

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN KADIN  
PERSONELİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELMELERİNDEKİ  
CAM TAVAN SENDROMU ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
OLAN ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serap BAYRAKTAR**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı**

**NİSAN 2021**

**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN KADIN  
PERSONELİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİĞE YÜKSELMELERİNDEKİ  
CAM TAVAN SENDROMU ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA  
OLAN ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Serap BAYRAKTAR  
(191208018)**

**Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet Yavuz TAŞKIRAN**

**NİSAN 2021**



**T.C.  
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programı 191208018 numaralı öğrencisi Serap BAYRAKTAR'ın “İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Ögütsel Bağlılığa Olan Etkisi” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30/04/2021/ tarihli kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Oy Birliği* ile Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**Tez Savunma Tarihi:** 30/04/2021/

- 1) Tez Danışmanı:** Prof. Dr. Mehmet Yavuz TAŞKIRAN
- 2) Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Nilay UTLU
- 3) Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Serkan ESEN

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (30/04/2021)

Serap BAYRAKTAR

## ÖNSÖZ

**İnsan topluluğu kadın ve erkek denilen iki cins insandan mürekkeptir. Kabil midir ki, bu kütlenin bir parçasını ilerletelim, ötekini ihmal edelim de kütlenin bütünlüğü ilerleyebilsin? Mümkün müdür ki, bir cismin yarısı toprağa zincirlerle bağlı kaldıkça öteki kısmı göklere yükselebilsin?**

**Mustafa Kemal ATATÜRK**

Bu çalışmada İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde yer alan kadın personelin üst düzey yöneticiliğe ulaşmalarında karşılaştıkları cam tavan sendromu algılarının örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemek amacıyla ortaya konulmuştur. Günümüz değişen ve gelişen iş koşullarında yer alan kadın personelin çoğu zaman farklı nedenlerle ikinci plana atılıyor olmalarını ve kadın personelin erkek personellere nazaran uzun yıllar kariyer basamaklarını çıkmak için daha çok çaba sarf etmeleri gerektiğini görmekteyiz. Bunun sonucunda bireysel, örgütsel ve toplumsal kaynaklı bazı engellere karşı önceden önlem alabilmek aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarında yaşanan olumsuzlukların devam etmesinin önüne geçebilmek, farkındalık yaratmak ve katkı sağlamak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Çalışmalarım boyunca bilgi ve tecrübeleriyle beni aydınlatan yıllardır emeği üzerimizde olan ve kadınlara yönelik bu çalışmamda samimiyetiyle süreci yönetmemi sağlayan değerli hocam aynı zamanda tez danışmanım Prof. Dr. Mehmet Yavuz TAŞKIRAN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bununla birlikte çalışan bir anne olup eğitimim boyunca asla vazgeçmemem gerektiği inancını hissettiren iki başarılı kadın ve çok kıymetli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Ayla TAŞKIRAN, Dr. Öğr. Üyesi Nilay UTLU'ya, çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Dr. Murat ÇELİK'e, anket çalışması sırasında göstermiş olduğu emeklerinden dolayı Barbaros ADAY'a ve çalışmam boyunca bana inancını hissettiren sevgisi ve desteğiyle her zaman yanımda olan canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2021

Serap BAYRAKTAR

---

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Araştırmanın Amacı .....	2
1.2 Araştırmanın Önemi .....	2
1.3 Hipotezler .....	3
1.4 Sınırlılıklar.....	5
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>6</b>
2.1 Cam Tavan Sendromu .....	6
2.2 Cam Tavan Sendromu Uygulamalarında Kadınların İş Yaşamında Karşılaştığı Ölçüt Sorunlar .....	8
2.2.1 Eğitimde eşitsizlik .....	8
2.2.2 Terfide eşitsizlik .....	10
2.2.3 Ücretlerde eşitsizlik .....	11
2.2.4 Cinsel taciz.....	12
2.2.5 Mobbing (yıldırma) .....	12
2.3. Kadınların Aile Yaşamlarında Karşılaştığı Sorunlar.....	14
2.3.1 İş ve aile çatışması .....	14
2.3.2 Ev işleri .....	16
2.3.3 Çocuk bakımı.....	17
2.4 Kadın Çalışanlarda Yaşanan Cam Tavan Engelleri .....	18
2.4.1 Bireysel faktörlerden kaynaklı engeller .....	18
2.4.1.1 Çoklu rol üstlenme .....	18
2.4.1.2 Bireysel tercih ve algı.....	19
2.4.2 Örgütsel faktörlerden kaynaklı engeller .....	20
2.4.2.1 Kurum kültürü .....	20
2.4.2.2 Örgüt politikaları ve örgüt iklimi .....	21
2.4.2.3 Mentor eksikliği .....	22
2.4.2.4 İnfomal iletişim ağlarına katılamama .....	23
2.4.3 Toplumsal faktörlerden kaynaklı engeller .....	24
2.4.3.1 Mesleki ayırım.....	24
2.4.3.2 Stereotipler .....	25
2.5 Cam Tavan Sendromunun Sonuçları.....	26
2.5.1 Cam tavan sendromunun bireysel sonuçları .....	26
2.5.1.1 Motivasyon kaybı.....	26
2.5.1.2 İşe yabancılaşma .....	27

2.5.1.3 İş tatmini kaybı.....	28
2.5.1.4 Örgütsel bağlılıkta azalma.....	28
2.5.1.5 Örgütsel güvende azalma .....	29
2.5.1.6 Örgütsel sessizlik .....	29
2.5.1.7 Örgütsel sinizm .....	30
2.5.1.8 Performans azalması .....	30
2.5.2 Cam tavan sendromunun örgütsel sonuçları .....	31
2.5.2.1 Maliyet artışı .....	31
2.5.2.2 İşe devamsızlık.....	32
2.5.2.3 Çalışan devir hızı artışı.....	32
2.5.2.4 Kalite ve verimliliğin düşmesi .....	33
2.6 Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Stratejiler .....	34
2.6.1 Mesleki eğitim edinme stratejisi .....	34
2.6.2 Mentor desteği stratejisi.....	35
2.6.3 Sosyal ilişki geliştirme stratejisi .....	36
2.6.4 Yüksek performans gösterme stratejisi.....	36
2.6.5 Rol çatışmasını çözmeye stratejisi.....	37
2.6.6 Örgüt kültürünün geliştirilmesinde kurumsal stratejiler .....	38
2.7 Örgütsel Bağlılık .....	39
2.8 Örgütsel Bağlılık Süreci .....	42
2.8.1 İşe alma ve seçme .....	42
2.8.2 Sosyalleşme .....	42
2.9 Örgütsel Bağlılık ile İlgili Benzer Kavramlar .....	43
2.9.1 Mesleki bağlılık .....	43
2.9.2 Çalışma arkadaşlarına bağlılık.....	44
2.9.3 İşe bağlılık .....	45
2.10 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	45
2.10.1 Tutumsal bağlılık .....	45
2.10.1.1 Kanter'in sınıflandırması .....	46
2.10.1.2 O'Reilly ve Chatman sınıflandırması.....	47
2.10.1.3 Etzioni sınıflandırması .....	47
2.10.1.4 Allen ve Meyer'in sınıflandırması .....	48
2.10.2 Davranışsal bağlılık .....	51
2.10.2.1 Becker Yan bahis kuramı .....	52
2.10.2.2 Salancik'in sınıflandırması.....	53
2.11 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	54
2.11.1 Kişisel unsurlar .....	54
2.11.1.1 Cinsiyet .....	54
2.11.1.2 Yaş.....	55
2.11.1.3 Medeni durum .....	56
2.11.1.4 Çalışma süresi .....	56
2.11.1.5 Eğitim durumu .....	57
2.11.2 Örgütsel faktörler.....	57
2.11.2.1 İşin niteliği ve önemi.....	57
2.11.2.2 Stres.....	58
2.11.2.3 Ücret.....	58
2.11.2.4 Örgütsel ödüller.....	59
2.11.2.5 Takım çalışması .....	59
2.11.2.6 Rol belirsizliği ve çatışması .....	60
2.11.2.7 Örgütsel adalet .....	60

2.11.3 Örgüt dışı faktörler .....	61
2.11.3.1 Profosyonellik .....	61
2.11.3.2 Seçenekli iş imkanı .....	61
2.12 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	62
2.12.1 İşe devamsızlık .....	62
2.12.2 İşten ayrılma niyeti .....	63
2.12.3 Performans artışı .....	63
2.12.4 Örgütsel vatandaşlık .....	64
2.13 Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ile İlgili Çalışmalar .....	65
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>69</b>
3.1 Araştırmanın Yöntemi .....	69
3.2 Evren ve Örneklem.....	69
3.3 Veri Toplama Süreci .....	69
3.4 Veri Toplama Araçları.....	70
3.5 Verilerin Analiz Yöntemi .....	71
3.6 Araştırmanın Modeli .....	71
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>73</b>
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>110</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>122</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>130</b>



## **KISALTMALAR**

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>GSİM</b>	: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
<b>ILO</b>	: Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>KSGM</b>	: Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü
<b>STE</b>	: Schein Tanımlayıcı Endeksi
<b>TUİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Örgüt Kültürüne İlişkin Teorik Yaklaşımlar .....	21
Çizelge 4.1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler .....	73
Çizelge 4.2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler (EK) .....	74
Çizelge 4.3: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Cam Tavan Sendromu İlişki Durumu	75
Çizelge 4.4: Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Durumu.....	76
Çizelge 4.5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki .....	77
Çizelge 4.6: Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.....	78
Çizelge 4.7: Yaş Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	79
Çizelge 4.8: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	81
Çizelge 4.9: Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	82
Çizelge 4.10: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	84
Çizelge 4.11: Kadro Durumuna Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	85
Çizelge 4.12: Kadro Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	86
Çizelge 4.13: Kurumda Çalışma Süresine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	87
Çizelge 4.14: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	89
Çizelge 4.15: Unvana Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki	90
Çizelge 4.16: Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	94
Çizelge 4.17: Katılımcıların Kurum İçi Yer Değişikliğine Göre Cam Tavan Engelleri Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	95
Çizelge 4.18: Katılımcıların Kurum İçi Yer Değişikliğine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	97
Çizelge 4.19: Farklı Bir Kurumdan Gelme Durumuna Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	98
Çizelge 4.20: Farklı Bir Kurumdan Gelme Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	99
Çizelge 4.21: Çalışma Nedenlerine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	99
Çizelge 4.22: Çalışma Nedenlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	102

<b>Çizelge 4.23:</b> Cam Tavan Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği İlişki Durumu İlişki .....	103
<b>Çizelge 4.24:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Cam Tavan Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	104

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırma Modeli .....	72

**İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE ÇALIŞAN  
KADIN PERSONELİN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİĞE  
YÜKSELMELERİNDEKİ CAM TAVAN SENDROMU ALGILARININ  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ**

**ÖZET**

Bu çalışmada, kadınların erkeklere oranla üst yönetimlerde ve stratejik öneme sahip pozisyonlarda temsil güçlerinin az olmasının nedenlerini, karşılaştığı kariyer engellerini tanımlayarak bu engellerin örgütsel bağlılıklarını etkileme düzeyleri sorgulanmaktadır.

Bu araştırma cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik yapılırken araştırma örneklem grubu İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, 39 İlçe Müdürlüğü ve Yurt Müdürlükleri bünyesinde görev yapan farklı unvanlara sahip toplam 340 (%54.1 erkek ve %45.9 kadın) personelden oluşmaktadır.

Kurumda görev yapan personele demografik bilgilerin yer almış olduğu Kişisel Bilgi Formu, Cam Tavan Engelleri Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği soruları anket olarak uygulanmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi sonuçlarına Cronbach's Alpha katsayısı Cam Tavan Engelleri Ölçeği (38 madde) 0,708; Örgütsel Bağlılık Ölçeği (18 madde) 0,759 olarak tespit edilmiştir.

Literatür taramasına istinaden "Cam Tavan" kavramı açıklanmış ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna gelememelerindeki engeller ile örgütsel bağlılığa olan ilişkisi de incelenmiştir. Ayrıca bu boyutların demografik değişkenlerle arasında fark olup olmadığı da araştırılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20 paket programı kullanılarak istatistiksel analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir. Test verilerini analiz etmek amacıyla non parametrik testler olan Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis-H Testleri kullanılmıştır. Bağımlı grupların ilişki durumlarını tespit etmek amacıyla Spearman's korelasyon testi kullanılmıştır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre cam tavan sendromu alt boyutlarında mentor eksikliği ve stereotipler değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Katılımcıların Cam Tavan Engelleri Ölçeği alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları arasında ilişki durumunu tespit etmek için bakıldığında informal iletişim ağları ile normatif bağlılık ( $r=.447$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları ile informal iletişim ağları ( $r=.447$ ;  $p<0.01$ ) arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Mentor eksikliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönde düşük bir ilişki vardır ( $r=-,111$ ;  $p<0,05$ ). Çoklu rol üstünlüğü, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları,

mentor eksikliği ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır ( $p<0.01$ ).

