üzerinde durulması ve anlaşılması gereken bir kavram olarak göze çarpmaktadır. İşten ayrılma niyeti, “işten/örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti” (Barlett, 1999: 70) ifade etmektedir.

İşgörenler, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakıp onları yeterli görürse işten ayrılma niyeti taşımazlar (Hardy, 1987). Eğer beklenen başarı düzeyi düşük ise işgörenlerin verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve bu durumda kişiler örgüt dışında iş fırsatlarına bakabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir öncülü olarak örgütsel davranış yazınında geniş yer bulmuş bir kavram olarak belirtilmektedir (Newman, 1974; Mobley vd., 1978; Tett ve Meyer, 1993). Bazı çalışmalarda ise, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı üzerinde en fazla etkili olan faktör olduğu ifade edilmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1980; Igarria ve Greenhaus, 1992).

İşten ayrılmaların yüksek olduğu örgütlerde yaşanan olumsuzluklar arasında; yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi, yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitim, işe alım maliyetleri, çalışmaya devam eden kişilerin iş arkadaşlarını kaybetmelerinden dolayı yaşayacakları üzüntü ve yeni gelenler ile yaşanacak ilişkinin belirsizliğinden doğan endişe gibi faktörler yer almaktadır (Scott vd., 1999; Bibby, 2008).

3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyetinin bir işveren için önemi ile işçi için olan önemi arasındaki fark keskin çizgilerle belirlenmiştir. Bir işçinin işten ayrılmayı planlamasındaki faktörler ile işveren için bir işçinin işten ayrılmayı planlamasının etkisi ekonomik, sosyal ve politik sebepler olarak farklı alanlarda incelenebilir (Hellman, 1997) .

İşten ayrılma niyetinin bulunması ve işçinin işverene bu niyetini belirtmesi işverenin gitmeyi planlayan işgöreninin yerine bulacağı kişinin yerine birini

bulması ve yokluğunda oluşabilecek örgütsel sıkıntıları telafi etmesi adına önemli bir faktördür.

3.2.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler çalışana ve örgüte bağlı faktörler olarak iki başlıkta incelenmektedir.

3.2.3.1. Çalışana bağlı faktörler

Sağlık işgörenleri arasında işten ayrılma niyetinin kişisel sebepleri incelendiğinde, işverenden kaynaklı sebepler (Örneğin, çalışma saatlerinin fazlalığı, iş yükünün genişliği vb.) çıkartıldığında, bu faktörlerin:

- Sağlık durumu
- Yaş
- Eğitim Durumu
- İş Tecrübesi
- Kişisel Başarı Hissi

olduğu görülebilmektedir (Liu, Wu, Chou, Chen, Yang ve Hsu, 2016). Bu faktörlerin işgören için negatif yönde evrilmesi yani işgörenin yaşlanması, erken emekliliği planlaması, sağlık durumunun çeşitli sebeplerden dolayı artık çalıştığı işe elvermemesi, üniversite mezunu 10 yıllık tecrübesi olan bir bireyin mevcut işinde kendini başarılı hissetmemesi gibi durumlar, işgörenin işten ayrılma niyeti için kişisel sebepleri oluşturmaktadır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012).

3.2.3.2. Örgüte bağlı faktörler

İşgörenin iş yerindeki tatmininin yüksekliği ile işten ayrılma niyeti arasında zıt yönde bir bağ olduğu düşünülse de mevcut literatür incelendiğinde bu durumun varlığına dair elde tutulabilir ve somut bir kanıt görülmemektedir (Hellman, 1997).

İşgören iş yerindeki tatminsizliğine bağlı olarak işten ayrılma niyetini beslemesine sebep olan faktörler arasında:

- İşçinin iş tanımının genişliği ve karşılığında yeterli maaş alamaması,
- Yönetim ve üst-ast ilişkisinin sağlıksızlığı,

- Terfi olanaklarının bulunmaması,
- Çalışma şartlarının sağlıksızlığı ve düzensizliği

bulunmaktadır. Belirtilen faktörler arasında herhangi bir tatminsizlik, işgörenin iş yerinden ayrılmasında temel bir sebep olarak gösterilebilmektedir. Bu faktörler işveren tarafından sağlandığı için, örgütsel düzenlemeler ile düzeltilebilir veya azaltılabilir (Aydogdu ve Asikgil, 2011).

3.3. Cam Tavan Sendromu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Aşağıda cam tavan sendromu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularına ilişkin literatürde bulunan araştırmaların bilgi, bulgu ve sonuçlarına yer verilecektir.

Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalarda kadın işgörenlerin terfi bekledikleri zaman kendilerinin yerine başkalarının terfi alması üzerine yaşadıkları hayal kırıklığı ifade edilmektedir. Bu aşamada görünmez engellerle karşılaşan kadınların iş tatminleri azalmakta bunun sonucunda ya işten ayrılmakta ya da kariyer planlarından vazgeçmektedirler (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 372).

Kariyer planlarından vazgeçmelerinde üstlendikleri ailevi sorumluluklar ve hissettikleri toplumsal baskının yanı sıra iş tatminsizlikleri etkin rol oynamaktadır. İş tatmini tam tersine kadın işgörenler için bir motivasyon kaynağı olmakta ve yükselmek için önündeki engelleri aşma isteklerini güçlendirmekte ve bunun sonucunda işlerinde başarılı olabilmek ve terfi edebilmek için daha fazla çaba göstermektedirler (Doğru, 2010, s. 3).

Thomas vd. (2014) tarafından ABD merkezli eğlence sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 961 kişi üzerinde gerçekleştiren çalışmada yönetici cinsiyetine göre işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ölçülmüştür. Erkek ve kadın yöneticilerin işgörenleri arasındaki iş tatmini düzeyleri birbirinden farklı çıkmıştır. Erkek yöneticisi memnuniyet puanı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kadın yönetici puanından 14 puan yüksektir. Bu çalışma kadınlara fırsat verilmemesi anlamına gelmemektedir. Eğlence sektöründe liderlik rolü kazanmada kadınların desteklenmesi ve gerekli liderlik eğitimlerinin verilmesi sonucuna varılmıştır.

Imam vd. (2014) tarafından Pakistan’da bankacılık sektöründe yapılan çalışma cinsiyet ayrımcılığı-cam tavan ile çalışan tutum çıktısı (iş tatmini ve motivasyonu) arasında iş stresinin aracı rolünü kontrol etmeyi amaçlamıştır. Çalışma değişkenlerine ilişkin veriler, Pakistan’ın farklı bankaları aracılığıyla sistematik rastgele örnekleme tekniği ile elde edilmiştir. Çalışma 70 erkek ve 70 kadından oluşan 140 kişiye yapılmıştır. Cam tavan-cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan işgörenlerin işlerini kaybetmek istemediklerini ve iş yeri ayrımcılığına rağmen bu tür ayrımcılıklardan kurtulmak için kendilerini kanıtlamakla daha fazla ilgilendiklerini ortaya koyulmuştur.

Balasubramanian vd. (2018) tarafından kadınların cam tavana yönelik tutumlarını, bu kavramın işe bağlılılık ve iş tatminiyle olan ilişkisini anlamak amacıyla 420 kadın işgörene anket yapılmıştır. Aralarındaki ilişkileri anlamak için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışmada kadınların iyimser cam tavan inançları-inkar ve dayanıklılık- engelleri ortadan kaldırır ve kadınlar kendilerini daha meşgul hisseder bu durumda iş tatminleri olumlu yönde etkilenmektedir. Karamsar cam tavan inançları-istifa ve kabul- olumsuz etkiler ve işleriyle daha az meşgul olurlar. Bu durum iş tatminsizliğine sebep olmaktadır.

Sökmen ve Şahingöz (2017) tarafından Antalya’da bulunan zincir otel işletmelerinden üç otelde bulunan 153 kadın işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, konaklama sektöründeki kadın işgörenlerde cam tavan sendromunun boyutlarından biri olan ve zihinsel durağanlığı etkileyen değişkenlerden kurum ikliminin, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda cam tavan boyutlarından kurum iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kurum iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ve etki tespit edilmiştir.

Erdirençelebi ve Karakuş (2018) tarafından Karaman ilinde gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir gıda işletmesinde çalışmakta olan 192 kadın işgörenin cam tavan sendromu algısının olup olmadığı ve bu durumun örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini nasıl etkilediği üzerine araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda cam tavan algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Choi ve Yoon (2014) tarafından Kore’nin önde gelen havayollarında çalışan 289 kadın havayolu çalışanlarının algıladıkları cam tavanın örgütsel adalet ve iş

tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda cam tavanın iş tatmini üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Nazmul vd. (2016) tarafından Bangladeş'te bankacılık ve telekomünikasyon olmak üzere iki özel sektörde çalışan kadınların cam tavan algılarının iş tatmini ve iş değiştirme kararları üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlı araştırma yapılmıştır. Rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş 192 kadın işgörene anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda cam tavan ile ilgili değişkenlerin kadın işgörenlerin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını, ancak kadın işgörenlerin mevcut işlerini değiştirme kararlarını istatistiksel olarak önemli ölçüde etkileyen birkaç cam tavan faktörünün olduğu bulunmuştur. Herhangi bir erkek meslektaşı tarafından, üst düzey yönetim pozisyonlarına geçmek için veya terfiler için ayrımcılığa uğradığını düşünenlerin mevcut işlerini değiştirmek istemektedir. Durumu iyileştirmek için organizasyonda farkındalık oluşturma, standart ve etik insan kaynakları uygulamaları, ayrımcı tutum ve davranışlar için katı politikalar vb. gibi çeşitli girişimlerde bulunulması gerekmektedir.

Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Witt, 1989; Shalley, Gilson ve Blum, 2000). Yapılan çalışmalar iş tatmini yüksek insanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve bunun sonucunda daha iyi bir öğrenme potansiyeline sahip oldukları için yeni işleri kısa sürede öğrendiklerini, iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğunu göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 128). İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda ise iş tatmini ile verimlilik arasında her zaman pozitif bir ilişki olamayacağı görülmektedir. İşgörenlerin işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki görülmektedir. Ortalama bir işgören tatmin olduğu zaman yoğun çalışırken, bazı işçiler memnuniyet eksikliklerini unutmak için yoğun çalışır, bazıları ise daha az çaba gerektiren, kolay işlerde çalıştıkları zaman tatmin olurlar (Mullins, 1993: 483).



4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmada sağlık sektöründe cam tavan algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin belirlenmesi, bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması ve cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi varsa ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışma yapılırken herkesin mutlaka bir gün yolunun düştüğü, pandemi sürecinde ağır çalışma koşullarına sahip, 7/24 hizmet verme özelliğine sahip, birçok kişinin istihdam edildiği, işlerin acil ve ertelenemez olduğu, yoğun bir emek ortaya konulması sebebiyle sağlık sektörü seçilmiştir. Araştırmanın amacı sağlık sektöründe istihdam edilen işgörenlerin cam tavan algılarının iş tatminlerine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda kadın işgörenlerin gözle görülemeyen engeller konusunda nasıl tavır takındıkları ve karşılaştıkları engelleri aşma konusunda mücadele etmeyi bırakıp bırakmadıklarını ölçmektedir. Uygulama aynı zamanda erkek işgörenleri de kapsamaktadır. Erkek işgörenlerin gözünden cam tavan algısını belirlemek istenmektedir. Erkek işgörenlerin kendilerinin kadınlara olan bakış açılarını ortaya koymaktadır. Hem kadın hem erkek işgörenlerin ne derece kadın yönetici ve işgörelere değer verdikleri, bu doğrultuda onlara sundukları çalışma koşullarını incelemektedir.

