T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Ayşe Cemre BOZDOĞAN

ŞANLIURFA-2020

T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Ayşe Cemre BOZDOĞAN

Danışman

Doç.Dr. Nihat GÜLTEKİN

ŞANLIURFA-2020

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 185217003 numaralı Ayşe Cemre BOZDOĞAN 'ın hazırladığı "Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ve Bir Uygulama" konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 16/07/2020 tarihinde, saat 14:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

16/07/2020

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Doç. Dr. Nihat GÜLTEKİN	KABUL	
Üye	Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY	KABUL	
Üye	Prof. Dr. Abdullah ÇELİK	KABUL	

Bu tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

……/…./2020

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN

Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek almamıştır.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı: Ayşe Cemre BOZDOĞAN

Öğrenci Numarası: 185217003

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: Tezli Yüksek Lisans

Başlık: Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ve Bir Uygulama

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ve Bir Uygulama çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 109 sayfalık kısmına ilişkin, 16/05/2020 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 30'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,

2- Kaynakça hariç

3- Alıntılar hariç/dâhil

4- 6 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim. 30/05/2020

Ayşe Cemre BOZDOĞAN

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım.

Doç.Dr. Nihat GÜLTEKİN

(Danışman)

ÖZET

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

BOZDOĞAN, Ayşe Cemre

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nihat GÜLTEKİN

Temmuz, 2020, 109 Sayfa

Türkiye nüfusunun yaklaşık olarak yarısını kadınlar oluştururken bu oran iş hayatına yansımamaktadır. Son yıllarda iş yaşamında kadın çalışanların sayısında artış olsa dahi bu sayı yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Bu durumun yanı sıra iş hayatında aktif rol oynayan kadınların ise üst düzey yönetim pozisyonlarındaki sayıları oldukça düşüktür. Kadınların iş yaşamında ilerlemelerini engelleyen zihinlerinde oluşturdukları şeffaf engeller cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır. Cam tavan engelleri ile karşılaşan kadınların örgütsel bağlılıklarında artma ya da azalma eğilimi görülmektedir.

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde literatür çalışması yapılmış olup, cam tavan sendromu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramsal olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise Şanlıurfa ilinde faaliyette bulunan özel işletmelerdeki kadın çalışanların cam tavan sendromlarının örgütsel bağlılığa olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya konu olan Şanlıurfa ilindeki özel işletmelerde çalışan kadınların cam tavan sendromları ve örgütsel bağlılıkları araştırmaya konu edilerek, cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına olan etkisi incelenmiştir.

Yapılan bu incelemelerin yanı sıra örgütsel bağlılığın alt boyutlarının demografik değişkenlerle arasında fark olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırmanın

örneklemini Şanlıurfa ilinde faaliyette bulunan, özel işletmelerde faaliyet gösteren 400 kadın çalışan oluşturmaktadır.

Tez çalışmasının araştırmasında veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Veriler güvenilirlik testi, Frekans analizi, T testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiş ve bunun sonucunda; Şanlıurfa ilinde faaliyette bulunan özel işletmelerdeki kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşadıkları ve yaşanan bu sendromun kadın çalışanların duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde etki ettiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

ABSTRACT

THE EFFECT OF GLASS CEILING SYNDROME ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND AN APPLICATION

BOZDOĞAN, Ayşe Cemre

Master's Thesis

Department of Business Administration

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Nihat GÜLTEKİN

July, 2020, 109 pages

Women are approximately half of population of Turkey, but this rate does not reflect on business life of women. Even though there has been an increase in the number of female employees in business life in recent years, this number has not reached a sufficient level. In addition, the number of women who play an active role in business life in senior management positions is very low. The definition of Glass Ceiling Syndrome is transparent barriers that women create in their minds that prevent them from advancing in business. Also, there is a tendency to increase or decrease in the organizational commitment of women who encounter glass ceiling barriers.

There are three parts of this study. The first and second parts of the study were conducted with literature review. The definition of Glass Ceiling Syndrome, organizational commitment, emotional commitment, attendance commitment, and normative commitment are tried to be explained, conceptually in literature review. In the third part of the study, it is aimed to examine the effect of glass ceiling syndromes of female employees in private enterprises operating on organizational commitment in Şanlıurfa province. For this purpose, the glass ceiling syndromes and

organizational commitments of women working in private enterprises in Şanlıurfa which were the subject of the study and the effect of glass ceiling syndrome on the sub-dimensions of organizational commitment, and organizational commitment were examined. In addition to these studies, it was also investigated whether the sub-dimensions of organizational commitment differ from the demographic variables. The sample of this research consists of 400 female employees operating in private enterprises in Şanlıurfa.

In literature research, firstly, a questionnaire was used as a data collection method of the study. The data obtained via questionnaire used in this study were analyzed in the SPSS package program. Data were evaluated with reliability test, frequency analysis, t-test, ANOVA, correlation and regression analyses. As a result of evaluation, it has been determined that female employees in private enterprises operating in Şanlıurfa experience glass ceiling syndrome and this syndrome has a positive effect on the emotional commitment, normative commitment, and organizational commitment of female employees.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Organizational commitment, Emotional Commitment, Continuation Commitment and Normative Commitment

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	III
ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	VIII
TABLOLAR LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

1.1. CAM TAVAN KAVRAMI	3
1.2. CAM TAVAN TARİHÇESİ	6
1.3. CAM TAVANI ORTAYA ÇIKARAN UNSURLAR	8
1.3.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü	8
1.3.2. Aile ve İş Dengesi Mücadelesi	9
1.3.3. Rol Model ve Mentor Eksikliği	10
1.3.4. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetsel Tarz Farklılığı	10
1.3.5. Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları	11
1.3.6. Mesleki Ayrım	12
1.3.7. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar : Stereotipler	13
1.4. CAM TAVANIN 3 BOYUTU	15

1.4.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller 15
1.4.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller 16
1.4.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller 17
1.5. CAM TAVAN SENDROMUNUN SONUÇLARI 21
1.5.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları 21
1.5.1.1. Motivasyon Kaybı 21
1.5.1.2. Performans Azalması 22
1.5.1.3. Örgütsel Bağlılıkta Azalma 22
1.5.1.4. Örgütsel Güvende Azalma 23
1.5.1.5. Örgütsel Sessizlik 24
1.5.1.6. Örgütsel Sinizm 24
1.5.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları 25
1.5.2.1. Maliyet Artışı 25
1.5.2.2. Devamsızlık Artışı 25
1.5.2.3. İş Gören Devir Hızı Artışı 26
1.5.2.4. Kalite ve Verimlilik Düşmesi 27
1.6. CAM TAVAN ENGELLERİNİ KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER 28
1.6.1. Bireysel Stratejiler 29
1.6.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi 29
1.6.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi 30
1.6.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme 30
1.6.1.4. Yüksek Performans Gösterme 31
1.6.2. Örgütsel Stratejiler 32
1.6.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi 32
1.6.2.2. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi 32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI 34

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 35
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ 36
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ 37
2.4.1. İşe Alma ve Seçme 37
2.4.2. Sosyalleşme 38
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE BENZER KAVRAMLAR 38
2.5.1. Mesleki Bağlılık 38
2.5.2. İşe Bağlılık 39
2.5.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık 40
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR 40
2.6.1. Tutumsal Yaklaşımlar 40
2.6.1.1. Etzioni Sınıflandırması 41
2.6.1.2. O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması 42
2.6.1.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması 44
2.6.1.3.1. Duygusal Bağlılık 44
2.6.1.3.2. Devamlılık Bağlılığı 45
2.6.1.3.3. Normatif Bağlılık 45
2.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar 46
2.6.3. Wiener'in Sınıflandırması 47
2.6.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması 48
2.6.5. Buchanan II Sınıflandırması 48
2.6.5. Mowday, Porter ve Steers'ın Sınıflandırması 48
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER 49
2.7.1.Kişisel faktörler 49
2.7.1.1. Cinsiyet 50
2.7.1.2. Yaş 50
2.7.1.3. Medeni Durum 51
2.7.1.4. Eğitim Seviyesi 51
2.7.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem) 52
2.7.2. Örgütsel faktörler 52
2.7.2.1. İşin Niteliği ve Önemi 52

2.7.2.2. Stres 53
2.7.2.3. Ücret ve Ödüller 53
2.7.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik 54
2.7.2.5.Takım Çalışması 55
2.7.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması 56
2.7.2.7. Örgütsel Adalet 57
2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler 57
2.7.3.1. Alternatif (Yeni) İş İmkanı 58
2.7.3.2. Profesyonellik 58
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI 59
2.8.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık 59
2.8.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti 60
2.8.3. Performans Artışı 61
2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık 61
2.9. CAM TAVAN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ AMPİRİK ÇALIŞMALAR 67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI 66
3.1.1. Araştırmanın Amacı 66
3.1.2. Araştırmanın Önemi 66
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları 72
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 68
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 68
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi 68
3.2.3. Araştırmanın Modeli 69
3.2.4. Veri Toplama Araçları 70
3.2.5. Araştırmanın Ana Problemi ve Hipotezleri 71

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM 71
3.3.1. Araştırmaya Alınan Örneklerin Dağılımı 71
3.3.2. Güvenilirlik Analizi 74
3.3.3. Ölçek Ortalamaları 75
3.3.4. Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılığın Alt boyutları Arasındaki İlişkiler 78
3.3.5. Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 85
SONUÇ VE ÖNERİ 91
KAYNAKÇA 96

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırma Sonuçları

Tablo 2: İş Yerinde Görünmez Engeller

Tablo 3: Cam Tavan Sendromu Sonuçları

Tablo 4: Katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim ve çocuk sayısına göre dağılımı

Tablo 5: Katılımcıların Pozisyonları ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Tablo 6: Güvenilirlik Analizleri

Tablo 7: Cam Tavan Sendromuna İlişkin Betimsel İfadeler

Tablo 8: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimsel İfadeler

Tablo 9: Cam Tavan İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 10: Cam Tavan ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 11: Cam Tavan İle Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Analizi

Tablo 12: Cam Tavan ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 13: Cam Tavan ile Devam Bağlılığı Arasında Regresyon Analizi

Tablo 14: Cam Tavan İle Devam Bağlılığı Arasında ANOVA Analizi

Tablo 15: Cam Tavan ile Normatif Bağlılık Arasında Korelasyon Analizi

Tablo 16: Cam Tavan ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 17: Cam Tavan ve Normatif Bağlılık Arasındaki ANOVA Analizi

Tablo 18: Boyutlar Arası İlişkinin Birleşik Tablo ve Değerlendirilmesi

Tablo 19: Cam Tavan ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 20: Cam Tavan İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 21: Cam Tavan İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA Analizi

EKLER LİSTESİ

Ek-1 Şanlıurfa İlindeki İşletmelerde Anket Uygulaması Ek. s. 1

GİRİŞ

Türkiye nüfusunun yaklaşık olarak yarısını kadın nüfusu oluşturmasına rağmen istihdam edilen kadın nüfusu oranının düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir (http://www.tuik.gov.tr/). Son yıllarda bu oran artmasına rağmen hala yeterli seviyede olmayıp özellikle üst yönetim kademelerindeki kadın yöneticilerin sayıları oldukça sınırlıdır. Kadınların iş hayatına katılamayışlarının önünce birçok engel olmakla beraber bu engellerin çoğu cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde kadınların iş hayatı içerisinde karşılaştıkları problemlere değinilmiş ve bu problemler özel hayat ve iş hayatı olarak iki grupta incelenmiştir. İş hayatındaki problemler yer alan cam tavan sendromu ile ilgili detaylı bilgi verilerek devam edilecektir.

Yapılan araştırmalarda kadınların iş yaşamı içerisinde ilerlemelerinin ve üst yönetimlere gelmelerinin önündeki engellerden bir tanesi olan cam tavan kavramı kadın çalışanların başarılarını göz ardı ederek yükselmelerini engelleyen görünmez bariyerlerdir.

Cam tavan sendromundan kaynaklanan bu engeller 3 ana gruba ayrılmaktadır bunlar: kadın yöneticilerin kadın çalışanlara koyduğu engeller , erkek yöneticilerin kadın çalışanlara koyduğu engeller ve kadın çalışanların kendilerinden kaynaklanan engellerdir (İmamoğlu, 2016, s. 31).

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi yer almaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı en temel haliyle çalışanların çalıştıkları kuruma hissetikleri bağdır, çalışanların maddi amaç gütmeksizin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeleridir (Balay,2000, s. 16). Çalışanların örgütlerine duydukları bağın güçlü olması durumunda işe karşı isteksizlik, yapılan işten memnun olmama, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmemektedir. Örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi yapıldıktan sonra Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş

olan, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) incelenmiştir.

Allen ve Meyer bu alt boyutları kısaca, duygusal bağlılık çalışanların herhangi bir zorlama olmadan kendi arzularıyla örgütte kalmaları, devam bağlılığı çalışanın örgütüne yapmış olduğu emeğin veya harcamış olduğu zamanın sonucunda örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak düşünmesi, normatif bağlılık ise çalışanların örgütte kalmalarının minnet duygusuyla bağdaşması olarak tanımlamışlardır.

Araştırmanın son bölümü olan uygulamada ise Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışmakta olan kadın çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasına yer verilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve ayrıca demografik değişkenler analize dahil edilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmıyla araştırma tamamlanmıştır.

I. BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

1.1. CAM TAVAN SENDROMU KAVRAMI

Cam tavan kavramı ilk olarak 24 Mart 1986 yılında Hymowitz ve Schellhordt tarafından Wall Strett Journal'da ''İş Yaşamında Kadın'' başlıklı yazıda yer almıştır. Bu yazıda cam tavan kavramı, ''özel şirket ya da kamu kurumlarında, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda bir üst pozisyona geçmeyi arzulayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları tüm engel ve haksızlıklar'' olarak kullanılmıştır (Lockwood, 2004, s. 2).

Cam tavan kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir :

David'e göre cam tavan , kadınların yetenek ve başarılarını göz ardı eden , kadınların işletme içerisinde üst basamaklara çıkmasını engelleyen, görünmez ve kırılmaz engellerdir (Cotter, Hermsen, Ovadia ve Vanneman, 2001, s. 656).

Power ve Butterfiled'e göre ise cam tavan, şirketlerdeki kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına ilerlemelerini engelleyen şeffaf bariyerlerdir (Powel ve Butterfiled, 1994, s. 68).

Karakuş'a göre cam tavan, iş yaşamındaki kadınların kariyer planlamasında hesaba katmadıkları ve olmadık bir yerde karşılarına çıkan ve aşılması zor olan engellerin tümüdür (Karakuş , 2014, s. 335).

Cam tavan, hiyerarşik bir sistemde kadınların yükselme kademeleri erkeklere oranla kıyaslandığında hiyerarşik sistemin basamakları yükseldikçe, kadınların konumu düşmektedir (Başak, 2009, s. 122).

Tanımlarda da görüldüğü gibi cam tavan ile ilgili gerek ulusal gerekse uluslararası yazında birçok tanım yapılmakla beraber en genel haliyle, organizasyonların içerisinde çalışanların belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra yükselmelerini önleyen görünmez ve aşılamayan bariyerlerdir şeklinde tanımlama yapılabilir.

İş hayatı içerisinde kadın çalışanların sayısında bir artış olmasına rağmen , bu oranın üst yönetim kademelerine yansımadığı görülmektedir. Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların, iş hayatına girmesi ile kariyer hayatlarındaki ilerlemeleri arasında doğrusal bir orantı bulunmamaktadır. Bu durumun en belirgin nedeni ise toplumların kadınlar için biçtikleri roller yani cinsiyet ayrımlarıdır. Kadın çalışanların liyakatlerine ve başarılarına bakılmaksızın yükselmeleri ve kariyer hayatlarındaki ilerlemeleri engellenmektedir. Bu engeller veya setler kadınlara kendileri, diğer kadınlar ve erkekler tarafından konulmaktadır.

Tablo 1: TÜİK Hanehalkı İşgücü Araştırma Sonuçları

İstihdam Oranları (%)	2014	2015	2016	2017	2018
Kadın	26,7	27,5	28	28,9	29,4
Erkek	64,8	65	65,1	65,6	65,7

Kaynak: https://biruni.tuik.gov.tr, 2018

TÜİK'in hane halkı işgücü araştırmalarına bakıldığında, kadınların istihdam oranlarının erkeklerin yarısından az olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yine hane halkı işgücü araştırma verilerine bakıldığında ; şirketlerdeki üst düzey ve orta kademe yönetici pozisyonundaki kadınların oranı 2017 yılında 17,3 olarak belirlenmiştir (https://www.sabah.com.tr, 6 Mart 2019).

Bağımsız denetim, vergi, muhasebe ve danışmanlık firması Grant Thornton tarafından Türkiye'nin de içinde bulunduğu 35 ülke ile yapılan araştırmaya göre, Türkiye'nin Türk şirketlerdeki kadın yönetici ortalaması , %27'dir. Bu oran ile Türkiye 35 ülke arasında 22. Sırada yer almaktadır. Bu araştırmaya göre kadın yönetici oranının en fazla olduğu ülkeler, %47 ile Filipinler, %43 ile Endonezya, %42 ile Tayland ve %41 ile Rusya iken kadın yönetici oranının en düşük olduğu ülke %5 ile Japonya olarak belirlenmiştir (Baltacı, 2018, s. 1).

Cam tavan sendromu her ne kadar erkek çalışanlarda görülse de genel olarak kadın çalışanların yaşadıkları bir problemdir. Son yıllarda iş yaşamı içerisinde kadın sayısı giderek artmasına rağmen, üst düzey yönetici pozisyonlarında kadın sayısının istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen birçok neden vardır. Bu

nedenlerden biri de ‘’Cam Tavan’’ adı verilen engellerdir (Mızrahı ve Aracı, 2010, s. 150).

Bu noktada gerek sosyal gerekse psikolojik birçok nedenden dolayı kadın çalışanlar cam tavan sendromuyla karşı karşıya kalmaktadır. Kadın çalışanların cam tavan sendromunu yaşamalarının bir diğer nedeni de rol çatışması ve toplumun kadına biçtiği roldür. Çünkü toplumda kadınların öncelikli hedefleri ‘’iyi bir anne ‘’ ya da ‘’ iyi bir eş ‘’ olması gerektiği algısıdır. Bundan ötürü kadının eğitimine ve kariyer gelişimine yeterince özen gösterilmemekte, kadının kariyer ve yükselme hedefleri ikinci planda bırakılmaktadır.

Cam tavan kadın çalışanların başarılarını veya yeterliliklerini göz ardı eder ve görünmeyen ve aşılması zor bariyerler koyar. Bundan dolayı organizasyonlara rekabet avantajı sağlayabilecek nitelikteki çalışanlar tepe noktasına ulaşamazlar. Bunların sonucunda işletmelerin etkinliği, verimliliği olumsuz yönde etkilenir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, gerek özel işletmeler gerekse kamu kurumlarında cam tavan sendromunun varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Devlet Personel Başkanlığı 2018 Aralık verilerine bakıldığı zaman kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam eden personelin %61,52 ‘si erkek çalışanlarken %38,48’i kadın çalışandır **(**http://www.dpb.gov.tr/tr-tr, 2018**).** Aynı şekilde Hâkimler ve savcılara bakıldığında ise, %64,17’si erkek, %35,83’nün kadın olduğu görülmektedir (https://www.hsk.gov.tr/, 3 Eylül 2019).

TBMM’de Milletvekillerinin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında, kadın sayısının %17,32 oranla 102 ; erkek sayısının %82,68 oranla 487 olduğu görülmektedir (http://www.ysk.gov.tr/, Haziran 2018). Bunun yanı sıra yerel yönetimlere bakıldığında da, Türkiye’de 31 Mart 2019 Yerel seçiminde toplam 8 bin 257 kişiden yalnızca 652 tanesi kadın belediye başkan adayı şiken bunlardan 45’i (%3,23) belediye başkanı seçilmiştir (Alan, 2019, s.1). Dünya geneline bakıldığında ise yerel yönetimlerdeki kadın oranı ise %9’dur (https://www.memurlar.net, 3 Kasım 2018).

Birleşmiş Milletler İnsani Gelişmişlik Endeksi 2013 verilerine bakıldığında, iş hayatı içerisindeki kadın oranının en yüksek olduğu ülke, Danimarka.

Danimarka'da her yüz kadından 71'i çalışıyor. İkinci sırayı %70 ile İsveç, üçüncü sırayı %66 ile Hollanda, dördüncü sırayı %65 ile Finlandiya , beşinci sırayı %62 ile İngiltere alıyor. Türkiye %22 ile kadınların en az oranda çalıştığı ülke konumundadır (Aksoy, 2013, s. 1)**.**

Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi, cam tavan yalnızca Türkiye'de değil az veya çok tüm dünyada, her sektörde yaşanan bir problemdir.

1.2. CAM TAVAN SENDROMUNUN TARİHÇESİ

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında, cam tavan sendromunun genel olarak kadın çalışanlarla ilgili olduğu görülmektedir ve bu bağlamda cam tavan sendromunun kadınların çalışma hayatına girmeleriyle birlikte ortaya çıktığı söylenebilir.

Cam tavan sendromu literatüre 1970 yılında girmiş olup adını pire deneyinde kullanılan materyalden almıştır. Bu deneye göre; pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini gören bilim adamları, birkaç pireyi toplayarak 30 cm yükseklikteki cam fanusun içerisine koyarlar. Metal zemin ısıtılır. Sıcaklığın artması ile rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışır fakat başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar ve tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne demek olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıplamamayı öğrenirler. Deneyin ikinci aşamasında ise, tavandaki cam kaldırılarak zemin yeniden ısıtılır. Tüm pireler 30 cm zıplar. Daha yükseğe zıplama imkanları vardır çünkü artık cam engel yoktur ama buna cesaret edemezler. Pireleri sınırlayan cam engel kalkmıştır fakat kafalarında oluşan iç engel varlığını sürdürmektedir (Öztürk,2011, s. 30-31).

Pire deneyine benzer bir deney 1975 yılında, ABD'li psikolog Martin Seligman tarafından köpekler üzerinde uygulamıştır. Seligman , bir grup köpeği kafeslerin içerisine hapsederek köpeklere şok uygulamıştır. Bu duruma önce direnen köpekler bir süre sonra mücadele etmeyi bırakmışlardır . Belirli bir zaman sonra kafeslerin kapıları açılmış ve köpeklerin kaçabilecekleri imkan sağlanmıştır fakat köpeklerin %65'i kaçmayı denememiş ve yere uzanıp umutsuzca sızlanmayı tercih

etmişlerdir. Seligman, insanlarında benzer davranışlara sahip olduklarını belirtmiştir. Bireylerin devamlı önlerine konulan engellerin, zamanla onların mücadele etme yeteneklerini kırdığını ve onları çaresizliğe ittiğini öne sürmüştür **(**Korkmaz, 2014, s. 9**).**

Deneydeki pire ve köpeklerin yaşadıkları bu olaylar, cam tavan sendromuna birer örnek teşkil etmektedir ve kadın çalışanlarda bu pire ve köpekler gibi çalışma hayatı içerisinde kendilerini neyin sınırlandırdığını bilemeden üst yönetim kademelerine gelemezler.

Bu deneylerde de görüldüğü gibi cam tavan sendromu psikoloji biliminde sıkça kullanılan ‘’öğrenilmiş, edinilmiş çaresizlik’’ durumudur. Bu durumda , başarısızlığa veya yenilgiye uzun süre maruz kalınırsa ya da inanılırsa bu durumun sonucunda yenilgi, başarısızlık gerçek olur. Bu durumların neticesinde atalet durumu oluşur yani amaçlara yönelik olarak eyleme geçememe durumu meydana gelmektedir.

Bir bireyin hayallerinin en üst noktası ya da yapabileceğine, gelebileceğine inandığı en üst sınır o bireyin cam tavanıdır. Bu bağlamda, bu durumdan kurtulmanın temel şartı da farkına varabilmek ve harekete geçmektir.

Deneylerde de belirtildiği gibi, cam tavan sendromu akademik anlamda 1970’li yıllarda ABD’de ortaya çıkmış bir kavram olarak kabul edilmektedir.