**Anahtar Kelimeler:** *Cam tavan sendromu, Örgütsel bağlılık, Kadın çalışanlar*

**ISTANBUL YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE  
WORKING WOMEN STAFF TO HIGH LEVEL MANAGEMENT THE  
EFFECT OF THE PERCEPTION OF GLASS CEILING SYNDROME IN  
THE ELEVATOR'S ELEVATOR'S COLLABORATION**

**ABSTRACT**

In this study, the reasons why women have less representation power in senior management and strategically important positions, and the career barriers they face are investigated, and the effects of these barriers on their organizational commitment are questioned.

While this study was conducted to investigate the glass ceiling syndrome and its effects on women's rise to senior management positions and their organizational commitment, the research sample group was carried out in the main service building of Istanbul Youth and Sports Provincial Directorate, 39 District Directorates and Dormitory Directorates, a total of 340 with different titles. (54.1% male and 45.9% female) staff.

The questions of Personal Information Form, Glass Ceiling Barriers Scale and Organizational Commitment Scale, which include demographic information, were applied to the personnel working in the institution as a questionnaire. Cronbach's Alpha coefficient Glass Ceiling Barriers Scale (38 items) 0.708; Organizational Commitment Scale (18 items) was determined as 0.759.

With reference to the literature review, the concept of "Glass Ceiling" was explained and the relationship between the sub-dimensions of organizational commitment and the obstacles to women's inability to reach senior executive positions was also examined. In addition, it was investigated whether there is any difference between these dimensions and demographic variables. Statistical analysis of the data obtained was carried out using the SPSS 20 package program. In order to analyze the test data, non-parametric tests Mann Whitney U test and Kruskal Wallis-H Tests were used. Spearman's correlation test was used to determine the relationship status of dependent groups.

There is a significant difference between mentor deficiency and stereotype variables in the lower dimensions of glass ceiling syndrome according to the gender variable of the participants ( $p < 0.05$ ).

When we look to determine the relationship between the sub-dimensions of the glass ceiling barriers scale of the participants and the sub-dimensions of the organizational commitment scale, there is a moderately significant relationship between informal communication networks and normative commitment ( $r = .447$ ;  $p < 0.01$ ). There is a

moderately significant relationship between organizational culture and policies and informal communication networks ( $r = .447$ ;  $p < 0.01$ ). There is a low negative correlation between lack of mentoring and continuity commitment ( $r = -.111$ ;  $p < 0.05$ ). There is a low level of significant correlation between multiple role superiority, women's personal preferences and perceptions, organizational culture and policies, lack of mentors, and emotional commitment ( $p < 0.01$ ).

**Keywords:** *Glass ceiling syndrome, Organizational commitment, Female employees*



## 1. GİRİŞ

Kadın nüfusu hem dünyada hem Türkiye’de neredeyse toplumun yarısını oluşturmaktadır. Her geçen gün kadınlar iş hayatında da göz ardı edilemeyecek derece de önemli bir yere sahip olmuştur. Kendi aile kimlikliklerinin dışında çeşitli ekonomik faaliyetlere katılarak kendini hissettirmeye başlamıştır.

Üst yönetim kadrolarına çıkıldığında ise kadınların sayısı erkeklere oranla sınırlı kalmıştır. Kadın denildiğinde toplum tarafından kodlanan ve biyolojik farklılıklarında göz önüne alınarak cinsiyet rolünün belirginleştirildiği annelik kavramı (çocuk bakımı), ev hayatında temizlik, yemek yapma gibi işlerin kadına yüklenen geleneksel roller meslek hayatlarında da karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan hemşire, öğretmen, temizlikçi, sekreter, bankacı gibi farklı alanlarda var olan meslekleri seçmelerine neden olmuştur (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Yönetici konumuna geçmek isteseler bile bireysel, toplumsal, örgütsel bazı engeller bulunmaktadır. Bireysel, örgütsel ya da toplumsal etmenlerden kaynaklanan bu durum kadınların kariyer yaşamlarında ilerleyememesine ve ne kadar çok çaba sarf ederse etsinler bir karşı cinsten beklenen emek ve zamanın daha fazlasını göstermesi gerektiği gerçeğiyle karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucu olarak yaşadıkları bireysel veya toplumsal kaynaklı engeller karşısında çalıştığı kurumdan ayrılıp kendilerini daha rahat hissedecekleri başka bir kuruma geçmeleri, sıkça iş değiştirmeleri ve bu arayış neticesinde duygusal olarak yıpranmaları onların giderek özgüvenlerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak iş hayatında aradığı pozisyonu bulamayan, içinde bulunduğu örgüte inanmayan ve o duygusal bağlılığı hissedememeleri neticesinde çalışma hayatlarına son vererek gerçek hedeflerinden giderek uzaklaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların bağlı olduğu kuruma karşı hissettiği bağlılık düzeyinin yüksek olması, onların örgütte kalmaları için yeterince olumlu bir neden olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Örgütlerinde planlanan amaç ve hedefler için kendinden yeterince ödün vererek daha fazla çaba sarf etmekte olmaları gerçeği örgütlerinden ayrılma gibi bir düşüncelerinin olmadığı inancını göstermektedir (Bolat ve Bolat, 2008).

Araştırmanın genel bilgiler kısmında, günümüz koşullarında fazla sayıda kadın çalışan yer alsa da üst düzey yöneticilik pozisyonlarına baktığımızda daha az sayıda yer almalarının nedenlerini, yükselmelerinin önünde görünmeyen engelleri, iş hayatı ve özel hayatında karşılaştıkları olumlu-olumsuz koşulların örgüte olan bağlılıklarında ve üst düzey pozisyonlara ulaşmalarındaki problemler ile ilgili “Cam Tavan” sendromu ve “Örgütsel Bağlılık” kavramlarına değinilerek her ikisinin de alt boyutları hakkında detaylı bilgiler verilerek literatürde yer alan bazı araştırmalar incelenmiştir.

Araştırmanın gereç ve yöntem kısmında, üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmelerinin önünde yer alan cam tavan sendromu algılarının örgütsel bağlılığına olan etkisine yönelik İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personele anket uygulaması yapılmıştır. Ankete 156 kadın 184 erkek katılımcı ile toplamda 340 kişi katılmıştır.

Bulgular ve sonuç kısmında ise elde edilen veriler sonucunda kadın çalışanlara yönelik cam tavan sendromu algılarının örgütsel bağlılık arasındaki ilişki durumu bazı demografik değişkenler ile analizi yapılarak incelenmiş ve çalışma bu bulgular sonucunda değerlendirilerek araştırma tamamlanmıştır.

### **1.1 Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan kadın personelin üst düzey yönetici pozisyonlarına ulaşmalarında karşılaştığı sorunları ele alarak cam tavan sendromu algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemektir. Ayrıca cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılığın katılımcıların demografik özellikleri ile olan ilişkisini de inceleyerek mevcut araştırmalara ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

### **1.2 Araştırmanın Önemi**

Geçmişten günümüze toplumsal gelişim süreci içerisinde kadınlar aktif olarak hem ev hayatına hem de iş hayatına uyum sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Sosyo-ekonomik koşullar gereği kadın çalışanların birçok sektörde aktif olarak çalışma hayatında yer aldığını görmekteyiz. Ancak çalışan kadın sayısı gittikçe artmaya devam ederken kariyer ilerlemelerine yönelik hiçbir yükseliş söz konusu olmamıştır. Erkek çalışanlar kariyer hedeflerine daha kolay yaklaşırken, kadın çalışanların

toplum tarafından kalıplaşmış bazı önyargıları ve bazı ataerkil toplum inançlarının hala devam ediyor olması, aile içi sorumlulukları, rol belirsizliği gibi birçok faktör kariyer basamaklarına çıkarken karşılaştığı görünmez bariyerlerdir. Karşılaştığı bu engeller kişiyi başarısız, tükenmiş ve bulunduğu kuruma ait hissetmeme, iş hayatına karşı olan örgütsel bağlılığını da etkilemektedir.

Kadın çalışanların yöneticilik pozisyonuna erkeklere oranla daha zor yükselmelerindeki sebepleri, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha çok önyargıyla karşılaştığına dair birtakım inançların oluşmasında cam tavan sendromunu inceleyerek örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini saptamak ve bu sayede kadın personellerin çalıştıkları kurumlarda görevde yükselme konusunda yaşadığı engellerin saptanması alan yazınına kaynak oluşturması açısından önem arz etmektedir.

### **1.3 Hipotezler**

**H<sub>1A</sub>** : Katılımcıların cinsiyetlerine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>1B</sub>** : Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>2A</sub>** : Katılımcıların medeni durumlarına göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>2B</sub>** : Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>3A</sub>** : Katılımcıların yaşlarına göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>3B</sub>** : Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>4A</sub>** : Katılımcıların eğitim durumuna göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>4B</sub>** : Katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>5A</sub>** : Katılımcıların kadro durumuna göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>5B</sub>** : Katılımcıların kadro durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>6A</sub>** : Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>6B</sub>** : Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>7A</sub>** : Katılımcıların unvanlarına göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>7B</sub>** : Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>8A</sub>** : Katılımcıların kurum içi yer değişikliklerine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı fark vardır.

**H<sub>8B</sub>** : Katılımcıların kurum içi yer değişikliğine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı fark vardır.

**H<sub>9A</sub>** : Katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>9B</sub>** : Katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>10A</sub>** : Katılımcıların İstanbul GSİM çalışma nedenlerine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>10B</sub>** : Katılımcıların İstanbul GSİM çalışma nedenlerine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır.

**H<sub>11A</sub>** : Katılımcıların cam tavan algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.

**H<sub>11B</sub>** : Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre cam tavan algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.

#### **1.4 Sınırlılıklar**

Araştırma sadece İstanbul ilinde kamu sektöründe yer alan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı tüm birimler ve 39 ilçe ile sınırlıdır.

Araştırma uygulaması kamu kurumunda görev yapmakta olan personel ile sınırlandırılmış olup anket tamamen gönüllülük kapsamında olduğu için ankete katılmak istememeleri sınırlayıcı olmuştur.

Araştırmada cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık ifadeleri sadece ölçeğe bağlı ifadelerin yer aldığı sorularla sınırlıdır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1 Cam Tavan Sendromu

İş yaşamında karşılaşılan bazı engellerin karşılığı olarak duyduğumuz bir kavram olan “Cam tavan” (glass ceiling), 1986 yılında Amerika Wall Street’de Hymowitz ve Schellhardt’ın röportajlarında cam tavan teriminin ilk kez kullanıldığı görülmüştür. Röportajda “cam tavan” kavramını şu şekilde dile getirilmiştir: "İşletmelerde kadınların kendilerini geliştirip yönetim anlamında üst düzey mevkilere ulaşmaya çalışırken görünmeyen bir tıkanıklık durumu ile karşı karşıya kalmaları veya engeller, haksızlıklar ” olarak kullanılmıştır (Lockwood, 2004). Karşılaşın bu durum içinde, sadece kariyer için yükselmenin yanında gelir olarak daha iyi kazançlar sağlamak, en iyi görev ve sorumlulukları üstlenebilmek, daha fazla yetki alarak zorlu görevler için hazırlanmalarına fırsat verilmesi gibi faktörlerde engel durumları olarak yer almıştır.

Sanayi devriminde 1970’ li yıllarda ortaya çıkan bu terim tüm Dünyada ve Türkiye’ de çalışan kadınların giderek artması ile birlikte iş hayatlarında karşılaştıkları sorunların, üst yönetim kademelerine ilerlerken görünmeyen bazı engellere maruz kaldığı herkes tarafından kabul görmüştür (Wirth, 2001).

1984 yılında “Çalışan Kadınlar” başlıklı yayınlanan makalesinde Cam Tavana kavramına yer veren İngiliz yazar ve editör Gay Bryant konunun popülaritesinin artmasını sağlamıştır(Lookwood, 2004).

1991 yılında ABD Çalışma Bakanlığı, kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engellerde farkındalık yaratmak ve destek olmak adına “Nitelikli bireylerin örgütün yönetim pozisyonlarına yükselmesini önleyen örgütsel ön yargı ve tutumlara dayalı yapay engeller” tanımıyla “Cam tavan”ın varlığını kabul etmiş ve aynı yıl Uluslararası Cam Tavan Federasyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur.

Cam tavan, kamu kurum ve kuruluşlarında veya özel sektörde çalışan kadın personelin sıklıkla karşılaştığı sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.Örgütler

içinde maruz kaldıkları ayrımcılığın önünde iş yerinde üst düzey yöneticiliği hedefleyen kadınların kurumları tarafından veya kişilerce başarılarının dikkate alınmadığı, layık olduğu göreve getirilmemesi, gerekli standartları sağlamalarına rağmen terfi edememeleri aşılamayan bir engel olarak tanımlanmaktadır (Karcioğlu ve Leblebicioğlu, 2014).