4.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma Evreni-Örneklem

Çalışmanın evrenini Ankara'da bulunan kamu ve özel hastanelerde görev yapmakta olan 10.000'in üzerinde bulunan sağlık çalışanını oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini Ankara ilinde merkez yerleşkede bulunan kamu ve özel hastane çalışanlarından oluşan 386 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem belirlenirken aşağıdaki formülasyon kullanılmış olup 383 kişiye ulaşılmış olması istatistiksel açıdan yeterli olduğu tespit edilmiştir.

$$n = \frac{(Nt^2pq)}{(d^2(N-1) + t^2pq)}$$

$$n = \frac{(10.000*(1,96)^2*0,5*0,5)}{((0,05)^2*(9999) + (1,96)^2*0,05*0,05)} n = 383 \sim$$

Formülde yer alan N: anakütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemesi olasılığını, d: kabul edilen ± örneklem hata oranını ve t_α(α, sd): α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değerini ifade etmektedir (Yamane, 2001).

Araştırmaya sadece merkez yerleşkede bulunan hastane çalışanlarının dâhil edilmiş olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Sağlık sektöründe cam tavan sendromunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini inceleyip çalışmayı hem kadınlara hem erkeklere uygulayan bir çalışmaya literatürde az rastlanmıştır. Elde edilen sonuçların sağlık sektörü ve diğer sektör çalışanlarına ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Veri Toplama Tekniği

Araştırma verileri 2021 yılında Ankara’da merkez yerleşkede bulunan kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan anket formu işgörenlere Google Forms aracılığı ile eposta olarak uygulanmıştır. Yeterli sayıya ulaşabilmek için anketlerin bazıları elden dağıtılarak uygulanmıştır.

Ölçekler

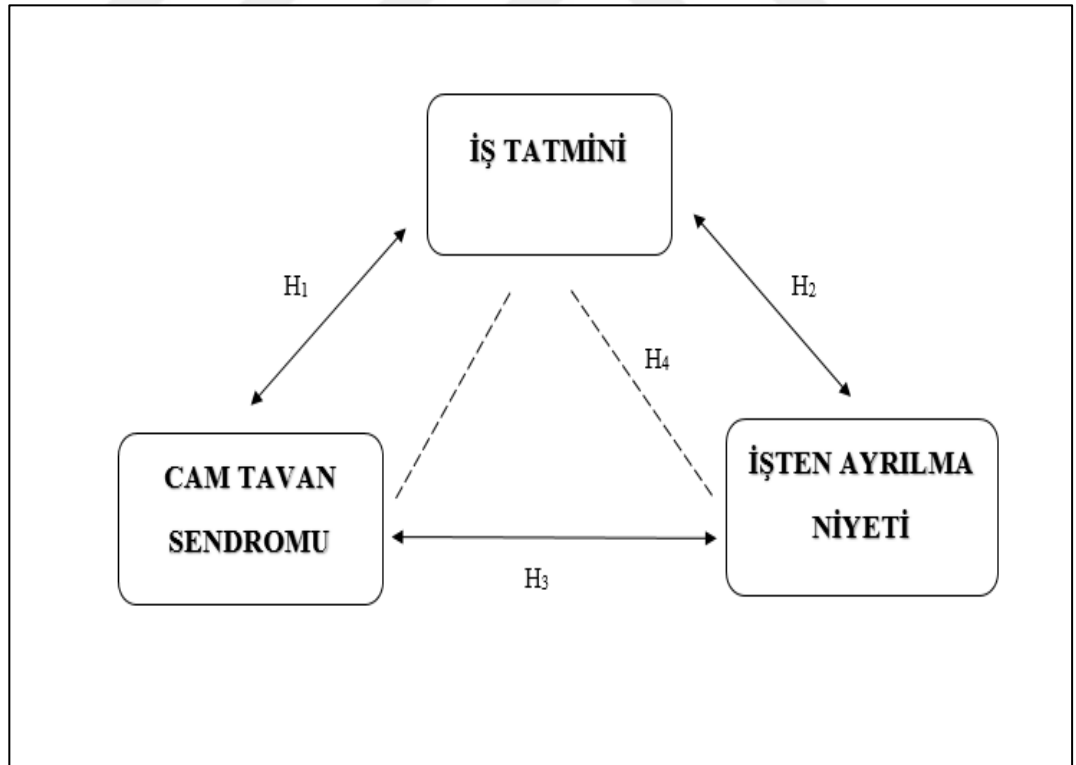
Öncelikle ölçüm aracında yedi demografik(cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek, çalışma durumu, yöneticilik görevi) soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci kısmı 30 maddeden oluşmaktadır. Mevcut araştırmada çalışan kadınların gelişimine engel olan cam tavan sendromunu ölçmek amacıyla Dimovski, Skerlavaj ve Man (2010) tarafından geliştirilen ve kurum kültürü, kurum

iklimi ve kurumdaki uygulamaları esas alan toplam 21 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İş tatmin düzeyini belirlemek amacıyla Agho, Price ve Müller (1992)'in 6 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen 3 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin çevirisi ve geri çevirisi araştırmacılar tarafından yapılmış, hem davranış alanında çalışan akademisyenlere, hem de dil bilimcilere de incelenmiştir. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum.....5=Kesinlikle Katılıyorum).

Veriler SPSS 25.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, bağlantısız örneklemeler için t testi, regresyon ve korelasyon analizi gibi analiz yöntem ve teknikleri kullanılmıştır.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada cam tavan, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenecektir. Çalışmada sınanacak hipotezler aşağıda belirtilmiştir;



Şekil 4.1. Araştırma modeli

Ana hipotezler

H₁: İşgörenlerin cam tavan algısı, iş tatmini düzeylerine anlamlı bir şekilde etki eder.

H₂: İşgörenlerin iş tatmini düzeyi, işten ayrılma niyetine anlamlı bir şekilde etki eder.

H₃: İşgörenlerin cam tavan algısı, işten ayrılma niyetine anlamlı bir şekilde etki eder.

H₄: Cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.

Alt hipotezler

H_{1.1}: Kadın işgörenlerin cam tavan algısının iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1.2}: Erkek işgörenlerin cam tavan algısının iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.1}: Kadın işgörenlerin iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2.2}: Erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.1}: Kadın işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.2}: Erkek işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4.1}: Kadın işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.

H_{4.2}: Erkek işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.

4.4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde güvenilirlik analizine, geçerlilik analizine, katılımcılara ait demografik bulgulara, cam tavan ile ilgili bulgulara, iş tatmini ile ilgili bulgulara, işten ayrılma ile ilgili bulgulara, cam tavan, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ilişkilerine ve birbirlerine olan etkilerine değinilmiştir.

4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçüm aracının geçerliliği olabilmesi için güvenilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda cam tavan sendromu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçek maddelerinin içsel tutarlılığı “*Cronbach’s Alpha (α)* güvenilirlik katsayısı” ile ölçümlenmiştir.

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s α
Cam Tavan	21	0,89
İş Tatmini	6	0,89
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,72

Tablo 4.1. İç tutarlılık güvenilirlik analizi sonuçları

Tablo 4.1’de araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach’s α katsayıları ve madde sayıları yer almaktadır. Değerler 0,72 ile 0,89 aralığında değişim göstermektedir. Maddeler arasındaki içsel tutarlılık kat sayısı beklenildiği gibi 0,7 değerinden yüksektir. Ölçekten madde çıkarılması durumunda ölçek güvenilirlik kat sayısının var olanlardan daha yüksek bir değer taşımadığı saptanmıştır. Dolayısıyla, ölçeklerden madde çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamaktadır.

4.4.2. Geçerlilik Analizi

İçsel tutarlılık güvenilirliği mevcut olan ölçeklerin yapı geçerliliğini analiz etmek için SPSS25 programında “*maksimum olasılık*” modunda var olan literatürden hareket ederek, değişkenlerin ilişkili olduğu düşünülerek “eğik döndürme” metotlarından “*Kaiser normalizasyonu ile oblimin*” yönteminden yararlanılmıştır.

Cam Tavan Algısının Yapı Geçerliliği

Maddeler	Kurum Kültürü	Kurum İklimi	Kurum Uygulamaları
1)“İşinde bağımsız çalışan kadınlar için kendileri olabilmek erkeklere oranla daha zordur”.	,45		
2)“Kadınlar işte kendileri gibi olabileceklerini düşünürler”.	,61		
Maddeler	Kurum Kültürü	Kurum İklimi	Kurum Uygulamaları
3)“Kadınları başka bir bölgede veya ülkede görevlendirmek zordur”.	,42		
4)“Kadınlar çalışma performansları hakkında erkeklere nazaran daha fazla haksız değerlendirmeye maruz kalırlar”.		,79	
5)“Kadınlar haksız bir şekilde yargılandıklarını/değerlendirildiklerini düşünürler”.		,61	
6) “Kadınların profesyonel kabiliyetleri hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar”.		,79	
7)“Kadınların kariyerlerine bağlılıkları hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar”.		,75	
8) “Çalışma hayatı kadınlara yönelik olumsuz tutumlar etrafında şekillendirilmiştir”.		,87	
9) “Kadınlar işyerinde yönetim ve yöneticileri tarafından kendilerine davranılma şeklinin kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan etkilendiğini düşünmektedir”.		,70	
10)“Erkekler toplantılarda kadınların söylediklerini önemseme konusunda başarısızdır”.		,64	
11)“Kadınlar söylediklerini erkeklerin önemsemesi için erkeklere yönelik profesyonel konuşmalara çok daha fazla hazırlıklı olmaları gerektiğini hisseder”.		-,64	

Tablo 4.2. Cam tavan algısının yapı geçerliliği

12) “Kadınlar terfi edebilmek için işlerinde erkeklerden daha başarılı olmaları gerektiğini düşünür”.		-,57	
13) “Kadın olarak terfi edebilmek için çok daha başarılı ve saldırgan olmak zorundadırlar”.		-,53	
14) “Örgütler farklılıklara değer verirler”.		,63	
15)“İş yerinde profesyonel/mesleki gelişim için kadınlar erkeklere göre daha az fırsata sahiptir”.			,75
16)“Kadınlar istediklerinden daha az profesyonel/mesleki gelişim fırsatına sahip olduklarını düşünür”.			,59
17) “Kadın olarak iş yerinde zorluklarla karşılaşsanız, gidebileceğiniz biri ya da bir yer vardır”.			,62
18) “Kadınlar, erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla örgütsel destek ve güvene sahip olduğunu düşünmektedir”.			-,42
19) “Kadınlar iş yerinde daha fazla destek ve güvene sahip olmayı tercih ederler”.			-,76
20) “Kadınlar işteki ve evdeki sorumluluklarını yönetebilmek için yeterli örgütsel desteği almaktadırlar”.			,68
21) “Kadınlar iş ve evde üstlendikleri rolleri yönetebilmek için daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını düşünmektedirler”.			-,73

Tablo 4.2. (devam) Cam tavan algısının yapı geçerliliği

KMO=0,91 değeri makul düzeydeki alt limit olarak kabul edilen 0,60'ın üzerinde ve “Barlett küresellik testi” $\chi^2(210) = 3452,650$ ($p < 0,001$) anlamlıdır. Bu açıdan, araştırma örneklemini faktör analizinin uygulanması bakımından yeterlilik göstermektedir. Faktör yükleri genel olarak en az ,32'nin üzerinde olması önerildiği gibi -,76'dan ,87'ye kadar uzanmaktadır. Faktör analizine dayanarak, öz değeri

(eigen value) 1’den büyük ve toplam varyansın %54,22’sini açıklayan 3 boyuta ulaşılmıştır. Çapraz yüklenme potansiyeli ile karşılaşılmadığından ölçek maddelerinden çıkartılma yapılmasına gerek duyulmamıştır. Dimovski, Skerlavaj ve Man (2010) ’nin boyut isimlendirmelerine uyum gösterilmiştir.