Cam tavan sendromunun ortaya çıkması ve ilk kullanıldığı yerlerle ilgili literatürler incelendiğinde kronolojik olarak şu şekildedir (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen, 2018, s. 16) :

1977 yılında Rosebeth Moss Kanter’ın ‘’Şirketlerdeki Erkekler ve Kadınlar ‘’ adlı kitabı , bu kavramın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Bu kitapta cinsiyetçilik ve ayrımcılık konuları üzerinde durulmuştur.

1979 yılında Basın Özgürlüğü İçin Kadın Enstitüsü Konferansı düzenlenmiştir. Hwelett Packard’ın iki kadın yöneticisi bu kavramı kadınların kariyer sürecini betimlerken kullanmışlardır.

1984 yılında cam tavan sendromu, Gay Brayant'ın Adweek dergisinde yayınlanan '' Çalışan Kadınlar'' makalesinde kullanılmıştır.

Fakat kavramın popüler hale gelmesi ve literatüre girmesi 1986 yılında The Wall Street Journal'da yayınlanan ''İş Yaşamında Kadın'' adlı makaleyle gerçekleşmiştir.

1991 yılında ise ABD Çalışma Bakanlığı , ''nitelikli bireylerin örgütün yönetim pozisyonlarına yükselmesini önleyen örgütsel önyargı ve tutumlara dayalı yapay engeller'' tanımıyla cam tavanın varlığını kabul etmiştir. Aynı yıl Bush ve ekibi tarafından 21 üye ile Uluslararası Cam Tavan Federasyonu kurulmuştur.

Günümüz çalışma hayatına bakıldığında, gerek özel sektör gerekse kamu sektörlerinde cam tavan kavramının popülerliğini koruduğu ve buna bağlı olarak bu kavramla ilgili çalışmaların devam ettiği görülmektedir.

Cam tavan kavramıyla ilgili yapılan çalışmaların ortak veya genel amacı, görünmez ve aşılması zor olan engellerin tespit edilmesi, bu engellere çözüm yolları üreterek aşılmaya çalışılmasıdır.

1.3. CAM TAVAN SENDROMUNDA ETKİN OLAN FAKTÖRLER

Cam tavan genelde gözle görülmeyen, kişilerin kendi zihinlerinde koydukları engellerdir. Yani somut olmayan engelleri içerir. Bundan dolayı cam tavan sendromunu meydana getiren unsurları sınırlandırmak pek olası olmamakla birlikte en çok karşılaşılan unsurlar aşağıda incelenmiştir.

1.3.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü

Kadınların çalışma hayatına katılması sanayi devriminden sonra gerçekleşmiştir. Bundan dolayı kadınlar örgütsel faaliyetlere erkeklerden daha sonra katılmışlardır. Nitekim örgüt politikaları , örgüt kültürü erkekler tarafından düzenlenmiştir. Dolayısıyla kadın çalışanlar erkeklerin egemen olduğu bu örgüt kültürü içinde kendilerine yer edinmekte zorlanmaktadırlar.

Organizasyonlara bakıldığı zaman cinsiyette ayrımcılığın olduğu görülmektedir. Günümüzde her ne kadar kadın çalışanların sayısı artsa dahi, alt ve orta seviyede olduğunu tepe noktada daha çok erkeklerin olduğu görülmektedir.

Geleneksel toplum düzenlerine bakıldığı zaman, erkek egemenliğini görülmektedir. Erkekliğin saygı gösterilmesi gereken bir kavram olduğu algısı vardır. Bu toplum kültüründe veya toplum yapılarında kadınların psikolojik , duygusal durumları göz ardı edilerek başarılı olmalarının koşulu erkek gibi olmalarına bağlanmaktadır.

Nasıl ki toplumsal düzende cinsiyet rolleri net bir çizgiyle ayrılmışsa, çalışma hayatında da erkeklerin daha ön planda olduğu görülmektedir. Toplum içerisinde, kadınların önceliği evindeki işleri, ailesi, çocukları olmalıdır algısı bulunmaktadır. Bundan dolayı kadınlar örgüt kültürü içinde haksızlığa maruz kalmakta ve hak ettiği pozisyonlara yükselmeleri sınırlandırılmaktadır. Bu bağlamda, hem toplumsal yapı içerisinde hem de işletme kültüründe alışılmış değerlerden vazgeçilerek, kadınların yükselmelerini önleyen ya da engelleyen unsurların kaldırılması gerekmektedir.

1.3.2. Aile ve İş Dengesi Mücadelesi

İş ve aile dengesini bozan ; bireyin iş ile ilgili sorumlulukları ve görevlerini yerine getirirken aile ile ilgili görevlerini yerine getirmesini engellenmesi ve yaşam kalitesinin düşmesidir (Giray ve Engin, 2006, s. 84).

Kadın çalışanlar açısından karşılaşılan en temel sorun iş-aile dengesinin sağlanmasıdır. Toplumda kadının birincil görevinin ev işleri olduğu algısı olduğundan, kadınlar iş hayatına girdiklerinde iki görevi bir arada yürütemezler diye düşünülmektedir. Nitekim kadınlar, aile yaşamlarını ön planda tutarlarsa , iş hayatında ikinci sınıf çalışan durumunda kalırken , iş hayatlarına öncelik verdikleri zaman da toplumun benimsediği, kutsal görevleri olarak atfedilen ‘’iyi eş , iyi anne’’ konumlarından ödün verirler.

Bu durumda kadınlar, iş hayatı ve aile hayatını dengelemede önemli mücadeleler vermektedirler. Eskiye oranla kadınlar her ne kadar çalışma hayatının içinde daha çok yer almaya başlamış olsalar da birincil önceliklerinin aile yaşamları

olduğu, hatta birçok kadının anne olduktan sonra kariyerini yarıda bıraktığı yapılan araştırmalarda görülmektedir.

Ipsos Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün "Çalışan Annelerin 1000 Günü Araştırması"na göre, Türkiye'de çalışan her dört kadından biri, evlendikten ve çocuk sahibi olduktan sonra işten ayrılmaktadır (Ertekin, 2016, s. 1).

1.3.3. Rol Model ve Mentor Eksikliği

İş hayatında çalışanların kendilerine örnek olarak görebileceği kimsenin olmaması durumu rol model eksikliği olarak tanımlanmaktadır. Mentor eksikliği ise bireyin şirketteki kariyeriyle ilgili konularda fikir olabileceği kimsenin olmaması anlamına gelir (Özünlü,2013, s. 29).

Mentorlük ''örgütün deneyimli bir üyesi ile deneyimsiz üyesi arasında yaşanan , bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir.'' (Çetin ve Atan, 2012, s. 127).

Mentorlük ilişkisinde amaç öğrenmeyi, eğitimi ve gelişmeyi paylaşmaktır. Mentörlük ilişkisinde karşılıklı dayanışma ve etkileşim vardır. Bu bağlamda her iki tarafa da fayda sağlamaktadır. Mentörlüğün işletmeler açısından en önemli getirisi çalışanlarının örgüt bağlılığını arttırması ve çalışanların performanslarının artmasını sağlamasıdır.

Bu bilgiler ışığında bakıldığında, mentörlük ilişkisi hem işletme hem de çalışanlar için bu kadar öneme sahipken bu konuda da kadınlar cinsiyet meselesinden ayrımcılığa , haksızlığa maruz kalmaktadırlar. Kadınların gerek iş hayatına erkeklere oranla daha geç katılmaları gerekse tepe yönetimlerde kadın çalışan sayısının yetersiz olmasından dolayı rol model ve mentor eksikliği sorunu yaşamaktadırlar.

1.3.4. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetsel Tarz Farklılığı

Tepe noktası yönetimlerde söz hakkı olan kadın yöneticiler, yönetim tarzı bakımından erkek yöneticilere uyum göstermekle beraber bir takım tarz farklılıkları da bulunmaktadır.

Kadınlar ve erkekler arasındaki tarz farklılığı açısından ; analitik düşünme, problem çözme , mücadele etme , sosyalleşme, motivasyon ve öğrenme yetileri gibi

konularda önemli bir fark olmamakla birlikte psikolojik araştırmalara göre , kadınlar anlaşmaya daha meyilli ve otoriteye karşı daha saygı iken, erkekler daha agresif ve yüksek başarı beklentisine sahiptirler (Halo, 2015, s. 13).

Kadınların sadece kadın oldukları için doğuştan sahip oldukları ve sergiledikleri kadınsı özellikler vardır. Örnek olarak heyecanlılık, duygusallık, hassas olma , sorumluluk sahibi olma, merhametli olma gibi. Bununla birlikte erkeklerinde sahip oldukları erkeksi özellikler vardır. Bunlara örnek olarak da soğukkanlılık, kararlılık, hırslı olma, analitik düşünceye sahip olma, rekabetçi olma verilebilir. Bu özellikler iş hayatında ve yönetim sürecine de yansımaktadır.

HBR Türkiye'de yayınlanan bir makalede ; bu davranışlardan erkekler için iddialı kabul edilen bazı davranışlar , bir kadın tarafından ortaya konulduğunda agresif olarak görülüyor ve ödüllendirici olmaktan ziyade karalayıcı oluyor (Halo, 2015, s. 14).

Kadın yöneticiler yönetim pozisyonlarındaki ilk adımlarını attıktan sonra , yönetim tarzlarını erkeklere göre ayarlarlar ve erkek davranışları sergilemeye çalışırlar. Ancak yönetici pozisyonunda kaldığı sürece kendini geliştirerek, kendi beceri ve davranışlarını benimsemeye başlarlar ve kendi yöneticilik anlayışlarını kullanmaya başlarlar (Akdöl,2009, s. 68).

1.3.5. Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları

İş hayatında bakıldığında, kadın çalışanlara karşı sergilenen olumsuz tutumlar yalnızca üstleri tarafından değil aynı zamanda astları ve hemcinsleri tarafından da sergilenmektedir. Erkek egemen örgüt kültürü iş hayatında da kendisini göstermektedir.

Türkiye'de yapılmış olan birçok araştırmaya göre, yönetim kadrosunda kadınlardan ziyade erkekler tercih edildiğini göstermektedir. Bunun nedeni ise sadece erkekler değil aynı zamanda kadınlarında birçoğunun hemcinsleri ile çalışmayı istememesidir.

Yapılan araştırmaya göre, kadın yönetici ile çalışmak isteyen kadınların oranı %5 iken erkek yönetici ile çalışmak isteyen kadınların oranı %80'dir. Yine aynı

katılımcılara yöneltilen ‘’birini işten çıkarmak zorunda kalsanız , bu kim olurdu’’ sorusuna verilen cevaplarda ise çoğunlukla ‘’kadın’’ seçeneği işaretlenmiştir (Besler ve Oruç, 2010, s. 25).

Kadın çalışanların hemcinslerine karşı sergiledikleri bu tutumun nedeni olarak ‘’rakip olarak görmeleri’’ veya ‘’kadın liderlere karşı beklentinin daha fazla olması’’ gösterilebilir.

1.3.6. Mesleki Ayrım

Toplum içerisinde bireylerin yerine getirmeleri gereken roller nasıl cinsiyete göre dağıtılmışsa, iş hayatında da ‘’erkek mesleği, kadın mesleği’’ diye ayrım yapılarak cinsiyete dayalı mesleki ayrım meydana gelmektedir.

Toplumsal cinsiyet kavramı bireyin hayatının en temelinde yer alan bir kavramdır. Nitekim birey daha dünyaya gelir gelmez, ilk sosyal kurumu olan aile de bu kavram ile karşılaşmaktadır. Ailelerin bebekler için seçtikleri renk ve oyuncak seçimleri bu duruma örnek teşkil etmektedir. Erkekler için mavi renk ve oyuncak arabalar seçilirken, kızlar için pembe renk ve oyuncak bebekler tercih edilir (Bilginar, 2015, s. 10).

Bu nedenle bireylerin eğitimlerini tamamladıktan sonra elde ettikleri mesleklerin de genellikle bireyin yetenek, beceri ve isteklerinden ziyade bu statüye ve role uygun olması beklenmektedir.

Günümüz koşullarında kadınların eğitim düzeylerindeki artış ve iş yaşamında aktif rollerine karşın çalışma hayatındaki konumlarına bu durum yansımamaktadır. Geleneksel ideolojinin savunduğu görüş ‘’kadın için her şeyden önce aile ve çocuk bakımı gelir’’ şeklindedir (Şahin, 2002, s. 41-42). Bundan ötürü toplumlarda iş hayatı içerisinde bulunan kadınlara genel olarak, yedek işgücü olarak bakılmaktadır. Örgütlerde sorumluluk , yetki gerektiren işlerde kadınlardan ziyade erkekler tercih edilmekte ve bu durumlar kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Feminist iktisat teorisi, cinsiyete dayalı mesleki katmanlaşmayı yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta el almaktadır. Yatay tabakalaşmada meslekler ‘’kadın

işi'' ve ''erkek işi'' olmak üzere ayrılırken, dikey katmanlaşma ise aynı meslek içerisindeki kadın ve erkeklerin iş pozisyonlarının farklı olması olarak tanımlanmaktadır (Parlaktuna, 2010, s. 1220).

Günümüzde kadınların ekonomik ve sosyal yaşamda oynadıkları roller artsa dahi, erkeklere oranla üst yönetim kademelerinde sayılarının daha az olması veya terfi konusunda ayrımcılığa maruz kalmaları dikey tabakalaşma sonucudur. Bunun yanı sıra, toplumda genellikle yatay tabakalaşma yaşanmakta ve meslekler erkek, işi kadın işi olarak ayrılmaktadır. Erkek işi olarak nitelendirilen işler genelde yüksek ücretli, nitelikli, sürekli, yetki ve sorumluluk gerektiren işler olurken ; kadın işi ise geçici, niteliksiz, düşük ücret ve statülü işlerdir.

Nitekim kadının cinsiyeti ile belirlenen ev içi görevlerine uygun olması bakımından , sınıf ya da okul öncesi öğretmenliği, hemşirelik, ebelik kadınlar için uygun meslekler olarak görülürken; Mühendislik, polislik, pilotluk gibi meslekler erkek mesleği olarak tercih edilmektedir (Bilginar, 2015, s. 8).

1.3.7. Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar : Stereotipler

Basmakalıp yargılar; belirli grup üyelerinin tipik davranış özellikleri gösteren inançlardır. İnsanlara ait ve onların hüküm vermesinde etkili olarak biçimlenmiş fikirler, ideolojiler ve beklentiler, bireylerin kafasındaki standardize edilmiş kalıpyargılar, basmakalıp fikirler, yaygın olarak paylaşılan ve başkalarının algılarını, davranış ve beklentilerini etkileyen değer yargılarıdır (Limon, Kara ve Antalyalı, 2019, s. 198).

Stereotipleme ise , geçmiş deneyimlere ya da kültürel normlara dayanarak bir insana ait olan özellikleri o insanın bulunduğu kategorideki tüm insanlar için geçerli saymak olarak açıklanmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 26).

Nitekim bunlara bağlı olarak, toplumlarda kadın ve erkeğe ait olan stereotipler birbirinden farklıdır. Genel olarak kadınların zarif, duygusal, sıcakkanlı ve bağımlı oldukları düşünülürken erkeklerin ise, objektif, rasyonel, bağımsız, iddialı oldukları savunulmaktadır. Bu durumlar neticesinde kadınların üst yönetim kademelerine ilerlemeleri engellenmekte ve kadının iş yaşamına ket vurulmaktadır. Bu durumun bir başka nedeni de kadınların eğitim ve iş hayatlarındaki ilerlemeler,

erkekler tarafından tehdit olarak algılanmakta ve iş hayatındaki rekabet avantajını kaybetmekten korktukları için erkekler de kadın çalışanlara karşı önyargılı davranmaktadırlar.

Erkeklerin kadınlar hakkındaki önyargıları aşağıda listelenmiştir. Bunlar (Ataay,1998, s. 245) :

Kadınlar;

- ✓ Çalışmak istemezler,
- ✓ Kariyerlerine erkeklere oranla daha az bağlıdırlar,
- ✓ Yeteri kadar sert ve dayanıklı değillerdir,
- ✓ Uzun veya mesai saatleri dışında çalışmak istemezler,
- ✓ Çalıştıkları şehri veya ülkeyi değiştirmek istemezler,
- ✓ Karar verme kapasiteleri yoktur,
- ✓ Çok duygusaldırlar.

Bunun yanı sıra Josefowtiz (1980), Blau ve Ferber'in ''The Economics of Women , Men and Work'' adlı kitabında , cinsiyet farklılıklarından doğan algıyı ''iş yerinde görünmez engeller'' tablosu ile özetlemiştir.

Tablo 2: İş Yerinde Görünmez Engeller

İşyerinde Erkeklere Karşı Algı	**İşyerinde Kadınlara Karşı Algı**
Aile fotoğrafı erkeğin masasında -Ne kadar ciddi sorumluluk sahibi bir erkek!	Aile fotoğrafı kadının masasında -Ailesi mesleğinden önde geliyor!
Erkeğin masası çok dağınık -Çok çalışkan ve işine düşkün bir adamdır.	Kadının masası çok dağınık -Mutlaka düzensiz bir kadındır.
Erkek işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka işteki son değişiklikleri konuşuyordur…	Kadın işyerinde arkadaşlarıyla konuşuyor -Mutlaka kaytarıyordur…

Erkek yerinde yok -Bir toplantıda olmalı.	Kadın yerinde yok -Mutlaka alışverişe gitmiştir!
Erkek evleniyor -Daha düzenli ve kararlı olacaktır.	Kadın evleniyor -Hamile kalıp işi bırakacaktır.
Erkek iş seyahatine çıkacak -Kariyeri için iyi bir fırsat.	Kadın iş seyahatine çıkacak -Acaba kocası ne der?
Erkek daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor -Fırsatları iyi değerlendiriyor!	Kadın daha iyi bir iş bulduğu için ayrılıyor -Kadınlara güvenilmez!
Erkek patronu tarafından eleştirildi -Bu onun performansını arttıracak.	Erkek patronu tarafından eleştirildi -Bu durumdan o çok üzgün olacak.

Kaynak: İnel, 2013, s. 8.

Tablodan da görüldüğü gibi iş yaşamında aynı davranışı gösteren kadın ve erkeklerin cinsiyete dayalı önyargılardan ötürü farklı şekilde algılandıkları görülmektedir. Nitekim bu ve buna benzer önyargılar, hem kadın hem erkeklerin, kadınlara karşı oluşturduğu toplumsal cinsiyete dayalı önyargıları, kadınların iş yaşamında üst yönetim kadrolarına gelmelerinde cam tavan engeli oluşturmaktadır.

1.4. CAM TAVAN SENDROMUNUN 3 BOYUTU

1.4.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Literatüre bakıldığı zaman, cam tavan sendromunun genellikle kadın çalışanlar ile anıldığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden bir tanesi de erkeklerin davranışları ve önyargılarıdır. Erkeklerin kadın çalışanların önlerine koydukları engeller, cam tavan sendromuna neden olmaktadır. Erkekler açısından ‘’ kadınların üst yönetimle ilgili işleri yapamayacaklarına dair ‘’ negatif önyargılar bulunmaktadır.

Yapılmış olan bir çalışmada kadınların kariyer gelişiminin önündeki erkek yöneticiler tarafından konulan engeller aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Öğüt, 2006, s. 68):

- tarafsızlık ilkesi
- cinsiyet körlüğü
- koruma kollama içgüdüsü(pozitif ayrımcılık)
- kadınlarla kurulan iletişim zorluğu
- gücü elde tutma isteğidir.

Tarafsızlık ilkesiyle açıklanmak istenen cinsiyetler arasındaki fark kabul edilir lakin cinsiyetler arasında bir üstünlüğün olmadığı görüşü savunulur.

Cinsiyet körlüğü kavramında ise yalnızca ‘’ insan ‘’ görüşü hakimdir. Yani çalışanlar kadın ve erkek diye ayrıma tabi tutulmaz. Yapılan işler kadın işi ya da erkek işi diye ayrılmaz. Çünkü bu şekilde bir ayrım yapıldığında kadınların üst yönetim kademelerinde daha az temsil edildiği görülmektedir.

Koruma kollama içgüdüsü yani pozitif ayrımcılık ise ataerkil toplum geleneğinin bir uzantısıdır. Kadınların daha hassas , narin , kırılgan olduğu düşüncesinin benimsenmesi ve bunun sonucunda kadınların çok fazla iş yükünü kaldıramayacağı düşüncesi ve sorumluluklarının daha çok aile alanına yoğunlaşması gerektiği inancı kadınlar açısından bir kariyer engeli oluşturmaktadır. Bu tarz kollamaların iyi niyetle yapıldığı sanılsada örgüt içerisinde kadınların ikinci plana atılmalarına ve birçok fırsatı kaçırmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle koruma kollama içgüdüsüne iyi niyetli ayrımcılıkta denmektedir.

İşletme içerisindeki var olan uygulamalara bakıldığında örgüt kültürünü değiştirmektense kadın çalışanların erkek kültürüne uyum göstermelerinin amaçlandığı görülmektedir.

Bunlara ek olarak erkek yöneticiler tarafından konulan diğer bariyerler ise erkeklerin gücü elde tutma isteği ve kadınlarla iletişim kurmanın zorluğudur.

1.4.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

İş hayatında kadın çalışanların üst kademelere gelmelerine engel olan nedenlere bakıldığında, daha çok erkeklerin koyduğu engeller tartışılırken kadınlar tarafından hemcinslerine konulan engeller göz ardı edilmektedir. Yapılan

araştırmalara bakıldığı zaman kadınların kadın yöneticilerle çalışmak istemediğini ve bu durumun kadın çalışanlara kariyer engeli oluşturduğu görülmektedir.

Kadın yöneticilerin kadın çalışanlara koymuş oldukları engeller iki şekilde kendisini göstermektedir. Birincisi ‘’kendini referans alma yanılgısı’’ ikincisi ise ‘’ kraliçe arı sendromu’’ yani kadınların birbirini çekememeleridir (Irmak, 2010, s. 38).

Kendini referans alma yanılgısı; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki ‘’ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok’’ mantığıdır (Örücü, Kılıç R. ve Kılıç T. , 2007, s. 119).

Kraliçe arı sendromu ise kadınlar arasında birbirini çekememe durumu, üst noktaya gelmiş bir kadın yöneticinin tek olmayı ayrıcalık olarak algılamasıdır (Örücü vd., 2007).

Kraliçe arı sendromu tam anlamıyla bir kadının hemcinsine koyduğu engel olmakla birlikte, iş yaşamında kadınları çok fazla etkilemektedir. Kadınlar iş yaşamında tepe noktasına geldiklerinde, başkalarının bu konumu bozmasına izin vermezler nitekim hemcinslerine adil davranmayıp birbirlerini sabote ederek iş hayatında yükselmelerine engeller , bariyerler koyarlar.

Kraliçe arı sendromunu açıklayan en iyi örnek yengeç sepeti örneğidir. Bu örneğe göre, bir yengeç sepetinde hiçbir yengeç sepetten çıkamaz. Yukarı tırmanmayı deneyen yengeci , diğer yengeçler engeller ve bu noktada sepetin üzeri açıktır. Sepetin üzerini kapatmaya gerek yoktur. Kadınlar da doğaları gereği bu işlevi üstlenmişlerdir. Oyunun saman altından oynandığı görülmektedir. Bir kadının ön planda olması veya diğerinden daha farklı olması diğer kadınlar tarafından cezalandırılır (Keuthen, 2006, s. 32-33).

1.4.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellere bakıldığında, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve erkekler tarafından konulan engeller incelenmiştir. Fakat bunların yanında kadınların zamanla kendi engellerini oluşturmuş oldukları da görülmektedir. Kadınların cinsiyet ayrımcılığına çok fazla

maruz kalması sonucunda ortaya çıkan bu bariyerler geniş bir havuzu ifade etmektedir.

Genel anlamda bu engellere bakıldığı zaman; kadının yeri neresi, negatif olguları baştan kabullenme , aile ve iş çatışması , kariyerde yükselme tercihi, özgüven eksikliği, ne istediğini bilememesi gibi engellerdir (Örücü vd., 2007).

İş yaşamı içerisindeki kadınlara bakıldığında cam tavan sendromu ile mücadele ettikleri görülmektedir. Nitekim bu durum devamlılık arz ettiği ve çözüm bulunamadığı için kadınların bu durumu kabul ettikleri görülmektedir.

Kadınların kendinden kaynaklanan engelleri öğrenilmiş çaresizlik sendromu ve çoklu rol üstlenme sendromu ile açıklamak mümkündür.