Cam tavan sendromunu açıklamada yapılan bir araştırmaya göre pirelerin farklı yükseklikte zıpladıkları görülmüştür. Pireleri 30 cm yükseklikteki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtıldıktan bir süre sonra pirelerin zıplayarak kaçmaya çalıştığını fakat cam tavana çarpıp tekrar yere düştükleri görülür. Zeminin sıcak olması ile bu işlem pirelerin tekrar tavana çarpıp yere düşmesi ve sıcak zeminden tekrar kaçıışı şeklinde seyreder. Pireler camın ne olduklarını bilmediklerinden kendilerini neyin engellediğini bir türlü anlayamazlar. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zemin üzerinde sadece 30 cm' den fazla zıplamamayı öğrenirler. Deneyin bir sonraki aşamasında tavandaki cam kaldırılır ve zemin ısıtılır. Tavandaki cam kaldırılmasına rağmen pireler hala 30 cm zıplamaktadırlar. Daha yükseğe zıplama imkanları varken bunu düşünemezler ve kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu baskı ile yaşamlarını sürdürmeyi öğrenirler. Fanus üzeri açık olmasına rağmen kaçma girişiminde bulunmazlar çünkü zihinlerinde oluşan bu engel hala varlığını sürdürmektedir. Canlılar üzerinde yapılan bu deneyde engellendiklerinde nasıl davrandıkları açıklanmıştır. Bu deney ile canlıların engellendiğinde nasıl davrandıklarını Cam Tavan Sendromu olarak açıklanmıştır (Wirth, 2001).

Bir diğer ifade ile cam tavan; devlette, örgütlerde, kuruluşlarda çalışan yönetici pozisyonundaki kadınların belli bir seviyeye geldikleri fakat onun ötesine geçmelerine engel olan durumların tamamına “ Cam Tavan Sendromu ” denmektedir (Siğve, O.Ç, 2004).

Cam tavan kavramında bahsi geçen üç farklı bakış açısı ele alınmaktadır: birincisi kadınlar mücadeleci çabalarının sonucunda göstermiş oldukları performansla üst düzey pozisyonlara gelebilirler; ikincisi kadınlar iş hayatlarının yanında sosyal hayat ve aile hayatları ile birlikte bu durumu her zaman dengelemek için mücadele ederler; üçüncüsü, bazı küçük işletmeler ile bu işletmelerdeki kadınların özverili, çalışkan ve üretken halleri görmezden gelinmektedir (Öğüt, 2006). Kadınların iş yerinde görev verilen işini ailevi nedenlerden dolayı yerine getiremeyip sürecin tamamlayamaması,

zorlu iş koşullarında yeterince mücadele edemeyecekleri düşüncesi ve kadına karşı önyargıların yanında yönetici pozisyonunda yer alan erkek yöneticilerin de iş hayatlarında kadınlar ile çalışırken rahat hissetmedikleri düşüncesi cam tavanı oluşturmaktadır. Genelde ataerkil toplumlarda yaşanan ve ülkemizde de kadınların astı konumunda bulunmak ve onlardan emir almak, erkek çalışanlar için onur kırıcı olarak değerlendirilmektedir. Zaman zaman erkek çalışanların tercih ettiği bir durum olsa da genelde kadın çalışanların da kadın yöneticiler yerine erkek yöneticilerle çalışmak istediği görülmektedir (Besler ve Oruç, 2010: 25).

Tüm dünyada kadınların karşılaştığı “Cam Tavan” sorununun, yöneticilik pozisyonlarına bakıldığında farklı ülkelerde ki verileri de dikkat çekmektedir. Amerika’ da yapılan bir incelemede ilk 500 örgüt içinde yönetici olarak çalışan kadınların sayısı %5’in altında yer almaktayken, ilk 1000 içinde yer alan örgütte çalışan kadın yöneticilerin %6,6 oranında olduğu görülmektedir. Bu oranlara alternatif bir diğer 2 ülke Danimarka’da %1 - %5 arasında, Japonya’da %0,3 oranında olmak üzere çalışan kadın yönetici oranları yer almaktadır (Özkan ve Özkan, 2010).

## **2.2 Cam Tavan Sendromu Uygulamalarında Kadınların İş Yaşamında Karşılaştığı Ölçüt Sorunlar**

Kadınların kamu kurumlarında, özel sektörde, diğer kurum ve kuruluşlarda karşılarına çıkan engellerin görünmez veya saydam diye adlandırılan bazı kavramların kullanılmasında araştırmacıyı asıl sorunların ne olduğunu araştırmaya yönlendirmiştir. Çok farklı başlıklar ele alınmış olup; eğitimde eşitsizlik, terfide eşitsizlik, ücretlerde eşitsizlik, cinsel taciz, mobbing ve cam tavan olarak ortaya çıkan unsurlardır.

### **2.2.1 Eğitimde eşitsizlik**

Günümüzde toplumsal tabakalaşma ekonomik, siyasi ve sosyal temellere dayanan bir olgu olmakla beraber eşitsiz adil olmayan birtakım zorlukları da beraberinde getirmiştir. Dünya da yaşanan gelişmelere baktığımızda yaşam alanında kendini geliştiren, ekonomik olarak her daim yaşamın içinde kendisinin de yer almasını hedefleyen ve modernleşme çabalarına karşı tüm alanlarda kadının yeri aile yaşamında olduğu kadar toplumda ki yeri de bir o kadar önemlidir. Kadın, aile



ortamında üstlendiği bazı sorumluluklarının dışında sadece çocuk bakmak yada temizlik işi veya hizmetli olmanın sınırlarını aşarak kendi ideallerini gerçekleştirmek için toplumun aktif bir üyesi olmak istemiştir. Gelişmekte olan bu süreç içinde kadının eğitim alanında daha aktif yer almasını sağlayan koşulların ve eşitlikçi davranışın yer alması sonucu kadın da toplumun gerçek bir üyesi olacaktır. Eğitimin nitelikli olabilmesi için kadın ve erkek tüm vatandaşlarını gözetken eşit imkanlar sunan bir eğitim sistemi ile toplumun kolay uyum sağlayabileceği bir program ile mümkündür. Nüfusun yarısından fazlasını oluşturan ve gelecek nesillerin yetişmesinde etkili bir rol üstlenen kadın ve genç kızların eğitimi; bir taraftan kendilerini keşfetmeleri için sektörel imkan sunulmasında statülerinin yükseltilmesini, üretim alanında kalkınmaya ciddi katkılarının olmasını sağlarken, diğer tarafta bu hızlı değişikliklere uyum sağlanmasında önemli bir ön koşuldur. “Bir toplum, bir millet erkek ve kadın denilen iki cins insandan meydana geldiğini, bir kitlenin bir parçasını ilerletirken, diğerlerine bu imkanın tanınmamasını kitlenin hepsini yükseltmeyeceğini” ifade eden Atatürk’ ün bu sözleri ile (Feyzioğlu ve ark, 1987: 228–229) eğitim de ayrımcılıkların olmaması ifade edilmektedir.

Kadınların ilkokuldan sonraki eğitimlerine devam edememelerinin arkasındaki en önemli olay anne babasının veya eşinin kadının eğitimi konusunda destekleyici olmayıp izin vermemesi yer alırken, ortaokul ve sonrasındaki eğitim hayatında ise erken yaşta evlilik yapması ve buna benzer ailevi nedenlerden dolayı eğitim hayatını tamamlayamama gibi örneklerle karşılaşırız. Lise mezunu erkekler için bu durum sınavlarda başarısız olmaları neticesinde eğitim hayatını tamamlayamama söz konusu iken kadınlarda yine ailevi nedenler devreye giriyor. Ekonomik koşulların sonucu olarak da aileler kız çocuklarının eğitim masraflarına yetememesinden kaynaklı maliyeti fazla olacağı düşünülerek gerek olmadığı düşüncesi ile kız çocuklarında okulu bırakma eğilimini doğurmaktadır. 2018 yılında açıklanan Cinsiyet Eşitliği Raporu sonuçlarına göre üniversite eğitimlerini tamamlayıp diploma almaya hak kazanan kadınların oranı ülkemizde % 50 oranında olup yaklaşık 108 yıl gibi bir sürenin sonunda ancak kadın ve erkeklerin daha eşit haklara sahip olacağı ve aynı ücret ve şartlara sahip olabilmesi için ise 202 yıl gibi bir sürenin geçmesi öngörülmektedir.

### 2.2.2 Terfide eşitsizlik

Kişinin çalışmış olduğu pozisyondan bir üst pozisyona geçmesi terfi olarak adlandırılmakta olup kişinin hem psikolojik olarak hem de kariyer hayatında işe karşı bağlılığı, aidiyet duygusunun gelişmesini sağlamıştır. Terfi almak isteyen kişi için iş hayatında kendinizi daha çok ön plana atmanız gerekebilir. Olaylara bakış açınız, çözüm bulma beceriniz, ekip uyumu ve yetkinliğiz sizi zirveye çıkaracak özelliklerdir.

Kadınlar hem ekonomik hem de sosyolojik açıdan toplum kalkınmasına önemli katkıları olmuştur. Kadınların iş gücü piyasasında olmaları kendilerine karşı özgüvenin, ekonomik özgürlükleri neticesinde evlerine katkıda bulunmaları aile ekonomisini güçlendirmiştir aynı zaman da toplumda kadınında yer alabildiği diğer farklı iş kolları olduğunu da göstermek kadın için toplumsal saygının yanı sıra ailesine ve çevresine karşı sosyal kazanımlar sağladığı görülmüştür (Kılıç,D.,Öztürk, 2014).

Kadınların işe alınma ve terfi konusunda Cumhuriyet Üniversitesi' nde 2010 yılında yapılan bir araştırma sonucunda 154 kadın idari personel ile araştırmayı gözlemlemiştir. Araştırma soruları içerisinde genellikle üst yönetim pozisyonlarına erkekler mi yoksa kadınlar mı terfi etmektedir? sorusuna kadın idari personel % 51.3 oranında erkekler % 16.9' luk oran ile kadınlar diyerek cevap vermiştir. Yöneticilik pozisyonlarında erkeklerin daha çok yer aldığını ifade eden kadın idari personel % 39.6 oran ile kadın çalışan hak etse bile eşit davranılmadığını, % 3.2 ile erkekler daha çok hakediyor, % 2.6 ile de erkeler daha fazla çalışıyor cevabı alınmıştır. Anket çalışmaları sonucunda kadınların % 10.4' ü ise tüm bu nedenler dışında ataerkil bir toplum anlayışından kaynaklı olmasının ve kadınların hem ev hem aile hemde iş hayatlarında erkelerden daha fazla yükümlülükleri olmasından, eğitim olarak kadınların ikinci plana atılarak önceliklerinin aile olduğu anlayışı ile eğitimlerinin alt seviyede kalmasından ve son olarak da erkeklerin fiziki gücünden kaynaklandığı şeklinde açıklamıştır (Gökkaya,V.B., 2011).

Dolayısıyla kadınların toplumda karşılaştıkları birçok durumun nedeni biyolojik farklılıklardan çok toplumda algılanan, benimsenmiş kadını sadece ev işi yapan, güçsüz, iş yerinde duygusal olabileceği, konu hakkında itirazı olmayan pasif bir cinsiyetçi toplumsal kalıba sokulmaktadır. Kadınlar Dünya ve Türkiye nüfusunun

neredeşye yarısından fazlasını oluşturmakta olmakla beraber ülke ekonomisine katkıları, sosyolojik ve ekonomik açıdan fazlasıyla yer etmelerine karşın iş yaşamında katılım oranlarına bakıldığında özellikle st yönetim kademelerinde yer almadıkları görülmüştür.Kadınların st düzey statülerde yeterince yer almamasını ve neredeşye son 30 yılda hala ciddi bir değişiklik olmadığını vurgulayan (ILO) Uluslararası alışma örgütünün 2019 yılı raporunda yayınlanmıştır. Eğitim düzeyleri ne olursa olsun, kendi kariyer gelişimlerini destekleyecek yeterli donanımına sahip olmaları bile bazen st yönetim kadrolarında yer alabilmelerinde yeterli olmadığı ve yine oranın değişmeyerek neredeşye üçte birinden daha azının yönetici pozisyonlarında yer aldığı görülmektedir. Sonuca göre raporda kadın çalışanların az sayıda yer almaları yada düşük maaşla çalışmalarının nedenini eğitim düzeylerinin yeterli olup olmadığına değil almış oldukları eğitimler karşılığında hiçbir yol katedememeleri ve erkek çalışanlar kadar ilerleyememeleridir (Anafarta ve diğ.,2008).

### **2.2.3 ücretlerde eşişsizlik**

İş yaşamında kadınların karşılaştığı sorunlardan biri de ücrette eşişsizliktir. Bazı zel işletmelerin ideolojisine baktığımızda çoğu çalışma alanında eşiş iş eşiş ücret ilkesini benimsenmesiyle birlikte toplumda çalışan kadınların erkeklere oranla daha düşük ücret ile çalıştıkları görülmüştür (Gökalp,2008).