Maddeler	İş tatmini
22) “İşimden gerçekten zevk alırım”.	,86
23) “İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim”.	,84
24) “İşimden nadiren sıkılırım”.	,67
25) “Başka bir iş yapmayı arzu etmem”.	,76
26)“Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir/hevesliyimdir”.	,85
27) “İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim”.	,84

Tablo 4.3. İş tatmininin yapı geçerliliği

KMO=0,89 değeri makul düzeydeki alt limit olarak kabul edilen 0,60’ın üzerinde ve “*Barlett küresellik testi*” $\chi^2(15) = 1271,685$ ($p < 0,001$) anlamlıdır. Bu açıdan, araştırma örneklemini faktör analizinin uygulanması bakımından yeterlilik göstermektedir. Faktör yükleri genel olarak en az ,32’nin üzerinde olması önerildiği gibi ,67’den ,86’ya kadar uzanmaktadır. Faktör analizine dayanarak, öz değeri (eigen value) 1’den büyük ve toplam varyansın %65,70’ini açıklayan 1 boyuta ulaşılmıştır. Çapraz yüklenme potansiyeli ile karşılaşılmadığından ölçek maddelerinden çıkartılma yapılmasına gerek duyulmamıştır. Agho, Price ve Müller (1992)’in boyut isimlendirmelerine uyum gösterilmiştir.

Maddeler	İşten ayrılma niyeti
28) “Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum”.	,86
29) “En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum”.	,86
30) “Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum”.	,61

Tablo 4.4. İşten ayrılma niyetinin yapı geçerliliği

KMO=0,61 değeri makul düzeydeki alt limit olarak kabul edilen 0,60’ın üzerinde ve “Barlett küresellik testi” $\chi^2(3) = 258,161$ ($p < 0,001$) anlamlıdır. Bu açıdan, araştırma örneklemini faktör analizinin uygulanması bakımından yeterlilik göstermektedir. Faktör yükleri genel olarak en az ,32’nin üzerinde olması önerildiği gibi ,61’den ,86’ya kadar uzanmaktadır. Faktör analizine dayanarak, öz değeri (eigen value) 1’den büyük ve toplam varyansın %62,47’sini açıklayan 1 boyuta ulaşılmıştır. Çapraz yüklenme potansiyeli ile karşılaşılmadığından ölçek maddelerinden çıkartılma yapılmasına gerek duyulmamıştır. Bluedorn (1982) ’in boyut isimlendirmelerine uyum gösterilmiştir.

4.4.3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Frekans Analizi

Katılımcılarla ilgili demografik bulgular cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, yöneticilik görevi ve eğitim durumu değişkenleri bağlamında Tablo 4.5.’te sırayla sunulacaktır.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	113	28,9
Kadın	273	71,1
Yaş	Frekans	Yüzde(%)
20-29	205	53,2
30-39	100	26,0
40-49	69	17,9
+50	12	2,9

Tablo 4.5. Demografik bulgular tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde(%)
Bekar	206	53,2
Evli	180	46,8
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde(%)
1 yıldan az	110	29,1
1-5 yıl	175	46,1
6-10 yıl	34	8,5
11-15 yıl	22	5,3
16-20 yıl	21	5,1
20 yıldan fazla	24	5,9
Yöneticilik Görevi	Frekans	Yüzde(%)
Evet	84	21,3
Hayır	302	78,7
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
İlköğretim	2	,5
Ortaokul	54	13,8
Lise	45	11,5
Lisans	208	54,3
Lisansüstü	77	19,8

Tablo 4.5.(devam) Demografik bulgular tablosu

Araştırmanın örneklemini 113 erkek, 273 kadından meydana gelmektedir. Yüzdesel dağılımlar erkek için 28,9 ve kadın için 71,1'dir. Yaş değişkeni aralığı Tablo 4.5.'te aktarıldığı şekliyle gruplandırılmıştır. 20-29 ve 30-39 yaş aralığı gruplarının toplam sayısı (205+100=305) 305'tir ve tüm örneklemin (53,2+26,0=79,2) %79,2'sine karşılık gelmektedir. Çalışma süresi birim yıl açısından Tablo 4.5'teki gibi gruplandırılmıştır. 1 yıldan az ve 1-5 yıl gruplarında işgörenlerin toplam sayısı (110+175=285) 285'dir ve tüm örneklemin (29,1+46,1=75,2) %75,2'sini oluşturmaktadır.

4.4.4. Cam Tavan ile İlgili Bulgular

Cam tavana ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.4.4.1. Cam tavana ilişkin istatistikler

Cam Tavan Soruları	Seçenekler	Kişi Sayısı	Kişi Oranı(%)	Ortalama Değer
1) “İşinde bağımsız çalışan kadınlar için kendileri olabilmek erkeklere oranla daha zordur”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	76 69 52 109 80	19,5 17,9 13,5 28,3 20,8	3,13
2) “Kadınlar işte kendileri gibi olabileceklerini dřiřünürler”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	27 70 80 149 60	7,0 18,1 20,7 38,6 15,5	3,38
3) “Kadınları başka bir bölgede veya ölkede görevlendirmek zordur”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	81 100 49 101 55	20,9 26,1 12,5 26,4 14,1	2,87
4) “Kadınlar alışma performansları hakkında erkeklere nazaran daha fazla haksız değerlendirmeye maruz kalırlar”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	44 85 48 107 102	11,4 22,0 12,4 27,7 26,4	3,36
5)“Kadınlar haksız bir şekilde yargılandıklarını/değerlendirildiklerini dşişünürler”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	34 69 87 135 61	8,8 17,9 22,3 35,1 15,8	3,31
6)“Kadınların profesyonel kabiliyetleri hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar”	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	33 83 50 122 98	8,5 21,5 13,0 31,6 25,4	3,44

Tablo 4.6. Cam tavana ilişkin tanımlayıcı istatistikler

7)“Kadınların kariyerlerine bağlılıkları hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	55 85 53 110 83	14,3 22,1 13,8 28,6 21,3	3,21
8) “Çalışma hayatı kadınlara yönelik olumsuz tutumlar etrafında şekillendirilmiştir”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	49 100 82 102 53	12,5 26,1 21,1 26,6 13,6	3,026
9)“Kadınlar işyerinde yönetim ve yöneticileri tarafından kendilerine davranılma şeklinin kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan etkilendiğini düşünmektedir”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	44 77 97 103 65	11,2 20,1 25,3 26,8 16,7	3,18
10)“Erkekler toplantılarda kadınların söylediklerini önemseme konusunda başarısızdır”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	46 108 64 102 66	11,7 28,2 16,4 26,6 17,0	3,09
11) “Kadınlar söylediklerini erkeklerin önemsemesi için erkeklere yönelik profesyonel konuşmalara çok daha fazla hazırlıklı olmaları gerektiğini hissedir”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	39 100 58 114 75	10,1 26,0 15,1 29,6 19,2	3,22
12)“Kadınlar terfi edebilmek için işlerinde erkeklerden daha başarılı olmaları gerektiğini düşünür”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	58 87 44 112 85	14,9 22,5 11,3 29,3 22,0	3,21

Tablo 4.6. (devam) Cam tavana ilişkin tanımlayıcı istatistikler

13) “Kadın olarak terfi edebilmek için çok daha başarılı ve saldırgan olmak zorundadırlar”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	67 91 68 92 68	17,1 23,7 17,6 23,9 17,6	3,01
14)“Örgütler farklılıklara değer verirler”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	48 74 117 97 50	12,2 19,1 30,6 25,3 12,8	3,07
15)“İş yerinde profesyonel/mesleki gelişim için kadınlar erkeklere göre daha az fırsata sahiptir”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	58 100 56 107 65	15,1 26,0 14,3 27,9 16,7	3,05
16)“Kadınlar istediklerinden daha az profesyonel/mesleki gelişim fırsatına sahip olduklarını düşünür”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	45 86 78 121 56	11,5 22,3 20,2 31,7 14,4	3,15
17)“Kadın olarak iş yerinde zorluklarla karşılaşsanız, gidebileceğiniz biri ya da bir yer vardır”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	44 62 91 121 68	11,3 16,0 23,6 31,5 17,6	3,28
18)“Kadınlar, erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla örgütsel destek ve güvene sahip olduğunu düşünmektedir”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	42 77 86 120 61	10,7 20,1 22,4 31,3 15,6	3,21

Tablo 4.6. (devam) Cam tavana ilişkin tanımlayıcı istatistikler

19 “Kadınlar iş yerinde daha fazla destek ve güvene sahip olmayı tercih ederler”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	30 48 48 154 106	7,8 12,2 12,2 40,1 27,6	3,67
20)“Kadınlar işteki ve evdeki sorumluluklarını yönetebilmek için yeterli örgütsel desteği almaktadırlar”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	76 96 86 81 47	19,8 25,0 22,4 20,8 12,0	2,80
21) “Kadınlar iş ve evde üstlendikleri rolleri yönetebilmek için daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını düşünmektedirler”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	30 42 55 149 110	7,8 10,6 14,3 38,7 28,6	3,70

Tablo 4.6. (devam) Cam tavana ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Anketin ve cam tavanın 1.sorusu “İşinde bağımsız çalışan kadınlar için kendileri olabilmek erkeklere oranla daha zordur”’a “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 109’dur ve örneklemin %28,3’üne karşılık gelmektedir. Bu açıdan, çalışan kadınların iş ortamında erkeklere oranla kendileri olmalarının daha zor olduğu düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 2.sorusu “Kadınlar işte kendileri gibi olabileceklerini düşünürler”’e “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 149’dur ve örneklemin %38,6’sına karşılık gelmektedir. Böylece, çalışan kadınların iş ortamında kendileri olmak istedikleri düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 3.sorusu “Kadınları başka bir bölgede veya ülkede görevlendirmek zordur”’a “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 101’dir ve örneklemin %26,4’üne karşılık gelmektedir. Bu yüzden, çalışan kadınları başka bir bölge ve ülkede görevlendirmenin zor olduğu düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 4.sorusu “Kadınlar çalışma performansları hakkında erkeklere nazaran daha fazla haksız değerlendirmeye maruz kalırlar”’a “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 107’dir ve örneklemin %27,7’sine

karşılık gelmektedir. Bu sebepten dolayı, çalışan kadınların iş performanslarının haksız olarak değerlendirildiği düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 5.sorusu “*Kadınlar haksız bir şekilde yargılandıklarını/ değerlendirildiklerini düşünürler*”’a “*Katılıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 135’dir ve örneklemin %35,1’ine karşılık gelmektedir. Sonuç olarak, örgütte kadınların adil bir şekilde değerlendirildikleri düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 6.sorusu “*Kadınların profesyonel kabiliyetleri hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar*”’a “*Katılıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 122’dir ve örneklemin %31,6’sına karşılık gelmektedir. Özetle, kadınlara karşı oluşan olumsuz yargı ve algıların onların yükselmelerine engel olacağı düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 7.sorusu “*Kadınların kariyerlerine bağlılıkları hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar*”’a “*Katılıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 110’dir ve örneklemin %28,6’sına karşılık gelmektedir. Bu yüzden çalışan kadınların kariyerleri ile ilgili önyargıların onların çalışma hayatında yükselmelerine engel olacağı düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 8.sorusu “*Çalışma hayatı kadınlara yönelik olumsuz tutumlar etrafında şekillendirilmiştir*”’e “*Katılıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 102’dir ve örneklemin %26,6’sına karşılık gelmektedir. Bu açıdan çalışma hayatında kadınlara karşı olumsuz tutumlar sergilendiği düşünülmektedir.