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu genel olarak, geçmiş deneyimlere dayanılarak içerisinde bulunulan durumdan olumsuz sonuç alınacağını kabullenme durumu olarak tarif edilebilir. Bu bağlamda öğrenilmiş çaresizlik , Seligman ve arkadaşları tarafından ortaya atılmış bir kavram olarak, insan ya da hayvanlarda meydana gelen apati durumudur. Bu durum canlılarda, başlarına gelen şeyler üzerinde hiçbir denetimlerinin olmadığını gördükleri zaman ortaya çıkar (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007, s. 245).

İş hayatında içerisindeki kadın çalışanlara bakıldığında, kadınların hedeflerine ulaşmak için çabalamalarına rağmen bu çabaları sonuç vermediği takdirde uğraşmaktan vazgeçtikleri görülmektedir. Bu vazgeçişten sonra kadın çalışanlar bu başarının hiçbir zaman gelmeyeceğine inanırlar. Çünkü artık engeller kadın çalışanların zihinlerindedir.

Öğrenilmiş çaresizlik sendromunu açıklayan bir çok çalışma olmakla birlikte en çok bilinen beş maymun deneyidir (İmamoğlu, 2016, s. 32).

Bu deneyde anlatılan; büyük bir kafesin tepesine bir salkım muz asılır ve kafese beş maymun koyarlar. Kafesin ortasına merdiven yerleştirilir. Maymunların her biri merdivenlere çıkarak muzlara ulaşmak istediklerinde, dışarıdan üzerlerine tazyikli soğuk su sıkılır. Bu şekilde yere düşen maymunun yerine yeni bir maymun

atılır. Beş maymununda denemesi başarısızlıkla sonuçlanınca, maymunlar tekrardan muzları almaya cesaret edemezler.

Su kapatılarak maymunlardan birisi dışarı alınır, yerine yeni bir maymun konulur. Yeni maymunun ilk yaptığı iş, merdivene tırmanmak olur. Fakat diğer dört ıslak maymun buna izin vermez ve yeni maymunu döverler. Daha sonra ıslanmış maymunlardan biri daha yeni bir maymunla değiştirilir. O da merdivene yaptığı ilk atakta dayak yer. Bu maymunu en şiddetli ve istekli döven de diğerleri tarafından engellenen ve ilk dayağı yiyen birinci yeni maymundur.

Islak maymunlardan üçüncüsü de değiştirilir. Bu da ilk atağında dayak yer. Yeni gelen ikisinin , en yeni gelen maymunu niye dövdükleri konusunda hiçbir fikirleri yoktur ama en iştahlı dövenlerde onlardır. Sonra dördüncü ve beşinci ıslak maymunda yenileriyle değiştirilir ve onlarda ilk ataklarında dayak yerler. Tepelerindeki bir salkım muz hala asılı olduğu halde artık hiçbiri merdivene yaklaşamamaktadır.

Beş maymun örneğinde olduğu gibi çalışma hayatının içindeki kadınlarda cam tavan sendromu ile başa çıkmak için çaba sarf ettikçe aşılamayan sorunlar ile karşılaştıkları için bir süre sonra denemekten vazgeçerek çaresizliği kabul ederek zihinlerinde engeller oluşturmaktadırlar. Tüm engellerin nedeni olarak kendisini gören kadın çalışanlar kariyer hayatlarını ya sınırlandırırlar ya da sonlandırırlar. Çünkü bilinçaltlarında sorunlarla baş edemeyecekleri algısı oluşmuştur. Nitekim kadınların bu durumun yalnızca önyargı olduğunun farkına varmaları ve hedeflerine ulaşmaktan vazgeçmemeleri gerekmektedir.

Beş maymun deneyinin yanı sıra Hindistan'da fillerin yetiştirilmesi için yapılan zincir uygulaması da öğrenilmiş çaresizlik örneğidir. Bu uygulamada; yavru fillerin ayaklarına koparıp kıramayacakları zincirler bağlanarak, kazığa bağlanırlar. Yavru filler bu zincirlerden kurtulmak için önce uğraşırlar fakat sonuç alamazlar ve vazgeçerler. Yıllar geçtikten sonra, filler zincirleri kırabilecek güce ve büyüklüğe ulaşırlar fakat bu defa da zincirden kurtulmak için herhangi bir girişimde bulunmazlar. Çünkü engeller artık fillerin inançlarıdır (Tuncel, 2015, s. 1).

Kadınların kendilerine koydukları engellere baktığımız zaman çoklu rol üstlenme veya süper kadın sendromuna da değinilmektedir.

Çalışma hayatı içinde bulunan kadınlara bakıldığı zaman iki tane rollerinin olduğunu görülmektedir. Kadınlar iş hayatında faaliyet gösterirken diğer taraftan da ev kadınlığı sorumluluğu yüklenmiştir. Ve bu iki rol birbirini genellikle olumsuz etkilemektedir.

Günlük yaşam içinde işten ve aileden gelen istek ve gereksinimlerin eş zamanlı olması, kadın çalışanlar üzerinde baskı oluşturmakta, bu durum ise çelişkiler yaşamasına sebep olmaktadır (Güler, 2005, s. 76).

Çoklu rol üstlenmenin neden olduğu 3 tür gerilim ve çatışma vardır. Bunlar (Doğru, 2010, s. 85) :

- zaman baskısına dayalı gerilim
- çatışan rollerin yarattığı gerilim
- her rolün birbirinden farklı davranış istemesinin yarattığı gerilim

Bir taraftan aile yaşamı diğer taraftan iş hayatı içerisinde yüklenen sorumlulukları yerine getirmeye çalışan kadın yoğun bir iş yükünün altına girmektedir ve rol çatışmasına neden olmaktadır.

Günümüzde çalışan kadınların aile ve iş rolleri arasındaki çatışma karşısında ya aile rollerinden tamamen feragat etmekte olduğu ya da üzerlerine yüklenen aşırı sorumluluğu taşımaya çalıştıkları görülmektedir. Bu alternatiflerden birincisi ‘’ evlenmeyi dışlamak’’ anlamına gelmektedir ki bu hiçbir toplumda yaygın olarak benimsenmemektedir. İkincisi ‘’ süper kadın olmak’’ ise sadece gerçekleşmesi zor bir seçenek olmakla kalmayıp , aynı zamanda kadınlar tarafından ödenen ciddi bir fiziki ve psikolojik bedeli içermektedir (Karaca, 2007, s. 54).

Süper kadın olmayı tercih etmek oldukça zor olmasından dolayı çalışma hayatı içindeki kadınlar ev yaşamındaki yüklerini azaltacak yollara başvurmaktadırlar.

1.5. CAM TAVAN SENDROMUNUN SONUÇLARI

Gittikçe globalleşen dünyada bilgi ve teknolojinin giderek artması iş hayatı içerisinde rekabeti oldukça artırmaktadır. Buna karşın benzer teknolojileri kullanan sektörlerin birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlaması için en önemli husus etkili ve verimli işgücüdür. Fakat bireyin hem bireysel hem toplumsal hem de örgütsel nedenlerden dolayı maruz kalmış olduğu cam tavan sendromu bu etkinlik ve verimliliği olumsuz olarak etkilemektedir.

Cam tavan sendromunun gerek bireysel gerekse örgütsel olarak bir takım olumsuz sonuçları vardır. Bu sonuçlar (Şen, 2017, s. 33) :

Tablo 3: Cam Tavan Sendromu Sonuçları

bireysel sonuçlar	**örgütsel sonuçlar**
motivasyon kaybı	maliyet artışı
performans azalması	devamsızlık artışı
örgütsel bağlılıkta azalma	iş gören devir hızı artışı
örgütsel güvende azalma	kalite ve verimlilikta azalma
örgütsel sessizlik	
örgütsel sinizm	

1.5.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları

1.5.1.1. Motivasyon Kaybı

Motivasyon; İnsanları bir takım amaçlar doğrultusunda harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır.. Bireylerin örgütteki davranış şeklini, gayret düzeyini ve güçlükler karşısındaki direnç düzeyini belirleyen içsel psikolojik güçlerdir (Çelenk, 2010, s. 4).

Tanımdan da yola çıkarak motivasyona itici bir güçtür denilebilir. Bireyleri amaçları doğrultusunda bilinçli bir şekilde harekete geçiren veya davranışa yönelten dürtülerdir.

Nitekim günlük hayatımızda sürekli olarak duymuş olduğumuz motivasyon kavramı bireyler üzerinde yaratmış olduğu etkiler itibariyle örgüt içerisinde yönetim alanında önemli bir faktördür.

İşletmelerde kariyer hedeflerine ulaşamayacaklarını ya da yeteri kadar ilerleme olanaklarının olmadığını gören veya kendisine yetki ve sorumluluk verilmediğini hisseden kadın çalışanların, çalışma şevki ve motivasyonu azalacaktır (Çetin, 2011, s. 91).

Sonuç itibariyle cam tavan sendromuna maruz kalan kişilerin karşılaştıkları en önemli problem motivasyon kaybıdır. Nitekim bireyin kariyer hedeflerine ulaşmada karşısına çıkan engeller , cinsiyet nedeniyle fırsatların sınırlandırılması, amaçlarına ulaşamayacağını düşünmesi motivasyonunu düşürür.

1.5.1.2. Performans Azalması

Bilgi, iletişim ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlediği günümüz koşullarında aynı teknolojiyi kullanan benzer firmaların rekabet avantajını sağlamaları için etkin ve verimli işgücüne sahip olmaları gerekir. Bu nedenle performansı yüksek olan çalışanlar örgütler için önemli bir kaynaktır.

Bu nedenle iş yerlerinde cam tavan sendromu ile karşı karşıya kalan çalışanlar artan stres nedeniyle kendilerini işe veremezler ve işe, çevreye karşı ilgisiz tutum sergilerler bu durumda işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Aydağ, 2012, s. 124).

Nitekim örgüt içerisinde çalışan personelin performansının yüksek olması hem kendisi hem de işletme açısından önemlidir.

1.5.1.3. Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul göstermesi , örgüt adına anlamlı çaba göstermesi ve örgütte üyeliğinin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma durumudur (Hoş, 2015, s. 2).

Bu tanımlara bakılarak da örgütsel bağlılığa örgüt ve birey arasındaki ilişkinin niteliğidir denilebilir. Bireyler gerek maddi gerekse duygusal (manevi)

nedenlerle örgütlerine bağlılık duymaktadırlar. Fakat cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanlar hedeflerine ulaşamadıkları için hem maddi doyuma ulaşamamakta hem de duygusal olarak istediği mevkiye ulaşamayacağını düşündüğü için örgüte olan bağlılığı azalmaktadır (Şen, 2017, s. 36).

Nitekim örgütsel bağlılığı güçlü olmayan çalışanların örgüt içerisinde etkili ve verimli performans göstermesi söz konusu olmamaktadır.

1.5.1.4. Örgütsel Güvende Azalma

Örgütsel güven kurumlara odaklı bir güven türüdür. Örgütsel güven, genel tanımıyla örgüt üyelerinin örgütlerine karşı besledikleri güven eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Ceylan ve Demircan , 2003, s. 140).

Örgüt içerisinde bütün örgüt üyelerinin katılımıyla oluşturulan psikolojik ortam örgütsel güven ortamıdır.

Örgütsel güven, işletme içerisindeki motivasyon, performans ve örgütsel bağlılığı arttırmada kilit rol oynarken aynı zamanda da örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda önemli bir kavramdır.

Örgütsel güvenin faydalarına baktığımız zaman (Okur, 2016, s. 50);

- ✓ İş görenin moralini yükseltir,
- ✓ Örgüte bağlılığı arttırır,
- ✓ Örgüt içi ve örgütler arası iletişimi arttırır,
- ✓ Stresi azaltır,
- ✓ Paylaşıma teşvik eder,
- ✓ Ekip çalışmasına teşvik eder,
- ✓ Maliyetleri azaltır.

Rekabetin yıkıcı bir hal aldığı günümüz çalışma koşullarında güven duygusu hem örgütler hem de bireyler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Güven ortamında çalışan bireyler bir arada daha fazla zaman geçirip, birbirlerine karşı daha açık davranırlarken; örgüte, yöneticiye veya iş arkadaşına güvenilmeyen ortamda etkili ve verimli bir çalışma olmayacaktır.

Cam tavan sendromunun yaşandığı örgütlerde ücret, terfi vb. gibi konularda eşitsizlik yaşanacak, çalışanların yöneticilerine, yöneticilerin işletmeye karşı duydukları güveni etkileyecektir.

1.5.1.5. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik; iş görenlerin iş yerleri, sorumluluklarındaki işleri ya da örgütün diğer eylemleriyle ilgili düşünce, fikir, endişe ve önerilerin dile getirmemeleri biçiminde sergilenen davranış halidir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 137).

Cam tavan sendromunun sonucunda çalışanlar örgüte olan bağlılık ve güvenlerini kaybetmenin yanı sıra genellikle örgüt içindeki konularda da sessiz kalmayı tercih ederler. Bu durumun nedeni ise , kariyer hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleşmeyeceğini düşünen bireyler fikirlerinin de dikkate alınmayacağını düşünmeleridir.

1.5.1.6. Örgütsel Sinizm

Sinizim; bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hissedilen hüsran, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bu durumlara karşı duyulan güvensizlikle şekillenen tutumdur (Naus, 2017, s. 15).

Andersson vd. göre, sadece kendi çıkarını gözeten, çıkarlarını her şeyin üzerinde tutan ve nitekim herkesi çıkara kabul eden bireylere ‘’sinik’’ bunu açıklayan düşünceye ‘’sinizm’’ denilmektedir (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011).

Nitekim örgütsel sinizmde bireyin içinde bulunduğu işletmeye karşı olumsuz tutumundan bahsedilmektedir. Bu nedenle örgütsel sinizm bireye olduğu kadar örgüte karşı da ağır sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar genellikle iş yerinde memnuniyetsizlik, iş tatmininin azalması, motivasyonun düşmesi, performansın azalması şeklinde olmaktadır.

Ayrıca örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif yönde ilişki bulunmaktadır (Altınöz vd., 2011).

Örgütlerde sinizmi ortaya çıkaran bir çok farklı unsur bulunmaktadır. Aşırı stres, aşırı rol yükü, beklentilerin karşılanmaması , yetersiz terfi, örgütsel karmaşıklığın artması , iletişimsizlik, işten çıkarma vb. gibi pek çok neden sinizmi ortaya çıkarmaktadır (Şen, 2017, s. 38).

Saydığımız bütün bu nedenler cam tavan sendromunun da tetikleyecileri olmakla beraber sinizme cam tavan sendromunun bir sonucudur denilebilir.

1.5.2. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları

1.5.2.1. Maliyet Artışı

İşgücü maliyeti, personele ödenen ücret ve maaşlar, mesai ve izin ücretleri, ikramiyeler, sosyal yardımlar gibi ödemeleri içeren bir kavramdır (Aydağ, 2012, s. 112).

Maliyet işletmelerin stratejilerini yönlendirmede oldukça önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin devamlılığını ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için maliyetlerini en aza indirmeleri gerekmektedir.

Cam tavan sendromu çalışanları olduğu kadar işletmeleri de etkilemektedir. Cam tavan sendromunun işletmelerdeki örgütsel sonuçlarından bir tanesi maliyet artışıdır.

Cam tavan sendromunun sonuçlarına bakıldığında, işletme için rekabet üstünlüğü oluşturabilecek ya da işletme verimliliğine katkıda bulunabilecek bireylerin kullanılmamasına yol açtığı görülmektedir (Aytaç, 1997, s. 27-28).

Bu durumlar nedeniyle çalışan personelin gönüllü ya da gönülsüz olarak işten ayrılması söz konusu olmaktadır. İşletmeler için iş görenin işten ayrılması , boş pozisyonun doldurulması ve yeni başlayan kişinin işletme için verimli hale getirilmesi bir takım maliyetlere neden olmaktadır.

1.5.2.2. Devamsızlık Artışı

Devamsızlık, çalışan kişinin herhangi bir mazeret sunmaksızın işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi durumudur (Bacak ve Yiğit, 2010, s. 29).

İşe karşı olumsuz tutumlar sonucunda işe gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan, 1995, s. 61).

Devamsızlık problemi, cam tavan sendromunun bir sonucudur. Özellikle kariyer hedeflerinin engellendiğini düşünen kadın çalışanları örgüt yapısı bir süre sonra sıkmaya başlamaktadır. Yaptıkları işe karşı memnuniyetsizlikleri artan kadın çalışanların başarılı olmak için bir nedenleri kalmadığı düşüncesiyle zamanla örgütlerine olan bağlılıkları azalarak, devamsızlıkları artmaktadır.

Nitekim işletmeler için herhangi bir departmanda yaşanan devamsızlık sorunu bütün işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek nitelikte olabilmektedir (Sezen, 2008, s. 65-66).

1.5.2.3. İş Gören Devir Hızı Artışı

İş gören devir hızı, bir dönem içinde bir işletmede oluşan işten toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına oranıdır (Günay,2018, s. 21).

İşletmelerin ücret ve terfi politikaları, ülkenin ekonomik konjonktürü, üst yönetim kademelerinde yaşanan sorunlar vb. gibi durumlar iş gören devir hızını etkileyebilmektedir.

Bir işletmenin iş gören devir hızının yüksek olması örgütsel bağlılığı, karı ve verimliliği düşürürken, işletmenin maliyetini de arttırmaktadır.

Cam tavan sendromunun bir sonucu olan iş gören devir hızındaki artış işletmeler için olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Kariyer hedeflerinin gerçekleşmeyeceğini düşünen çalışanlar, iş yerinde memnuniyetsizlik yaşayıp örgütten ayrılma yoluna gitmektedirler.

İşletmeden ayrılan her çalışanın yerine yenisi alınmadığı takdirde , diğer çalışanlara ağır iş yükü ve ilave sorumluluk biner diğer taraftan işe yeni bir kişi başladığında ise onun eğitilmesi ve alıştırılması için ekstra bir süreç ve maliyet gerekmektedir (Çetin, 2011, s. 95).

Nitekim işten ayrılan her çalışan ve iş gören devir hızındaki her artış işletmeler açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır.

1.5.2.4. Kalite ve Verimlilik Düşmesi

Kalite, Standartlara uygunluk, müşteri ihtiyaç ve taleplerine uygunluk derecesidir. Bir ürün veya hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları giderme kabiliyetine dayalı özelliklerinin tümünü; verimlilik ise kaynakların doğru bir şekilde kullanımıdır yani en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmeyi ifade etmektedir (Oğuz,2019,s.1 ; Telli,2010, s. 6).

Kalite bir nevi müşterilerin isteklerine cevap verebilmek, tüketicinin beklentisinin karşılanma derecesini ifade etmektedir.

Hizmet sektöründe kalite ise, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun olma, sürekli başarı, sunulan hizmeti eksiksiz ve hatasız gerçekleştirme, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir kavramdır (Güven ve Çelik, 2007, s. 2).

Nitekim işletmeler kalite uygulamaları konusunda başarılı olabilmek için müşterilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını iyi belirlemeli ve devamlı olarak pazar araştırması yapmalıdırlar. Kalite standartlarındaki başarı işletmelerin rekabet gücünü arttırmada önemli rol oynamaktadır.

İşletmelerde yaşanan cam tavan probleminin bir sonucu da işletmelerdeki kalite ve verimliliğin azalmasıdır. Kadın çalışanlara uygulanan cam tavan sendromu neticesinde yapılan işe ve işletmeye karşı duyulan bağlılık ve heves ortadan kalkmakta ve buna bağlı olarak verimli çalışma ortamı bulunmamaktadır.

Sonuç olarak ise cam tavan engelleri sonucu işten ayrılan kadınların yerine yeni başlayan personelin eğitim süreci, diğer çalışanlar ile uyum sorunu, iş gören moralinin bozulması gibi nedenlerle verimlilik ve hizmet kalitesinde azalma cam tavan sendromunun sonucudur (Sezen, 2008, s. 65).

1.6. CAM TAVAN ENGELLERİNİ KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Çalışma hayatına baktığımız zaman cam tavan sendromunun kariyer hayatında önemli ölçüde bir engel oluşturduğu görülmektedir. Bundan dolayı bu olumsuz sonuçları kırmaya yönelik stratejiler geliştirilmiştir. Literatür taraması yapıldığında cam tavan sendromunu kırmaya yönelik temel stratejiler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenmektedir.

Cherian'ın cam tavanı kırmaya yönelik bir takım önerileri vardır. Bunlar (Cherian, 1993, s. 31) :

- Zor işlerde tartışmasız bir kapasite göstermeye çalışın
- Değişen iş ortamı için anlayışınızı geliştirin
- Şefleriniz ve yöneticileriniz ile işbirliği yapın ve sabırlı olun
- Karşılıklı saygıyı arttırın ve diğer çalışanlara karşı anlayışınızı geliştirin.

Cherian'ın kadınlara sunduğu bu tavsiyelerin yanı sıra örgütlere de sunmuş olduğu bir takım tavsiyeler vardır. Bunlar (Cherian, 1993, s. 31) :

- Liderleri ve yöneticileri eğitim programlarına gönderme
- Kadınların medeni haklarını korumaya çalışma ve yurttaşlık sorumluluklarını yerine getirmesine izin verme.

Konuyla ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde cam tavanı aşmaya yönelik temel stratejilerin alt başlıkları şu şekilde oluşturulmuştur.

Bireysel Stratejiler	**Örgütsel Stratejiler**
üniversite ve mesleki eğitim edinme	erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme
mentordan yardım alma	kariyer geliştirme programları düzenleme
sosyal ilişki geliştirme	aile dostu iş yeri ve esneklik
yüksek performans gösterme	pozitif ayrımcılık

1.6.1. Bireysel Stratejiler

Çalışma hayatı içerisinde bulunan kadınların yükselmelerini engelleyen aynı zamanda kariyer sürecini yavaşlatan cam tavan sendromunu aşmada bireysel stratejiler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu stratejiler 4 başlık altında detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.6.1.1. Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

Cam tavan sendromu her ne kadar erkeklerde de yaşansa da genel olarak kadın çalışanlar ile ilişkilendirilmektedir. Nitekim cam tavan sendromunu aşmak için kullanılan en etkili yöntemlerden bir tanesi iyi bir eğitim almaktır.

Eğitim kadınların kariyer gelişimleri açısından oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü toplumsal yapıda olduğu gibi iş hayatı içerisinde de erkek egemen bir düzen mevcuttur ve bundan dolayı kadın çalışanların kendileri üzerindeki olumsuz ön yargıları yıkmak ve bunun yanı sıra ücreti yüksek olan ya da üst düzey yönetici pozisyonundaki işlere sahip olabilmeleri için eğitim seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir.

Lewis ve Fagenson'a göre , üniversite ve mesleki eğitim bireyin kariyer basamaklarında ilerlemesi için önemli bir etkendir. Kadınlara yönelik cam tavan engeli oluşturan önyargıları kırabilmek için, kadınlar iyi bir eğitim alarak yüksek yönetim pozisyonlarını hak ettiklerini gösterebilmektedirler (Korkmaz, 2014, s. 11).

Yine buna benzer olarak Lockwood, örgütlerin cam tavanın önüne geçmeden uluslararası ortamlarda rekabet edemeyeceğini, bu nedenle sahip olduğu kadın işgücünü daha nitelikli hale getirerek kullanması gerektiğini önermektedir.

Sonuç olarak tüm dünya genelinde erkeklere oranla kadınların eğitim olanaklarından yeterli bir şekilde yararlanmamaları ve bunun sonucunda da iş hayatı içinde sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu sorunlar neticesinde meydana gelen cam tavan sorununu aşmak için ise kadınlar üniversite eğitimi veya mesleki eğitim almalıdır.

1.6.1.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Cam tavan engellerini kırmaya yönelik temel stratejilerden bir diğeri mentordan yardım alma stratejisidir.

Bu strateji en genel haliyle bir örgütte daha az deneyim ve bilgiye sahip bireye, kariyerinin geliştirilmesi amacıyla daha üst düzeyde bilgi ve deneyime sahip bir birey tarafından yardım ve destek sağlama süreci olarak tanımlayabiliriz (Niehoff, 2006, s. 322).

Mentorlar sahip oldukları bilgi , tecrübe ve deneyimleri astlarına aktarır ve böylece onları yönlendirerek geliştirir.