Erkek yöneticilerin yöneticilik pozisyonu için oluşturulan çalışma şartlarına kadın çalışanlardan kolay uyum sağlamaları aynı zamanda seyahat engeli bulunmamakla birlikte kadın çalışanların gitmek istemedikleri çalışma alanlarında rahatça çalışabilmektedirler. Bu durum erkek yöneticilerin hem ücret hem de iş olanakları açısından her türlü hizmet ve imkan sunulduğu için kendilerine pozitif olarak geri dönüş sağlamıştır (ğt, 2006).

Kadın ve erkeklerin bazı iş kollarına yoğunlaşmaları, erkeklerin eğitim ve iş yaşamlarındaki bilgi birikim ve tecrübelerinde avantajlı konumlarının olması kadınların almış oldukları ücretlerin düşük olmasında bir etken olmuştur (Hoffman,2005).

#### **2.2.4 Cinsel taciz**

Cinsel taciz kavramı ile ilgili literatürde de birkaç şekilde ifade edilmektedir. İş yerinde veya sosyal hayatta uygun olmayan cinsel ifadelerin kullanılması ve fiziksel bir davranışla sonuçlanması biçimidir.

Tanım olarak oldukça kapsamlı olup, cinsel içerikli mesaj, söylem, mimik, el kol şakası, fiziksel temas, tehdit, tecavüz gibi eylem ve davranışların tamamı cinsel taciz olarak nitelendirilir. (Şahin, Aydın ve Sarı, 2012). Kişiyi aşağılayan, saldırgan, sindiren ve korkutan eylemler, göz süzme, açık saçık fıkra anlatma, cinsel içerikli fotoğraf gösterme, dokunma gibi çıkar sağlamaya yönelik davranış kalıplarının hepsi tacize örnek gösterilebilir (Oktay, 2012). Ayrıca iş yerinde terfi, istihdam ve prim gibi ayrıcalıklar tanınmak üzere bulunulan davranışlar olarak da ifade edilmektedir (Grant,1999).

Amerika Birleşik Devletlerinde, İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu, (Equal Employment Opportunity Commission) cinsel tacizi, davranışın reddedilmesi durumunda iş yerinde psikolojik olarak baskılar artar, rahat bir çalışma ortamı gider yerine kaygı içerisinde çalışan bir birey meydana gelir” şeklinde ifade etmiştir (Brase ve Miller, 2001). Kadınların medeni durumlarının iş yerindeki üstlerinin bu duruma istinaden güç kullanımını yönlendirebildiği gözlenmektedir. Bu durumda bekar kadın çalışanların cinsel tacize daha çok maruz kaldığı görülmüştür. Eğitimli kadınların cinsel taciz eğilimlerine karşı kendilerini korumada daha bilinçlidirler. Dolayısıyla bu gibi etkenler cinsel taciz girişimlerini az da olsa kısıtlamaktadır (Yücel ve Koparan, 2010).

#### **2.2.5 Mobbing (yıldırma)**

1960' lı yıllarda bir takım deneysel çalışmaları yürüten Lorenz yıldırma kavramı ile eş değer anlamı taşıyan mobbing terimini daha iyi ifade edebilmek için hayvanlar üzerinde çalışmalarını yürütmüş ve bir grup küçük hayvanın yer aldığı gruba karşı daha büyük tek bir hayvanın saldırmasına karşı diğer küçük hayvanların kendilerini koruyabilmek adına büyük hayvanı korkutma çabaları ve yaptıkları bu saldırıyı mobbing olarak yorumlamıştır (Davenport,2003).

Heinemann ise sınıfta çocukların birbirleri ile olan ilişkilerini incelemiş ve küçük gruplardaki çocukların tek bir çocuğa karşı yapmış oldukları baskıcı tavırlar ve

göstermiş oldukları zararlı davranışlar için bu terimi kullanmıştır. Bu şiddete ve baskıya maruz kalan çocukların sınıfta kendilerini yalnız hissederek hatta intiharı düşünmeye kadar gideceğini söylemiştir (Leymann,1996). Daha sonraları Leymann benzer durumların iş yerlerinde yaşandığını gözlemlemiştir.

Mobbing duygusal bir saldırının yanı sıra sistemli ve etkili yıpratma girişimidir (Alparslan ve Tunç, 2010).

İş yerinde çalışan personel veya iş veren tarafından periyodik aralıklarla tekrarlanan psikolojik saldırıdır. Kavram olarak çalışan personelin üstleri astları veya eşit düzeydeki arkadaşları tarafından maruz kalınan kötü davranış, tehdit, saldırı buna benzer davranış biçimlerini içermektedir (Tınaz, 2006).

Mobbing kavramı örgüt içinde yaşanan duygusal taciz, sindirme gibi farklı tanımlarla da ifade edilmiştir. Zorbalıkta benzer anlam da kullanılsa da aslında aynı anlamda olmadığı görülmüştür. Mobbing belli bir grup tarafından belli bir kişiye karşı birlikte alınan davranışı ortaya koyarken, zorbalık ise, sistematik olmayan herhangi bir olay veya özel bir nedenden dolayı kişi veya kişilerce ortaya konulan psikolojik bir olaydır (Karahana ve Yılmaz, 2014).

Ortaya çıkabilecek bu rahatsız edici durumun sürekli tekrarlanması, olumsuz bu davranışların belirli bir süre zarfında haftada en az bir kez tekrarlanması altı ay boyunca ise devam etmesi durumunda saldırganlık ve yıkıcı davranışlara maruz kalması sonucu mobbing olarak değerlendirilmektedir (Kırel, 2008).

Mobbing' in çıkış nedenlerine bakıldığında:

1. Sosyal Ortam: Çalışanların iş yerinde yaşamış oldukları yıpratıcı gerginlik sonucu samimi olmayan bozuk sosyal ilişkiler.
2. Kötü Yönetim: Yönetim olarak mobbing olgusundan haberdar olduğu halde görmezden gelinmesi.
3. İş Yeri Rekabeti: Hedefleri aynı olan bireylerin aralarında yaşanan mücadele sonucu birinin diğerine yapmış olduğu baskıcı davranışlar.
4. Sahip Olunan Nitelikler: Çalışma ortamında fazla mesai yapan, iş yeri için fazlasıyla emek veren, bilgi ve deneyimiyle üstün özelliklere sahip kişilerin yöneticileri tarafından pek sevilmemesi potansiyel tehdit olarak görmesi.

5. Dini İnanış / Yöre Halkı İnançları: Kişilerin belli bir inanca sahip olması onların dini inanç ve etnik kökene bağlı olarak yerine getirmiş oldukları ibadetleri, dış görünüşleri, kendine has konuşmaları ve şiveleriyle alay edilmesi, mobbinge maruz kalması.
6. Mobbingin ortaya çıkmasında etkili kişi veya kişiler, iş yeri, yönetici, çalışan tarafından kaynaklı olduğu görülmektedir (Erdem, 2014).

### **2.3. Kadınların Aile Yaşamlarında Karşılaştığı Sorunlar**

Kadının çalışma hayatındaki sorumlulukları dışında aile hayatı içerisinde belli başlı görevleri ve sorumlulukları vardır. Toplumda alışlagelmiş kadının yerine getirmesi beklenen en başta çocukların bakımı, ev işlerinin temizliği ve yerine getirilmesi beklenen birçok sorumluluk kadının yapması gereken ona ait bir sorumlulukmuş gibi gözükmektedir (Kaya, 2009).

İş yaşamı ve aile yaşamını bir arada yürütmeye çalışan kadınlar bazı sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar şunlardır:

- İş ve Aile Çatışması
- Ev İşleri
- Çocuk Bakımı

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere baktığımızda kadınlar toplum içerisinde hemen hemen aynı beklentilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ancak batılı ülkeler çalışan kadın sayısı gün geçtikçe arttığı için bunu en aza indirebilmek adına bazı yasal düzenlemeler getirmiştir. Bu ülkelerde organizasyonlar tarafından verilen çocuk bakım hizmetleri, danışmanlık hizmetleri, ücretsiz izin, esnek çalışma gibi uygulamalarda kadının çalışma hayatındaki sorunları en aza indirmeyi hedeflemiştir (Karaca, 2007).

#### **2.3.1 İş ve aile çatışması**

İş ile aile çatışması kadın çalışandan hem aile içi sorumluluklarını hem de iş hayatındaki sorumluluklarını aynı zamanda gerçekleştirmesi beklenen bir durumdur. Kişinin aile ve iş hayatı dengelenmemesi durumunda çatışma yaşanmaktadır. Aşırı beklenti durumu kişinin zaman ve enerjisini kısıtlamakta olup çatışma durumunu

arttırmaktadır. Greenhaus ve Beutell bu çatışma durumunu üç şekilde ortaya çıktığını ileri sürmektedir:

1. Zaman temelli çatışma: Belirli bir sorumluluğun yerine getirilmesinde zaman kavramının diğer görev ve sorumluluklarını etkilediği, engellemesi durumudur (Greenhaus ve Beutell, 1985). Aile kaynaklı sorunların iş hayatını etkilediği, aile içerisindeki rol ve sorumlulukların yeterince yerine getirilememesi durumunun iş hayatını olumsuz etkilediği görülmektedir. Örneğin toplantısına gitmeye çalışan bir kadının çocuğunun okulda hasta olduğu haberini alması tüm gününü etkileyebilir. Aynı şekilde yaşanan iş hayatı ile ilgili bozucu etkiler ise aile içerisinde kadının bazı sorumluluklarını yerine getirememesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Örneğin hemşirelik ülkemizde bir kadın mesleği olarak benimsenmiş olmakla birlikte çalışma koşullarının zorluğu ve uzun saatler fazla mesai yapılması durumunda aile içi bazı görevlerini yerine getirmesini engellediği görülmektedir (Kinnunen ve Mauno, 1998).
2. Gerilim temelli çatışma: Bir roldeki baskının diğer roldeki eylemini etkilemesi durumudur. Çalışma hayatınızda strese bağlı yaşamış olduğunuz kaygılı, sinirli ve yorgun halinizin performansınızı düşürücü etkiye yol açmasıdır (Greenhaus ve Beutell, 1985).
3. Davranış temelli çatışma: Kişinin normale uygun bir şekilde beklenen davranış kalıbının başka davranış kalıpları ile uyuşmaması ters düşmesi durumudur. İş yaşamında belli hedefleri olan kişilerin fazla hırslı ve sert olmaları durumu ev içerisinde de hala devam ediyor ise davranış temelli aile iş çatışması yaşanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Kadınların aile hayatlarındaki görev ve sorumluluklarının fazla olması durumu iş hayatlarını çeşitli yönlerden olumsuz olarak etkilediği görülmüştür. İş ve aile arasında rol çatışmaları yaşamaları sonucu bunalan kadınlar ailevi nedenlerden dolayı işten ayrılmak zorunda kalabiliyorlar. Türkiye’ de yapılan çalışmalarda çalışma hayatında ortalama en fazla 8 yıl görev yaptığı görülmüş, her iki kadın çalışandan birisinin ise ilk 5 yıl içinde doğum veya evlilik gibi ailesel durumlardan dolayı emeklilik olmadan işi bırakmak zorunda kalmışlardır (Dursun ve İştari,2014). Bununla birlikte birden fazla çocuğu olan kadının veya engelli bir çocuğu bulunan kadının çocuklarının bakımı eğitimi ve sosyal hayatı ile ilgili kararlar alması, rutin ev

işleri, varsa ağır yaşlı bakımı gibi işler bu gibi çatışmalara neden olabilmektedir (Kalliath, 2014).

Toplumda çalışma hayatı olan kadın bireyler için iş aile çatışmasını en aza indirebilmesindeki en büyük faktör içinde buldukları örgütlerin kadın bireyleri destekleyici, kuruma olan bağlılığını arttırıcı programlar yapmasıdır. Örgütlerinde çalışan bireylere yardımcı olmaları sosyal sorumluluk olarak da faaliyetlerini yerine getirmeye yardımcı olmaktadır (Öztürk, 2007).

Örgütler iş aile çatışmasını en aza indirecek yöntemler geliştirerek uygulanmasına olanak sağlamalıdır. Sosyal yaşam dengelerini ve aile içi psikolojik, fizyolojik olumlu geri dönüşler sağlanması amaçlanarak iş koşulları dengeli bir şekilde uyarlanmalıdır. Çocukları olan aileler için hem maddi hem manevi koşullar geliştirilerek kreş, bütçe imkanı sağlanmalı ve çalışan kadın için iş yerinde idealleri olabileceği yönünde yol gösterilmeli hedefleri desteklenmelidir.

### **2.3.2 Ev işleri**

Kadınlar iş hayatlarında sorumluluklarını yerine getirdiği gibi ev hayatlarına döndüklerinde de temel sorumluluklarını aksatmadan çalışma hayatının devamı niteliğinde görevlerini aksatmadan yürütmektedir.