Anketin ve cam tavanın 9.sorusu “*Kadınlar işyerinde yönetim ve yöneticileri tarafından kendilerine davranılma şeklinin kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan etkilendiğini düşünmektedir*”’e “*Katılıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 103’tür ve örneklemin %26,8’ine karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 10.sorusu “*Erkekler toplantılarda kadınların söylediklerini önemseme konusunda başarısızdır*”’a “*Katılmıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 108’dir ve örneklemin %28,2’sine karşılık gelmektedir. Diğer taraftan, örgütteki toplantılarda kadınların söyledikleri önemsenir ve dikkate alınır.

Anketin ve cam tavanın 11.sorusu “*Kadınlar söylediklerini erkeklerin önemsemesi için erkeklere yönelik profesyonel konuşmalara çok daha fazla hazırlıklı olmaları gerektiğini hisseder*”’e “*Katılıyorum*” yanıtını veren katılımcı

sayısı 114' tür ve örneklemin %29,6'sına karşılık gelmektedir. Bu yüzden kadınlar erkeklerin kendilerini dikkate alması için onlara karşı daha profesyonel tavırlar sergilemektedir.

Anketin ve cam tavanın 12.sorusu "*Kadınlar terfi edebilmek için işlerinde erkeklerden daha başarılı olmaları gerektiğini düşünür*"'e "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 112'dir ve örneklemin %29,3'üne karşılık gelmektedir. Bu sebeple kadınlar bilinçaltında terfi alabilmeleri için erkeklerden daha çok çalışıp başarılı olmaları gerektiğini düşünmektedir.

Anketin ve cam tavanın 13.sorusu "*Kadın olarak terfi edebilmek için çok daha başarılı ve saldırgan olmak zorundadırlar*"'a "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 92'dir ve örneklemin %23,9'una karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 14.sorusu "*Örgütler farklılıklara değer verirler*"'e "*Kararsızım*" yanıtını veren katılımcı sayısı 117'dir ve örneklemin %30,6'sına karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 15.sorusu "*İş yerinde profesyonel/mesleki gelişim için kadınlar erkeklere göre daha az fırsata sahiptir*"'e "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 107'dir ve örneklemin %27,9'una karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 16.sorusu "*Kadınlar istediklerinden daha az profesyonel/mesleki gelişim fırsatına sahip olduklarını düşünür*"'e "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 121'dir ve örneklemin %31,7'sine karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 17.sorusu "*Kadın olarak iş yerinde zorluklarla karşılaşsanız, gidebileceğiniz biri ya da bir yer vardır*"'a "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 121'dir ve örneklemin %31,5'ine karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 18.sorusu "*Kadınlar, erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla örgütsel destek ve güvene sahip olduğunu düşünmektedir*"'e "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 120'dir ve örneklemin %31,3'üne karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 19.sorusu "*Kadınlar iş yerinde daha fazla destek ve güvene sahip olmayı tercih ederler*"'e "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı

154'tür ve örneklemin %40,1'ine karşılık gelmektedir. Ayrıca, cam tavan algısıyla ilgili maddelerde işgörenlerin çoğunluğunun aynı fikirde olduğu sorudur.

Anketin ve cam tavanın 20.sorusu "*Kadınlar işteki ve evdeki sorumluluklarını yönetebilmek için yeterli örgütsel desteği almaktadırlar*"'a "*Katılmıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 96'dır ve örneklemin %25'ine karşılık gelmektedir.

Anketin ve cam tavanın 21.sorusu "*Kadınlar iş ve evde üstlendikleri rolleri yönetebilmek için daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını düşünmektedirler*"'e "*Katılıyorum*" yanıtını veren katılımcı sayısı 149'dur ve örneklemin %38,7'sine karşılık gelmektedir.

4.4.4.2. Cam tavan ortalamaları

	N	Min	Max	Ort.	S.S.
Cam Tavan	386	1,00	5,00	3,23	0,72

Tablo 4.7. Cam tavan ortalamaları

Tablo 4.7'de görüldüğü üzere 386 katılımcının algıladığı cam tavan ortalaması incelendiğinde işgörenlerin cam tavan algılarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.4.4.3. Cam tavanın demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin hipotez sonuçları

$p=0,94$, $p>0,05$ yani $0,94>0,05$ ifadesine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=-1,881$, $p=0,061$ olarak belirlenmiştir. Cam tavan ile cinsiyet arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Özetle, işgörenlerin kadın ya da erkek olmaları cam tavan algılarında bir fark yaratmamaktadır.

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	p
Cam Tavan	Erkek	113	3,1256	,73023	-1,881	,061
	Kadın	273	3,2844	,72371		

Tablo 4.8. Cam tavan ile cinsiyet ilişkisi

$p=0,186$, $p>0,05$ yani $0,186>0,05$ ifadesine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=1,972$, $p=0,049$ olarak belirlenmiştir. Cam tavan ile medeni durum arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Özetle, işgörenlerin bekar veya evli olması cam tavan algılarında bir fark yaratmaktadır. Bekar işgörenlerin cam tavan algısı ortalamanın üzerinde olup evli işgörelere göre daha yüksek bir algıya sahiptir.

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S	t	p
Cam Tavan	Bekar	206	3,3014	,68894	1,972	,049
	Evli	180	3,1503	,76112		

Tablo 4.9. Cam tavan ile medeni durum ilişkisi

$p=0,190$, $p>0,05$ yani $0,190>0,05$ ve $F=1,726$ değerine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=-1,588$, $p=0,113$ olarak belirlenmiştir. Cam tavan ile yöneticilik görevi arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Özetle, işgörenler yönetici olsun ya da olmasın cam tavan algılarında bir fark meydana gelmemektedir.

	Yöneticilik Görevi	N	Ort.	S.S.	t	p
Cam Tavan	Evet	84	3,1197	,64547	-1,588	,113
	Hayır	302	3,2656	,73584		

Tablo 4.10. Cam tavan ile yöneticilik görevi ilişkisi

$p=0,000$, $p<0,05$ yani $0,000<0,05$ ve $F=0,89$ değerine ulaşılmıştır. Cam tavan ile yaş arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 20-29 yaş grubu aralığında bulunan işgörenlerin diğer yaş gruplarına göre en yüksek cam tavan algısına sahip olduğu görülmektedir.

Cam Tavan\Yaş	N	Ort.	S.S.	F	p
20-29	205	3,3750	,65641	6,074	,000
30-39	100	3,0451	,81138		
40-49	69	3,1194	,73394		
+50	12	2,8730	,47080		

Tablo 4.11. Cam tavan ile yaş ilişkisi

$p=0,001$, $p<0,05$ yani $0,001<0,05$ ve $F=4,094$ değerine ulaşılmıştır. Cam tavan ile çalışma süresi arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1 yıldan az işgörenlerin cam tavan algısının en yüksek olduğu ve çalışma süresi arttıkça algının azaldığı görülmektedir.

Cam Tavan/Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F	p
1 yıldan az	110	3,4582	,75163	4,094	,001
1-5 yıl	175	3,1525	,67122		
6-10 yıl	34	3,0197	,68612		
11-15 yıl	22	2,9452	,72782		
16-20 yıl	21	3,3860	,74042		
20 yıldan fazla	24	3,0930	,71682		

Tablo 4.12. Cam tavan ile çalışma süresi ilişkisi

$p=0,571$, $p>0,05$ yani $0,571>0,05$ ve $F=0,732$ değerine ulaşılmıştır. Cam tavan ile eğitim durumu arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır.

Cam Tavan/Eğitim	N	Ort.	S.S.	F	p
İlköğretim	2	2,2381	-	,732	,571
Ortaokul	54	3,1905	,61592		
Lise	45	3,2329	,92041		
Lisans	208	3,2154	,74215		
Lisansüstü	77	3,3076	,65288		

Tablo 4.13. Cam tavan ile eğitim durumu ilişkisi

4.4.5. İş Tatmini ile İlgili Bulgular

İş tatminine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.4.5.1. İş tatminine ilişkin istatistikler

İş Tatmini Soruları	Seçenekler	Kişi Sayısı	Kişi Oranı(%)	Ortalama Değer
22)“İşimden gerçekten zevk alırım”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	22 36 63 159 106	5,5 9,1 16,2 41,5 27,7	3,77
23)“İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	15 44 60 149 118	3,6 11,2 15,6 38,8 30,7	3,82
24) “İşimden nadiren sıkılırım”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	23 58 95 142 68	5,8 14,9 24,6 37,2 17,5	3,46
25)“Başka bir iş yapmayı arzu etmem”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	58 83 104 75 66	14,9 21,4 27,2 19,3 17,2	3,03
26) “Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir/hevesliyimdir”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	24 44 64 154 100	6,2 11,4 16,4 40,0 26,0	3,68
27)“İşimden oldukça tatmin olduğumu hissedirim”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	37 54 83 130 82	9,7 13,8 21,4 33,9 21,1	3,43

Tablo 4.14. İş tatminine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Anketin ve cam tavanın 22.sorusu “İşimden gerçekten zevk alırım”’a “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 159’dur ve örneklemin %41,5’ini oluşturmaktadır. Ayrıca, 22.madde, iş tatmini ile ilgili maddelerden işgörenlerin çoğunluğunun fikir birliğine vardığı ifadedir.

Anketin ve cam tavanın 23.sorusu “İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim”’e “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 149’dur ve örneklemin %38,8’ini oluşturmaktadır.

Anketin ve cam tavanın 24.sorusu “İşimden nadiren sıkılırım”’a “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 142’dir ve örneklemin %37,2’sini oluşturmaktadır.

Anketin ve cam tavanın 25.sorusu “Başka bir iş yapmayı arzu etmem”’e “Kararsızım” yanıtını veren katılımcı sayısı 104’tür ve örneklemin %27,2’sini oluşturmaktadır.

Anketin ve cam tavanın 26.sorusu “Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir/hevesliyimdir”’e “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 154’tür ve örneklemin %40,0’nı oluşturmaktadır.

Anketin ve cam tavanın 27.sorusu “İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim”’e “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcı sayısı 130’dur ve örneklemin %33,9’unu oluşturmaktadır.