Sözlük anlamı ‘’akıl hocalığı’’ olan mentor kavramının kökeni Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Bu mitolojiye göre imparator Odysseus Truva seferine giderken oğlu Telemachus’u dostu Mentor’a emanet eder. Sonrasında koruyuculuk görevinin ötesinde Mentor Telemachus’un özel öğretmeni ve akıl hocası olur (Irmak, 2010, s. 57).

Bugünün örgüt kültüründe önemli bir kariyer geliştirme aracı olan mentordan yardım alma stratejisi özellikle kadın çalışanlar açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü mentorlar erkek egemen örgüt kültüründe kadınların kuralları tam anlamıyla bilmelerini ve üst yönetim kademelerine daha kolay tırmanmalarında yardımcı olurlar. Nitekim mentorlar kadın çalışanların uzun dönem içerisindeki amaçlarını ve bu amaçlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede önemli bir yere sahiplerdir.

1.6.1.3. Sosyal İlişki Geliştirme

Erkek egemen örgüt kültüründe kadınların sosyal ilişki geliştirmeleri iş dünyası içinde uyumlarını kolaylaştırması açısından oldukça önemlidir. Nitekim sosyal ilişki geliştiren kadın çalışanlar iş hayatında kabul görmüş davranış şekillerinin ve üslupların farkına vararak kariyer gelişimlerine önemli bir katkı sağlayarak cam tavan engellerini de daha kolay kırarlar.

Morrison ve arkadaşlarına göre, kadınlar yüksek yönetim pozisyonlarına gelebilseler bile sosyal ilişki ağlarına zor girdikleri için erkeklerden daha çok dezavantajlı durumdadırlar (Anafarta, Sarvan ve Yapıcı, 2008, s. 119).

Nitekim çalışma hayatında kurum içinde sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkek egemen iş hayatına kadınların adaptasyonunu kolaylaştırarak , kadınların kariyerlerinde de önemli avantaj sağlar.

1.6.1.4. Yüksek Performans Gösterme

Bu strateji genel olarak 3 ana hususdan oluşmaktadır; beklenenden daha fazla çalışmak , diğer adaylara oranla daha fazla çalışmak ve özel yetenek ve beceri geliştirmek (Halo, 2015. s. 33).

Ragins ve arkadaşlarının 1998 yılında yaptıkları çalışmaya göre, kadınların istikrarlı şekilde beklenilenin üzerinde performans göstermeleri, onların kariyer geliştirmelerinde vazgeçilmez bir stratejidir (Erçen, 2008, s. 41).

Bu strateji ile ilgili gerek ulusal gerekse uluslararası araştırmalara bakıldığında erkek yöneticilere göre kadın yöneticilerin daha genç ve eğitimli oldukları görülmektedir. Bu kaynaklar bazında erkeklerle aynı konuma gelebilmek için kadınların daha iyi vasıflara sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

Kadın çalışanlar iş hayatlarında daha yüksek performans göstererek kendilerini kanıtlama yoluna girerler. Nitekim kadınlar sahip oldukları yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri işleri tercih ederek mevcut işlerinden ayrıladabilirler. Bunu yaparak kadın çalışanlar üst yönetim kademelerini hak ettiklerini sergilemektedirler.

Günümüzde erkek egemen örgüt kültürü kadınların iş hayatının yanı sıra ev içerisinde de sorumluluklarının olması ve toplumsal yapının oluşturduğu kadının iş hayatında erkeğe oranla daha az donanımlı olduğu inancı gibi bir çok nedenden dolayı kadınlara iş hayatında yüksek kariyer yapmak için erkekten daha fazla çalışması empoze edilmiştir. Tüm bu nedenlerden ötürü kadınlar iş hayatı içerisinde beklenilenin üzerinde performans sergileyerek yetenek ve becerilerini ispatlamaya çalışırlar.

1.6.2. Örgütsel Stratejiler

Çalışma hayatı içerisinde kadınların yükselmelerini engelleyen ve aynı zamanda kariyer süreçlerini yavaşlatan cam tavan sendromunu aşmada bireysel stratejilerin yanı sıra örgütsel stratejilerden de oldukça yararlanılmaktadır. Bu stratejiler 4 ana başlık altında incelenecektir.

1.6.2.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi

Günümüz erkek egemen örgüt kültürlerinde işletmelerde düzenlenen eğitimlerde kadın çalışanların erkek kültürüne uyum göstermeleri amaçlanmaktadır. Fakat bu durumun aksine kadınların cam tavan engelini aşmaları için işletmelerin örgüt kültürlerini bu oranda değiştirmeleri gerekmektedir.

Lockwood'a göre cam tavanı kırmak için örgüt kültüründeki değişim şu süreci içermelidir (Şen, 2017, s. 50-51) :

- Örgüt kültürünü test etmek gereklidir. İnsan kaynakları politikalarının , örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kültürünün adil olup olmadığına; kadınların ve erkeklerin kültürü ve uygulamaları nasıl algıladığına , örgütteki politika ve programların güçlü ve zayıf yönlerine bakılmalıdır.
- Örgüt değişimi başlatmak ve çalışanları buna teşvik etmek gerekmektedir.
- Kariyer gelişiminde kadınlar eğitilmeli ve desteklenmelidir.
- Örgütteki değişimi ölçmek için örgüt kültürü yeniden test edilmelidir.

1.6.2.2. Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi

Cam tavan engellerinin kırılmasında etkili rol oynayan stratejilerden bir tanesi de kariyer geliştirme programlarının düzenlenmesidir. Bu programlar iş hayatı içerisinde kariyer geliştirme ve üst yönetim kademelerine ilerleme konusunda potansiyele sahip çalışanlara sunulmaktadır.

Knutson ve Schmidgall'ın çalışmalarında bahsettikleri gibi; kadınların mevcut işini değiştirme nedenlerinin ilk sırasını , yeni bilgi edinme ve beceri kazanma istemeleri oluşturmaktadır (Halo, 2015, s. 33).

Nitekim işletmeler de kariyer geliştirme programları düzenleyerek kadın çalışanların işletmeden ayrılmasını önlemektedir.

Kariyer geliştirme konusundaki faaliyetlerin içeriğinde; danışmanlık, yazılı eserler, atölye uygulamaları, alıştırma kitapları, işte yer değiştirme, iş zenginleştirme, örgütsel yedekleme, eğitim ve geliştirme grupları , koçluk, kariyer rehberliği, mentorluk gibi değişik kariyer geliştirme programları vardır (Salihoğlu, 2014, s. 39).

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlenmiş etkinlikleri sistemidir (Ergen, 2015, s.6). Diğer bir ifadeyle insan topluluklarının ortak bir amacı gerçekleştirmek için, iş bölümü yaparak , bir yaptırım gücü ve sorumluluk içinde yaptıkları etkinliklerin koordinasyonu olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2013, s. 5).

Bu tanımlardan da yola çıkılarak örgütlere sosyal birer araçlardır denilebilmektedir. Nitekim örgütler , bireylerin tek başına üstesinden gelemeyecekleri hedef ve amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarını sağlayan bir araçtır.

Örgütler , bireyler tarafından oluşturulmaktadır ve örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı bulunmaktadır. Bireyler, bu ortak amaç ekseninde organize olmaktadırlar. Örgütler , insanların birbirlerinden farklı yetenek ve becerilerinden yararlanarak, bunları arttırmayı amaçlayan bir araç konumundadır.

Nitekim örgütlerin asıl amacı, farklı yetenek, beceri ve düşünceye sahip olan bu insanların ortak noktalarını belirlemektedir. Bu noktada, örgüt içerisindeki insanlar, kendi çıkarlarına değil , örgüt çıkarlarına yöneltmeye çalışmaktadır.

Örgüt kavramının dar ve geniş anlamda birbirinden farklı birçok tanımı olduğu kadar örgütün sınıflandırılmasında da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Ürettikleri ürüne göre, mal ya da hizmet üreten örgütler şeklinde sınıflamalar vardır. Mal üreten örgütlere, işletme ; hizmet üreten örgütlere ise kurum denilmektedir (Öztürk, 2013, s. 8).

Etzioni zora, 3 tür örgütten söz etmektedir. Bunlara baktığımız zaman (Şişman, 1994, s. 40):

- **Zora dayalı örgüt:** insanı zor kullanarak etkilemeye ve yönlendirmeye yöneliktir.

- **Kara-yarara dayalı örgüt:** maddi kaynak ve ödüllere dayalı bir örgüttür.
- **Değere dayalı örgüt:** terfi ettirme , rütbe ve unvan verme, saygı verme yollarını kullanan örgüttür.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgüt kavramında olduğu gibi örgütsel bağlılık kavramını da açıklayan birçok tanım vardır. Bunlara bakıldığı zaman;

Örgütsel bağlılık , çalışanların ve paydaşların örgüt içinde kalma istekleri, örgüte olan sadakatlerini açıklar (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 10).

Batemon ve Strasser'in tanımına göre ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sadakatlerini sunma derecesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve örgüt lehine davranma isteğinin şiddeti ve o örgütün üyesi olma arzusudur (Ergen, 2015, s. 6).

Bireylerin kurumun değerlerini kabul etmeleri, bu değerlere ulaşılması için emek sarf etmeleri ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Durna ve Eren , 2005, s. 211).

Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmak için duydukları güçlü duygular, örgütün amaç ve hedeflerine inanarak bu doğrultuda çaba sarf etmeleridir (Akar ve Yıldırım, 2008, s. 99).

Çekmecelioğlu ise örgütsel bağlılığı, çalışanların kurumlarına karşı duydukları psikolojik bağlılık olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılık ise örgüte karşı duyulan çalışma isteği, ilgi ve örgütsel değerlere karşı hissedilen bağdan kaynaklamaktadır (Çekmecelioğlu, 2006, s. 155).

Bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramına çalışanların çalışmakta oldukları kurumlara olan bağlılıkları denilebilmektedir.

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri çalışanların örgütten ayrılmamalarıyla alakalıdır. Bu nedenle örgütün gücü, örgütte çalışanların bağlılığı ile orantılıdır.

Bahsedilen bu bağlılığın 3 aşaması vardır:

- İtaat
- Dahil olma
- Kimlik kazanma

Birey itaat aşamasında , karşısındaki insanların etkisini kendini tanıma amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (Çetin, 2004, s. 90).

Çalışanların bulundukları örgüte olan bağlılıkları ise 3 şekilde ifade edilmektedir. Bunlar :

- Duygusal (effective)
- Devam
- Değer (normatif)

Effective bağlılıkta çalışan örgüte duygusal açıdan bağlıdır. Devam bağlılığında ise çalışan yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olduğu düşünür ve çalışmaya devam eder. Normatif bağlılık ise, çalışan ahlaki sorumluluktan dolayı çalışmaya devam eder. Örgütün kendisine iyi davrandığını düşünür bundan dolayı belirli bir zaman örgüte hizmet verme sorumluluğu duyduğu için çalışmaya devam eder.

Literatüre bakıldığında 1960'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar çalışanların örgüte olan bağlılıklarının temelleri kimi zaman maddi kimi zaman duygusal (manevi) kimi zamanda psikolojik olduğu görülmektedir. Bu durumun temelinde mevcut dönemdeki örgüt yapısı ve o örgütte çalışmakta olan kişilerin bireysel amaçları dönemin tanımlarını etkilemektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

İşletmeler için önem arz eden konulardan biri örgütsel bağlılıktır. Günümüz iş dünyasında işletmelerin yaşamlarını etkili ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için, karşı karşıya kaldıkları problemlerin üstesinden gelebilmek için var olan kaynaklarını verimli şekilde kullanmak zorundalardır. Örgütlerin sahip oldukları bu kaynaklardan en önemlisi ise insan unsurudur.

Tüm işletmelerin gündemini düşük maliyet, yüksek verimlilik ve optimum kaynak kullanımı oluşturmaktadır. Yetişmiş iş gücü en önemli kaynakların başında gelmektedir. İşgücünün kendisi hem kaynak durumunda hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Nitekim iplerin ucu bireylerdedir denilebilir (Çetin, 2004, s. 93).

Bir örgütte bulunan çalışanların örgütsel bağlılığı ne kadar yüksekse o çalışanların problem çözme verimlilikleri , üretkenlikleri ve sorumluluk duyguları da o kadar yüksektir.

Örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güç, örgütsel bağlılıktır. Çalışanlar örgütlerine bağlılık duydukları zaman, hem örgütü sahiplenirler hem de ‘’biz’’ duygusu ile hareket edebilmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 186).

Örgütsel bağlılık bir takım nedenlerden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi, devamsızlık, işi bırakma, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle ; ikincisi, iş doyumu, işe sarılma , moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü özerklik, sorumluluk , katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle ; dördüncüsü yaş , cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkilidir (Samadov, 2006, s. 66).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ

Örgütsel bağlılık sürecine bakıldığında bu süreç, işe alma ve seçme , sosyalleşme kategorilerinde incelenmektedir.

2.4.1. İşe Alma ve Seçme

İşe alma ve seçme işletmelerin insan kaynakları departmanlarının sorumlu olduğu fonksiyonlardır. Bu fonksiyonlar işletmeler için önemli olduğu kadar zordur da. Çünkü işletme için gerçekten ihtiyaçlarını karşılayacak yetenekte ve yararlılıkta iş gören seçilmesi önemli bir konudur.

İşletmelerdeki insan gücü planlamaları 3 esas bilgi çerçevesinde dikkate alınmaktadır. Bu bilgiler şunlardır (Yılmazer, 2010, s. 106):

- **İş analizleri ve iş tanımları :** iş analizi, iş gören tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı incelenmesidir. İş tanımları ise, iş analizleri ile elde edilen bilgilerin kağıt üzerinde yazılmalıdır.
- **İnsan kaynakları planlaması:** işletmenin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı personelin önceden planlamasıdır.
- **İnsan kaynakları arz ve talep durumu:** insan kaynakları planlaması ile birlikte, iş gören ihtiyaçlarının arz ve talep durumuna bakılmasıdır.

2.4.2. Sosyalleşme

Bir örgüt içerisinde bulunan çalışanlar görev ve sorumluluklarını ne kadar etkili ve verimli şekilde yerine getirirse işletmelerde amaçlarını o kadar kolay gerçekleştirir.

Çalışanlar açısından bakıldığında, meslek hayatının ilk zamanları oldukça önemlidir. Bu yıllarda görev ve sorumluluklar çalışanlara uygulamalı olarak gösterilerek rehberlik süreci olmaktadır (Burgaz, Koçak ve Büyükgöze, 2013, s. 40).

Sosyalleşme sürecinde çalışanlar örgütün tarih, dil, değer, amaç, politika gibi ögelerini öğrenir ve grubun, örgütün üyesi/parçası olma yolunda adım atar (İmamoğlu, 2016, s. 50).

İş hayatına yeni giren çalışanlar görev ve sorumluluklarını , örgüt kültürünü, örgüt içerisindeki diğer iş görenlerle işbirliği içinde çalışmayı bu aşamada öğrenirler. Örgütsel sosyalleşme , sosyal düzenin korunması açısından önemli bir konudur.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE BENZER KAVRAMLAR

2.5.1. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, çalışanın mesleğini severek yapması ve mesleği ile özdeşleşmiş olmasını ifade ederken; mesleğe devam etme isteği ise çalışanın mesleğine vazgeçemeyecek bir yatırım yapmış olması ve vazgeçmesi durumunda yüksek maliyetle karşılaşmasıyla ilgilidir.

Birey belirli bir alanda uzmanlaşabilmek o alanla ilgili yetenek, beceri kazanabilmek için bir takım çalışmalar yapar ve yaptığı bu çalışmalar sonucunda

bireyin mesleğinin hayatındaki önemini ve merkezliğini algılaması mesleki bağlılık ile ilgilidir.

Meslekte bağlılık 3 alt düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar (İnce ve Gül, 2005, s. 16-17):

- **İşe yönelik genel tutum :** Bu noktada birey, hayatı ile işini özdeşleştirir. Neticede birey eğer işinden haz alamıyorsa, hayattan da haz alamaz.
- **Mesleki planlama düşüncesi:** Bu durumda birey mesleğiyle ilgili olarak uzun vadeli gelecek planları yapar.
- **İşin nisbi önemi:** Bu düzeyde bireyin herhangi bir iş dışı faktöre rağmen mesleğini tercih etmesidir. Ailesi , arkadaşları , yakın çevresi tercih etmese bile birey mesleğini devam ettirir.

Meslekte bağlılık örgütler için oldukça önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanların mesleklerine olan bağlılıkları ile örgütsel etkinlik ve verimlilik arasında doğrusal bir orantı bulunmaktadır.

2.5.2. İşe Bağlılık

Bu aşamada personel tarafından işe karşı oluşturulmuş bir duygusal, psikolojik bağdan söz edilmektedir.

Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan , işe yönelik tutum ve eğilimlerdir şeklinde tanımlanmıştır (İnce ve Gül, 2005, s. 18).

Bu noktada işe bağlılık sadakat kavramı ile ifade edilebilir. Nitekim çalışan işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak işine bağlıdır. Çalışan iş yeri için sarf ettiği emeğin karşılığını alamasa dahi örgüte ve işine bağlıdır. Burada önemli olan nokta aidiyetlik duygusudur. İş ile ilgili her şey çalışanın hayatında önemli bir yer tutar. Çalışan işi ile iç içe yaşamaktadır.

Yapılan çalışmalarda işe bağlılık kavramı ile ilgili özellikler şu şekilde sıralanmıştır (İnce ve Gül, 2005, s. 19).

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki

- Kişinin işine sarılma derecesi
- Kişinin kendisine verdiği değerin aldığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

2.5.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık biçimsel olmayan iletişimin temelini oluşturmaktadır. İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanın diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duyması şeklinde tanımlanabilir (Albayrak, 2007, s. 46).

İş arkadaşlarıyla bağlılığı güçlü olan çalışanların örgütlerine, mesleklerine veya yaptıkları işe bağlılığı fazladır. Bu nedenle iş arkadaşlarına bağlılık mesleki bağlılık ve işe bağlılığın temelini oluşturur denilebilmektedir. İş arkadaşlarına bağlılık örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırır. Çünkü birey örgütten ayrılmayı, arkadaşlarından ayrılmak olarak değerlendirdiği için örgütten ayrılması daha zordur. Kendisinde bir gruba karşı aidiyet duygusu olan bireyin bunun sonucunda performansı yüksek olur.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR

Örgütsel bağlılık kavramında tanımlamadan kaynaklı yaşanan karışıklık , örgütsel bağlılığın sınıflandırmasında da yaşanmıştır. Gerek ulusal gerekse uluslararası kaynaklar incelendiğinde literatürde farklı sınıflandırmalar önerilmiştir.

Bunlardan bir tanesi Huang'ın (2000) sınıflandırmasıdır. Huang örgütsel bağlılığı 4 grupta sınıflandırmıştır. Bunlar : Davranışsal, Sosyolojik, Moral ve Tutumsal bağlılık türleridir (İnce ve Gül, 2005, s. 26).

Örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların örgütsel bağlılık konusuna farklı perspektiften bakmalarından dolayı günümüzde bu kavram tutumsal ve davranışsal olmak üzere 2 ana grupta sınıflandırılmıştır. Bu bölümde tutumsal ve davranışsal bağlılık türleri alt başlıklarıyla birlikte incelenecektir.

2.6.1. Tutumsal Yaklaşımlar

Kelime anlamı olarak bakıldığında, tutum kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimdir. Buradan yola çıkarak tutum, kişilerin etrafındaki canlı veya

cansız herhangi bir şeye karşı öne sürdükleri ön eğilimlerdir. Tutumlar sayesinde bireyler belirli davranışlara yönelirler.

Nitekim çalışanların örgütleriyle aralarındaki bağa yönelik tutumları , onların belirli davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır. Örneğin çalışanların örgütün yararına işler yapıp yapmamaları, çalışanların işe devamsızlık yapıp yapmamaları ya da örgütten ayrılıp ayrılmamaları bu davranışlara birer örnek teşkil etmektedir.

Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü benimsenmiştir (Öztürk, 2013, s. 18).

Çalışanlar, çalıştıkları ortamı değerlendirirler ve bunun sonucunda bulundukları örgüt ile bütünleşirler, özdeşleşirler.

Tutumsal bağlılık , 3 aşamadan oluşmaktadır (Özsoy ve Ergül, 2004, s. 14):

- Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım
- Örgüte sadakatle bağlanma

Tutumsal bağlılığın temelinde çalışanların iş yerleriyle ilişkileri vardır. Tutumsal bağlılık türüne göre, bireylerin ve örgütlerinin değer ve hedefleri paralel olmalıdır.

Literatürde tutumsal bağlılık ile ilgili geliştirilen çeşitli yaklaşımlar vardır. Bunlardan en önemlileri açıklanacaktır.

2.6.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasıyla ilgili ilk çalışmayı yapan kişi Etzioni'dir (Balay,2000,s.19-20 ; Bayram,2005, s. 129-130).

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılığın temelinde örgütün bireyler üzerindeki direktifleri, gücü ve otoritesi vardır.

Etzioni örgütsel bağlılık konusunda 3 tür sınıflandırma yapmıştır. Bunlar (Bayram, 2005, s. 129):

Ahlaki veya Moral Bağlılık : Örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirme ve otorite ile özdeşleşme temeline dayanmaktadır (Budak, 2009, s. 46).

Ahlaki bağlılık duygusal temellere dayanır. Bu bağlılıkta çalışanlar tarafından örgüte karşı pozitif yönelim vardır. Çalışanlar örgüt ve toplum çıkarına veya onlar için faydalı olan değerleri takip ederek örgütlerine bağlanırlar.

Hesapçı veya Çıkara Dayalı Bağlılık : Bu bağlılık türünde bireylerin örgütlerine bağlılık duymalarının nedeni, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerdir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42).

Hesapçı bağlılığın temelinde örgüt ve çalışanlar arasındaki alışveriş esas alınır. Çıkar ilişkisi temelinde olduğu için örgüt çalışana ne verirse karşılığında o kadar görür.

Yabancılaştırıcı veya Zorunlu Bağlılık : Ahlaki bağlılıkta örgüte karşı ne kadar olumlu yönelim varsa yabancılaştırıcı bağlılıkta da o derece olumsuz yönelim söz konusudur. Ahlaki bağlılığın aksine bu bağlılık türünde duygusal değil psikolojik bağ vardır.

Birey davranışlarının büyük ölçüde sınırlandırıldığı söylenebilir. Kölelerin işlerine ve efendilerine karşı benzer tutumlar geliştirmeleri buna örnek olarak verilebilir (Eker, 2006, s. 23).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta bireyler bir takım davranışlarda bulunmaya örgüt tarafından zorlandıkları ifade edilmektedir. Mahkumların sosyal hizmetlerde çalıştırılmaları buna örnek olarak verilebilir (Solmuş, 2004, s. 214).

2.6.1.2. O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması

Tutumsal bağlılık ile ilgili geliştirilen yaklaşımlardan bir diğeri ise O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilmiştir.

O'Reilly ve Chatman , sınıflandırmalarında örgütsel bağlılığı psikolojik bağlılık olarak ele almışlardır (İmamoğlu, 2016, s. 58).

Bireyler çalıştıkları örgütlerin hedef, amaç, değer, bakış açısı ve özelliklerini kabul ederek bunlarla özdeşleşir ve nitekim bu şekilde çalışanlar örgütle psikolojik olarak bağ kurarlar.

O'Reilly ve Chatman , bir örgüte bağlılığı 3 boyutta ele almaktadırlar (Gürkan, 2006, s. 29):

- Uyum : Bu teorinin ilk basamağı olan uyum boyutunda, ödüllerin çekiciliği ile cezaların iticiliği ele alınmaktadır. Yani bağlılık, paylaşılmış değerlerden ziyade belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır (Eğilmezkol, 2011, s. 44).

Uyum boyutunda temel amacın ödüllere ulaşmak olduğu söylenmektedir. Kişiler tutum ve davranışlarını , önceden belirlenmiş ödülleri elde etme temeline dayandırmaktadırlar. Bu teorideki temel amaç örgütün verimliliği değil çalışanların çıkarlarıdır. Verilen ödüller doğrultusunda işlerini yapmaktadırlar ve örgütsel bağlılıkları o orandadır (Özünlü, 2013, s. 58).

- Özdeşleşme : Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayacak bir ilişki kurmak için meydana gelmektedir (Eğilmezkol, 2011, s. 44).

Çalışanlar, kendilerini bir grubun üyesi olarak hissederler ve örgüte ait oldukları için gurur duyarlar. Nitekim çalışanlar içinde bulundukları örgütler ile özdeşleşirler.