Modern sanayinin gelişmesi ile birlikte çalışan kadın sayısının artması günümüz koşullarında ev ve iş hayatlarındaki sorumlulukları da artmıştır. Geçmişten günümüze ev işleri kadının sorumluluğuna bırakılmış, kültürel anlamda biyolojik yatkınlığının bir sonucu olması ev işlerinin sorumluluğunu tamamen kadının yapması gereken bir görev haline gelmiştir. Bu nedenle iş yaşamı dışında evde ev işlerine yardımcı olmaları konusunda eşlerinden destek bekleyen kadınlar için bu hiçbir zaman eşit bir iş paylaşımı anlamına gelmemekle birlikte yüklerini de azaltmamaktadır. Hatta birçok zaman kısa sürede her şeyi yapmak durumunda kalarak bedensel ve ruhsal anlamda yorgunluk yaşamaktadırlar (Suğur, 2005).

Sonuç olarak ülkemizde hem anne olmak hem de çalışan bir kadın olmak aile yaşamı ve ev işleri için ayırması gereken zaman dilimi 4 saat gibi bir süreyi geçerken karşı cins için durum o kadar da uzun olmuyor sadece yarım saat gibi bir zaman ev işlerine ayırıp kalan zamanlarını kendilerine ayırıyorlar. Ülkelerde yaşanan durumu gözlemlediğimizde ise “Norveç, İngiltere, İsveç, Finlandiya, Macaristan, Fransa,



Almanya” gibi gelişmiş ülkelerde yaşanan durum kadın için 3 saat gibi bir süreyi geçerken erkek için ise 2 saat gibi bir süreyi geçtiği ve hemen hemen eşit şartlarda paylaşıldığı gözlemlenmektedir. Sonuç olarak çalışan kadınlar hem ev işleri hem de iş hayatından geri kalan zamanda kendilerine ayırmaları gereken dinlenme ve sosyal yaşama ayırdığı süreden kısımaktadır (TUİK, 2006).

### **2.3.3 Çocuk bakımı**

Küreselleşmenin etkisi ve istihdam da yaşanan bazı değişimler neticesinde kadın çalışan önemli bir noktaya gelmiştir. Ancak konu iş hayatı ise çalışan kadının hayatında çocuk bakımı belirleyici bir rol oynamaktadır. Geleneksel toplumlarda kalıplaşmış düşüncelerden kurtulamayan toplumlarda kadının kendi özgür iradesiyle bir birey olması kabul görmemesinin yanında sadece ev işleri ve çocuk bakımından sorumlu bir birey olarak görülmesi kaçınılmazdır (Annan, 2001).

Kadının cinsiyet rollerinden biri olan doğurganlığı ise çalışma yaşamını kesintiye uğratan bir durum olmasının yanında doğumu gerçekleştiren kadının yasal izin hakkı olan süreç içerisinde bile kurum ve kuruluşlarca olumsuz karşılanmakta olup, işe alımlarda kadın çalışanı tercih etmemelerindeki sebeplerden biri olmuştur (Türkkahraman ve Şahin, 2010).

Örneğin ülkemizde çalışan kadınların hamilelik ve doğum sonrası işten ayrılması, doğum sonrası yasal hakkı olan ücretsiz izin hakkı süreci ve doğan çocuğun emzirilmesi için bazı yasal haklar tanınmıştır. Doğum yaptığı sürecin ilk 6 ayında 3 saat ve ikinci altı ayında 1,5 saat olan süt izni gibi tanınan yasal hakların çoğu zaman işveren veya kurumlarca olumsuz değerlendirilmesi kadının düşük verim gösteren bir çalışan olduğunu belirterek işten çıkarma gibi durumlar söz konusu olmuştur. Aynı zamanda yeni başlayacak bu şartlarda çalışacak kadın personel için ya işe almamakta ya da düşük maaş önerilerinde bulunarak açık bir ayrımcılık görülmesi de bu düşünce benimsenir olmuştur. Diğer yönden kadınların hem iş hem bebek bakım sorumluluğu olduğunu bilen işverenler iş yeri için vardiyalı sistemi olan bir yer için bu duruma adaptasyon sağlayamayacaklarını, fazla mesai durumlarında uyum sağlayamayacaklarını düşünceleri istihdam sağlarken etkileyici bir rol oynamıştır (Toksöz, 2012).

Sonuç olarak çocuk bakım sorunu kadını yine ayrımcılığa maruz bırakarak iş güvencesi olmayan, her an işten çıkarılabilirim korkusuyla yaşayan kadının

güveninin kırılmasına neden olan bir olgu olarak yaşanmaktadır. Bu yüzden kadınların doğum sonrası yaşanan sürece eşdeğer iş gücündeki katılım oranlarını arttırmak adına çocuk bakımı üzerine destekleyici politikalar geliştirilerek kadının üzerindeki birçok sorumluluğun hafifletilmesi gerekmektedir.

## **2.4 Kadın Çalışanlarda Yaşanan Cam Tavan Engelleri**

Kadınların yönetim kademelerine tercih edilmemeleri, adil olmayan bir şekilde sırf kadın oldukları için cinsiyet eşitsizliğinde ki bu durum güç paylaşımı sorununa da yol açmaktadır. Statü olarak üst düzey işlerde veya sorumluluk ve yetki isteyen görevlere kadınların tercih edilmemeleri iş hayatında birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Erkek çalışanların daha fazla olduğu bazı kurum ve işletmelerde kadınların yükselmelerine çok ciddi bakılmamaktadır. Bu nedenle, kadın çalışanlar üst düzey mevkilerde görev alabilmenin hem zor olduğunu hem de ulaşılmaz bir hal aldığı düşüncesi ile fark etmeden cam tavan engeline takılmaktadırlar (Öztürk, 2011).

Kadın çalışanların karşılaştıkları görünmez engeller bireysel, örgütsel ve toplumsal kaynaklı olarak üç farklı boyutta ele alınmaktadır:

Kadın çalışanların iş yaşamında üst düzey yöneticilik pozisyonuna yükselmelerinin önünde yaşadığı sorunlardan biri olan Cam Tavan Engelleri üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bu engeller aşağıda listelenmektedir (Aycan, 2004).

### **2.4.1 Bireysel faktörlerden kaynaklı engeller**

#### **2.4.1.1 Çoklu rol üstlenme**

Kadınlar gerek ev yaşamı gerekse iş yaşamında birçok rolü aynı anda gerçekleştirmek isterken aynı zamanda iyi bir eş ve iyi bir anne olabilmenin sorumluluğuyla yaşamaktadırlar. Ancak kadının eş ve anne olmasının yanında ev dışında çalışma hayatının olması bir üçüncü rol olan çalışan kadın rolünü eklemekle birlikte cinsiyete dayalı iş paylaşımını çok da değiştirmemektedir. Bu sebeple evlenen kadınlar veya çocuk sahibi olmuş kadınlar hem ev işleri, hem eşine karşı olan sorumlulukları, hem çocuğuna karşı olan sorumluluklarına öncelik verip çalışan kadın rolünden vazgeçmişlerdir. Ya da çalıştığı iş yerinden ayrılma eğilimi artmış, daha az zamanlı işleri tercih eder duruma gelmişlerdir (Aytaç, 1997).

Çalışan kadın için ev, aile, çocuk ve iş hayatında tümüne yetişebilmek ve idare edebilmek kaygısı çoğu zaman üzerinde büyük bir zaman baskısı hissetmektedir. Yarattığı bu gerilim iş hayatına adapte olamama kadının statüsünü veya kariyerine etki edecek yükselme fırsatlarını kaçırmaya neden olabilmektedir (Ataay, 1998).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, rol çatışması kadınların kariyer yaşamlarını ciddi anlamda etkilediği görülmüştür. Başlangıçta hedefleri, inançları ve kariyer güdülerine sahip olan kadın çalışanlar zaman içinde aile hayatlarında aile fertlerinin beklentileri, ev işleri ve almış oldukları fazla sorumluluk ve aile rollerinin taleplerinden doğan bir kaos yüzünden iş yaşamında idealist olmayan bir ruha ve inanca itilerek standartları düşük hedeflere yönelmiş yada vazgeçmişlerdir (Aytaç, 1997).

Bu yüzden evli ve çocuk sahibi olan kadın çalışanların sorumluluklarının fazlalığından kaynaklı sorunlar yüzünden kadınların yönetici olma fikirlerini veya yönetici olarak görev alma eğilimlerini engellediği düşünülmektedir. Hatta iş hayatında göstermiş olduğu performansın en verimli zamanlarında bile bir çocuğu olur gider düşüncesi gibi önyargılara maruz kalmıştır. Genellikle kadının kariyer yapabileceği, yükselme şansının olduğu evrelerde kadının çocuk yetiştirdiği zamanlara denk gelmesi yüzünden çoğu zaman yöneticilik mevkilerine gelen veya yöneticilik mevkiinde olan kadınlar genelde evli olmayan, çocuk sahibi olmayı düşünmeyen, az çocuğu olan ya da evlenip boşanmış hayatında çok fazla sorumluluğu olmayan kadınların iş hayatlarında başarıyı hedefleyen ve her koşulda kariyerine fazla zaman ayırabilen kişiler olduğu görülmüştür (KSGGM, 1998).

Sonuç olarak kadının anne, eş ve çalışan kadın olarak bu üçgen içerisinde yer alması eş zamanlı bir baskıyı doğurarak kadının kariyer planlamasına yön verememesine neden olmaktadır. Yönetici olarak da bu döngüyü sağlayabilen kadın çoğu zaman kendi içerisinde sorunlar yaşamıştır. Bu nedenle çoklu rol üstlenmeleri kadın çalışanların üst düzey yöneticilik kademelerine gelmelerinin önüne geçerek bireysel faktörlerden kaynaklı bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.4.1.2 Bireysel tercih ve algı**

Birçok kadının günümüz koşullarında hem iş hem ev yaşamlarına ayırdıkları zaman içerisinde yeterince ailelerine zaman ayıramadığını düşünerek çoğu zaman vicdan yapmaktadırlar. Bu nedenle iş yerinde fazla mesaiye kalmamakta, toplantı ve iş

yemeklerine katılamayacağını belirterek kariyer olanaklarını olumsuz etkilemektedir (Doğan, 2014). Kadınlar duygusal bir varlık olduklarını kabul edip bu yükü taşıyamayacakları düşüncesine sahip olarak başta özgüvensizlik, kararsızlık, değiştirme inancını yitirmek, kariyer eğilimli biri olmayarak güçsüz yönlerini görmek ve kendilerine olan inançlarını yitirmelerine neden olmuş, kendi içlerindeki gücü kabul etmemeyi tercih ederek yönetici pozisyonundan ziyade yönetmek yerine yönetilmeyi tercih etmişlerdir. Tüm bu algılar kişiyi yöneticilik yolunda engellemiştir (Bayrak ve Yücel, 2000).

## **2.4.2 Örgütsel faktörlerden kaynaklı engeller**

### **2.4.2.1 Kurum kültürü**

Bireylerin kendine has bir karakteri, kişilik yapısı olduğu gibi kurumların, işletmelerin, örgütlerin de onları diğer örgütlerden ayıran bir karakteri mevcuttur. Örgütün işleyişi, düşünce yapısı, üretkenliği, esnekliği, inançları örgütü belirgin kılan özellikleri olduğu gibi çalışanı ile olan bağına da etkiler (Berberoğlu, 1989).

Birçok başarılı örgütün arkasında örgütün amaçları ve değerlerini kendi değerleri olarak benimseyen çalışanlar bulunmaktadır. Kurumunu benimseyen öz değerlerini kabullenmiş kurum için gerekli özveride bulunabilen kurumuyla kendini bir bütün hisseden çalışanlara sahip örgütler güzel başarı hikayelerine sahiptir.

Örgüt içerisinde kadın çalışanlara daha az yer verilmesi, erkek çalışanların kadın çalışanlarla çalışmak istememesi ve işe alınırken aynı koşulların sağlanmaması gibi yaşanan bu gibi ayrımcılıklar yaratan örgüt yapıları kadın personelin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarına engel oluşturmaktadır (Jahangirov, 2012).

Örgütsel araştırmalarda örgüt kültürünün rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımlarının örgütsel paradigmaları ve örgüt kültürüne nasıl ele aldıkları yer almaktadır.