4.4.5.2. İş tatmini ortalamaları

	N	Min	Max	Ort.	S.S.
İş Tatmini	386	1,00	5,00	3,53	0,94

Tablo 4.15. İş tatmini ortalamaları

Tablo 4.15’de görüldüğü üzere 386 katılımcının iş tatmini ortalaması incelendiğinde işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.4.5.3. İş tatminin demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin hipotez sonuçları

$p=0,009$, $p<0,05$ yani $0,009>0,05$ ifadesine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=3,012$, $p=0,001$ olarak belirlenmiştir. İş tatmini ile cinsiyet arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Erkek

işgörenlerin kadınlara oranla iş tatmini düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir.

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
İş Tatmini	Erkek	113	3,7409	,76479	3,012	,001
	Kadın	273	3,4239	,98739		

Tablo 4.16. İş tatmini ile cinsiyet ilişkisi

$p=0,089$, $p>0,05$ yani $0,089>0,05$ değerine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=0,530$, $p=0,597$ olarak belirlenmiştir. İş tatmini ile medeni durum arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Özetle, işgörenlerin bekar veya evli olması iş tatmini düzeylerinde bir fark yaratmamaktadır.

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
İş Tatmini	Bekar	206	3,5564	,89046	,530	,597
	Evli	180	3,5047	1,00667		

Tablo 4.17. İş tatmini ile medeni durum ilişkisi

$p=0,014$, $p<0,05$ yani $0,014<0,05$ ve $F=6,148$ değerine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=-2,674$, $p=0,003$ olarak belirlenmiştir. İş tatmini ile yöneticilik görevi arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Yöneticilik görevi olan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin ortalamasının üzerinde olup yöneticilik görevi olmayan işgörelere göre daha yüksek daha yüksek olduğu görülmektedir.

	Yöneticilik Görevi	N	Ort.	S.S.	t	p
İş Tatmini	Evet	84	3,7798	,79269	2,674	,003
	Hayır	302	3,4654	,97252		

Tablo 4.18. İş tatmini ile yöneticilik görevi ilişkisi

$p=0,292$, $p>0,05$ yani $0,292>0,05$ ve $F=1,248$ değerine ulaşılmıştır. İş tatmini ile yaş arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Özetle, işgörenlerin yaşları dikkate alınsa bile iş tatmini düzeylerinde bir fark meydana gelmemektedir.

İş Tatmini/Yaş	N	Ort.	S.S.	F	p
20-29	205	3,4909	,90572	1,248	,292
30-39	100	3,4643	,97631		
40-49	69	3,7230	,99193		
+50	12	3,6061	1,00629		

Tablo 4.19. İş tatmini ile yaş ilişkisi

$p=0,040$, $p<0,05$ yani $0,001<0,05$ ve $F=2,360$ değerine ulaşılmıştır. İş tatmini ile çalışma süresi arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin en yüksek, 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanların ise iş tatmini düzeylerinin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

İş Tatmini/Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F	p
1 yıldan az	110	3,6911	,87513	2,360	,040
1-5 yıl	175	3,3682	,94349		
6-10 yıl	34	3,4740	,92468		
11-15 yıl	22	3,8083	,83118		
16-20 yıl	21	3,5439	,99356		
20 yıldan fazla	24	3,5258	1,01673		

Tablo 4.20. İş tatmini ile çalışma süresi ilişkisi

$p=0,254$, $p>0,05$ yani $0,254>0,05$ ve $F=1,341$ değerine ulaşılmıştır. İş tatmini ile eğitim durumu arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır.

İş Tatmini/Eğitim	N	Ort.	S.S.	F	p
İlköğretim	2	2,7500	,58926	1,341	,254
Ortaokul	54	3,4780	,72283		
Lise	45	3,6202	,87236		
Lisans	208	3,4645	1,02362		
Lisansüstü	77	3,6996	,88737		

Tablo 4.21. İş tatmini ile eğitim durumu ilişkisi

4.4.6. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Bulgular

İşten ayrılma niyetine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.4.6.1. İşten ayrılma niyetine ilişkin istatistikler

İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Sorular	Seçenekler	Kişi Sayısı	Kişi Oranı(%)	Ortalama Değer
28)“Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	62 91 80 86 67	15,9 23,7 20,8 22,4 17,2	3,01
29) “En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	101 94 80 54 57	26,3 24,5 20,8 13,8 14,6	2,66
30) “Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum”.	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3)Kararsızım 4)Katılıyorum 5)Kesinlikle Katılıyorum	72 71 77 88 78	18,7 18,4 20,0 22,6 20,3	3,07

Tablo 4.22. İşten ayrılma niyetine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Anketin ve cam tavanın 28.sorusu “*Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum*”’a “*Katılmıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 91’dir ve örneklemin %23,7’sini oluşturmaktadır.

Anketin ve cam tavanın 29.sorusu “*En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum*”’a “*Hiç Katılmıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 101’dir ve örneklemin %26,3’ünü oluşturmaktadır. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ile ilgili maddelerden işgörenlerin çoğunluğunun fikir birliğine vardığı ifadedir.

Anketin ve cam tavanın 30.sorusu “*Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum*”’a “*Katılıyorum*” yanıtını veren katılımcı sayısı 88’dir ve örneklemin %22,6’sını oluşturmaktadır.

4.4.6.2. İşten ayrılma niyeti ortalamaları

	N	Min	Max	Ort.	S.S.
İşten Ayrılma Niyeti	386	1,00	5,00	2,91	0,80

Tablo 4.23. İşten ayrılma niyeti ortalamaları

Tablo 4.23’de görüldüğü üzere 386 katılımcının işten ayrılma niyeti ortalaması incelendiğinde işgörenlerin işten ayrılma niyetinin ortalamasının biraz üzerinde olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.4.6.3. İşten ayrılma niyetinin demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin hipotez sonuçları

$p=0,930$, $p>0,05$ yani $0,930>0,05$ değerine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=1,374$, $p=0,17$ olarak belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Özetle, işgörenlerin kadın ya da erkek olmaları işten ayrılma niyetlerinde bir fark oluşturmamaktadır.

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Erkek	113	3,0030	,82085	1,374	,170
	Kadın	273	2,8781	,79537		

Tablo 4.24. İşten ayrılma niyeti ile cinsiyet ilişkisi

$p=0,665$, $p>0,05$ yani $0,665>0,05$ değerine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=0,725$, $p=0,469$ olarak belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi

bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Özetle, işgörenlerin bekar veya evli olması işten ayrılma niyetlerinde bir fark yaratmamaktadır.

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	206	2,9409	,81973	,725	,469
	Evli	180	2,8808	,79446		

Tablo 4.25. İşten ayrılma niyeti ile medeni durum ilişkisi

$p=0,228$, $p>0,05$ yani $0,228>0,05$ ve $F=1,460$ değerine ulaşılmıştır. Tablosal değer bazında $t=-,378$, $p=0,705$ olarak belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile yöneticilik görevi arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır.

	Yöneticilik Görevi	N	Ort.	S.S.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Evet	84	2,8765	,68808	-,378	,705
	Hayır	302	2,9147	,83301		

Tablo 4.26. İşten ayrılma niyeti ile yöneticilik görevi ilişkisi

$p=0,442$, $p>0,05$ yani $0,442>0,05$ ve $F=0,898$ değerine ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile yaş arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Özetle, işgörenlerin yaşları dikkate alınsa bile işten ayrılma niyetlerinde bir fark meydana gelmemektedir.

İşten Ayrılma Niyeti/Yaş	N	Ort.	S.S.	F	p
20-29	205	2,9557	,82234	,898	,442
30-39	100	2,9200	,83299		
40-49	69	2,8235	,78008		
+50	12	2,6364	,31463		

Tablo 4.27. İşten ayrılma niyeti ile yaş ilişkisi

$p=0,052$, $p>0,05$ yani $0,052>0,05$ ve $F=2,219$ değerine ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile çalışma süresi arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti/ Çalışma Süresi	N	Ort.	S.S.	F	p
1 yıldan az	110	3,0726	,90546	2,219	,052
1-5 yıl	175	2,7909	,73139		
6-10 yıl	34	2,7917	,63782		
11-15 yıl	22	3,1167	,89361		
16-20 yıl	21	2,9825	,64285		
20 yıldan fazla	24	2,8939	,7856		

Tablo 4.28. İşten ayrılma niyeti ile çalışma süresi ilişkisi

$p=0,900$, $p>0,05$ yani $0,900>0,05$ ve $F=0,265$ değerine ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile eğitim durumu arasında var olduğu düşünülen ilişki yapısında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır.

İşten Ayrılma Niyeti / Eğitim	N	Ort.	S.S.	F	p
İlköğretim	2	3,3333	,94281	,265	,900
Ortaokul	54	2,8994	,85131		
Lise	45	2,8837	,97829		
Lisans	208	2,9110	,78410		
Lisansüstü	77	2,9781	,73098		

Tablo 4.29. İşten ayrılma niyeti ile eğitim durumu ilişkisi

4.4.7. Cam Tavan, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin İlişkileri

Cam tavan, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ilişkilerinin yön ve derece durumlarını saptamak amacıyla Tablo 4.30'da sunulacağı gibi Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

		Cam Tavan	İş Tatmini
İşten Ayrılma Niyeti			
Cam Tavan	Pearson Korelasyonu	1	
	Anlamlılık(çift yönlü)		
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,21**	1
	Anlamlılık(çift yönlü)	,000	
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Korelasyonu	,39**	
-,13**	1		
	Anlamlılık(çift yönlü)	,000	,003

** Korelasyon 0.01 (çift yönlü) düzeyinde anlamlı.

Tablo 4.30. Pearson korelasyon analizi sonuçları (n=386)

Araştırmadaki değişkenlerin ilişki yapılarını saptamak için “*Pearson Korelasyon Analizi*” uygulanmıştır. Buna dayanarak; cam tavan ile; iş tatmini ($r=0,21$, zayıf derece, $p<0.01$), işten ayrılma niyeti ($r=0,39$, orta derece, $p<0.01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile; işten ayrılma niyeti ($r=0,13$, zayıf derece, $p<0.01$) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

4.4.8. Cam Tavan, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Birbirlerine Olan Etkileri

Bu bölümde değişkenlerin birbirlerine olan etki durumlarını incelemek için *basit doğrusal regresyon* ve *Baron ve Kenny (1986)’in basit aracılık analizleri* gerçekleştirilecektir.

Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Cam tavan, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin birbirlerine olan etkilerini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Bağımsız	Bağımlı	Cinsiyet	Anlamlılık (Anova Tablosu)	R= $\beta=r$	R ²	S.H.	F
Cam Tavan	İş Tatmini	Kadın	,000**	,27	7,3	,94	F(1,271)=21,32
		Erkek	,163	,13	1,7	,76	F(1,111)=1,96
İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	,035	,12	1,6	,79	F(1,271)=4,47
		Erkek	,137	,14	2	,81	F(1,111)=2,24
Cam Tavan	İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	,000**	,42	17,8	,72	F(1,271)=58,65
		Erkek	,000**	,34	12	,76	F(1,111)=15,11

**p<0,001, S.H.=Standart Hata

Tablo 4.31. Basit doğrusal regresyon analizi

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile kadın cam tavan algısının iş tatminini anlamlı [F(1,271)=21,32, p<0,001] ve pozitif (β =,27 ile orta derece) bir şekilde etki ettiği saptanmıştır. Buna ek olarak, kadın cam tavan algısının iş tatmini düzeyinin ($R^2=0,073$) %7,3’ünü açıklayabildiği gözlemlenmiştir. Ulaşılan bu ilgili sonuca dayanarak; önceden varsayılarak oluşturulan “kadın işgörenlerin cam tavan algısının iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H_{1.1}) hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile erkek cam tavan algısının iş tatminini anlamsız [F(1,111)=1,96, p>0,001] ve pozitif (β =,13 ile düşük derece) bir şekilde etki ettiği saptanmıştır. Buna ek olarak, erkek cam tavan algısının iş tatmini düzeyinin ($R^2=0,017$) %1,7’sini açıklayabildiği gözlemlenmiştir. Ulaşılan bu ilgili sonuca dayanarak; önceden varsayılarak oluşturulan “erkek işgörenlerin cam tavan algısının iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”(H_{1.2}) hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile kadın iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyetini anlamlı [F(1,271)=4,47, p<0,001] ve pozitif (β =,12 ile düşük derece) bir şekilde etki ettiği saptanmıştır. Buna ek olarak, kadın iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyetinin ($R^2=0,016$) %1,6’sını açıklayabildiği gözlemlenmiştir. Ulaşılan bu ilgili sonuca dayanarak; önceden varsayılarak oluşturulan “kadın işgörenlerin iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H_{2.1}) hipotezi desteklenmiştir.