Bu bağlılıkta , çalışanlar değerlerini örgüt değerlerine göre ayarlamazlar ve örgütte özdeşleştikleri için örgütün değerlerini kendi değerleri gibi görmektedirler (Özünlü, 2013, s. 59).

- İçselleştirme : Bu kavram tamamıyla örgütsel ve bireysel değerler arasında olan uyuma dayanır.

Bireyin bu kapsamdaki hareket ve tutumları, aynı örgütteki diğer insanların değerler sistemini kabul edip buna uyum sağlamasıyla gerçekleşir (Gürkan, 2006, s. 29).

İçselleştirme bağlılığında çalışanların örgütleri ile değerleri uyuşmaktadır. Bireyler örgüt beklenti ve hedeflerine yönelik sonuçlara yönelirler.

2.6.1.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılmış bir diğer önemli çalışma ise Allen ve Meyer'e aittir. Diğer tutumsal bağlılık yaklaşımlarında olduğu gibi Allen ve Meyer'in sınıflandırmasında da çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik, duygusal ilişki temel alınır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki ile şekillenen ve çalışanların örgütün devamlı bir üyesi olma kararını sağlayan davanışları olarak tanımlamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005, s. 38).

Natalie, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı 3 grupta ele almaktadırlar. Bunlar (Budak, 2009, s. 43):

- Duygusal (affactive)
- Devam (continuance)
- Normatif

2.6.1.3.1. Duygusal Bağlılık

Bu kavram, çalışanların örgütsel objeler ile olan yakın ilişkisini, bunlarla özdeşleşmesini ve çalışanların duygusal bağlılıklarını ifade etmektedir (Chen ve Francesco, 2003, s. 491).

Duygusal bağlılık ideal mutluluk kavramının temelini oluşturmaktadır. Çünkü bu bağlılıkta, çalışanlar örgüt ve örgüt amaçları ile özdeşleşirler. Bu çalışanlar için örgütte varlıklarını devam ettirme gereksinim değil istektir. Çalışanlar örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimseyerek bunlarla bütünleşirler.

Duygusal bağlılık işveren ve örgütler açısından en çok istenilen bağlılık türüdür (Çöl ve Ardıç, 2008, s. 159). Çünkü duygusal bağlılıkta çalışanlar, örgüt yararı için ya da örgüte fayda sağlayabilmek için beklenilenden daha çok çaba göstererek, ek sorumluluk almak için de gereğinden fazla heveslidirler (Çöl ve Ardıç, 2008, s.159 ; Çetin, 2004, s. 95).

2.6.1.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Bu bağlılıkta iş gören, örgüt için çok fazla çaba ve zaman harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucunda da örgütte kalmasının zorunlu olduğunu düşünmektedir. Yani iş görenlerin, örgütleri için yaptıkları yatırımlar neticesinde gelişen bağlılık türüdür (Bayram, 2005, s. 133).

Çalışanlar örgütteki devamlılıklarını sürdürürler çünkü örgütten ayrıldıktan sonraki maliyetlerin daha fazla olacağını düşünürler.

Bireyler çalıştıkları örgütlere farklı şekillerde yatırım yaparlar iş için yapılan şehir değişiklikleri, işe daha fazla zaman ayırma çalışanların işletmelere yaptıkları yatırımların bazılarıdır. Bundan dolayı çalışanlar örgütten ayrıldıklarında yapmış oldukları bu yatırımlardan vazgeçeceklerini düşünürler ve örgütte kalmayı tercih ederler. Duygusal bağlılık psikolojik bir bağlılık türüyken devam bağlılığı zorunlu bir bağlılıktır.

Devam bağlılığı için dış faktörlere dayalı bağlılık denilebilir. Bu bağlılık türünde içten gelen bir bağlılık bulunmamakta yani kişi örgütü ile özdeşim kurmamaktadır (Tutar, 2007, s. 106).

2.6.1.3.3. Normatif Bağlılık

Ahlaki (normatif) bağlılık Weiner ve Vardi tarafından önerilip , Weiner tarafından geliştirilmiştir (Saldamlı, 2009, s. 21).

Normatif bağlılıkta kişiler ahlaki değerlere bağlıdırlar. Çalışanların, örgütlerine karşı sorumlulukları, yükümlülükleri olduğuna inandıkları ve bundan ötürü örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissettikleri bağlılık türüdür (Güney, 2007, s. 252).

Devamlılık bağlılığında olduğu gibi bu bağlılık türünde de zorunluluk vardır. Fakat bu bağlılıkta olan zorunluluk kişisel çıkarlarla ilgili olmayıp ahlaki duygular kapsamındadır.

Normatif bağlılık ‘’bu örgütte kalmalıyım’’ şeklinde sloganlaştırılabilecek bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 41).

Normatif bağlılıkta çalışanlar kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissederler. Çünkü örgütlerin kendilerine çeşitli yatırım veya harcama yaptığını savunurlar. Bu nedenle de örgütten ayrılamazlar.

Bu bilgiler doğrultusunda gerek duygusal bağlılık, gerek devam bağlılığı gerekse de normatif bağlılıkta farklı nedenlerle de olsa örgüt içerisinde devam etme esası vardır.

2.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal bağlılık kavramı genellikle sosyal psikologlar tarafından kullanılan bir kavramdır. Bu bağlılık biçiminde bireyin örgüte bağlı hala gelme süreci, geçmiş deneyimler ve örgütüne uyum sağlama durumuna göre şekillenmektedir (Öztürk, 2013, s. 19).

Davranışsal bağlılık örgütlerden ziyade bireylerin davranışına yönelik gelişir. Birey herhangi bir davranışının devamında bu davranışı destekleyen tutum geliştirir ve bu davranış tekrarlanır. Buradan yola çıkarak kişilerin davranışsal bağlılık oluşturabilmesi için çalışanın belirli bir zaman diliminde o örgütte çalışıyor olması gerekir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları , bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanmakta iken, davranışsal bağlılık yaklaşımları, bireyin örgüt içerisindeki üyeliğini sürdürebilmesi için sergilediği çaba ve davranışlar ile ilgilidir (Albayrak, 2007, s. 19).

Tutumsal ve davranışsal bağlılıklar incelendi bunların dışında literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili gerçekleştirilmiş 4 sınıflandırma mevcuttur. Bunlar :

- Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması
- Wiener'in Sınıflandırması
- Buchanan II Sınıflandırması
- Mowday, Porter ve Steers'ın Sınıflandırması

2.6.3. Wiener'in Sınıflandırması

Bireyin örgütsel amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda davranmasını sağlayan ‘’içselleştirilmiş normatif inançlar bütünü ‘’ olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2007, s. 17).

Wiener'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında bağlılığın 2 temel belirleyicisi vardır. Bunlar :

- Genelleştirilmiş sadakat ve sorumluluk değerleri
- Örgütsel özdeşleşmedir.

Bunların ilkinde bireyler bağlı oldukları sosyal birimlere karşı sorumluluk ve sadakat duygusu geliştirirler çünkü bunu ahlaki bir yükümlülük olarak hissederler. İkincisinde ise çalışanlar örgüte ait değer, amaç ve misyonları kabul eder ve kendi değer ve amaçları ile özdeşleştirir.

Wiener , yaklaşımında iki tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Özünlü, 2013, s. 57):

Araçsal Güdüleme/Bağlılık: Araçsal bağlılık tarzında, kendi ilgi ve çıkarlarını ön planda tutan, yararcı, hesapçı bir tutum sergilenmektedir (Güney, 2007, s. 248).

Araçsal bağlılıkta örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisinden bahsedilebilir. Nitekim örgütler çalışanlarını çeşitli konularda tatmin eder fakat karşılığında çalışanlarında örgütlere katkı sağlamaları beklenir. Yani örgütler bu bağlılıkta çalışanlarına sağladıkları avantajların karşılığını beklerler.

Yarar veya katkı oranı (değişim ilişkisi), bir dereceye kadar dengede veya iş gören lehinde ise iş gören, örgütten ayrılmayı istemez ve örgüte bağlılık duyar (Gürkan, 2006, s. 27).

Normatif / Moral Bağlılık : Bu bağlılık tarzında araçsal güdülemeden tamamen farklı olarak, bireylerin rollerine örgüt iyiliği için bağlılık duyması söz konusudur. Bir bakıma örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılık denilebilir (Balay, 2000, s. 21).

Çalışanlar kendilerini tamamen örgütlerine adarlar. Örgütün amaç ve değerleri ile çalışanların amaç ve değerleri bütünleşir.

2.6.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn'a göre örgüte bağlılık, bir örgüt ortamındaki kişileri , rollerin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devrelerdir (Gözen, 2007, s. 49).

Çalışanların faaliyetleri, iç ve dış ödüllerin birleşimidir. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder (Eğilmezkol, 2011, s. 40).

Anlatımsal devre ve araçsal devrenin ayrımını yapabilmek için çalışanların kendilerini sisteme ne kadar adadıklarının bilinmesi gerekir.

2.6.5. Buchanan II Sınıflandırması

Buchanan'a göre örgütsel bağlılık, örgütün değerlerine ve amaçlarına adanmadır ve Çalışanların rollerine, araçsal değerlerden bağımsız olarak, örgütün iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlanır (Atay, 2006, s. 54).

Bu sınıflandırmada bağlılık 3 gruba ayrılmıştır. Bunlar :

- Özdeşleşme
- Sarılma
- Sadakat

Bu gruplardan ilki olan özdeşleşmede, örgütün değer ve amaçlarıyla çalışanların amaç ve değerleri bütünleşmiştir. Sarılmada ise psikolojik bir bağlılıktan söz edilir. Burada çalışanlar işteki rollerine bağlı olarak gelişen eylemlere bağlıdırlar. Son olarak sadakat de ise çalışanlar duygusal olarak örgütlerine bağlıdırlar.

Bahsedilen 3 grup içerisinden en güçlü örgütsel bağlılık sadakat olarak ifade edilmektedir (Özünlü, 2013, s. 60).

2.6.5. Mowday, Porter ve Steers'ın Sınıflandırması

Mowday'in sınıflandırmasında örgütsel bağlılık 2 farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar, tutumsal ve davranışsal bağlılıktır.

Tutumsal bağlılık türünde çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini benimserler ve bunlarla özdeşleşirler ve bu doğrultuda faaliyette bulunurlar. Davranışsal bağlılıkta ise, çalışanlar davranışsal faaliyetlere yönelirler.

Yapılan araştırmalar sonucunda, her iki bağlılık arasında dönüşümlü/dairesel bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Nitekim bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir (Reichers, 1985, s. 468).

Mowday ve diğerlerinin geliştirdikleri modele göre bağlılığın 3 boyutu vardır. Bunlar (Atay, 2006, s. 55) :

- Örgüt amaç ve değerlerini benimseme ve kabul etme
- Örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği
- Örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma

Mowday ve diğerlerinin geliştirmiş oldukları modelin özelliklerine göre bireylerin örgüte karşı göstermeleri gereken bağlılık türü tutumsal bağlılıktır. Çünkü tutumsal bağlılıkta çalışanlar örgütle bütünleşirler ve örgütten ayrılmayı istemezler.

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerin hedef ve amaçlarını benimsemesi ve bu hedef ve amaçlar doğrultusunda ilerleyerek uyum göstermesidir. Bu şekilde tanımı yapılan örgütsel bağlılık kavramının çeşitli faktörler ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu faktörler genel olarak 3 temel başlık altında incelenmektedir.

2.7.1.Kişisel faktörler

Kişisel faktörler veya demografik faktörler olarak adlandırılan bu faktörler örgütsel bağlılık kavramı ile anlamlı bir şekilde bağlantılıdır. Kişisel faktörleri oluşturan değişkenler, bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan ve biriyi diğer bireylerden ayıran değişkenlerdir (Güçlü, 2006, s. 57-58).

Örgütsel faktörlerin oluşmasında da temel rol oynayan kişisel faktörler genel anlamda 5 başlık altında incelenebilir. Bunlar : yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve medeni durumdur.

2.7.1.1. Cinsiyet

Günümüzde kadınların iş yaşamında aktif olarak rol alması ve yine bununla beraber iş hayatında yaşanan cinsiyet ayrımcılığı konularının gündemde olmasından dolayı cinsiyet örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin başında gelmektedir.

İş yaşamında bakıldığında cinsiyet ayrımının , gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve az gelişmiş ülkeler olarak sıralandığında bu doğrultuda artış gösterdiği söylenebilir. Cinsiyet ayrımı iş yaşamı içerisinde eşitliği etkilerken, çalışanların bağlılıklarını da etkilemektedir.

Kadın ve erkek çalışanların örgüte bağlılıkları konusunda yapılmış farklı çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalar sonucu bir grup çalışmacıya göre, erkeklere oranla kadınların bağlılıklarının daha fazla olduğu ileri sürülür. Bu duruma neden olarakta, erkeklere göre kadın çalışanlar mevcut pozisyonlarını elde etmek için daha çok engel aştıkları gösterilir (Gürkan, 2006, s.35; Keleş, 2006, s. 58).

Farklı bir grup ise bunun tam tersini savunarak kadınların iş hayatı dışındaki annelik, ev işleri gibi sorumluluklarının iş hayatındaki sorumluluklarından daha fazla önem verdiklerini ve bundan ötürü kadınlara oranla erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğu savunulmuştur (Öztürk, 2013, s. 30).

2.7.1.2. Yaş

Yapılan çalışmalar neticesinde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve zorunlu bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

Genç ve iş hayatına yeni başlayan çalışanlar iş arama ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşarlar ve eğitimlerine uygun işlerde çalışmayı tercih ederler ve bu bireylerin örgütlerine bağlanmaları için işlerini, iş ortamlarını tanıyıp, alışmaları gerekir ve bu durumda belirli bir sürenin geçmesine neden olur (Çakır, 2001, s. 106).

Buna karşılık yaşı ilerleyen çalışanların alternatif eğitim alma fırsatları azalır, farklı iş bulma olanakları sınırlanır bu gibi sebeplerle mevcut işlerine daha çok bağlanırlar ve örgütsel bağlılıkları gençlere göre yüksek olur.

İleri yaştakilerin genç çalışanlara göre örgütsel bağlılıkların yüksek olması şu şekilde sıralanabilir (Öztürk, 2013, s. 32).

- Örgütte ne kadar uzun yaşlar kalırsa daha iyi görev alma imkanının artacağı düşüncesi
- Yaş ilerledikçe farklı örgütlerdeki cazip işlere atılmanın riskli olması
- Yaşın verdiği bir iş tecrübesinden ötürü iş ile ilgili özgüvenlerinin yüksek olması

Sıralanan bu nedenler örgütsel bağlılık ve verimliliği arttırır.

2.7.1.3. Medeni Durum

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanların evli veya bekar olması yani medeni halleri ile örgütsel bağlılıkları arasında zorunlu bir bağlılık olduğu söylenmektedir. Bekar çalışanlardan ziyade evli çalışanların finansal sorumluluktan dolayı örgütlere daha bağlı olduğu gözlemlenmektedir.

Bekar bireyler yeni iş teklifleri karşısında daha cesaretli ve girişken davranırlar. Çünkü bu kişilerin sorumluluk taşıdıkları kişi sayısı daha azdır. Buna karşılık evli kişilerin sorumlu oldukları bireyler bulunmaktadır. Bundan dolayı hayatlarını riske atma konusunda bekarlara kıyasla daha tedbirli ve dikkatlidirler. Bu durum evli bireyleri mevcutta bulunan işlerine bağlı kılar (Öztürk, 2013, s. 32).

2.7.1.4. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde yani olumsuz bir ilişkiden söz edilebilir.

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verilere göre, yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin, örgütlerine duydukları bağlılığın daha az olduğu belirlenmiştir (Albayrak, 2007, s. 53).

Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler örgüte bağlılıktan ziyade mesleklerine bağlılıkları daha yüksektir. Bunun nedeni ise eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların beklentilerinin de yüksek olmasıdır. Nitekim bu bireyler için alternatif iş imkanları fazladır ve herhangi bir işletmeye mahkum değillerdir.

Tüm bunların sonucunda örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasında negatif bir ilişkiden bahsedilmektedir.

2.7.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasında doğrudan olumlu bir ilişkiden bahsedilebilir. Yani çalışanın örgütte çalıştığı süre ne kadar fazlaysa örgüte karşı bağlılığı da o kadar yüksektir.

Mathieu ve Zajac, örgütte çalışma süresi artan çalışanların, örgüt normlarını içselleştirerek, örgütlerine duydukları psikolojik yakınlıklarını arttırdıklarını belirtmişlerdir (Güçlü, 2006, s. 70).

Örgütte çalışma süresi, çalışanın örgütlerine yapmış oldukları yatırım ve çabalarla bağlantılıdır. Bundan dolayı çalışanlar yapmış olduğu bu yatırımları kaybetmek istemezler ve örgüte daha fazla bağlanırlar.

2.7.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden ikincisi de örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörlerin içerisinde iş ve iş yaşamına ilişkin tüm süreçler dahildir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler aşağıda incelenecektir.

2.7.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi, örgütte veya dış çevrede, bir işin insan yaşamı üzerindeki etkisi şeklinde ifade edilmektedir (Sökmen, 2000, s. 60). Bundan dolayı örgütsel bağlılık açısından önemli bir faktördür.

Statüsü daha düşük derecede olan çalışanlar için örgütsel bağlılığı kişisel faktörler daha çok etkilerken, statü olarak daha yüksek çalışanlar için örgütsel faktörler daha önemlidir.

Gerek ulusal gerekse uluslararası yapılmış çalışmalarda sorumluluk duygusunun örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanlar için daha fazla sorumluluk taşıyan işler örgüte bağlılığı arttırır.

Bu konu temelinde çalışanlar ve örgütlerine bağlılıklarında işin doyumu da önemli bir yere sahiptir. '' Bireyler kendilerine yetenek ve becerilerini kullanma imkanı veren, çok yönlü, özel nitelik gerektiren işleri yaptıkça ve bunun sonucunda başarılı olduklarını gördükleri zaman işlerinden tatmin olurlar'' (Gözen, 2007, s. 30).

Nitekim örgütte bulunan yönetici ve çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği olmalıdır. Yöneticiler çalışanların örgütte etkili ve verimli çalışmalarını desteklemek için onların değerlerini, amaçlarını bilmeli ve motivasyonlarını yükseltecek imkanları onlara sunmalıdır.

2.7.2.2. Stres

Kişilerin içinde bulundukları ortam ve iş koşullarının kişiyi etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo kimyasal salgıların oluşarak mevcut koşullara uyum sağlamak için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumuna ''stres'' denir (Özünlü,2013, s. 71).

Stres ve örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkiden bahsedebiliriz. İş hayatı içerisinde stres ne kadar fazlaysa motivasyon o kadar düşük olur ve bunun sonucunda bağlılık azalır.

İş yaşamı içerisinde yaşanan stresin bireysel olduğu kadar örgütsel sonuçları da vardır. Yoğun stres kişileri psikolojik ve fiziksel olarak etkilerken aynı zamanda işlerine yoğunlaşamamalarına , devamsızlık durumunun artmasına ve hatta işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Stres ortamındaki iş yerinde etkinlik ve verimlilik azalır. Bundan dolayı iş yerinde bağlılığı, verimliliği arttırmak için stres kavramının minimize edilmesi gerekmektedir.

2.7.2.3. Ücret ve Ödüller

Örgütsel bağlılığı ve motivasyonu arttıracak diğer önemli faktör ise ücret ve ödüllerdir. Bireylerin öncelikle hayatlarını idame ettirebilmek ve temel ihtiyaçlarını

karşılayabilmek amacıyla bu ihtiyaçlar oranında çalıştıkları örgütten gelir sağlamaları gerekmektedir. Bu noktada örgüt tarafından sağlanan ücret önemli rol oynar (Budak, 2009, s. 64).

Bununla beraber dikkat edilmesi gereken diğer bir husus doğru, dengeli ve adil ücret politikasının sağlanmasıdır. Örgüt içerisindeki dengelerin bozulmaması ve örgüte olan bağlılığın artması için ücret politikası objektif olmalıdır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve motivasyonu arttıran tek etken ücret değil aynı zamanda örgütsel ödüllerinde buna önemli katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

Acuner'e göre bağlılığı arttırabilecek bazı uygulamalar şunlardır (Öztürk, 2013, s. 38):

- Başarılı çalışanlara sertifika veya plaket verilmeli
- Belirli yıl hizmet veren çalışanlara teşekkür belgesi verilmeli
- Örgüt içindeki proje ve çalışma ekiplerinin oluşturdukları çalışmaları üst mercilere sunma imkanlarının sağlanması
- Yapılan projeler neticesinde elde edilen başarıların tüm kuruma duyurulması
- Örgüt içindeki israfları önleyen çalışanlara teşekkür mektupları yazılması

Bunun gibi çeşitli yöntemler sonucunda örgüt, çalışanlar tarafından daha çok sahiplenilir ve örgüt içerisindeki olumlu davranış ve eylemler tekrarlanır.

2.7.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Örgütsel bağlılıkla ilgili etkili bir başka örgütsel faktörde yönetim tarzı ve liderliktir. Yönetimin çalışanlar üzerindeki tutum ve davranışları , kuralların gerçekleştirilme biçimi örgütsel bağlılık açısından önemlidir.

Yöneticiler çalışanları 2 şekilde yönetebilirler (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004):

- Karar verme sürecine çalışanlar dahil edilerek. Bu yöntem ile çalışanlar kendilerine saygı duyarlar ve örgüt içinde, çalışma arkadaşlarının yanında bir

yerinin olduğu düşüncesi gelişir. Bunun sonucunda örgüte bağlı kalarak , örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedeflerinden önde tutarlar.

- Diğer bir yöntem ise çalışan merkezli olmaktır. Bu yöntemde, çalışanları desteklemek, öncülük etmek , yardımcı olmak söz konusudur. Amaç ise çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmadır.

Liderlik ise , bireyin bir grup insanı , belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme ve etkileyebilme için gerekli olan bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Atalay, 2010, s. 33-34).

Tüm bu bilgiler ışığında iyi bir lidere sahip olma ya da iyi bir yönetim tarzı çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilir. Liderler ve astlar arasındaki ilişkinin arkadaşça olması, liderlerin astları destekleyici tavır sergilemeleri; iyi belirlenmiş yönetim tarzı oluşturmak, ortak amaç ve hedefler yaratılması örgüte bağlılığı arttırır.

2.7.2.5.Takım Çalışması

Takım kavramı en genel tanımıyla, Ortak hedef ve amaçlar etrafında toplanılmış, üzerine vazife olunan işler hakkında ortak bakış açısı sergileyen, birbirlerinin eksiklerini tamamlayan bireylerin oluşturdukları gruplardır (Öztürk, 2013, s. 39).

Uzmanlık alanları farklı olan kişiler bir araya gelerek belirli bir amacı, işi, görevi gerçekleştirir. Takım çalışmasında işveren ya da örgüt ve çalışanlar bir bütün yani zincirin halkalarıdır.

Son zamanlarda küreselleşmenin artmasıyla beraber rekabetin yükselmesi, karın azalması ve müşterilerin ihtiyaçlarının çeşitlenmesi örgütleri de değişime yöneltmiştir. Bundan dolayı örgütler bireysel çalışmalardan ziyade takım ruhuna veya çalışmasına yönelirler.

Takım çalışmasını oluşturan 3 ana unsur vardır. Bunlar (Barutçugil, 2004, s. 278) :

- İki veya daha fazla kişiden oluşur.

- Takım oluşturan kişiler birbirine bağımlıdır. Birbirleriyle etkileşim halindedirler.
- Takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar.

Tavistock Enstitüsü araştırmalarına göre, takım çalışması insan kaynaklarının kendilerine güvenlerinin artmasını ve böylece görev ve sorumluluklarının bireysel çalışmalara göre daha etkili bir şekilde yerine getirilmesini, bilgi akışının hızlanmasını, iş doyumunun artmasını ve bu şekilde verimliliğin ve etkinliğin artmasını sağlamaktadır (Atalay,2010, s. 19).

Nitekim takım çalışmaları çalışanların iş arkadaşları ile aralarındaki samimiyeti arttırması iş tatminlerini veya doyumlarını yükseltmesi açısından örgüt bağlılığı ve çalışan açısından olumlu etkiye sahip bir kavramdır.