**Çizelge 2.1: Örgüt Kültürüne İlişkin Teorik Yaklaşımlar**

<b>Yaklaşımlar</b>	<b>Örgütsel Paradigma</b>	<b>Örgüt Kültürü</b>
<b>Rasyonalizm</b>	Örgüt, etkin başarının aracıdır.	Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının başarılmasında bir araçtır.
<b>İşlevselcilik</b>	Örgüt gerekli işlevleri yerine getirerek yaşamını sürdürmeye çalışan bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünlüşme ile ilgili işlevleri yerine getiren paylaşılmış değerlerin ve temel varsayımların bileşkesidir.
<b>Sembolizm</b>	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir bileşkesini ifade eden beşeri bir sistemdir.	Kültür, sosyal olarak yapılandırılmış semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

**Kaynak:** (Schultz, 1995)

Rasyonalist görüş, gerçekleştirilmesi düşünülen bir amaç için örgüt kültürünün aracı bir rol oynadığını, toplumları bir araya getiren ideolojik görüşler, paylaşımlar, tutumlar, kurallar ve beklentiler şeklinde tanımlanır (Kıllman, 1998).

İşlevselci yaklaşım, konusunu insan bilimine dayandıran klasik antropoloji ile bir yapının nasıl kurulduğu ile ilgilenen örgütsel sistem teorisine temellerine dayanmaktadır. Aynı zamanda örgütün ayakta kalmasını sağlamak için sistemin kendine özgü ihtiyaçlarını, nasıl yürütüleceğini, beklentilerini ve nasıl bir denge sağlayacağı konularını ele alır. Örgüt kültürünün ilkeleri, ait olduğu örgütün değerlerinin nasıl korunduğunu, nasıl bir ilerleme katettiğini, örgütün ayakta kalması için nasıl bir yöntem uygulanacağını ele alır. Örgütte yer alan kişi, kurum ve kuruluşların içeride ve dışarıda yaşanabilecek kurum değerlerine zarar verebilecek sorunlara çözüm bulmaya çalışır (Schultz, 1995).

Sembolik yaklaşım; insanların zihinlerinde oluşturdukları kavramlara ait bir bilinmezlik olabileceği gibi bu davranışlarına karşı sembolik kavramlarla sebep sonuç ilişkisi açıklamaya çalışan bir sistemdir (Smircich, 1985).

#### **2.4.2.2 Örgüt politikaları ve örgüt iklimi**

Kadınların kariyer gelişimlerinde yaşamış oldukları bazı fırsatlar ya da bazı engeller örgüt politikaları tarafından etkilenmektedir. Kadınların çalışma hayatında söz konusu toplantılara katılması, uzun uzun mesailer veya seyahatler olması durumunda evli olması özellikle de çocuklu olması engel teşkil eden bir birey olarak görülmekte

olup değerlendirmeye bile alınmamaktadır. Bu sebeple erkek yöneticiler kadınlardan daha çok tercih edilerek örgüt politikasını etkileyen bu duruma istinaden üst düzey bir pozisyon için avantaj sağlamaktadır (Aytaç, 2005)

Örgüte bir kimlik kazandıran örgüt iklimi ise yönetici ve liderlerin yönetim tarzından etkilenmektedir. Kişiler ve gruplar arası bir ilişkilerin bir ürünü olan örgütsel iklim, işverenlerin tutumları, çalışanlarını motive etmeleri, demokratik kararlar almaları açısından bireylere karşı davranışları örgütsel iklime yansımaktadır. İş verenlerin kadın bireylere karşı demokratik olmayan tutumları sergilemeleri onlar üzerinde ciddi bir baskı oluşmasına ve kendilerine olan özgüvenini kaybetmesine yol açarak çeşitli psikolojik sorunlara yol açmaktadır (Durmuş, 2001).

#### **2.4.2.3 Mentor eksikliği**

Mentor, birden fazla konuya hakim olan, birçok başarıya imza atmış, amacınız doğrultusunda bu yolda size önderlik eden, bilgiyi en ince ayrıntılarıyla size aktaran ve zamanı nasıl kullanmanız gerektiği bilgisini sizinle paylaşan kılavuzluk eden kişiye denir.

Mentorluk ve danışan ise, amaçları öğrenme odaklı olan bireylerdir. Deneyimli ve deneyimsiz bireyler olarak karşılıklı bilgi ve başarıya ulaşmalarını hedefleyen aynı zamanda profesyonel gelişim sağlamayı görev edinen kişilerdir (Yirci ve Kocabaş, 2012).

Kadın çalışanlar mentorluk kavramını oldukça benimsemiş hem özgüvenlerini hem de bilgi düzeylerini arttırarak geleceğini daha iyi şekillendirebilme yeteneği ve farkındalık düzeyleri artmıştır (Ceylan, 2004).

Kadın mentorlar kariyer basamaklarını çıkan hem cinslerine hem yol gösterip yardımcı olabilecekleri gibi hemde rol model olabilmektedirler. Mentorluk kavramı bu noktada hem yeni başlayanlar, yönetici adayı olanlar hem de bu görevi icra edenler için daha üst yönetim kademelerine ulaşmalarında karşılıklı fayda sağlamaktadır (Ataay, 1998).

Ancak kadın çalışanlara yönelik önyargıların olması kendilerini geliştirebilmelerine yol gösterecek onları anlayabilecek bir mentor bulmak bir erkek çalışan için aranan mentor bulma işinden daha zordur. Olumsuz karşılaştığı birçok engel kadar kariyer alanında ilerleyebilmeleri konusunda da önemli bir yeri olan mentor bulma desteği

konusunda da ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Kadınların duygusal kimliğinin yanı sıra, motivasyonu açısından yeterince iyi olmadığı düşünülen, evli olmaları veya çocuk sahibi olmalarının arkasında bazı sorunlara yol açabileceği ön yargısı ve sonrasında işten çıkma düşüncelerinin olabileceği yönünde bazı inançlar etkili olmaktadır (Erçen ve Esmeray, 2008).

Üst yönetim kademelerine bakıldığında kadın yönetici sayısının az yer alması gibi sonuçlar hem yol gösterici olarak kendilerine bir idol göremiyor olmaları hem de onları destekleyen bu kitlenin az olması ve bu alanda eleştirel bir gözle bakılmadığı için çalışan ve kendini geliştirip bu rekabet ortamında yol bulamayan kadınlar için çalışma hayatı olumsuz olarak etkilenmektedir (Ataay, 1998).

#### **2.4.2.4 İnfomal iletişim ağlarına katılamama**

Herhangi bir kuralın olmadığı kişilerin kendiliğinden kurum içerisinde kurdukları iletişim ağına infomal iletişim denmektedir. Kadın çalışanların bazıları kariyer yolculukları boyunca karşılaşmış olduğu engelleri aşabilmek adına kişisel ve mesleki anlamda kendisi gibi aynı düşüncede olan kadınlarla bir topluluk oluşturma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler. Bu topluluklar sayesinde çalışan bireyler yönetim hakkında neyin hangi amaçla yapıldığını, nasıl ilerlemesi gerektiğini, hangi projelerin ilgi gördüğü hakkında bilgi sahibi olurlar (Palmer ve Hyman, 1993).

Fortune 1000 şirketleri insan kaynakları yöneticileriyle yapılan bir araştırmaya göre, kariyer engellerinin devam etmesini tetikleyen nedenlerden biri de erkek yöneticilerin karşı cinslerinden biri ile çalışıyor olmaktan ciddi anlamda rahatsızlık duymalarıdır. Kendi önyargıları ile hareket eden erkek yöneticiler kadın çalışanların alt kademedede olduğu algıları düşüncesini benimsiyor olmaları iletişim anlamında da iletişim anlamında da durumu oldukça kötü etkilemektedir. Bu şirkette üst düzey pozisyonda çalışan kadınlara yönelik yapılan bir araştırma sonucunda ise; neredeyse yarısının “biçimsel olmayan” iletişim ağının olumsuzluklarını bir engel olarak görmektedirler (Lockwood,2004). Erkeklerle iletişim kurmakta zorlanan veya hiç iletişim kuramayan kadınların zayıflığı ile ilgili Kanter, “erkeklerin ortak toplumsallaşması” kavramını kullanmıştır. Aynı zamanda örgüt içerisinde en iyi ve en doğru iletişimin örgüt içerisinde yer alan yöneticiler tarafından yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Kariyer yaşamlarında erkek çalışanların hem cinsleriyle iletişim kurmaları ortak bir değer yargıları varmışçasına kendi gruplarını

oluşturmaları daha etkili iletişim kurmaları olağan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak erkek yöneticiler, kendi fikirlerini savunan, farklı toplumsal fikirleri olan ve öz değer yargılarına sahip çıkan kadınları yöneticilik için pek uygun görmemektedirler. Kadınların kariyerlerinde ilerleyememesi onlara terfi etmelerini sağlayacak gerekli koşulların sunulmamış olması kadınların yapacakları işlere daha başından engel olarak kişisel ilişkilerin dışına itilmelerine neden olmuştur (KSSGM, 1999).

### **2.4.3 Toplumsal faktörlerden kaynaklı engeller**

#### **2.4.3.1 Mesleki ayırım**

Sosyo-kültürel bir yapı içinde yer alan toplum, cinsiyet konusunda benimsemiş olduğu yapıda, bireylerin sahip olduğu kimliklerinin dışında birçok rolü üstlenmesi ve cinsiyete göre bazı kalıplaşmış mesleki sınıflandırmalar yaşaması iş yaşamını önemli oranda etkilemiştir. Erkeklerin yapı itibariyle kadınlara göre daha çok bedensel güç kullanmayı sevindikleri, saldırgan tavırları ve bağımsız olmaları aynı zamanda daha az sorumlulukları olması da tamircilik, mühendislik, müfettişlik, müdür, yönetici gibi meslekler erkeklere yönelik meslekler olarak benimsenmiştir. Bir çok toplumda olduğu gibi meslekler de yatay olarak katmanlaşır kadın ve erkek işi olarak ikiye ayrılır. Genel olarak toplumda kadın bakıcı, temizlikçi, hizmetli, sekreter, öğretmen, hemşire gibi mesleklerle özdeşleştiği ve kadına daha uygun olduğu inancı yerleştiği için meslek seçim kararlarını ve beklenen algıyı etkilemiştir. (Eyuboğlu, 1999).

Meslek seçiminde yatay ve dikey farklılaşmanın farkında olan kadınlar iş hayatında daha fazla emek harcamaları gerektiği ve yükselmeleri için daha uzun süre çalışmaları gerektiği durumu ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde de bazı sektörlere kadınların alınmaması hatta üst düzey yöneticilik pozisyonlarında da aynı dağılımın görülmesi durumu kadınların yükselme şansının olmadığını düşünmelerine, kariyer inancını kaybetmelerine ve cam tavan sendromuna maruz kalmalarına neden olmuştur (Ataay, 1999).



### 2.4.3.2 Stereotipler

Stereotip kavramı daha çok kalıpyargı olarak bilinen, yaşam içerisinde edindiğimiz duygu ve düşüncelerle çevreyi, insanları, hayatları belirli kalıplara yerleştirdiğimiz, başkalarının fikir ve düşüncelerinin diğer insanlar üzerinde hüküm vermesinde etkili olan fikir ve düşüncelerin, önyargıların, kalıplaşmış olumlu olumsuz bazı algıların diğer insanların fikirlerini şekillendirmesidir (Hamilton ve Sherman, 1994).

Tüm dünyada ve ülkemizde iş yaşamında görülen üst düzey yöneticilik pozisyonlarında genellikle erkek bireyler atanmakta olup, orta ve alt düzeylerde ise kadın bireylere rastlanmaktadır. Bu dağılımların sonucunda 1900' lü yılların yarısından sonra kadın çalışanlar ve erkek çalışanlar olmak üzere birçoğu farklı meslek gruplarında yer alan kişilerin mesleki önyargılarının (stereotiplerinin) ve işinde başarılı üst düzey kişilerin prototiplerinin ölçülebilmesi ve örnek teşkil edebilmesi için "STE" yani Schein Tanımlayıcı Endeks'ini geliştirmiştir. Yapmış olduğu araştırmalarının ilkinin 1973 yılında gerçekleştirirken yine statü olarak orta seviyede yer alan erkek yöneticilerden, kadınlar ve erkeklerin, orta düzeyde yer alan işinde başarılı bir yöneticiyi nasıl ele aldıklarını duymak ve anlamak istemiş; kalıplaşmış bazı cinsiyet temalı önyargılarını ve kariyerinde başarılı görülen bir yönetici modelinin prototiplerini incelemiştir. Araştırma verileri incelendiğinde erkeklerin fikir ve düşünceleri şu şekilde olmuştur; kariyerinde uzman ve başarılı bir yöneticiliğin ancak erkeklere özgü bir nitelik olduğu inancı ve algısı yönünde olduğu ayrıca yöneticilik pozisyonuna gelebilecek bir kişide eril özellikleri taşıması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak ne kadar eşit şartlar söz konusu olsa bile erkek ve yöneticilik kavramları arasında önemli bir ilişkinin var olduğunu, üst düzey yönetim pozisyonuna seçilen bir kadından ziyade bir erkek olma olasılığı gerçeğini göstermiştir (Schein, 1973). 1975 yılında yaptığı araştırmasında ise orta düzey kadın yöneticiler arasında cinsiyet rol stereotipleri ile gerekli yönetim özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, erkek örneğinde olduğu gibi başarılı orta düzey yöneticilerde olması gereken özelliklerin daha çok erkeklere atfedilen karakteristik özelliklerle ilişkilendirdiği doğrulamıştır.