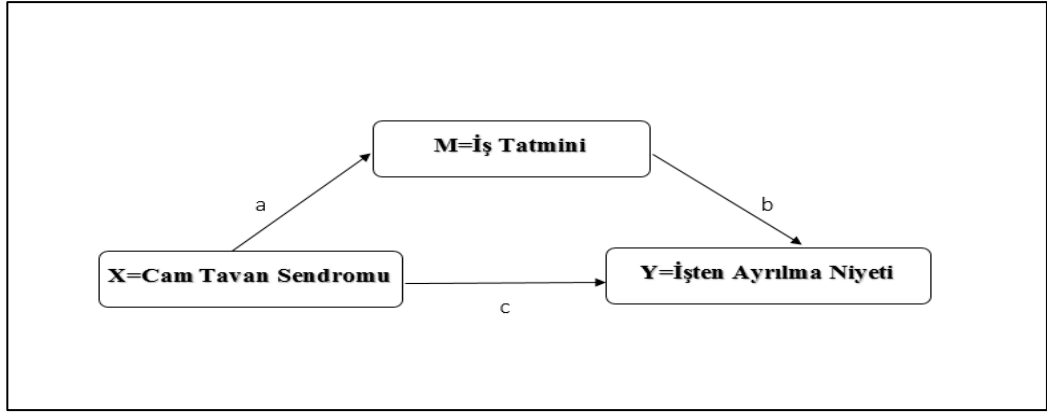
Tablo 4.31’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile erkek iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyetini anlamsız [$F(1,111)=2,24$, $p>0,001$] ve pozitif ($\beta=,14$ ile düşük derece) bir şekilde etki ettiği saptanmıştır. Buna ek olarak, erkek iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyetinin ($R^2=0,02$) %2’sini açıklayabildiği gözlemlenmiştir. Ulaşılan bu ilgili sonuca dayanarak; önceden varsayılarak oluşturulan “erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ($H_{2.2}$) hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile kadın cam tavan algısının işten ayrılma niyetini anlamlı [$F(1,271)=58,65$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,42$ ile orta derece) bir şekilde etki ettiği saptanmıştır. Buna ek olarak, kadın cam tavan algısının işten ayrılma niyetinin ($R^2=0,178$) %17,8’ünü açıklayabildiği gözlemlenmiştir. Ulaşılan bu ilgili sonuca dayanarak; önceden varsayılarak oluşturulan “kadın işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ($H_{3.1}$) hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere *basit regresyon analizi* ile erkek cam tavan algısının işten ayrılma niyetini anlamlı [$F(1,111)=15,11$, $p<0,001$] ve pozitif ($\beta=,34$ ile orta derece) bir şekilde etki ettiği saptanmıştır. Buna ek olarak, erkek cam tavan algısının işten ayrılma niyetinin ($R^2=0,120$) %12’sini açıklayabildiği gözlemlenmiştir. Ulaşılan bu ilgili sonuca dayanarak; önceden varsayılarak oluşturulan “erkek işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ($H_{3.2}$) hipotezi desteklenmiştir.

Aracılık Modeli

Baron ve Kenny (1986)’in üç aşamadan oluşan yaklaşımıyla basit ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.



Şekil 4.2. Basit aracılık modeli

“Baron ve Kenny (1986)’ ye göre yukarıdaki model basit aracılık etkisini gösteren modeldir. Aracı etki modelinde; X’in Y üzerine etkisi, üçüncü bir değişken olan aracı değişken (M) vasıtasıyla sağlanmakta ve M değişkeni bir nevi X’in etkisini Y’ye aktarmaktadır. Aracı etki modelinde X’in M üzerindeki etkisi a yolu ile, M’nin Y üzerindeki etkisi ise b yolu ile sembolize edilmiştir. Aracı değişken olan M ile X aynı anda modele dâhil edildiğinde, X’in Y’ye olan etkisi ise c’ yolu ile gösterilmiştir. Anlatımlarda geçen; a, b, c ve c’ harfleri ile sembolize edilen yollar aslında standardize edilmemiş regresyon katsayılarıdır (B). Modeldeki a ve b yolların çarpımı (a.b) ile elde edilen etkiye dolaylı etki, c’ ile gösterilen etkiye ise doğrudan etki denilmektedir”.

<i>Regresyon Analizi</i>	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>β</i>	<i>Model İstatistikleri</i>
1.Adım BağımsızDeğişken=Cam Tavan Bağımlı Değişken=İş Tatmini	,270	,94	,27	R ² =,073 F(1,271)= 21,32 p<0,001
2.Adım BağımsızDeğişken= İş Tatmini Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti	,127	,79	,12	R ² =,016 F(1,271)=4,47 p<0,001
3.Adım BağımsızDeğişken= Cam Tavan Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti	,422	,72	,42	R ² =,178 F(1,271)=58,65 p<0,001
4.Adım Bağımsız Değişken=Cam Tavan	0,481	,06	,41	R ² =0,178 F(2,270)= 29,259 p>0,001
BağımsızDeğişken=İş Tatmini	0,012	,04	,01	
Bağımlı Değişken=İşten Ayrılma Niyeti				
Not: * <i>p</i> <0,01, ** <i>p</i> <0,001, S.H.=Standart Hata				

Tablo 4.32. Çoklu regresyon analizi tablosu

1.adımda yapılan *basit regresyon analizi* ile cam tavan sendromunun iş tatmini düzeyini erkek işgörenlerde anlamsız ($\beta=0,16$; $p>0,001$), kadın işgörenlerde anlamlı ($\beta=0,27$; $p<0,001$) ve pozitif etkilemektedir.

2.adımda yapılan *basit regresyon analizi* ile iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyetini erkek işgörenlerde anlamsız ($\beta=0,13$; $p>0,001$), kadın işgörenlerde anlamlı ($\beta=0,12$; $p<0,001$) ve pozitif etkilemektedir.

3.adımda yapılan *basit regresyon analizi* ile cam tavan sendromunun işten ayrılma niyetini erkek işgörenlerde anlamlı ($\beta=0,34$; $p<0,001$), kadın işgörenlerde anlamlı ($\beta=0,42$; $p<0,001$) ve pozitif etkilemektedir.

4.adımda gerçekleştirilen *çoklu regresyon analizi* ile kadın cam tavan ve kadın iş tatmininin birlikte kadın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelendiğinde; kadın cam tavanın kadın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu ($\beta=,418$; $p>0,001$); ancak kadın iş tatmininin kadın işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır ($\beta=,015$; $p>0,05$). Analiz bulguları, cam tavan ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş tatmininin herhangi bir aracılık etkisi olmadığını anlatmaktadır. Analiz sonucuna göre, önceden varsayılan “*Kadın işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.*” $H_{4.1}$ hipotezi reddedilmiştir. Basit regresyon analizinde erkek işgörenlerin analiz sonuçları anlamlı çıkmadığından çoklu regresyona gerek duyulmamıştır. Bundan dolayı önceden varsayılan “*Erkek işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.*” $H_{4.2}$ hipotezi reddedilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hastane çalışanları ile yapılan araştırmanın katılımcıların algıladıkları cam tavan sendromunun, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma Ankara’da faaliyet gösteren hastane çalışanlarına uygulanmıştır. Toplamda 386 katılımcıya ulaşılmıştır. Anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS25 paket programı ile analiz edilmiştir.

Hipotezler		Sonuç
H ₁	İşgörenlerin cam tavan algısı iş tatmini düzeylerine anlamlı bir şekilde etki eder.	KABUL
H _{1.1}	Kadın işgörenlerin cam tavan algısının iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{1.2}	Erkek işgörenlerin cam tavan algısının iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RET
H ₂	İşgörenlerin iş tatmini düzeyi işten ayrılma niyetine anlamlı bir şekilde etki eder.	KABUL
H _{2.1}	Kadın işgörenlerin iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{2.2}	Erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RET
H ₃	İşgörenlerin cam tavan algısı işten ayrılma niyetine anlamlı bir şekilde etki eder.	KABUL
H _{3.1}	Kadın işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{3.2}	Erkek işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H ₄	Cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.	RET
H _{4.1}	Kadın işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.	RET
H _{4.2}	Erkek işgörenlerin cam tavan algısının işten ayrılma niyetine olan etkisine iş tatmini aracılık etmektedir.	RET

Tablo 5.1. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Araştırmayla ilgili ortalamalar, değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler hakkında bilgi verilecektir.

Katılımcıların cam tavan algılarının ele alınması

Cam tavan algısının kadın ve erkek işgören ortalamaları incelendiğinde erkeklerin 3,12, kadınların ise 3,29 olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin cam tavan

algısının ortalamanın üzerinde olduğu ve kadın işgörenlerin cam tavan algısının erkeklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre işgörenler oluşan cam tavan engellerinin farkında olup kurum içinde çalışmaya devam etmektedir. Kadın işgörenlerde oluşan cam tavan algısının daha yüksek olması iş ortamında maruz kaldıkları adaletsizlikle doğru orantılıdır. Cam tavanı oluşturan kurum kültürü, kurum iklimi ve kurum uygulamalarından oluşan sorulara verilen cevaplardan yola çıkarak kadın işgörenlerde oluşan algının 3,33 ortalama ile kurum ikliminden kaynaklı engellerden oluştuğu gözlenmiştir. Kadın işgörenler kurum içinde haksız değerlendirmeye maruz kaldıklarını, olumsuz algı ve önyargılarla karşılaştıklarını, yönetim ve yöneticilerin yanlış tutum sergilediklerini düşünmektedir.

Katılımcıların demografik açıdan cam tavan algılarının ele alınması

İşgörenlerin erkek ya da kadın olması cam tavan algılarında bir değişiklik yaratmamaktadır.

İşgörenlerin evli ya da bekar olması cam tavan algılarında bir değişiklik göstermektedir. Bekar olan işgörenlerin evlilere göre cam tavan algısının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin yöneticilik görevinin olup olmaması cam tavan algılarında bir değişiklik yaratmamaktadır. İşgörenler yönetici olsun ya da olmasın cam tavan algılarında bir değişiklik meydana gelmemektedir.