2.7.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, çalışanın görevini icra ederken kendisinden beklenilen performans düzeyini sağlayabilmesi için gerek duyduğu bilgiden mahrum olması durumunda ortaya çıkarken ; rol çatışması ise, çalışanın iş yerinde birbiri ile çelişen görev ve sorumluluk ile karşı karşıya kalması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

Rol çatışmasının 5 nedeni vardır. Bunlar (Kılınç, 1985, s. 120):

- rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını istediği kişiden çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması
- birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması
- rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesi
- bireylerin rolü ile uyumsuzluğu
- bireye kaldırabileceğinden fazla rol yüklenmesi

Rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel bağlılık açısından önem teşkil eder. Çünkü çalışanlar örgüt içerisindeki konumlarını, rollerini, yapacakları işleri tam anlamıyla bilmedikleri zaman sorunlar oluşur, sıkıntı yaşarlar işlerine karşı isteksiz olur, motivasyonları azalır ve örgütsel bağlılıkları azalır.

2.7.2.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Örgüt içerisinde adalet olduğu takdirde çalışanlar daha çok bağlanırken, adaletsizlik düşüncesi çalışanın inancını güvenini sarsar.

Adalet, işbirliği faaliyetine dayalı bir temel olarak tanımlanırken; örgütsel adalet ise, çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adetin örgüt içerisinde dağıtılması ve karar vericilerin çıktıların paylaştırılmasında doğru süreçleri izlemesidir (Atay, 2006, s. 85).

Nitekim örgütsel adalete bir bakıma örgüt yönetiminin aldığı kararlar ve uygulamaların çalışanlar açısından nasıl algılandığıyla ilgili bir kavram denilebilmektedir.

Örgütsel adalet 3 açıdan değerlendirilir. Bunlar , dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaletidir (İnce ve Gül, 2005, s. 76-77).

- Dağıtım adaleti: örgüt kaynaklarının adil dağıtımıdır.
- Prosedürel adalet: karar alma süreciyle ilgili adalettir. Yönetim tarafından verilen kararların adil verilip verilmediğiyle ilgilidir.
- Etkileşimsel adalet: örgüt içerisindeki bireylerarası davranış ve iletişimlerin adilliğini inceler.

Bu doğrultuda çalışanlar hem çalıştıkları örgüt içerisinde adil tutum ve davranış beklerler hem de örgütlerini diğer örgütlerle kıyaslarlar. Tüm bunların neticesinde örgütsel bağlılıları değişir. Örgütsel adalet açısından bütün çalışanların aynı hak ve kurallardan yararlanmaları, eşit çalışma kurallarına , eşit izin günlerine sahip olmaları, çalışanlar arasında ayrıcalığın olmaması önemlidir. Bunlar sonucunda çalışanın örgüte olan inancı, güveni ve bağlılığı artar.

2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler alternatif (yeni) iş imkanı ve profesyonellik olarak 2 ana başlık altında incelenir.

2.7.3.1. Alternatif (Yeni) İş İmkanı

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden ilki alternatif iş imkanlarının varlığıdır. Örgütsel bağlılık ile yeni iş imkanları arasında ters yönde bir ilişki vardır.

Alternatif iş imkanlarının fazla olması durumunda çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları daha az olmaktadır. Fakat alternatif iş imkanı yalnızca bireye veya eğitimine bağlı olmamakta bunun yanı sıra ülkenin sosyoekonomik durumu, sektörün durumu, küreselleşme gibi pek çok değişkene bağlıdır.

Emek piyasasındaki koşullara bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olması çalışanların iş değiştirme niyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Çetinel, 2008, s. 78).

Sonuç olarak çalışanların iş pazarı içinde sınırlı iş imkanı algısı örgütlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır.

2.7.3.2. Profesyonellik

Kendi kuralları olan ve bu kuralların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk bilincinde sahip, bağımsız hareket etme eğilimi olan ve genelde kendi alanıyla ilgili bir takım oluşumların çatısı altında birleşen bireylere prosefyonel denilmektedir (Atalay, 2010, s. 83-84).

Profesyonellerin kendi kuralları, kendilerine özgü çalışma stilleri vardır. Profesyonellik kavramı örgütsel bağlılıktan ziyade mesleki bağlılıkla ilişkili bir kavramdır.

Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (Atay, 2006, s. 87).

Profesyonellik ve genel olarak mesleklerine bağlı olmaları örgütsel bağlılık konusunda çelişki yaratmaktadır. Profesyonellerin hem mesleğe hem de örgüte bağlılıkları ikilem oluşturabilir.

Profesyonellerin çalıştıkları kurumlar, onların mesleki gelişimlerine destek oluyorsa, bundan bireylerin mesleki bağımsızlıkları olumsuz, örgütsel bağımsızlıkları olumlu yönde etkilenir (Öztürk, 2013, s. 43).

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütlerin en temel hedeflerinden bir tanesi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmek ve bu sayede onlardan üst düzey verim alarak bağlılıklarını artırmaktır. Örgütsel bağlılığı, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler etkilemektedir. Bunların neticesinde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları görülebilmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların işletmelerine ve üretime katkıları fazladır ve yüksek performans göstermektedirler. İş doyumları ve iş arkadaşları ile iletişimleri yüksektir gibi olumlu sonuçları varken örgütlerin amaçları makul veya kabul edilebilir olmadığı zaman bu yüksek bağlılık örgütlerin dağılmasını hızlandırabilir.

Genel olarak örgütsel bağlılığın sonuçlarına baktığımız zaman işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti , performans artışı ve örgütsel vatandaşlık incelenecektir.

2.8.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

İşçilerin devamsızlığı pahalı bir personel problemidir. İşe gelmeyen çalışan, bilinçli ya da bilinçsiz olarak örgüte olumsuz bir ilişki ifade eder (Sagie, 1998, s. 156).

Birçok nedenden dolayı yapılabilen devamsızlık işçi tarafından keyfi olarak yapıldığında birçok probleme neden olmaktadır. Özellikle işlerini sevmeyen çalışanlar veya stres altında çalışan çalışanlar da daha çok devamsızlık gözlenmektedir.

Devamsızlıkların ortadan kaldırılması veya en az seviyeye indirgemek için , çalışanların devamsızlıklarına neden olan şeylerin temeline inilerek bunların düzeltilmesi gerekir.

Yapılan araştırmalara göre, yeterli ölçüde kalifiye olmuş, işyeri koşullarına alışmış, acemilik dönemini atlatmış çalışanların devamsızlıkları daha azdır (Bacak ve Yiğit, 2010, s. 42).

Çalışanların işlerine devamsızlık ve örgütlere bağımlılıkları arasında birebir bir ilişkiden ziyade örgütsel bağlılığın işe olan devamsızlığı etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Bu nedenle iş yeri ve iş ile alakalı problemi azalan çalışanların devamsızlıkları azalır, verimlilikleri ve bağlılıkları artar.

2.8.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Özünlü, 2013, s. 81).

Belirli nedenlerle işe devamsızlık yapan çalışanlar belli bir zaman sonra işlerinden uzaklaşarak işten ayrılmayı düşünürler. İşten ayrılma niyeti, iş yerinden ayrılma davranışının doğrudan habercisidir. İşten ayrılma niyetinin gerek ailevi gerek maddi gerek kişisel birçok nedeni olmakla birlikte en önemli unsur iş tatmini ve iş doyumudur.

Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları örgüt için istenmeyen bir durum iken , düşük performanslı çalışanların işten ayrılmaları pozitif bir durumdur (Turunç ve Çelik, 2010, s. 215).

Bu noktada örgüt içindeki beklenmedik ayrılmalarda mevcut konumdaki çalışanların ayrılmadan kaynaklı boş kadroları, açık kadrolar doldurulana kadar, idare etmeleri ve işlerin aksamasını önlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki çalışanların kendi alanında uzman ayrıca diğer konularda da yeterlilik sahibi olması önemlidir.

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar ve örgütleri arasında karşılıklı olarak maddi ve manevi fayda alışverişi vardır. Çalışanlar bulundukları örgüte belirli bir çaba harcarlar ve bunun sonucunda fayda sağlarlar.

Çalışanın sağladığı fayda , beklenenden daha düşük ise ; birey , çabasını azaltmaya başlar ve işten ayrılma niyeti içerisine girer. Bunun sonucunda birey ya

yeni bir iş arayışına girer ya da iş bulmayı beklemeden örgütten ayrılır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 159).

Gerek ulusal gerekse uluslararası yapılan tüm çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir.

2.8.3. Performans Artışı

Performans, bir işi gerçekleştiren birey, grup veya kuruluşun o iş ile amaçlanan hedefe hangi ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir (Özer,2009, s. 4-5). Yani başka bir ifadeyle performansa bir işte gösterilen başarı derecesi denilebilir.

İş performansı ise , bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Özünlü,2013, s. 83).

Nitekim örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri , verimliliklerini artırabilmeleri amacıyla işletmedeki bütün çalışanların yüksek performans göstermeleri önemlidir. İşletmelerine bağlılıkları yüksek olan bireylerin performansları da yüksektir. Bu bireylerde işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar daha azdır.

Slocembe ve Dougherty'e göre , çalışanların örgütte kalmayı arzu etmeleriyle , örgüt yararına fazladan çaba sarf etmesi arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Örneğin bazı çalışanlar örgütte kalmak istememelerine rağmen ünlerini koruma, özgüven, başarılı olma isteği gibi nedenlerle örgüt yararına fazladan çaba sarf edebilirler. Bu konu ile ilgili Slocembe ve Dougherty'nin yöneticilere önerisi ise ''çalışanların örgütte kalabilmelerini, gösterecekleri çabaya bağlamaları'' gerektiğidir (Çırpan, 1999, s. 66).

2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan örgüt için yararlı olan davranışlardır (Sürgevil, 2007, s. 40).

Örgütsel vatandaşlık davranışında çalışanlar örgütleri için bir çaba verirler ve bundan karşılık beklemezler.

Örgütsel vatandaşlık 2 şekilde ortaya çıkar. Bunlar (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 149):

- Örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif katılım. Burada çalışanların aktif, çalışkan ve üretken olması gerekir.
- Zararlı davranışlardan kaçınmadır. Temel mantık örgüte katkıda bulunmaktan ziyade zarar vermemektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasındaki iki türde de örgüt yararına yapılmış davranışların varlığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlığın temelinde çalışanların bireysel amaçlarının ve örgütün amaçlarının uyumlu olması vardır.

Bu konuyla alakalı diğer önemli husus ise zorunluluk olmaması yani gönüllülük esasına dayanıyor olmasıdır. Bundan dolayı ihmali durumunda ceza oluşturulamaz.

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş doyumu, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ile ilişkilidir ve dolaylı veya dolaysız olarak işten ayrılmaya sebebiyet verebilir (Gürbüz , 2006, s. 51).

Tsui ve arkadaşlarına göre, örgüte yapılan yatırımların , örgüte duygusal bağlılıkla olduğu kadar örgütsel vatandaşlık ile de ilişkili olduğunu savunurlarken ; Meyer ve Allen'e göre ise, çalışanın örgütüne duygusal olarak bağlı olması örgütsel vatandaşlık açısından istenilen bağlılık türüdür. Bunu takiben normatif bağlılıkta örgüte fayda sağlar fakat devamlılık bağlılığının örgütsel vatandaşlık üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ileri sürmüştür (Aslan , 2008, s. 167).

2.9. CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ KAPSAMINDA YAPILMIŞ AMPİRİK ÇALIŞMALAR

Cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık konularını ayrı ayrı inceleyen birçok çalışma ve araştırma varken bu iki konuyu birlikte inceleyen çok fazla araştırma yer almamaktadır.

Günümüz modern iş hayatında , cam tavan sendromu ile çoğunlukla kadın çalışanların karşılaştıkları bilinmektedir. Cam tavan sendromunu aşıp üst yönetim kademelerine yükselen kadın çalışanlarda olmakla beraber bunun sayısı erkek çalışanlara nazaran daha azdır. Küresel olarak ilerleme kaydedilmesine karşın, gerek ülke içerisinde gerekse dünya genelinde yöneticilik kademelerinde kadınlardan daha az yararlanılmaktadır (Akpınar, 2013, s. 497).

Cam tavan sendromu iş yaşamında kadın çalışanların yükselmesini, terfi etmesini engelleyen, kariyer basamaklarında zorluk çıkaran bariyerlerdir.

Örgütsel bağlılık ile araştırılmak istenen ise çalışanların örgütlerine bakış açılarıdır (Demirci, 2008, s. 56).

Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık konuları ile ilgili literatür taraması yapılmış olup bazı çalışmalar aşağıda belirtilmiştir:

Erdirençelebi ve Karakuş (2018) araştırmalarında, Karaman ilinde atıştırmalık/gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir gıda işletmesinde çalışmakta olan kadın çalışanları kapsayan çalışmalarında, çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını ne ölçüde etkilediği araştırılmış olup cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dilek Özünlü (2013), tarafından yapılan ‘’Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma’’ çalışması Kütahya’da faaliyette bulunan iki özel sektörde çalışmakta olan kadınları kapsamakta olup cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve orta şiddette anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bunun yanı sıra aynı çalışmada cam tavan sendromu ile

örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkide incelenmiş ve yalnızca normatif bağlılık ile cam tavan sendromu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre, cam tavan sendromunun arttığı kurumlarda örgüte olan bağlılık düzeyi azalmaktadır.

Imam ve Shah (2013), yaptıkları çalışmada cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, çalışma sonucunda bu iki kavram arasında ters yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Sing ve Sing (2010), tarafından yapılan araştırmada cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Bununla beraber örgütsel bağlılığın alt boyutları ile cinsiyet ayırımcı yönü arasında da orta şiddette bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Gül ve Beyşenova (2018), yaptıkları çalışmada, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek şehrinde faaliyet gösteren 4 hizmet sektöründe çalışan toplam 280 kadın çalışana göre cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, çalışanların orta düzeyde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmış. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan ANOVA testi sonucunda ise çalışanların medeni durum, çocuk sayısı, yaş aralıkları, eğitim durumları, çalıştıkları sektör ve çalışma sürelerine (kıdem) göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık ve cam tavan sendromu arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan korelasyon ve regresyon sonuçlarına göre, ''aralarında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunmaktadır'' hipotezi reddedilmiştir.

Benzer bir çalışmada da Ceylan Çınar (2019), Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma evrenini Kars ilinde bulunan kamu ve özel olmak üzere 14 banka şubesinden toplam 87 kadın çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, medeni durum, yaş, departman ve çalışma süresi ile kariyer engelleri (cam tavan) arasında anlamlı bir

ilişki bulunmazken eğitim ve çalışma şekli kariyer engelleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bunun yanı sıra demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak, cam tavan sendromunun alt boyutlarından çoklu rol üstlenme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki varken diğer alt boyutlar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre, çalışanlar cam tavana maruz kaldıklarını ifade ederken bu engellerin örgütlerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmemişlerdir.

Sönmez ve Bayraktar (2017), yaptıkları çalışmalarında, İstanbul'un Levent ilçesindeki perakende sektöründe etkinlik gösteren 5 farklı işletmeden 500 kadın çalışana yönelik cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromu ile olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların orta düzeyde cam tavan algıları belirlenmiştir. Cam tavan sendromu ile tükenmişlik sendromu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı olmayan bir ilişki saptanmıştır. Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Berrin Güzel (2009), tarafından yapılan ''Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama'' çalışması Kuşadası'nda faaliyette bulunan 12 otelden toplam 148 çalışana uygulanmıştır. Araştırmada kariyer engelleri (cam tavan sendromu) işe dayalı kariyer engelleri ve sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Nitekim cam tavan sendromu devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilemezken duygusal bağlılık ile arasında orta güçlükte pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna ek olarak, yine cam tavan ile örgütsel bağlılık arasında da orta güçlükte pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Bunun sonucuna göre, cam tavan sendromu ile karşılaşan kadınlar işlerinden ayrılmayı düşünmemiş aksine işlerine duygusal anlamda daha da bağlanmışlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE ŞANLIURFA İLİNDE FAALİYETTE BULUNAN ÖZEL İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN YAPISI

Araştırmanın bu aşamasında daha önceki bölümlerde teorik olarak anlatılan cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren özel işletmelerde görev yapmakta olan kadın çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmada örneklem olarak kadın çalışanların seçilmesi ise daha önceki yapılan çalışmaların sonucunda cam tavan sendromuna kadınların erkeklere oranla daha fazla maruz kalmasıdır. Bu bölümde araştırmanın amacı , önemi, sınırları incelenecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Tezin temel amacı, cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amacın yanı sıra cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık kavramlarının katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkisinin incelenmesi ve bu tez çalışmasının çalışma sürecinde yapılan araştırmalar ve uygulamanın, daha önce yapılmış mevcut araştırmalara ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Çalışma hayatında bireylerin belirli seviyeye ulaştıktan sonra yükselmelerini engelleyen etkenlerin tamamına cam tavan sendromu denilmektedir. Cam tavan görünmez bir engeli tanımlamaktadır.

Erkek çalışanlarda da cam tavan sendromu görülmekle birlikte genellikle kadın çalışanlarda bu durum yaşanmaktadır. Günümüz iş yaşantısında kadın çalışanların sayısında önemli bir artış olmakla birlikte iş yaşantısı içindeki kadınların birçok zorlukla karşılaştığını görmekteyiz. Yapılan literatür taramalarında kadın çalışanların tepe pozisyonlarda yeterince yer almadığı görülmektedir. Kadın

çalışanların yaşamış oldukları bu engeller onların örgütsel bağlılıklarına da etki etmektedir.

Aynı zamanda cam tavan sendromunun örgütsel bağlılıkla olan etkisinin incelenmesine yönelik yapılmış araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın bulguları, araştırmaya katılan katılımcıların cam tavan sendromunu doğru bir şekilde algılamalarına ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya, literatüre bilimsel çeşitlilik kazandıracak ve araştırmacılara gelecek çalışmalarında yardımcı olacak niteliktedir.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın uygulama bölümü Şanlıurfa ili olarak belirlenmiş olup, Şanlıurfa ilinde faaliyette bulunan özel işletmelerde çalışan kadın personellere uygulanmıştır. Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri, anket uygulaması için özel kurumlardaki yönetici ya da müdürlerden izin alınamaması olmuştur. Bu durumun yanı sıra izin alınan kurumların bir kısmında yeterince kadın personele ulaşılamamıştır.

Araştırma kapsamındaki diğer önemli bir sınır ise yapılacak olan anket çalışması için ilgili birimlerden izin alınmasına rağmen anket uygulamasının gönüllülük esasına dayalı olmasından ötürü bazı çalışanlar iş yoğunluğu veya anket uygulamalarına karşı oluşmuş önyargıdan dolayı anketi cevaplamak istememişlerdir.

Araştırma bütçe kısıtı nedeniyle yalnızca Şanlıurfa il merkezindeki özel işletmelerde yapılmış, ilçeler dahil edilmemiştir. Bu durum ise araştırmanın başka bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma için gerekli olan veriler sadece anket uygulamasıyla toplanmış olup mülakat, gözlem gibi teknikler kullanılmaması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmuştur.

Tüm bu sınırlılıkların yanı sıra anket formundaki soruların cevaplanmasına yönelik çalışanların farklı algı biçimlerinden kaynaklı kadın çalışanların kendi fikir ve düşüncelerini ya da çalıştıkları işletmeyi daha olumlu göstermek adına bilerek, gerçek dışı cevaplar vermesi de ihtimaller dahilindedir.

Son olarak son yıllarda cam tavan sendromu sıkça karşılaşılan bir durum olmasına rağmen özellikle Türkiye'de bu kavramın örgütsel bağlılığa olan etkisini inceleyen çalışma sayısının az olması ve Şanlıurfa ilinde cam tavan sendromunun kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkilerini araştıran bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Bu nedenle bu durumu ölçümleyebilecek geçerli bir ölçeğin olmaması tez çalışmasının önemli kısıtlarından biridir.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın evreni, örneklemi, modeli, yöntemi , hipotezler, veri toplama araçları anlatılacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Tez araştırmasının evrenini Şanlıurfa ilinde faaliyette bulunan özel işletmelerde çalışmakta olan kadın çalışanlar oluştururken , araştırmanın örneklemini ise rastgele seçilmiş 400 kadın çalışan oluşturmaktadır. Özel sektördeki kadın çalışanların tamamına anket verilip 400 kadın çalışandan anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Tezin araştırmasında veri toplama aracı olarak sosyal içerikli araştırmalarda en çok kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır.

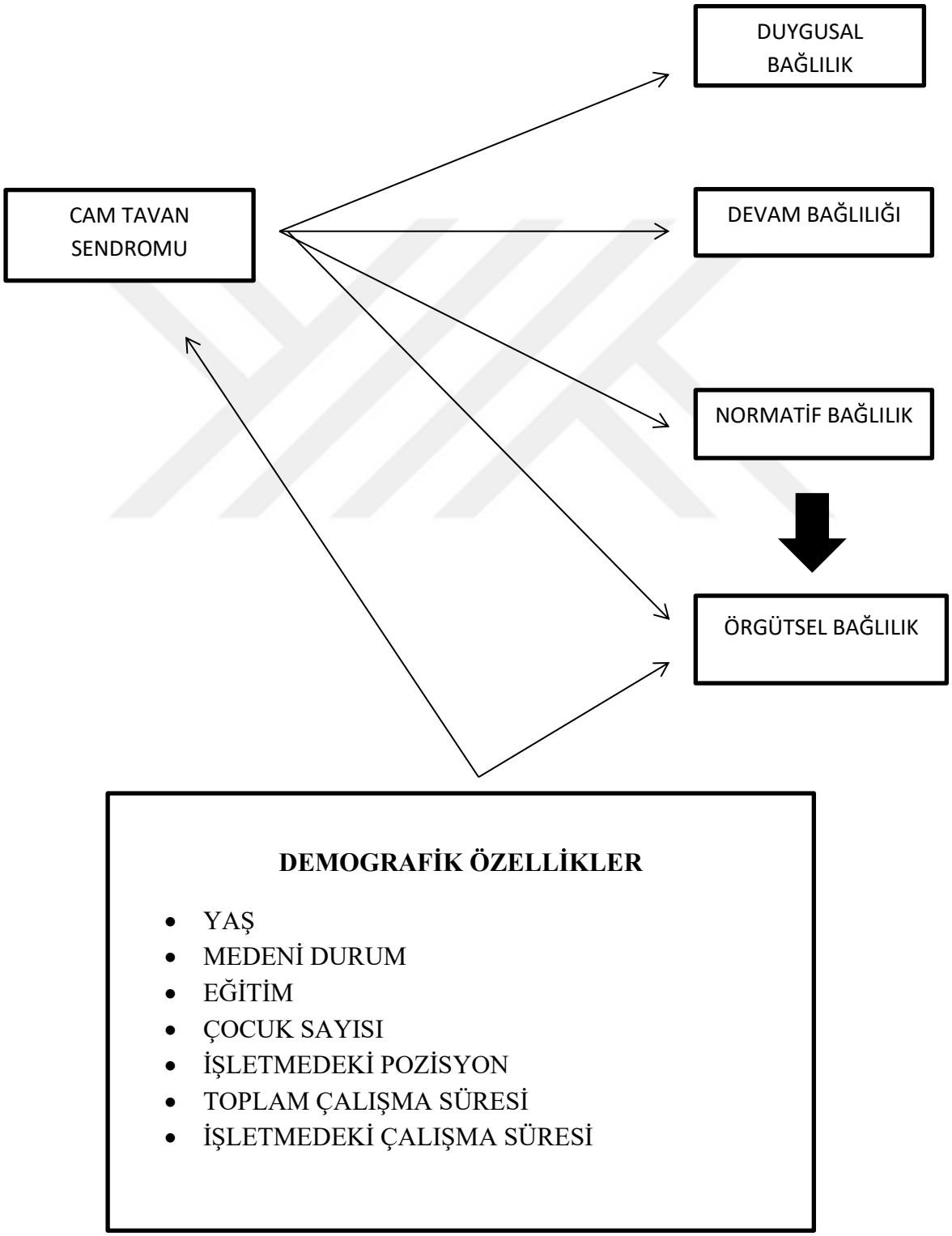
Anketler uygulanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Katılımcıların kaygılarının giderilmesi ve böylelikle anketlere verilen yanıtların güvenilir ve gerçekçi olması amacıyla, katılımcılara anket sonuçlarının yalnızca araştırma amacı için kullanılacağı ve sonuçların başka kurum ya da kişilere verilmeyeceği belirtilmiştir.