Sonuç olarak cinsiyete dayalı stereotiplendirme kadın çalışanların işe alımlarında veya yönetim pozisyonlarına terfi kararlarında öznel ve taraflı bir seçim türüne bağlı olduğunu, örgütte baskın olan cinsiyet yönünde kararlar alınmakta ve erkek egemen bir örgüt anlayışında olmaları kendilerine benzer olanların tercih edilmesi daha az

çatışma yaşanacağı yönünde olmuştur (Dalton ve Jeremiah,1981). Önyargılı cinsiyet stereotipleri kadın çalışanların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerini engelleyen bir durum olmakla beraber cam tavan engelini oluşturmuştur.

## **2.5 Cam Tavan Sendromunun Sonuçları**

### **2.5.1 Cam tavan sendromunun bireysel sonuçları**

Toplumsal düzende karşımıza çıkan birtakım geleneksel, kabul görmüş yargıların olumsuz baskıları sonucunda toplumdaki cinsiyet eşitsizliği, mesleki ayırım vs.gibi nedenler bireyin iş hayatını da psikolojik olarak etkilemekle beraber “motivasyon kaybı, işe yabancılaşma, iş tatmini kaybı, örgütsel bağlılıkta azalma, örgütsel güvende azalma, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve performan azalması” gibi sonuçlar görülmektedir.

#### **2.5.1.1 Motivasyon kaybı**

Motivasyon, bireyin belirli bir amacı karşılarken harekete geçmesi, istekli olması, verdiği kararları uygularken içinde hissettiği güç olarak tanımlanabilir. Başarıya ulaşmada hem fizyolojik hem de psikolojik anlamda zorluklar karşısında güçlü durabilmeyi, istekle ve huzurla çalışabilmesini ifade eder. İncancını kaybetmeden olumlu bir sonuç elde edebilmek için fiziksel ve mental dayanıklılığı sağlayan ve karşılığında mutlu ve huzurlu olarak çalışabilen bir bireyi simgeler (Baruçugil, 2004). Bir işletmede, çalışanların işlerine motive olmaları, kendi iş yeri gibi görmeleri, koşulsuz olarak çalışmaları, elinden gelenin en iyisini yapma arzusu içinde olmaları kurum içi performans seviyelerini olumlu olarak etkilemektedir.

Günlük hayatta motivasyonun birey üzerinde yarattığı etki iş hayatında ve yönetim kademelerinde de önemli bir faktör haline gelmiştir. Motivasyon; Örgütün ve çalışanlarının beklentilerini karşılayacak düzeyde bir iş ortamı oluşturarak çalışanların harekete geçmesi sağlaması ve onları isteklendirmesi süreci de denebilir (Alan, 2006). Çalıştığı iş yerinde yeterince emek verdikten sonra bile kariyer hedeflerine ulaşamayacağını düşünen, yeterince ilerleme olanaklarının olmadığını ve kendi yeteneklerinin yeterince değerlendirilemediğini gören kadın yönetici tüm bunlarla beraber gereken yetki ve sorumluluğunun verilmemesi, aldığı kararlara saygı duyulmadığında bireyin kendini yetersiz, güçsüz ve zayıf hissedeceğinden

çalışma şevki azalacaktır (Çetin, 2011: 91). Kariyer hedefleri olan kadın yöneticiler üst düzey yönetime ulaşma fırsatlarının cinsiyetlerinden dolayı sınırlandırıldığını algıladıklarında kariyer gelişimleri için gerekli olan istek ve motivasyonun kaybolmasına ve umutsuzluğa düşmesine neden olabilir. (Dreher, 2003: 542).

Çalışan bireylerin iş yerlerinde kendilerini mutlu hissetmeleri ve örgüte karşı bağlılığını sağlayan en önemli faktörlerden biri olan motivasyon hayatımızı olumlu olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla cam tavana maruz kalan çoğu kişinin en önemli kaybı motivasyondur. Hedeflediği bir amaca ulaşırken karşısına çıkan kısıtlayıcı engellere maruz kalması ve herhangi bir açıklamanın olmayışı, örneğin senelerdir kurumda çalışan personelin sınavla yükselebileceği durumu var iken sınav olmadan da birçok kişinin hedefine ulaşması kişinin amacına ulaşamayacağı algısıyla beraber bir isteksizlik doğurmaktadır. Sonuç olarak birey kariyer hedeflerine ulaşamayacağı inancına sahip olduğu ve amacına güdülenemediği için motivasyonu düşmektedir.

### **2.5.1.2 İşe yabancılaşma**

İşe yabancılaşma, kişinin kendisinden, iş çevresinden ve toplum değerlerinden ayrı görmesi ve uzaklaşma duygusunu hissetmesi durumu olarak değerlendirilebilir (Şimşek vd.2006).

Duyguların yitirilmesi, anlamsızlık, ilgisizlik, bir bütün olamama, sorumluluk hissiyatının kaybolması, ortam ve koşulların bir türlü sağlanamaması kendini olayların dışında tutma çabası gibi yabancı hissetme hali kişilerde görülen birtakım özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Erjem, 2005; Ünsar ve Karahan, 2011).

İşe yabancılaşan bir çalışandan yüksek bir performans beklenilmediği gibi işten ayrılma gibi bir düşünceye kapılarak hem kendi verimliliğini hem de örgütü, başkalarını olumsuz yönde etkilemektedir (Günden, 2011).

İşe yabancılaşmanın en belirgin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Eroğlu, 2000):

- İsteksiz olması ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği,
- Kendi kabuğuna çekilme, iletişim yetersizliği,
- Kendine olan güvenini kaybetme ve ümitsizlik,
- İlgisizlik ve can sıkıntısı,
- Değişime karşı olma,
- İmkanlarını yetersiz hale getirme,

- Karar verememe, odaklanamama,

### **2.5.1.3 İş tatmini kaybı**

Çalışan bir bireyin performansında düşme, iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulması, iletişiminin kopması, zaman zaman işten ayrılmayı düşünmesi, örgüte karşı olan güvensizliği gibi sonuçlar iş tatminsizliği yaşayan kişilerde gözlenmektedir (Doğru, 2010).

Kadın çalışanların yaşadığı cam tavan engelleri ve iş tatmini konulu araştırmasında Doğru (2010), iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri aile biri de çocuk unsuru olmuştur. Araştırma sonucuna göre kadınların kendi kendilerine koydukları engeller ilk sırada yer alırken, ikinci sırada iş tatminini etkileyen unsurların ise cinsiyet ayrımcılığı ve toplumsal cinsiyet kavramları gelmektedir. Aynı konu içerikli yapılan birçok araştırmada kadın çalışanların üst düzey yönetim kadrolarında yeterince yer alamamaları gibi durumların yaşanması, yasalar ve uygulamaların yeterince birbirini desteklememesi ve farklı oluşu üzerine bir de kalıplaşmış rollerin yer alması kadınların bu pozisyonlarda neden yer alamadığı durumunu gözler önüne sermektedir. Çalışan kadının günümüz koşullarında birçok sorumluluğu üstlendiğini göz önüne alırsak kariyeri için ne kadar kararlı olursa olsun bir tarafta da ailesi arasında bir denge kurma çabası içerisine girmektedir. Bunun sonucunda aile ve kariyer dengelemede başarıyı yakalamak isteyen kadın çalışanlar, örgüte yeterince bağlanamama gibi durumlar yaşarlar. Erkek bireyler gibi eril davranışlarda bulunan kadınlarda saldırgan ve rekabetçi tavırlar sergiledikleri vakit itici, kadına yakışmayan, kadınlıktan çıkmış olarak görüldükleri belirtilmektedir (Kök ve Halis, 2007).

### **2.5.1.4 Örgütsel bağlılıkta azalma**

Örgütsel bağlılık, kar amacı güden veya gütmeyen örgütlerin çalışan personeli ile arasındaki uyumu gösterir. Örgütlerde çalışan bireyin duygusal olarak yeterince kurumuna kendini ait hissetmesi ve kurumunu sahiplenmesi, kurumun inanç ve hedeflerini kendi bireysel hedefi olarak görmesi ve sürekli olarak bulunduğu kurum için mücadelesini ortaya koyma çabası içinde olma halidir (İnce ve Gül, 2005). Cam tavana sendromuna maruz kalan çalışan bireyler istek ve hedeflerine ulaşırken bazı engellerle karşılaşır. Bu durum maddi ve manevi olarak örgüte karşı olan

bağlılığını da etkilemektedir. Örgüte bağlı olmayan çalışan bireyin verimli çalışmalarda bulunmasını beklemek doğru değildir. (Çetin, 2011).

### **2.5.1.5 Örgütsel güvende azalma**

Kişinin örgüte karşı ve yöneticisine karşı güven duyması farklı ama birbiriyle ilişki içerisinde bir bütün olduğu düşünülen duruma örgütsel güven denir. Örgütsel güven iş yerinin vermiş olduğu destek doğrultusunda algılamış olduğu inancı yöneticinin almış olduğu kararlara ve bu kararları uygulamasındaki inancı örgütsel güvenin hem yatay hem dikey olarak örgüt içerisindeki ilişkilerin temelini oluşturur (Mishra ve Morrissey, 1990). Örgütlerde güven ortamı oluştuğunda çalışanlar birbirlerine karşı daha açık ve net olurlar (Özler, vd. 2010).

Okur (2016) yapmış olduğu çalışmada örgütsel güvenin faydalarını şu şekilde belirtmiştir. İş görenin motivasyonu yükselir, örgütler arası iletişim artar, stres azalır, ekip ruhu artar, paylaşımı teşvik eder, maliyetler azalır bu doğrultuda rekabetinde yaşadığı örgütlerde örgütsel güven hem birey hem kurum için önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgüt içerisinde beklentileri karşılanmayan çalışan bir süre sonra motivasyonu azalır inancını yitirecek ve örgüte olan güveni giderek azalacaktır. Nitekim birey çalıştığı işletmeye, yöneticisine veya iş arkadaşına güvenmediği bir ortamda verimli bir şekilde çalışamayacaktır.

Cam tavan sendromunu etkileyen nedenlerden biri olan örgütsel güven kavramı, yöneticilerin bağlı oldukları kuruma veya işletmeye karşı duydukları güveni de etkilemektedir. Yükselme, terfi ve ücret gibi bazı konularda yaşanan eşitsizlikler, orta derece yöneticilere güvenip, tepe yönetimini temsil eden asıl işletme sahiplerine karşı ise güvensizlik ortamının oluşmasına yol açacağı belirtilmektedir (Aydağ, 2012).

### **2.5.1.6 Örgütsel sessizlik**

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte sorumlu oldukları iş ve faaliyetler bünyesinde iş arkadaşları, üst pozisyonda yer alan amir, yönetici gibi kişilerce yanlış anlaşılabilirliği inancı ile sessiz kalması, bulunduğu ortamdan dışlanırsam kabul görmezsem, herhangi olumsuz bir tutumla karşı karşıya kalırsam gibi düşüncelerle gerçekleri ifade etmeden sadece karşısındaki kişileri tatmin edecek şekilde gerçek davranış ve tutumlarını sergileyememe sessiz kalma haline denmektedir. Örgütsel

düzeyde sessizlik; örgütün temel kültürü, iklimi ve olağan yaşam ideolojisi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini açık bir şekilde ifade edemez duruma gelirler. Duygu ve düşüncelerinin örgüt için önemli olmadığını nasıl olsa fikirlerinin onlar için önemsiz olduğunu düşünecek ve sessizleşeceklerdir. Bu olay örgütlerde çoğu şeyi bilen dile getiremeyen çalışanlar topluluğuna hakim olacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanlar, örgütte kayıtsız kalarak hiçbir düşüncesini paylaşmayacağına paylaşırsalar dahi bilgilerinin sonucunda bazı tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, uğrayacakları mobbing, işten çıkarılma gibi durumlar gereği sessiz kalırlar. Bu iklim zamanla normalleşerek doğal bir durum haline dönüşecektir (Gephart ve Diğerleri, 2009).

### **2.5.1.7 Örgütsel sinizm**

Sinizm; kişinin doğuştan gelen kendi içinde yaşadığı bir durum olarak Kabul edildiği görülen aynı zamanda kişiye, gruba, düşünceye, inanışa karşı hissettiği olumsuz duygular sonucunda oluşan güvensizlikle şekillenen bir tutumdur (Naus, 2007: 15). Örgütsel sinizm, bireylerin önceliğinin sadece kendi çıkarlarını koruması ve bu uğurda etik ahlak değerlerinden vazgeçmesi ve çalıştığı örgüte karşı olumsuz duygular besleyen kusur bulan örgütte içinde eleştirel bakış açısına sahip tutumlar olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizm hakkında yapılan çalışmalar örgütsel sinizmin hem örgüte hem de bireye karşı düşük örgütsel vatandaşlık davranışları, düşük motivasyonu, duygusal yorgunluk gibi ciddi sorunlarla karşılaşabileceğini göstermektedir. (Delken, 2004).