İşgörenlerin farklı yaş gruplarına sahip olması cam tavan algılarında bir değişiklik yaratmaktadır. 20-29 yaş aralığındaki bireylerin cam tavan algılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

İşgörenlerin farklı çalışma süresine sahip olması cam tavan algılarında bir değişiklik yaratmaktadır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip işgörenlerin cam tavan algılarının yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle çalışma süresi arttıkça kişinin algıladığı cam tavan azalmaktadır.

İşgörenlerin farklı eğitim düzeylerine sahip olması cam tavan algılarında bir değişime sebep olmamaktadır. Buradan hareketle işgörenlerin eğitim seviyelerinden bağımsız olarak algıladıkları cam tavan değişmemektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin değerlendirilmesi

İş tatmini tutumunun kadın ve erkek çalışan ortalamaları incelendiğinde erkeklerin 3,72, kadınların ise 3,42 olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin iş tatmini düzeyi ortalamanın üzerinde olduğu ve erkek işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin kadın işgörenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle erkek işgörenlerin işlerini yapma konusunda daha istekli olduğu, bulundukları görevi sevdikleri ve yaptıkları işlerin onları tatmin ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine göre iş tatmini düzeyinin değerlendirilmesi

İşgörenlerin erkek ya da kadın olması iş tatmini düzeylerinde bir değişiklik yaratmaktadır. Erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyinin kadın çalışanlardan yüksek olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin evli ya da bekar olması iş tatmini düzeylerinde bir değişiklik göstermemektedir. İşgörenler evli ya da bekar olsun benzer iş tatmini düzeylerine sahiptirler.

İşgörenlerin yöneticilik görevinin olup olmaması iş tatmini düzeylerinde bir değişiklik yaratmaktadır. Yöneticilik görevi olan işgörenlerin diğerlerine göre iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

İşgörenlerin hangi yaş grubunda olursa olsun iş tatmini düzeylerinde bir değişiklik gerçekleşmemektedir.

İşgörenlerin farklı çalışma süresine sahip olması iş tatmini düzeylerinde bir değişiklik yaratmaktadır.

İşgörenlerin farklı eğitim düzeylerine sahip olması iş tatmini düzeylerinde bir değişiklik yaratmaktadır. Buradan hareketle işgörenlerin sahip oldukları eğitim düzeyine göre iş tatmini düzeyleri değişmektedir. Lisansüstü eğitime sahip olan işgörenlerin en yüksek, ilköğretim mezuniyeti olan işgörenlerin en düşük düzeyde tatmin olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi

İşten ayrılma niyetinin kadın ve erkek çalışan ortalamaları incelendiğinde erkeklerin 2,98, kadınların ise 2,88 olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ortalamanın üzerinde olduğu ve erkek işten ayrılma niyetinin kadın işgörenlerden az bir farkla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan

hareketle erkek işgörenlerin kadınlara oranla işlerinden ayrılmayı düşünmedikleri, iş değiştirme konusunda daha temkinli oldukları, şu an çalıştıkları kurumdan emekli olmayı düşündükleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine göre işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi

İşgörenlerin erkek ya da kadın olması işten ayrılma niyetlerinde bir değişiklik yaratmamaktadır.

İşgörenlerin evli ya da bekar olması işten ayrılma niyetlerinde bir değişiklik göstermemektedir.

İşgörenlerin yöneticilik görevinin olup olmaması işten ayrılma niyetlerinde bir değişiklik yaratmamaktadır. İşgörenler yönetici olsun ya da olmasın işten ayrılma niyetlerinde bir değişiklik meydana gelmemektedir.

İşgörenlerin farklı yaş gruplarına sahip olması işten ayrılma niyetlerinde bir değişiklik yaratmamaktadır.

İşgörenlerin farklı çalışma süresine sahip olması işten ayrılma niyetlerinde bir değişiklik yaratmamaktadır.

İşgörenlerin farklı eğitim düzeylerine sahip olması işten ayrılma niyetlerinde bir değişime sebep olmamaktadır. Buradan hareketle işgörenlerin eğitim seviyelerinden bağımsız olarak işten ayrılma niyetleri değişmemektedir.

21.yüzyılda çoğu işletmenin üst düzey yöneticilerinin erkek olduğu ve örgütün çoğunluğunu erkek işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde kadın işgörelere daha fazla yer açılmalı ve bir cinsiyetin egemen olduğu işleyişi son verilmelidir. İşletmede bir mentorun var olmaması veya yol gösterenin erkek olmasının cam tavan olgusunu negatif olarak etkilediği düşünülebilir. Örgütte kadınların kariyer gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla mentorluk kavramı üzerinde durulmalıdır. Böylelikle önünde mentor gibi zor şartları aşmış ve kariyerinde ilerlemiş kişilerin var olması kadın işgöreleri her anlamda olumlu yönde etkilemektedir.

Tükeltürk ve Perçin (2008) yaptıkları çalışmada işletmelerin cam tavanı ortadan kaldırabilmek adına; tüm işgörelere eşit kariyer fırsatlarını sunmak, ödüllendirmelerde kadın işgörelerin başarılarının göz ardı edilmemesini

sağlamak, ücrette ve eğitimde eşitliği sağlamak, kadınlara terfi basamaklarında eşit şartlar sunmak, önyargılara dayalı bir ayrımcılığı ortadan kaldırarak liyakati esas almak gibi tedbirleri almanın faydalı olacağını belirtmiştir.

Cam tavan sendromu ile ilgili yapılan araştırmalarda kadın işgörenlerin terfi bekledikleri zaman kendilerinin yerine başkalarının terfi alması onları hayal kırıklığına uğratmaktadır. Görünmez engellerle karşılaşan kadın işgörenlerin iş tatminleri azalmakta bunun sonucunda ya işten ayrılmakta ya da kariyer planlarından vazgeçmektedirler.

Cam tavan sendromu, teori ve uygulama noktasında incelemeye ve geliştirilmeye açık bir kavramdır. Cam tavan tamamen kadınların taraf olmadığı bilgisinden yola çıkarak bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda kadın ve erkeklerin cam tavan sendromu algıları incelenip karşılaştırma yapılabilir.

Pandemi toplumsal ve ekonomik düzeni fazlaca etkilemiş olup kurumların yapılarında birçok değişikliğe sebep olmuştur. Özellikle hastaneler ve sağlık çalışanları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çalışmanın pandemi sürecinde gerçekleşmiş olması yoğun iş temposuyla birleşince hissedilen cam tavan algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini farklı ölçülerde etkilemiştir. Pandemi sürecinde işlerin aksamadan devam edebilmesi için hastanelerin şikayet sistemlerinin etkin ve hızlı çalışması gerekmektedir. Çalışanların daha iyi hizmet verebilmesi ve işten ayrılma niyetlerinin oluşmaması adına şikayetleri dinlenmeli ve çözüme kavuşturulmalıdır.

Araştırmada kadın ve erkek işgörenlerin cam tavan algısının farkında olup iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine olan etkileri değişiklik göstermektedir. Bu araştırmanın temel kısıtı, örneklemin sadece Ankara'da bulunan hastane çalışanlarından meydana gelmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu araştırma sonuçlarının bütün sağlık çalışanlarına genelleştirilmesi kolay değildir. Gelecekteki araştırmalar için daha geniş bir örneklem üzerinde ve cam tavan algısı ile farklı değişkenler arasındaki ilişki üzerinde çalışılması önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Planlaması İşgören Seçimi*, 3. baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-16.
- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Akdöl, B., (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, A., Çek, F., ve Şenol, B. (2013). Kadınların müdür olmalarının önündeki cam tavan ve cam tavanı asma stratejilerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 133-160.
- Alicia G. D. ve Janet L. B. (2020). Working mothers' second shift, personal resources, and self-care. *Community, Work & Family*, 23(1), 62-79.
- Alparslan, A.M, Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı ve kadın işgörenlerin sorunları. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt, 2, Yıl: 2, Sayı: 3, ss. 66-81.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: Antalya ilinde bir araştırma, *Akdeniz İİBF Dergisi*, S: 15, s. 111-137.
- Anderson, D.R. (2005). The importance of mentoring programs to women's career advancement in biotechnology. *Journal of Career Development*, 32(1), 60-75.
- Arıkan, S. (1999). Yönetmeliklerde kadın yöneticilerin karşılaştıkları güçlükler, *Polis Bilimleri Dergisi*, Sayı:4, ss.147-154.
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1986). *Organizational Behavior* McGraw-Hillseries in Management. McGraw-HillBook Company. II.Title. III.Series. Singapore.
- Aronson, E., Akert, R. M. and Wilson, T. D. (2010). *Sozialpsychologie. Deutschland GmbH: Pearson*.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2):203-216.
- Aydogdu, S., and Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Balasubramanian, S.A. and Lathabhavan, R. (2018). Linking women's glass ceiling beliefs and employee satisfaction: the mediation of engagement. *International Journal Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 72-90.
- Barlett, K.R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field*, The University of Illionis (The Degree of Doctor of Philosophy), Urbana.
- Bibby, C.L. (2008). Should I stay or should I leave? Perceptions of age discrimination, organizational justice and employee attitudes on intentions to leave. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(2), 63-86.
- Budak, G. ve Budak G. (2013). *İşletme Yönetimi*. 7. Baskı. İzmir: Barış Yayıncılık.

- Cai, Y. and Kleiner, B. H. (1999). Sex discrimination in hiring: The glass ceiling. *Equal Opportunities International*, 18(2/3/4), 51-55.
- Choi, E., and Yoon, S. (2014). A study on the impact of perceived glass ceiling, organizational justice and job satisfaction among female airline employees. *4th International Conference on Tourism Research, In Conference Proceedings* (Volume II), Sustainable Tourism Research Cluster University Sains Malaysia Publication, 51-57.
- Cooper, J. (2007). *Cognitive Dissonance: 50 Years Of A Classic Theory*. Sage Publications.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., and Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Çetin, A., Güleç, R., ve Kayasandık, A. E. (2015). Etik iklim algısının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Tükenmişliğin aracı değişken rolü. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 18-31.
- Danacı, B. (2010). *Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Doğan, İ. (2014). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğru, A. (2010). *Kadın İşgörenlerin Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and worklife programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541- 562.
- Durgun Şahin, N. D. (2002). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmuş, A. E. (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eagly, A. H. and Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business Press.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okul Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Erçen, A. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erdirençelebi, M., & Karakuş, G. (2021). Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95–119.
- Erdoğan, I. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İşletme Fakültesi Yayın. İşletme İktisadi Enstitüsü.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta: İstanbul.

- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt Ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Feldman, D. C., and Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. Auckland: McGraw-Hill.
- Gibson, J, Ivancecih, J. , Donnelly, J. and Konopaske, R. (2009). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill: USA.
- Glass Ceiling Commission. (1995). *Glass Ceiling Commission-A Solid Investment: Making Full Use Of Thenation's Human Capital*. Federal Publications, 120.
- Grönlund, A. & Öun, I., 2018. In search of family-friendly careers? Professional strategies, work conditions and gender differences in work–family conflict. *Community, Work & Family*, 21(1), 87-105.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve dünyada kadınların çalışma hayatında yaşadıkları cam tavan algıları üzerine kavramsal bir çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Gülhan, M.(2019). *Cam Tavan Sendromu*, Erişim Tarihi:03.02.2022 <https://www.birgun.net/haber/cam-tavan-sendromu-15951>.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güven, M. , Bakan, I. ve Yeşil, S. (2005). İşgörenlerin iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.I.B.F. Dergisi*, 12(1): 127-151.
- Haar, J.M. (2006). The downside of coping: Work-family conflict, employee burnout and the moderating effects of coping strategies. *Journal of Management & Organization*, 2(12): 146-159.
- Hardy, C. (1987). The Blue Chip Investment Strategy: Quality, Value and Timing for Income Appreciation, *New York, F Watts*.
- Hayes, E. (2001). Factors that facilitate or hinder mentoring in the nurse practitioner preceptor/student relationship. *Clinical Excellence For Nurse Practitioners*, 5(2), 11.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677–689.
- Holzer, H.J. and Neumark, D. (2000). Assessing affirmative action. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 493-500.
- Hymowitz, C. and Schellhardt, T.C. (1986). The glass ceiling. *Wall Street Journal*, March 24, pp. 1D, 4D-5D.
- Ibarra, H., Ely R. and Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 60-66.
- Igbaria, M. and Greenhaus, J. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM* 35(2), 34–49.
- Imam, A., Shah, F. T., and Raza, A. (2014). Mediating role of jobstress between workplace discrimination (Gender discrimination-glass ceiling)and employee attitudinal outcomes (Job Satisfaction and Motivation)in banking sector of Pakistan. *Middle East J. Sci. Res.* 19, 401–411.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glassceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive position. *Perspectives in Health Information Management*, Winter, 1-11.

- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karakoç, B. (2021). *İşveren Markasının Örgütsel Mutluluğa, İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karcioğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: Cam tavan sendromu üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4):36.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim kademelerinde kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), s. 1-14.
- Langton, N., and Robbins, S. P. (2007). *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Lewis, A.E. and Fagenson, E.A.(1995). Strategies for developing women managers: How they fulfill their objectives? . *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53.
- Liu, Y., Wu, L., Chou, P., Chen, M., Yang, L., & Hsu, H. (2016). The influence of work-related fatigue, work conditions, and personal characteristics on intent to leave among new nurses. *Journal of nursing scholarship: An official publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, 48 1, 66-73 .
- Locke, E.A. (1976). *Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunette(Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1295-1349. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2006). New directions in goal- setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5): 256-268.
- Lockwood, N. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives. *HR Magazine*.
- Longo, P. and Strahley, C. J. (2008). Whack! I've hit the glass ceiling! Women's efforts to gain status in surgery. *Gender Medicine*, 5(1), 88-100.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, N.Y. , McGraw Hill, p.236-238.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., and Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morrison, A. M. (1995). *What are the Glass Ceiling Barriers?, Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, p. 26-36.
- Mullins L.J. (1993). *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, 657.
- Mullins, L.J.(2002). *Management and Organizational Behaviour*. Prentice Hall: UK.
- Nawaz, A. , Zaman, K. and Din, S. (2010). Impacts of demographic variables on job satisfaction of the academicians in universities of NWFP. Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, 32(1),53-68.

- Nazmul, A.K., Islam, N., and Alam, M.M. (2016). Glass ceiling factors, job satisfaction and job switching decisions of female employees in private sector enterprises of Bangladesh. *The Business Review (Uttara University)*, 5, 79-97.
- Newman J.E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 610-615.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 1(1), 56-78.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Etam AŞ. Matbaa.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149.
- Özkalp, E. ve Kirel. Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Parvin, M. M., and Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 113-123.
- Price, J.L. and Mueller, C.W.(1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal (AMJ)*, 24(3), 543-565.
- Proulx, C., Tremblay, M., and Wils, T. (1998). Determinants of desired career paths among Canadian engineers. *J. Eng. Technol. Management*, 19, 1-23.
- Ragins, B.R., Townsend, B., and Mattis, M.C. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12, 28-42.
- Sageer, A., Rafat, S., and Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., and Maguire, K. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Shalley, C., Gilson, L. and Blum, T. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*, İstanbul Beta Yayıncılık, s.144.
- Silverberg, S. M. (2008). *Employee Perceptions and Voluntary Turnover: A Case Study*, University of Calgary Department of Sociology, Alberta.
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de kadın girişimciler: Engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 83-114.
- Sökmen, A. (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınları: Ankara.

- Sökmen, A. ve Akar Şahingöz, S. (2021). Kadın çalışanlarda cam tavan yansıtıcılarından kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113–133.
- Şahin, G. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Yeri ve Kariyer Sorunları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen Tiryaki, H. , ve Alan, H. (2014). Mentorluk sürecinin hemşirelik yönetimine etkisi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2): 99-104.
- Şimşek, M. Ş. , Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve seyahat sektöründe işgörenlerin iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki: Kahramanmaraş'ta bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, Sayı: 12, Yıl: 9, Haziran.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33 (33): 19-34.
- Telli, E. , Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının işgörenlerin örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, Cilt 2, Sayı 2, 2012, 135-150.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *İş Tatmini*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomas, N. J.; Thomas, L. Y.; Brown, E. A.; and Kim, J. (2014). Betting against the glass ceiling: supervisor gender and employee job satisfaction in the casino-entertainment industry. *Hospitality Review*, Vol. 31: Iss. 4, Article 3.
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1): 45-52.
- Tükeltürk, A. Ş. ve Perçin, Ş. N. (2008). Turizm sektöründe kadın işgörenlerin karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan sendromu: Cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Türk Dil Kurumu (2022). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim tarihi: 13.03.2022.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 146- 169.
- Uzun, T. (2006). İnsan kaynakları yönetiminde etkin bir yöntem: Kariyer planlaması. *Muğla Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü Dergisi*, 5(2), 231-241.
- Üçok, T. (2006). *Liderlik ve Yönetici*, Ankara, Bsk: Baran Ofset.
- Vroom, V. (1964). *Motivation and work*, Oxford,England: Wiley.
- Weyer, B. (2006). Do multi-source feedback instruments support the existence of glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 21(6), 441-457.

- Wirth, L. (2001). Breaking through the glass ceiling. *Women In Managment*, 25-26.
- Witt, A. (1989). Sex differences among bank employees in the relationships of commitment with psychological climate and job satisfaction. *Journal Of General Psychology*, 116 (4), s. 419-426.
- Yalım, D. (2005). *Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona*, İçinde: İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. Editör: Deniz Yalım, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005, s.275.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*, (Çev: A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel) , İstanbul, Literatür Yayınları.
- Yüksel, Ö.(2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
- Zel, U. (2002). İş arenasında kadın yöneticilerin algılanması ve kraliçe arı sendromu. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35 (2), ss.3948.
- Zeng, Z. (2011). The myth of the glass ceiling: Evidence from a stock-flow analysis of authority attainment. *Social Science Research* 40, 312–325.



EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Ankara Hacı Bayram Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, “Cam Tavanın İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği” konulu Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anket verileri sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Ankete isim yazılmayacak ve kişisel bilgiler gizli tutulacaktır. Anket sorularını eksiksiz ve doğru doldurmanız anket sonuçlarının anlamlı değerlendirilmesi açısından önemlidir. Çalışmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaşınız:

Medeni Durum: ☐ Evli ☐ Bekar

Eğitim Durumu:

☐ İlköğretim ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐
Lisansüstü

Mesleğiniz:

Şu an yöneticilik göreviniz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır

Kurumunuzdaki çalışma süreniz?.....

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra ifadelerin sizi ne derece yansıttığını ; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere derecelendiriniz. Size en uygun gelen seçeneğe X koyarak işaretleyiniz.

	Ölçek	Kesinlikle Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum
1	İşinde bağımsız çalışan kadınlar için kendileri olabilmek erkeklere oranla daha zordur.	1	2	3	4	5
2	Kadınlar işte kendileri gibi olabileceklerini düşünürler.	1	2	3	4	5
3	Kadınları başka bir bölgede veya ülkede görevlendirmek zordur.	1	2	3	4	5
4	Kadınlar çalışma performansları hakkında erkeklere nazaran daha fazla haksız değerlendirmeye maruz kalırlar.	1	2	3	4	5
5	Kadınlar haksız bir şekilde yargılandıklarını/değerlendirildiklerini düşünürler.	1	2	3	4	5
6	Kadınların profesyonel kabiliyetleri hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar.	1	2	3	4	5
7	Kadınların kariyerlerine bağlılıkları hakkındaki olumsuz algı ve önyargılar kadınların yükselmelerinin önüne bariyer koyar.	1	2	3	4	5
8	Çalışma hayatı kadınlara yönelik olumsuz tutumlar etrafında şekillendirilmiştir.	1	2	3	4	5
9	Kadınlar işyerinde yönetim ve yöneticileri tarafından kendilerine davranılma şeklinin kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan etkilendiğini düşünmektedir.	1	2	3	4	5
10	Erkekler toplantılarda kadınların söylediklerini önemseme konusunda başarısızdır.	1	2	3	4	5
11	Kadınlar söylediklerini erkeklerin önemsemesi için erkeklere yönelik profesyonel konuşmalara çok daha fazla hazırlıklı olmaları gerektiğini hisseder.	1	2	3	4	5
12	Kadınlar terfi edebilmek için işlerinde erkeklerden daha başarılı olmaları gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
13	Kadın olarak terfi edebilmek için çok daha başarılı ve saldırgan olmak zorundadırlar.	1	2	3	4	5
14	Örgütler farklılıklara değer verirler.	1	2	3	4	5
15	İş yerinde profesyonel/mesleki gelişim için kadınlar erkeklere göre daha az fırsata sahiptir.	1	2	3	4	5
16	Kadınlar istediklerinden daha az profesyonel/mesleki gelişim fırsatına sahip olduklarını düşünür.	1	2	3	4	5
17	Kadın olarak iş yerinde zorluklarla karşılaşsanız, gidebileceğiniz biri ya da bir yer vardır.	1	2	3	4	5
18	Kadınlar, erkeklerin kadınlara nazaran daha fazla örgütsel destek ve güvene sahip olduğunu düşünmektedir.	1	2	3	4	5
19	Kadınlar iş yerinde daha fazla destek ve güvene sahip olmayı tercih ederler.	1	2	3	4	5
20	Kadınlar işteki ve evdeki sorumluluklarını yönetebilmek için yeterli örgütsel desteği almaktadırlar.	1	2	3	4	5
21	Kadınlar iş ve evde üstlendikleri rolleri yönetebilmek için daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını düşünmektedirler.	1	2	3	4	5
22	İşimden gerçekten zevk alırım.	1	2	3	4	5
23	İşimi ortalama bir çalışandan daha fazla severim.	1	2	3	4	5
24	İşimden nadiren sıkılırım.	1	2	3	4	5
25	Başka bir iş yapmayı arzu etmem.	1	2	3	4	5
26	Çoğu günler işim konusunda istekliyimdir/hevesliyimdir.	1	2	3	4	5
27	İşimden oldukça tatmin olduğumu hissederim.	1	2	3	4	5
28	Kurumdan ancak emekli olarak ayrılmak istiyorum.	1	2	3	4	5
29	En kısa zamanda başka bir iş bularak kurumumdan ayrılmak istiyorum.	1	2	3	4	5
30	Bir süre daha burada çalışıp, sonra başka bir kuruma geçmek istiyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÇAKIR, Esra
Uyruğu : T.C.

Eğitim Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Ankara HBV Üniv. İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD	Devam Ediyor
Lisans	Başkent Üniv. Sağlık Yönetimi	2017
Lise	Çarşamba Anadolu Lisesi	2012

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
04.2019-08.2021	Başkent Üniversitesi	Kariyer Merkezi Yöneticiliği

Yabancı Dil

İngilizce(orta)