Anket formunda katılımcıların demografik özellikleri, cam tavan sendromu ile ilgili düşünceleri ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik, toplam 64 soru bulunmaktadır.

Anket formlarının geri dönüşü, anketleri alan katılımcıların istedikleri süre bitiminde katılımcılardan alınmak üzere gerçekleştirilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Tezin araştırmasında cam tavan sendromu (bağımsız değişken) ve örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) unsurları korelasyon ve regresyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir.



3.2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların cam tavan sendromlarını ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik kullanılan anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, örgütteki pozisyon, iş hayatındaki toplam çalışma süresi, bulunduğu örgütteki çalışma süresi ve mevcut pozisyonundaki çalışma süresi gibi katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümündeki sorular cam tavan sendromunu belirlemek üzere '' Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma '' adlı çalışmadan alınmıştır. Bu bölüm 38 sorudan oluşmakta olup her önerme için ''kesinlikle katılmıyorum'', ''katılmıyorum'', ''kararsızım'', ''katılıyorum'', ''kesinlikle katılıyorum'' ifadelerinden oluşan 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Önermelerin puanlamaları ise ''kesinlikle katılmıyorum'' ifadesinden ''kesinlikle katılıyorum'' ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklindedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorular kullanılmıştır. Sorular için '' Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma'' adlı çalışmadan yararlanılmıştır.

Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu bölümdeki 1,3,5,7,8 ve 11. Sorular duygusal bağlılık, 2,4,6,13,15 ve 16. Sorular devam bağlılığı ve 9,10,12,14,17 ve 18. Sorular normatif bağlılık boyutları ile ilgilidir. Anketin ikinci bölümünde olduğu gibi bu bölümündeki her önerme için de ''kesinlikle katılmıyorum'', ''katılmıyorum'', ''kararsızım'', ''katılıyorum'', ''kesinlikle katılıyorum'' ifadelerinden oluşan 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Bu bölümdeki önermelerin puanlamaları da ''kesinlikle katılmıyorum'' ifadesinden ''kesinlikle katılıyorum'' ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklindedir. Puanlama yapılırken 3,4,5 ve 13. Sorular ters çevrilerek hesaplama yapılmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Ana Problemi ve Hipotezleri

Araştırmanın ana problemi: Örgütlerde cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki var mıdır?

Toplam 18 maddeden oluşan ölçekte 1,3,5,7,8 ve 11. Maddeler duygusal bağlılığa, 2,4,6,13,15 ve 16. Maddeler devam bağlılığına, 9,10,12,14,17 ve 18. Maddeler normatif bağlılığa ilişkindir.

HA: örgütlerde cam tavan ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Ana hipotezin yanında araştırmanın alt hipotezleri ise şunlardır;

HA1: Ankete katılan deneklerin cam tavan sendromu ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

HA2: Ankete katılan deneklerin cam tavan sendromu ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

HA3: Ankete katılan deneklerin cam tavan sendromu ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI, ANALİZ VE YORUM

Yapılan çalışmaların ve veri toplama işleminin ardından toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve akademik literatüre uygun şekilde ‘’SPSS (Statistical Package For Social Sciences for Windows, Release)’’ istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

SPSS programı kullanılarak Frekans dağılımları, T testi, Varyans Analizi (ANOVA), regresyon, korelasyon ve güvenilirlik analizleri test edilmiştir.

3.3.1. Araştırmaya Alınan Örneklerin Dağılımı

Anket formunun ilk bölümünü oluşturan katılımcıların demografik özelliklerini inceleyen sorulara verilen cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Katılımcıların kişisel bilgilerini belirleyen frekans dağılımı tabloda görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim ve çocuk sayısına göre dağılımı

demografik değişkenler		sıklık (f)	yüzde (%)
yaş grubu	20-30 yaş	222	55.5%
	31-40 yaş	113	28.3%
	41-50 yaş	52	13.0%
	50 ve üzeri yaş	13	3.3%
medeni durum	evli	217	54.3%
	bekar	183	45.8%
çocuk sayısı	çocuğum yok	223	55.8%
	1 çocuğum var	63	15.8%
	2 çocuğum var	74	18.5%
	3 çocuğum var	32	8.0%
	4 ve üzeri çocuğum var	8	2.0%
eğitim durumu	lise	35	8.8%
eğitim durumu	önlisans	45	11.3%
	lisans	273	68.3%
	yüksek lisans	45	11.3%
	doktora	2	0.5%

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelenecek olursa, katılımcıların yaş dağılımları %55,5 20-30 yaş, %28,3 31-40 yaş, %13 41-50 yaş, %3,3 ise 51 ve üzeri yaş grubundadır. Ankete katılanlar medeni durum açısından değerlendirildiğinde %54,3'ü evli , %45,8'inin bekar olduğu görülmektedir. Ankete katılanlara çocuk sahipliği açısından bakıldığında ise çocuğu olmayan katılımcılar %55,8 1 çocuğu olan katılımcılar %15,8 2 çocuğu olan katılımcılar %18,5 3 çocuğu olan katılımcılar %8 4 ve üzeri çocuk sahibi olan katılımcılar ise %2'lik dilimi ifade etmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumunun yüksek olduğu görülmektedir. En büyük grubu lisans düzeyinde eğitimi olan çalışanlar oluşturmaktadır (%68,3). Lisans mezunlarından sonra en yüksek katılımı %11,3 ile önlisans ve yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Diğer katılımcıların eğitim düzeyleri sırasıyla %8,8'i lise mezunu, %0,5'i doktora mezunudur.

Tablo 5: Katılımcıların Pozisyonları ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

demografik değişkenler		sıklık (f)	yüzde (%)
örgütteki pozisyon	memur	96	24.0%
	şef	22	5.5%
	müdür	29	7.3%
	diğer	253	63.3%
iş hayatındaki toplam çalışma süresi	1 yıldan az	51	12.8%
	1-10 yıl	244	61.0%
	11-20 yıl	63	15.8%
	20 ve üzeri yıl	42	10.5%
bu örgütte toplam çalışma süresi	1 yıldan az	119	29.8%
	1-10 yıl	222	55.5%
	11-20 yıl	37	9.3%
	20 ve üzeri yıl	22	5.5%
şuan görevli olduğunuz işte	1 yıldan az	122	30.5%

çalışma süreniz	1-10 yıl	219	54.8%
	11-20 yıl	41	10.3%
	20 ve üzeri yıl	18	4.5%

Katılımcıların örgütteki pozisyonlarına bakıldığında, %24'ü memur, %5,5'i şef, %7,3'ü müdür, %63,3'ü ise diğer pozisyonlardadır. Katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında, %12,8'i 1 yıldan daha az, %61'i 1-10 yıl arasında, %15,8'i 11-20 yıl arasında, %10,5'i ise 20 ve üzeri yıldır çalışma hayatında olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut örgütlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise, %29,8'i 1 yıldan az, %55,5'i 1-10 yıl, %9,3'ü 11-20 yıl, %5,5'i ise 20 ve üzeri yıldır görev almaktadır. Katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki çalışma sürelerine bakıldığında, %30,5'i 1 yıldan az , %54,8'i 1-10 yıl, %10,3'ü 11-20 yıl , %4,5'i ise 20 ve üzeri yıldır görev aldığı görülmektedir.

3.3.2. Güvenilirlik Analizi

Tez çalışmasının analiz ve yorumuna başlanılmadan önce güvenilirlik testi yapılmıştır.

Güvenilirlik en temel haliyle, katılımcıların durumlarında bir değişiklik olmadığı takdirde aynı sonuçları verip vermeyeceğinin göstergesidir. Diğer bir ifadeyle, bir ölçek kim tarafından tekrarlanırsa tekrarlansın , aynı ölçümü verdiği sürece güvenilirdir. Güvenilirlik katsayısı 0.00 ile +1.00 arasında bir değere karşılık gelir (Gegez, 2007, s. 212).

400 katılımcının 56 ifadeye (38 cam tavan, 18 örgütsel bağlılık) verdikleri puanlara göre güvenilirlik analizi yapılmış olup sonuçları aşağıda gösterilmiştir. Hem cam tavan sendromu hem de örgütsel bağlılığa ilişkin Cronbach Alpha değerleri tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 6: Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alfa Değeri
Cam Tavan	,770
Örgütsel Bağlılık	,770

Cam Tavan Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach's alpha değerleri 0,77 olarak hesaplanmış olup soruların güvenilirliği desteklenmiştir.

Ölçekte yer alan sorular incelendiğinde ölçeğin güvenilirliğini bozan bir soru tespit edilmemiştir. Cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılığa ilişkin soruların betimleyici istatistikleri tablo 3.3 ve 3.4'de gösterilmiştir.

3.3.3. Ölçek Ortalamaları

Cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık ile ilgili unsurlara yönelik ölçeklerin ortalama ve standart sapma tablosu ağırlıklı olarak verdikleri yanıtların hesaplanabilmesi için önem taşımaktadır.

Standart sapma, değerlerin ortalama etrafında nasıl dalgalandığını gösterir. En genel haliyle standart sapma, ortalamadan uzaklıkların ortalama değeridir. Standart sapma büyüdükçe her bir değerin dağılım ortalamasından uzaklığı artarken, standart sapma küçüldükçe değerin ortalamaya yakınlığı artar (Gegez, 2010, s. 252).

Cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık ile ilgili unsurları oluşturan soruların ortalama ve standart sapma değerleri ayrı ayrı tablolar halinde aşağıda gösterilmektedir. Her ölçeğin unsurları tek tek incelendiğinde çalışanların anket sorularına verdiği yanıtlar daha çok netlik kazanacaktır.

Tablo 7: Cam Tavan Sendromuna İlişkin Betimsel İfadeler

	Mean	Std. Deviation
CT-9-Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır	2,4075	1,37884
CT-10-Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir	4,19	1,20521
CT-20-Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler	1,765	1,02342
CT-22-Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır	3,485	1,42473
CT-23-Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır	3,2775	1,32661
CT-28-Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir	2,8475	1,36341
CT-40-Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler	1,6125	0,97453
CT-41-Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar	1,62	0,99149
CT-42-Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir	4,175	1,04982

Cam tavana ilişkin ölçekteki soruların ortalama değerlerine bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan değişken "CT-10- Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir" ifadesidir. Kadınların en fazla katıldığı ifadeye göre kadınlar ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı olması gerektiğini belirtiyor. En yüksek katılım alan ikinci ifade ise "CT-42-Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir" ifadesidir.

Standart sapması en yüksek olan değişkenler sırasıyla "CT-22- Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır" , "CT-9- Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır" ve "CT-28- Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir" ifadeleridir. Çalışmaya katılan kadınların cevapları içinde en çok farklı görüş içeren sorular bu sorulardır.

Standart sapması en düşük ifadeler ; "CT-40- Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler" , "CT-41- Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar" ve "CT-20- Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler" gibi ifadelerdir. Bu ifadelerde tüm kadınlar benzer şekilde düşünüyor ve bu sorulara 1-kesinlikle katılmıyorum ya da 2- katılmıyorum cevaplarını verilmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Betimsel İfadeler

	Mean	Std. Deviation
OB-48-Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum	3,77	1,065334381
OB-52-Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor	3,5025	1,10818045
OB-54-Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu	3,5025	1,28027008

OB-58-Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	2,9675	1,435826502

En yüksek ortalamaya sahip olan değişken "OB-48 - Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum" ifadesidir. Kadınların en fazla katıldığı ifadeye göre kadınların kurumun problemini kendi problemi gibi önemsediğini görüyoruz. En yüksek katılım alan ikinci ifade "OB-52 - Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor" " ; üçüncü ifade "OB-54 - Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu" ifadesidir.

Standart sapması en yüksek olan değişken "OB-58-Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır." ifadesidir. Çalışmaya katılan kadınların cevapları içinde en çok farklı görüş içeren soru bu sorudur. Ancak bu standart sapma değeri anlamlı şekilde diğerlerinden farklılaşmamaktadır.

3.3.4. Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılığın Alt boyutları Arasındaki İlişki Analizleri

Korelasyon analizi, iki değişken arasında ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde, "Korelasyon Analizi"nden yararlanılır. Fakat burada analiz edilecek iki değişkenin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Korelasyon katsayısı (r); -1 ile +1 arasında değerler alır. 0'a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğunu, ±1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bununla birlikte negatif(-) değerler ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif(+) değerler ise ilişkinin aynı yönlü olduğunu gösterir (Bayram, 2004, s. 115).

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s. 263). Değişkenler arasındaki neden-sonuç

ilişkisinin matematiksel bir fonksiyonla ifade edilmesi regresyon analizinin konusunu oluşturmaktadır (Uzgören, 2009, s. 453).

Bağımlı değişkendeki toplam değişmenin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde R^2 değerinden yararlanılır. R^2 değeri 0 ile 1 arasında yer alır. Değer 0'a yaklaşırsa modelin veriye uyum göstermediği veya bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, 1'e yaklaşırsa bağımlı değişkendeki değişmenin bağımlı değişkenler tarafından iyi açıklandığını gösterir (Bayram, 2004, s. 119).

Tez çalışmasının bu bölümünde cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak ilişkilerin yönü, gücü ve birbirlerine olan etkileri tespit edilmiştir.

Tablo 9: Cam Tavan Sendromu İle Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		cam tavan sendromu	duygusal bağlılık
cam tavan sendromu	Pearson Correlation	1	.129
	Sig. (2-tailed)		.010
	N	400	400
duygusal bağlılık	Pearson Correlation	.129	1
	Sig. (2-tailed)	.010	
	N	400	400

Tablo'da gösterilmiş olan korelasyon sonuçlarına bakıldığında cam tavan sendromu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilmekle birlikte bu ilişki düşük orandadır.

Cam tavan sendromunun (bağımsız değişken) duygusal bağlılığı (bağımlı değişken) ne oranda açıklayabildiğini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 10: Cam Tavan Sendromu ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Square (R^2)	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.129[a]	.017	.014	.65901

Tabloda gösterilen R^2 değeri cam tavan sendromunun duygusal bağlılığı açıklama oranını gösteren katsayıdır. Tablodaki R^2 değeri 0,017'dir. Bu değer cam tavan sendromu duygusal bağlılıktaki değişimin (varyansın) çok küçük bir bölümünü açıklamakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Cam Tavan İle Duygusal Bağlılık Arasındaki ANOVA Analizi

Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,916	1	2,916	6,715	.010[b]
	Residual	172,85	398	0,434		
	Total	175,766	399			
a. Dependent Variable: Duygusal b. Predictors (Constant): Cam Tavan						

Model	Unstandardized Coefficient Beta		Std. Error	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
1	Sabit Terim	2,756	0,232		11,875	0
	Cam Tavan	,215	0,083	0,129	2,591	0,01

Tabloda gösterilmiş olan cam tavana ait F değeri 6.715 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,01<0,05). Bu sonuca göre cam tavan, duygusal değişim üzerinde etkilidir denebilir. Analizde yer alan bağımsız değişkenlerin beta katsayıları ile t ve p değerleri incelenmiştir. Tabloda gösterildiği gibi bağımlı değişkendeki değişimi açıklayan cam tavan sendromuna ait beta katsayısı (β) 0,215 olup istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 12: Cam Tavan Sendromu ile Devam Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi

		cam tavan sendromu	devam bağlılığı
cam tavan sendromu	Pearson Correlation	1	.080
	Sig. (2-tailed)		.110
	N	400	400
devam bağlılığı	Pearson Correlation	.080	1
	Sig. (2-tailed)	.110	
	N	400	400

Tabloda gösterilmiş olan korelasyon sonuçlarına bakıldığında cam tavan sendromu ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bundan dolayı cam tavan sendromunun devam bağlılığı üzerinde etkisi yoktur denilebilir.

Cam tavan sendromunun (bağımsız değişken) devam bağlılığını (bağımlı değişken) ne oranda açıklayabildiğini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 13: Cam Tavan ile Devam Bağlılığı Arasında Regresyon Analizi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.080[a]	.006	.004	.67104
a. Predictors: (Constant) Cam Tavan				

Tabloda görüldüğü gibi cam tavanın devam bağlılığını açıklama oranını gösteren karar katsayısı R^2 değerinin 0,006 olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak cam tavan sendromunun devam bağlılığını neredeyse açıklamadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 14: Cam Tavan İle Devam Bağlılığı Arasında ANOVA Analizi

Model		**Sum of Square**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	**Regression**	1,154	1	1,154	2,563	.110[b]
	Residual	179,233	398	0,45		
	Total	180,388	399			
a. Dependent Variable : Devam Bağlılığı						
b. Predictors : (Constant) Cam Tavan						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	Sabit Terim	2,874	0,236		12,162	0
	Cam Tavan	,136	0,085	0,08	1,601	0,11

a. Dependent Variable : Devam Bağlılığı

Cam tavana ilişkin F değeri 2,563 olarak hesaplanmıştır. Cam tavan sendromu, devam değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (p=0,11>0,05). Bu verilerin yanı sıra bağımsız değişkene ait olan beta katsayısı ve t değerleri de hesaplanmış bu doğrultuda cam tavana ait beta katsayısı 0,136 olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo 15: Cam Tavan ile Normatif Bağlılık Arasında Korelasyon Analizi

		cam tavan sendromu	normatif bağlılık
cam tavan sendromu	Pearson Correlation	1	.251
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	400	400
normatif bağlılık	Pearson Correlation	.251	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	400	400

Korelasyon sonucuna göre cam tavan ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu ilişki düşük oranda olmakla birlikte duygusal bağlılığa göre daha yüksek bir ilişki vardır (Duygusal bağlılık değeri .129 iken normatif değeri .251'dir). Bu bağlamda cam tavanın normatif bağlılığa etkide bulunduğu söylenebilir.

Tablo 16: Cam Tavan Sendromu ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

MODEL SUMMARY				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	.251[a]	.063	.061	.57116
a. Predictors: (Constant) Cam Tavan				

Tablo incelendiğinde R^2 değerinin 0.063 olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak cam tavanın, normatif bağlılığı açıklama yüzdesi küçüktür. Ancak diğer değişkenlerle (duygusal bağlılık, devam bağlılığı) kıyaslandığı zaman açıklayıcılığının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 17: Cam Tavan Sendromu ve Normatif Bağlılık Arasındaki ANOVA Analizi

Model		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,759	1	8,759	26,85	.000[b]
	Residual	129,835	398	0,326		
	Total	138,594	399			
a. Dependent Variable : Normatif Bağlılık						
b. Predictors: (Constant), Cam Tavan						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit Terim	1.507	0,201		7,494	0
	Cam Tavan	,373	0,072	0,251	5,182	0
a. Dependent Variable : Normatif Bağlılık						

Tablo sonuçlarına göre, cam tavana ait F değeri 26,850 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,000<0,05). Bunun sonucunda ise cam tavan, normatif bağlılık üzerinde etkilidir, denilebilir. Bağımlı değişkendeki değişimi açıklayan cam tavana ait beta katsayısı 0,373 olup istatistiksel olarak anlamlıdır (p=0,00<0,05). Cam tavan, normatif değişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenmektedir.

Tablo 18: Boyutlar Arası İlişkinin Birleşik Tablo ve Değerlendirilmesi

Hipotez	R	R^2	P	SONUÇ
HA1: Ankete katılan deneklerin cam tavan sendromu ile duygusal bağlılık düzeyleri arasındaistatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	.129	.017	(p=0,01<0,05)	KABUL

HA2: Ankete katılan deneklerin cam tavan sendromu ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	.080	.006	(p=0,110>0,05)	RED
HA3: Ankete katılan deneklerin cam tavan sendromu ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.	.251	.063	(p=0,00<0,05)	KABUL

Tabloda görüldüğü gibi Cam tavan sendromu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuş ve bu doğrultuda H1 ile H3 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir. Bunun aksine cam tavanın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış ve bu nedenle H2 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanların örgütlerinden ayrılma düşüncesini örgüte karşı haksızlık olarak değerlendirilip örgütte kalmaya devam ettikleri söylenebilir.

3.3.5. Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Daha önceki bölümlerde cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilerin analizi yapılmışken bu bölümde cam tavan ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin korelasyon ve regresyon analizleri yapılmaktadır.

Tablo 19: Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Cam Tavan	Örgütsel Bağlılık
Cam Tavan	Pearson Correlation	1	.224
	Sig. (2-tailed)		0
	N	400	400
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	.224	1
	Sig. (2-tailed)	0	
	N	400	400
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Örgütsel bağlılık ve cam tavan arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında aralarında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak korelasyon katsayısına bakıldığında (.224), bu ilişkinin güçlü olmadığı söylenebilir. Fakat cam tavanın örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Buradan yola çıkarak cam tavan sendromu yaşayan çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılıkları orta güçlükte de olsa artacaktır denilebilir.

Tablo 20: Cam Tavan İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.224[a]	.050	.048	0,41647

Tabloda cam tavan ile örgütsel bağlılık arasındaki etki derecesinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile cam tavanın (bağımsız değişken) örgütsel bağlılığı (bağımlı değişken) hangi oranda açıkladığı incelenmiştir. Tabloda R^2 değerinin 0,050 olduğu görülmektedir. Bu

sonuçtan yola çıkarak cam tavanın örgütsel bağlılığı açıklama yüzdesinin küçük olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Cam Tavan İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA Analizi Sonuçları

ANOVA						
model		Sum of Square	df	mean square	F	Sig.
1	Regression	3,663	1	3,663	21,119	.000[b]
	Residual	69,032	398	0,173		
	Total	72,695	399			
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						
b. Predictors: (Constant), Cam Tavan						
Coefficient[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta		
Model		B	Std. Error		t	Sig
1	Sabit Terim	2,379	0,147		16,222	0
	Cam Tavan	,242	0,053	0,224	4,596	0
a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık						

Modeli istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için yapılan ANOVA analizinde cam tavana ait F değeri 21,119 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,000<0,05). Bu sonuçtan yola çıkarak cam tavan, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir, denebilir.

Analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi, bağımsız değişkenin (cam tavan sendromu), bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde etkisi vardır.

Cam tavanın örgütsel bağlılığı ne ölçüde etkilediğini anlayabilmek için regresyon denkleminde yer alan katsayıların incelenmesi gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda belirtilen katsayılardaki bir birimlik değişim bağımlı değişkeni o katsayı (β) kadar değiştirmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi, bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayan cam tavan faktörünün β katsayısı ,242 olup istatistiksel olarak anlamlıdır. β katsayısının pozitif işaretli olması cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak düşük oranda ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analizler sonucunda HA hipotezi reddedilmekte olup cam tavan sendromuyla karşılaşan çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları düşük oranda da olsa artmaktadır.

Araştırma sonucunda cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlar arasındaki etkinin yönünü ve gücünü gösteren modeli şekildeki gibi göstermek mümkündür.

<table>
<tr><td rowspan="3">CAM TAVAN SENDROMU</td><td>R^2=0,017</td><td>DUYGUSAL BAĞLILIK</td></tr>
<tr><td>R^2=0,006</td><td>DEVAM BAĞLILIĞI</td></tr>
<tr><td>R^2=0,063</td><td>NORMATİF BAĞLILIK</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>⇩</td></tr>
<tr><td>CAM TAVAN SENDROMU</td><td>R^2=0,050</td><td>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</td></tr>
</table>

Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile arasındaki ilişkinin incelenmesiyle birlikte cam tavan sendromu, örgütsel bağlılık ve alt boyutların demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelenerek aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Veri analizi sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin demografik faktörler ile ilişkili olup olmadıkları tabloda gösterilmiştir. Demografik faktörlerin değişkenler üzerindeki etkilerini saptamak ve değişkenlerden hangisinin değerinin daha baskın olduğunu belirlemek amacıyla ANOVA (varyans analizi) ve t-testi yapılarak açıklanmıştır. Yapılan analizler ayrıntılı olarak Ek 2'de sunulmuştur.

Tablo 22 : Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlar İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

ANOVA	F	P	SONUÇ
örgütsel bağlılık düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir	3.747	P>0,05	yok
duygusal bağlılık düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir	.109	P>0,05	yok
devam bağlılığı düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir	.014	P>0,05	yok
normatif bağlılık düzeyi medeni duruma göre farklılık gösterir	3.430	P>0,05	yok
örgütsel bağlılık düzeyi yaşa göre farklılık gösterir	.656	P>0,05	yok
duygusal bağlılık düzeyi yaşa göre farklılık gösterir	.508	P>0,05	yok
devam bağlılığı düzeyi yaşagöre farklılık gösterir	.883	P>0,05	yok
normatif bağlılık düzeyi yaşa göre farklılık gösterir	.346	P>0,05	yok
örgütsel bağlılık düzeyi çocuk sayısına göre farklılık gösterir	0,23	P>0,05	yok
duygusal bağlılık düzeyi çocuk sayısına göre farklılık gösterir	0,692	P>0,05	yok
devam bağlılığı düzeyi çocuk sayısına göre farklılık gösterir	1,355	P>0,05	yok
normatif bağlılık düzeyi çocuk sayısına göre farklılık gösterir	1,741	P>0,05	yok
örgütsel bağlılık düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir	0,972	P>0,05	yok
duygusal bağlılık düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir	0,676	P>0,05	yok
devam bağlılığı düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir	0,758	P>0,05	yok
normatif bağlılık düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir	0,406	P>0,05	yok
örgütsel bağlılık düzeyi pozisyona göre farklılık gösterir	.080	P>0,05	yok
duygusal bağlılık düzeyi pozisyona göre farklılık gösterir	1.252	P>0,05	yok
devam bağlılığı düzeyi pozisyona göre farklılık gösterir	.252	P>0,05	yok
normatif bağlılık düzeyi pozisyona göre farklılık gösterir	.953	P>0,05	yok
örgütsel bağlılık düzeyi çalışma süresine göre farklılık gösterir	.225	P>0,05	yok

duygusal bağlılık düzeyi çalışma süresine göre gösterir	.367	P>0,05	yok
devam bağlılığı düzeyi çalışma süresine göre farklılık gösterir	.566	P>0,05	yok
normatif bağlılık düzeyi çalışma süresine göre farklılık gösterir	.715	P>0,05	yok

Tablo 22'de görüldüğü gibi cam tavan sendromu, örgtüsel bağlılık ve alt boyutların demografik değişkenler ile arasındaki tüm ANOVA analizi sonuçlarına baktığımız zaman, oluşan tüm hipotez sonuçlarının significant değerlerinin 0,05'ten büyük çıktığı görülmektedir (P>0,05). Ortaya çıkan analizler doğrultusunda, demografik değişkenler ile cam tavan sendromu, örgütsel bağlılık ve alt boyutlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucu saptanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerinde olan etkisinin incelenmesidir. Tez çalışmasının bir diğer amacı ise özel sektörde çalışmakta olan kadın çalışanların cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık düzeylerinde demografik özelliklere göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde cam tavan sendromu kavramı, tarihsel süreci, boyutları ve sonucu hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, bağlılığa etki eden faktörler ve sınıflandırmalar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren özel işletmelerdeki 400 kadın çalışana yönelik uygulamayı içermektedir.

Kadınların iş hayatında aktif olarak rol alamamalarının başındaki engellerden bir tanesi onlara yüklenen rollerdir. Toplumda kadına atfedilen birincil görev aile-ev sorumluluğudur. Bunun yanı sıra kadınların hem aile hem de iş hayatındaki görevleri birlikte yürütemeyecekleri konusunda oluşmuş basmakalıp yargılar zamanla kadınlarında bu şekilde düşünmelerine neden olmuştur (Karaca,2007, s. 53).

İş hayatına dahil olan kadınlar ise burada cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmaktadırlar. Ülkemizde de yoğun bir şekilde varlığını hissettiren ataerkil toplum yapısı kadınların iş yaşamında yükselmelerini engelleyen bariyerlerden bir tanesidir (Özünlü,2013, s. 4). Bunun yanı sıra kadınların yaratılış olarak daha hassas, duygusal ve zayıf oldukları öne sürülerek onların üst yönetim kadrolarında olmamaları gerektiği yönünde oluşan düşünce yapısı da oldukça fazladır (Karaca,2007, s. 66). Bu düşüncelerin doğru olmadığının kanıtı ise bütün oluşan bu önyargıları yıkarak yükselmiş olan kadınlardır.

İş hayatında kadınların karşılaştıkları bu ve buna benzer birçok problem cam tavan kavramı içerisinde toplanmaktadır. Bu nedenle cam tavan sendromunu kadınların iş hayatı içerisinde karşılaştıkları şeffaf bariyerler olarak tanımlamak mümkündür.

Yine yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Çalışanların çalıştıkları

kuruma bağlılık duymaları motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkiler, olumsuz tutum ve davranışları azaltır, hizmet kalitesini arttırır ve buna bağlı olarak çalışanlarda işten ayrılma düşüncesi de oluşturmaz (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 36). Ancak bu durumun aksi gerçekleştiği zaman örgütler için bazı olumsuz durumlar meydana gelecektir. Bu olumsuz durumlardan en temeli çalışanın işten ayrılmasıdır. Bu durum işletmeye hem yeni personel arama hem de yeni gelen personele işin öğretilme sürecinde maliyet artışına neden olacaktır.

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren özel işletmelerdeki kadın çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach's Alfa değerleri hesaplanarak cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Yapılan alan çalışması sonucunda elde edilen demografik bulgulara bakıldığında Şanlıurfa'daki özel sektörlerde %55.5 oranında 20-30 yaş aralığında olan kadınlar çalışmaktadır ve yine çalışan kadınların %61'nin mesleki deneyimi 1-10 yıl arasındadır. Nitekim Şanlıurfa il merkezinde faaliyette olan özel işletmelerin kadrolarının dinamik, genç elemanlardan oluştuğunu söyleyebiliriz.

Özel işletmedeki kadınların eğitim durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir (%68.3). Bu duruma ek olarak eğitim durumu doktora olan kadın çalışanların Şanlıurfa'daki özel işletmelerde çalışma oranları oldukça düşüktür (%0.5).

Çalışan kadınların örgütteki pozisyonlarına yönelik verilere bakıldığında ise müdür ve şef pozisyonlarındaki kadın oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan kadınların %7.3'ü müdür pozisyonundayken, %5.5'i ise şef pozisyonundadır.

Demografik özelliklerin cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek üzere T Testi ve ANOVA testleri yapılmış olup, araştırmaya katılan kadın çalışanların demografik özellikleri ile cam tavan sendromu ya da örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun sonucunda kadın çalışanların yaşları, medeni durumları, çocuk sayıları, iş

hayatındaki çalışma süreleri gibi özelliklerin cam tavan sendromunu veya örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemediği saptanmıştır.

Özel işletmelerdeki kadın çalışanların cam tavan sendromuna ilişkin 38 ifadeye verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip ifade '' Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir'' ifadesidir. Buradan da anlaşılacağı gibi toplumun kadınlara yüklediği rollerden biri olan ''ev işleri'' konusu günümüzde hala geçerliliğini ve önemini korumaktadır. Bundan dolayı çalışan kadınlar üzerlerindeki baskıyı hafifletmek ve kariyer planlarını gerçekleştirmek için bu konuda erkeklerden yardım beklemektedirler. Buna karşın en düşük oranda ortalamaya sahip ifade ise, ''kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler'' ifadesidir.

Bunlara ek olarak, cam tavan sendromu ile ilgili ifadelerin standart sapmalarına bakıldığında, ''Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır'', ''Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır'' ve ''Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir'' ifadelerine verilen cevaplar en çok farklı görüş içeren ifadelerdir. Buna karşın ''kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler'', ''kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar'' ve '' kadınlar terfi etme ve yükselme konusunda isteksizdir'' ifadeleri katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum cevapları alarak standart sapması en düşük olan ifadelerdir.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 18 ifadeye verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, en yüksek orana sahip ifade ''bu kurumun problemlerini sanki kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum'' ve '' şuan istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu'' ifadeleridir. Bu durumda kadın çalışanların kurumlarına karşı bağımlı yaşadıklarını, kurumlarını kendi kişisel işlerinden daha çok benimsediklerini ve işlerini isteyerek bıraksalar bile bu durumun hayatlarında büyük bir yıkıma neden olabileceğini söyleyebiliriz.

Bu duruma ek olarak, ''bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanağının azlığıdır'' ifadesi çok farklı görüş içererek standart sapması en yüksek olan ifade olmuştur.

Örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan normatif bağlılık, çalışanların işten ayrılmaları durumunda iş yerine haksızlık ettiklerini düşündükleri bağlılıktır. Devam bağlılığı ise, çalışanların yalnızca işletmeye yatırım yaptıkları için aynı işte devam ettikleri bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık ise, kendisini çalıştığı yerin bir parçası olarak gören çalışanların sahip olduğu bağlılık türüdür (Özünlü, 2013, s. 62).

Çalışmada cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış olup, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren özel işletmelerdeki kadın çalışanların cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık ile normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın en son kısmında cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak incelenmiş ve iki değişken arasında orta güçlükte, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Çalışma sonucunda tespit edilen bulgular konu ile alakalı yapılmış bazı çalışmalarla (Sönmez ve Bayraktar, 2017; Berrin Güzel, 2009) paralellik gösterirken, bir takım çalışmalarda da (Erdirençelebi ve Karakuş, 2018; Dilek Özünlü, 2013; Imam ve Shah, 2013) tam tersi sonuçlar tespit edilmiştir.

Cam tavan sendromu yaşayan kadın çalışanların işlerinden ayrılmayı düşünmeyip aksine kurumlarına olan bağlılıklarının daha çok artması durumun nedenleri arasında kadın çalışanların zorluklar karşısında pes etmeyerek mücadeleci bir tavır sergilemeleri, başka işletmelerde de benzer problemler ile karşılaşılabileceği düşüncesi ile mevcut işlerinden ayrılmak yerine örgütlerine daha fazla bağlanmaları gösterilebilir.

Bu durumun başka bir nedeni ise Şanlıurfa ilinde faaliyette bulunan özel işletmedeki kadın çalışanların anket uygulamasına karşı olan farklı bakış açısıdır. Mevcut ekonomik konjonktürün ankete verilmiş cevaplara yansıdığı düşüncesine inanılmaktadır.

Anket formunda çalışanların isimlerini belirtmeleri istenmemiş ve elde edilen bilgilerin kurumdan bağımsız olarak yalnızca tez çalışması için kullanılacağı

belirtilmesine rağmen çalışanların anket sonuçlarını yöneticilerin veya işletme sahiplerinin kontrol edebileceği ve buna bağlı olarak örgüte yönelik yanıtlanan olumsuz sorular doğrultusunda işlerini kaybetme korkuları nedeniyle örgütsel bağlılık sorularını ya yanıtlamamış ya da gerçek dışı yanıtlamış olmaları da ihtimal dahilindedir.

Bu araştırmanın kapsamında cam tavanın örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirgemek amacıyla sunulabilecek bir takım önerilerden aşağıda bahsedilmiştir.

Cam tavan sendromu ile ilgili yeterince bilimsel çalışmanın olmamasından dolayı kadın çalışanlar iş hayatında karşılaştıkları durumunun cam tavan olduğunu bilmemektedirler. Bu nedenle cam tavan sendromu hakkında çalışanlar bilgilendirilmeli ve daha fazla gündeme gelmelidir.

Kadınların toplumun kendiler için biçtiği rollerin haricinde erkeklerin başarı olduğu diğer tüm alanlarda başarılı olabileceklerine inanılmalı ve bu doğrultuda kariyerlerinde yükselmeleri için gerekli yetiştirme, geliştirme programlarına katılımları desteklenmelidir.

İşletmeler cam tavan sendromunu ortadan kaldırmalı, karşılıklı güven ortamı sağlanmalı ve cinsiyet ayrımcılığı konusunda hassas davranmalıdırlar. İşe alım, iş yerinde yükselme, rehberlik, ücret konularında kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar sağlanmalıdır.

İşletmeler kadın çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek olmalıdır. Örgütler kadınların yükselmesi konusunda önyargılı olmayıp imkan tanımalıdırlar. Bu doğrultuda kadın çalışanların dışa dönük davranışlar sergilemelerini sağlamak için iş dışı etkinlikler düzenlenmeli bu sayede hem çalışanların birbirleriyle yakınlaşması sağlanmalı hem de informal ağlar geliştirilmelidir.

Nitekim bu doğrultuda hareket eden örgütlerdeki çalışanların motivasyonları ve performansları artar ve buna bağlı olarak işten ayrılma düşüncesi oluşmaz. Bu sayede hem örgütsel bağlılık hem de örgütün etkinlik ve verimliliği de artar.

KAYNAKÇA

Akar, C. ve Yıldırım, Y.T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 10(2), 97-113.

Akdöl, B. (2009). *Cam tavan ve kurumsal bir strateji pozitif ayrımcılık; ilaç sektöründe bir sınıflandırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Aksoy, T. (2013, Ocak 15). Kadınların üstünde cam tavan mı var? [Bu Zamanın Ruhu]. https://www.temelaksoy.com/kadinlarin-ustunde-cam-tavan-mi-var/ adresinden edinilmiştir.

Alan, S. (2019, Nisan 15). Ürperten sonuç: Bin 389 belediyeye 45 kadın başkan [Kadın].https://www.gazeteduvar.com.tr/kadin/2019/04/15/urperten-sonuc-bin-389-belediyeye-45-kadin-baskan/ adresinden edinilmiştir.

Albayrak, E.G. (2007). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 4(6), 136-147.

Altınöz, M, Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırma Dergisi,* 11(21), 285-316.

Anafarta, N, Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (15), 111-137.

Aslan, Ş. (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.

Atay, S. (2006). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyon.

Aydağ, P. (2012). *Turizm sektöründe cam tavan sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerine bir araştırma.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Hatay.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. İstanbul: Hatiboğlu.

Aytaç, S. (1997). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sonuçları. İstanbul : Epsilon Yayınları

Bacak,B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 5(1), 29-44.

Balay, R. (2005). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baltacı, H. (2018, Mart 7). Grant Thornton'un 'Kadın Yöneticiler 2018' Araştırması. https://www.ulkepostasi.com/grant-thornton-un-kadin-yoneticiler-2018 arastirmasi/31774/ adresinden edinilmiştir.

Barutçugil, İ. (2002). İş hayatında kadın yönetici. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başak, S. (2009). Cam Tavanlar. *Kök Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 119-132.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(16), 125-139.

Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). Türkiye'de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler , *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 17-31.

Bilginar, Y. (2015). *Meslekli ayrımcılık: erkek hemşirelerin yaşadığı sorunlar*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları- Kocaeli İli Örneği*. (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Ceylan, A. ve Demircan N. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 10(2), 139-150.

Chen, Z.X. ve Francesco A.M. (2003). The Relationship Between The Three Companents of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3) , 490-516.

Cherian, J. (1993). Asian Americans: An Emerging Force to Break the Glass Ceiling. *Journal of Library and İnformation Science,* 24-31

Cotter, D.A, Hermsen, J, Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çarıkçı, İ.H. ve Çelikkol Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (9), 153-170.

Çekmecelioğlu, H.G. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 21(243), 120-131.

Çelik Keleş, H.N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine iliskin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. (DoktoraTezi). SelçukÜniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Çetin, A. (2011). *Kadın yöneticilerin cam tavan algısının cam tavanı aşma stratejilerine etkisi: Bursa İli tekstil sektöründe bir alan araştırması. (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının İncelenmesi*, M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. (35), 123-136.

Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay.* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.

Çınar, C. (2015). *Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişikinin incelenmesi: bankacılık sektörü üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.

Çırpan, H. (1999): *Örgütsel Öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması.* (Yayınlanmamıs Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Çöl, G. ve Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığı Sağlamada Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (29), 37-61.

Doğru, A. (2010). *Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve iş tatminine etkisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Durna, E. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Eker, B. (2006). *Halkla ilişkiler açısından örgütsel bağlılık: Oyak bankası örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Erdil, O, Keskin, H, İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Erdirençelebi, M. ve Karakuş, G. (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 95-119.

Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*.(Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Ertekin, S. (2016, Mart 7). Çalışan kadının engeli: Kreş [Türkiye]. http://www.aljazeera.com.tr/al-jazeera-ozel/calisan-kadinin-engeli-kres adresinden edinilmiştir.

Fettahlıoğlu, Ö. ve Çelik, A. (2007). Kariyer yönetiminde güncel bir kavram olarak cam tavan sendromu ve kadın yöneticiler boyutu. M.Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay (Ed), *Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları* (ss.245). Ankara: Gazi Kitabevi.

Giray, Ç. ve ERGİN, C. (2006). Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 21 (57), 83-101.

Gözen Dağdeviren, E. (2007). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gül, H. ve Beyşenova, A. (2018). Kadınların Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan'daki Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 139-166.

Gül, H, Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, (15), 1-11.

Güler, S. (2005). *Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki saskılar: Trakya Bölgesin imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Günay, M. (2018). *Doğu Akdeniz bölgesi 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde işgören devir hızı ve nedenleri.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Mersin.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

Güven M. ve Çelik N. (2007). Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6) , 1–20.

Güzel, B. (2009). *Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Doktora tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Halo, L.M. (2015). *Cam tavan sendromu ve güç mesafesi ilişkisi: akademisyenler üzerinde uygulamalı bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Hoş, C. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(4), 1-24.

Irmak, R. (2010). *Cam tavan sendromu- bir hastane uygulaması*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Imam, A. ve Shah F. T. (2013). Impact of Gender Biason Organizational Commitment: An Empirical Study of Glass Ceiling Practices in Corporate Sector of Pakistan.*Human Resource Management*, (57), 14111-14115.

İmamoğlu, D. (2016). *Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

İnel, M. (2013). *Kurum yapısının cam tavan etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi kurumları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

İpçioğlu,İ, Eğilmez, Ö. ve Şen, H. (2018). Cam Tavan Sendromu: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 686-709.

İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-201.

Karaca, A. (2007). *Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu- Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 334-356.

Keuthen, M. (2006). Dikkat Diğer Kadınlar- Kadınlarla Birlikte Çalışmanın Sırları. Çev. Gül Kızılca Yürür. İstanbul : Optimist Yayınevi.

Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Maliyeti ve Nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 120-121.

Korkmaz,H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.

Limon, S, Oral Kara, N. ve Antalyalı, Ö.L. (2019). Yönetim Literatüründe Stereotip (kalıpyargı) Kavramı: Ulusal ve Uluslararası Alandaki Yönetim Araştırmaları Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*,10(23), 195-211.

Lockwood, N. (2004). Domestic and International Perpectives. *HR Magazine*, 1-10.

Memduhoğlu, H.B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.

Memurlar.Net. ‘’Türkiye’de ne kadar kadın belediye başkanı var’’. Erişim: 3 Kasım 2018. https://www.memurlar.net/haber/786845/turkiye-de-ne-kadar-kadin-belediye-baskani-var.html adresinden edinilmiştir.

Mızrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.

Naus, A. (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization.* (Unpublished doctoral thesis). Universiteit Maastricht.

Niehoff, B.P. (2006). Personality Predictors of Participation as a Mentor. *Career Development International.* 1(4), 321-333.

Oğuz, B. (2019). *Otomotiv yan sanayi sektöründe, toplam kalite yönetimi kapsamında kalite maliyetleri uygulaması*. (Yüksek lisan tezi). İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Okur, F. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: tekstil sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler Cam Tavan Sendromu, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Örücü, E, Kılıç R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.

Özer, M.A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-26.

Özsoy, S.A. ve Ergül, Ş. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).

Öztürk, A. (2011). *Kadın öğretim elemanlarının cam tavan sendromu üzerine bir araştırma: Ankara Üniversitesi örneği.* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Öztürk,M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri: Kırklareli örneği.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Özünlü, D. (2013). *Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma*.(Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1217-1230.

Pehlivan, İ. (1995). Yönetimde stres kaynakları. Ankara: Pegem Yayınları.

Powell, G.N. ve Butterfield, A. (1994). Investigating The ''Glass Ceiling'' Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.

Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Sabah. ''İstatistiklerle kadın verileri açıklandı''. Erişim: 6 Mart 2019. https://www.sabah.com.tr/yasam/2019/03/06/istatistiklerle-kadin-verileri-aciklandi adresinden edinilmiştir.

Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another look, *IEEE Transactions an Engineering Management*, 52(2), 156-171.

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Salihoğlu, G. (2014). *Çalışanların kariyer yolculuğunda işkolikliğin rolü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Çorum.

Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık özel sektörde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Sezen, B. (2008). *Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma.*(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Çanakkale.

Singh S. V. ve Singh, U. (2010). Glass Ceiling, Organizational Commitment and Well Being : A Comparative Study of Female Executives in Multinational Organisations. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, (41), 143-147.

Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sökmen, A. (2000). Ankara'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.

Sönmez, P. S. ve Bayraktar, O. (2017). *Cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromu ile olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin sonuçları* (Tartışma Metinleri). İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü: İstanbul.

Sürvegil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık*. (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Şahin, N.D. (2002). *Çalışma yaşamında kadın yöneticiler ve Muğla örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Şen, H. (2017). *Cam tavan sendromuna yol açan faktörler ve çıkış yollarının incelenmesi: insan kaynakları yöneticileri bağlamında bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bilecik.

Şişman , M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.

Tuncel, K. (2015, Ocak 29). Ayağından zincire vurulmuş yavru bir fil misin? [Satış Küpü].http://www.kursattuncel.com/2015/01/ayagindan-zincire-vurulmus-yavru-bir-fil-misin/ adresinden edinilmiştir.

T.C Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmet Bakanlığı. ‘’Kamu Personeli İstatistikleri’’. Erişim: 2019. http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri adresinden edinilmiştir.

Telli, K.B. (2010). *Özel hastanelerde toplam kalite yönetiminin verimlilik üzerine etkisi.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.

Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(3), 97-120.

TÜİK. ‘’Merkezi Dağıtım Sistemi’’. Erişim: 2019. https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr

Uzgören, N. (2007). Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi İle Benzerliğinin Grafiksel Boyutta Karşılaştırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (18), 441-460.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulama bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmazer, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yoğun Erçen, A.E. (2008). *Kadınların cam tavanı aşma stratejileri- büyük ölçekli Türk işletmelerinde bir inceleme.* (Yayınlanmamış doktora lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

YSK. 2018. Cumhurbaşkanı ve Milletvekili seçimi. http://www.ysk.gov.tr/tr/2018-cumhurbaskani-ve-milletvekili-secim-i%CC%87statistikleri/78032 adresinden edinilmiştir.

https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/a062014e-6b7b-4ff7-bc47 4ba6a4478b6b.pdf adresinden edinilmiştir.

Ek 1. Şanlıurfa İlindeki İşletmelerde Anket Uygulaması

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, Şanlıurfa ilinde özel sektörlerdeki kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisine ilişkin yapılan yüksek lisans tezi uygulamasına aittir. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve hiçbir şekilde başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Bu formu yanıtlamak için kullanacağınız ve değerli görüşleriniz, bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Katılımınızdan dolayı TEŞEKKÜR EDERİZ.

Saygılarımızla… Doç. Dr. Nihat GÜLTEKİN

Ayşe Cemre BOZDOĞAN

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Sosyo-Demografik Özellikler

1. Yas Grubunuz,

( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri

2. Medeni Durumunuz,

( ) Evli ( ) Bekar

3.Çocuk Sayınız,

( ) Çocuğum yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz,

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

5. Örgütteki Pozisyonunuz

( )Memur ( )şef ( )Müdür ( )Diğer

6. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi

( )1 yıldan az ( )1-10 ( )11-20 ( )20 ve üzeri

7. Bu Örgütte Toplam Çalışma Süresi

( )1 yıldan az ( )1-10 ( )11-20 ( )20 ve üzeri

8. Şuan Görevli Olduğunuz işte Çalışma Süresi

( )1 yıldan az ( )1-10 ( )11-20 ( )20 ve üzeri

SORU	CAM TAVAN SENDROMU	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmaktadır					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk gerekir					
3	Çalışma kadının iyi bir anne ve eş olmasını engeller					
4	Kadınların evli ya da çocuklu olması iş hayatını olumsuz etkiler					
5	Çocuk sahibi olma düşüncesi kadının kariyerini olumsuz etkiler					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					

11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır					

19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerleme politikaları mevcuttur					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırıcı davranışlarda bulunurlar					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir					

28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç göstermezler					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar					

37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır					

SORU	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım					
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum					
3	Kurumuma karsı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum					
4	Bu kuruma karsı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.					
5	Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.					
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istekten ziyade gerekliliktir.					

8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse yok gibi					
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.					