Örgüt içerisinde yaşandığı ileri sürülen pek çok unsurun sinizme yol açtığı görülmüştür. Yönetim olarak doğru kararların alınmayışı kişinin stres içinde çalışmasına yol açmış ve kişisel ve örgütsel hedeflerinin karşılanmayışı, yetersiz düzeyde terfi, karmaşıklık, karar alınması ve uygulanmasında yetersiz olunması, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme, işten çıkarma gibi unsurlar sinizm sebeplerinden bazılarıdır. (Reichers vd. 1997; Turan, 2011).

### **2.5.1.8 Performans azalması**

Performans, kişilerin veya kurumların bir hedefe ulaşma amaçları doğrultusunda bireyin ya da grubun, hedeflerine ulaşırken gösterdiği çaba olarak tanımlanabilir (Akal, 2005). Performans bir işletmenin büyümesi rekabet üstünlüğünü sağlayarak

çalışan örgüt arası performans hedeflerinin dikkate alınması önemli faktörlerden bazılarıdır. Performans uyumunun sağlanması için öncelikli olarak örgüt çalışanlarının yüksek motivasyon ve performansını yükseltecek kararlar almaktır (Çöl, 2008). Çalışanın motivasyon ve performansının yüksek olması kendini işletmeye bağlı, güçlü duygular hissetmesini sağlar (Gruman ve Saks, 2011). Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki eşitsizliklerde kadın çalışanların korunmaması, yetenekli kadın çalışanlardan istifade edilmemesi (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 19), donanım ve yeterliliklerinin farkında olunmaması, cinsiyet eşitsizliğinde var olan dengeyi sağlamak için imkan ve olanakların yetersizliği, yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olmaması, işletme içerisinde kadınların yaşadığı engellenme, hayal kırıklığı, örgüte olan güvenlerinin azalması ve adaletli olunmaması performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Einarsen ve Raknes, 1997: 748; Candan, 2013: 189).

## **2.5.2 Cam tavan sendromunun örgütsel sonuçları**

### **2.5.2.1 Maliyet artışı**

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

İşletmelerin prensibi genelde maliyetlerini en aza indirmek olur çünkü maliyetin fazla olması demek işletmenin ayakta kalmasına bir tehdit demektir. Örgütlerde kadınların cam tavan sendromuna maruz kalması aynı zamanda kurumunda iç yapısını bozar ve örgütte ciddi etkilenir. Bu etkilerden en önemlisi işletmenin maliyetlerinin artmasıdır. Bu engeller, örgüt içinde rekabet üstünlüğü oluşturulmasında yeterliliği olan, işletmeye katkısı olabilecek düzeyde farklı kişilerin üst düzey yönetimde görevlendirilmemelerine yol açabilmektedir (Aytaç, 1997).

Çalışan bireyin isteyerek veya farklı nedenlerden dolayı işten ayrılmak istemesi özellikle de üst düzey yönetim pozisyonunda çalışan birinin işten ayrılması işletmeler için maliyeti ciddi boyutlardadır (Sezen, 2008).

### 2.5.2.2 İşe devamsızlık

Bağlı olduğu kuruma karşı herhangi bir durum açıklaması yapmadan sebepli-sebepsiz işe gelmeme hali veya işe gelmeme halinin giderek farklı nedenler sunarak artması durumudur. Bacak ve Yiğit (2010: 29) devamsızlığı, çalışan kişinin herhangi bir mazeret sunmaksızın işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi olarak tanımlamıştır. Şahin (2011) iş yerinde yaşanan devamsızlığın yaş, cinsiyet gibi demografik nedenler, psikolojik nednler, devamsızlık alışkanlıkları, işletme kontrol politikası olarak ele almıştır. İş yerinde çalışma ortamı içerisinde uyumsuz ilişkiler olması iş verimliliğini düşüreceği gibi sebep olan diğer personel ile (yönetici, lider vs.) yüz yüze gelme durumu kişiyi daha stresli duruma gelmesine ve iş yerinde kendini gergin hissetmesine neden olmaktadır (Pehlivan 1995). Bu tutum kişinin çeşitli nedenlerle iş yerine gitmek istememesi gibi olumsuz davranışlar sergilemesine, iş arkadaşları ile iletişim bozukluğuna, kaygılanmasına ve yine mecburiyetten gitmek zorunda olduğu bir yer olarak algılamasına neden olmaktadır.

Cam tavan sendromuna örnek bir durum olarak karşımıza çıkan devamsızlık unsuru önemli faktörlerdendir. Kendi imkan ve yetenekleriyle değerlendirilmediğini düşünen kadın yönetici bir süre sonra içerisinde bulunduğu örgütsel yapının beklentilerini karşılamadığını düşünmeye başlayacaktır. İşletme içerisinde kendini değersiz hisseden kadın personelin örgüte karşı olan bağlılığı azalır ve bir takım işlerin aksamasına neden olur. Bu durum işletmede çalışmaktan memnun olmayan işgörenin sürekli mazeretler sunarak iş yerine gitmek istememesine neden olur.

### 2.5.2.3 Çalışan devir hızı artışı

İşletmelerde iş gören devir hızı, insan kaynakları ve organizasyonel davranış konularının da içinde yer aldığı etkili unsurlardan oluşmakta olup akademik platformlarda da önemli olduğu belirtilmiştir (Campion 1991). Yüksek iş gören devri, çalışan bireyin örgüte karşı verimliliği ve bağlılığını azaltıcı bir görevi vardır (Günden, 2011).

İşletmeden ayrılan personel yerine yeni bir personel alınmadığı sürece diğer çalışanların üzerine fazlasıyla iş yükü ve sorumluluk getirecektir. Bu iş yükü altında çalışan personel motivasyon ve mental yorgunluk yaşayacağından dolayı işi bırakabilecek duruma gelmektedir. Bu durum diğer personeller üzerinde moral



bozukluğuna ve iş güvensizliğine yol açar. İşten çıkan çalışan yerine yeni bir çalışanın alınması bazen zaman alabiliyorken bazen de donanımını tamamlayabilmesi için eğitim süreci ve işe alışma süreci belli bir zaman almaktadır (Çetin, 2011).

Sonuç olarak iş gücü devri, işten ayrılma ve işe girişler arasındaki ilişki ile açıklanmaktadır. İşten ayrılmaların çok fazla görülmesi işgücü devir hızını doğrudan etkilemekte olup iş gücü devrinin arttığını göstermektedir. Çalışan devir hızının artması personelin bulunduğu konumdan keyif almamasına, huzursuz bir ortamda çalışmasına, düşük performansa neden olmaktadır. Ayrıca mali yönden işletmenin gider kaynaklarının artmasına neden olan bu devir hızının artışı hem işletmenin karlılığını hem de verimini düşürecektir (Yılmaz vd. 2010).

#### **2.5.2.4 Kalite ve verimliliğin düşmesi**

Verimlilik, eldeki çeşitli mal ve hizmet kaynaklarının etkin kullanımını; kalite ise verimlilikte kullanılan kaynakların uygunluğunun sürekli olmasını sağlar (Günden, 2011). Kalite, bir hizmetin standartlara uygun olması ve beklenen hizmetin karşılığında müşterin sorularına cevap verebilmesi ve isteklerini karşılamaıdır (ISO 8402 - TSE 9005).

İşletmenin hizmet kalitesi verimliliğinde de kadın çalışanlara yönelik cam tavan engellerinin olması bireylerde moral, motivasyon, iş verimliliğinin düşmesi ve aynı zamanda kaliteyi de etkileyen unsurlar arasındadır. İşletmedeki beklentisi azalan personel örgüt için çaba harcamayacak ve bir süre sonra işten çıkmak isteyecektir. Dolayısıyla yeni alınacak bir personelin maliyeti, eğitim süreci, diğer çalışanların bu durumdan etkilenmesi işletmedeki üretimdeki akışın azalmasına neden olması sonucu uğrattığı bu zarar hem zamanı hem de şirketi olumsuz etkileyecektir. (Sezen, 2008: 65).

Her şeyden önce işletmenin içerisinde çalışan yönetici ve liderler kurum içerisinde motivasyon ve başarının artması için insan kaynaklarına önem vermelidir. İşletmede yaşanabilecek olumsuzlukların en aza inmesi için bireyler mesleki anlamda eğitim ve gelişim programlarına katılarak kuruma bağlı tutulmalıdır. Cam tavana maruz kalmış veya cinsiyetinden dolayı terfi alamamış çalışan bireyler için de bu durum biraz olsun kuruma bağlılığını arttırmak adına önemli bir faktör olmuştur.

## **2.6 Cam Tavan Sendromunu Aşmaya Yönelik Stratejiler**

Kadınların üst düzey yönetici olabilmek için hedeflenen pozisyona ulaşmak isterlerken karşılarına çıkan cam tavan (görünmez engeller) ciddi sorunlara yol açmıştır. Bireylerin hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak bireysel ve örgütsel stratejiler geliştirilmiştir. Bireysel stratejiler; mesleki eğitim edinme stratejisi, mentor desteği stratejisi, sosyal ilişkileri geliştirme stratejisi, rol çatışmasını çözme stratejisi olarak sıralanmıştır (Yoğun Erçen, 2008).

Örgütsel stratejiler ise, pozitif ayrımcılık, erkek egemen örgüt kültürünü değiştirme, aile dostu işyeri politikaları ve esneklik sağlama olarak sıralanabilir (Akdöl, 2009).

### **2.6.1 Mesleki eğitim edinme stratejisi**

İş dünyasında görülen erkek egemenliğinin ön planda olması kadın çalışanın kendini bu platformda öne çıkarmak için kadınlara karşı oluşan önyargı ve tutumlarla mücadele edebilmesi için mesleki eğitim seviyelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Kişinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek getiride olan işler, genellikle mesleki eğitim becerilerini destekleyen eğitim programları ile desteklenmektedir. Kadının kariyer hedeflerine ulaşmasında eğitimin öncelikli bir değer olduğu ve eğitim arttıkça kariyer gelişimininde arttığı bir gerçektir (Taşkın ve Çetin, 2012).

Kadınların eksik oldukları konularda kendilerini geliştirebilmeleri için iletişim, karar alma, koçluk, çatışma çözümü gibi yönetim ve liderlik ile ilgili temel konuları işleyen programlar yeteneklerini geliştirmek için faydalıdır. Ayrıca kendilerini geliştirebilecekleri bir alanın olması, bilgi ve deneyimlerini paylaşacakları, sorunları çözmek için bir destek mekanizmalarının olması kariyer ilerlemesinde faydalıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda, kadın çalışan bireylere yönelik kariyer gelişimini destekleyen programların, sadece erkek çalışanların yer aldığı bir yönetime karşı olduğu inancını benimseyen ve kadınların iş hayatında erkeklerle ayrı tutulmamasına karşı katkıda bulunmaktadır (Lewis ve Fagenson, 1995).

Yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları hem kuramsal hem de uygulamalı derslerle kadınların kendilerini geliştirmesini sağlıyor. Eğitim destekleyici programların iş hayatında sağlayacağı en büyük avantaj, eğitim tamamlandıktan sonra atılacağı iş hayatında sadece erkek çoğunluklu bir ortam ile karşılaşabileceğini eğitim esnasında öğrenmesi kişiye bazı liderlik becerilerinin de

kazanmasını sağlamaktadır. Kendini kanıtlama aşamasında olan kadın için örgütte yer alan erkek rakibi ile kendini kıyaslayabilmektedir. Bir başka avantajı ise erkek yöneticilerin kadınlar hakkında oluşan bazı kalıplaşmış önyargıların bu eğitim programları sayesinde daha aza indirerek bu önyargıların tamamen yok edilmesidir (Sezen, 2008).

### **2.6.2 Mentor desteği stratejisi**

Mentor'un sözlük anlamı, “akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz” dur (Sezen, 2008: 35). Mentorluk ise, koçluk, destekleyicilik ve rehberlik sürüldüğünde, birebir ilişkidir bireysel ve profesyonel gelişim sağlamayı amaçlayan birebir ilişkidir (Ceylan, 2004). Kariyer basamaklarını çıkarken karşılaşılan bazı engellere karşı ne yapacağı hakkında bilgisi olmayan kişilerin her zaman bir rehber ihtiyacı olmuştur. Bu aşamada krizi yönetebilecek uzman bir kişinin desteğini alması kendisine olan inancının farkına varmasını sağlayacak bir yol gösterici ve mentor desteği hizmeti en önemli kriterdir. Katılımcılığı teşvik edecek bir rehberlik için şunlar tavsiye edilmiştir (Lockwood, 2004):

- Ast veya üst statüde çalışan tüm bireyler için yönetim faaliyetlerinde farklılık arz eden bir program oluşturulmalı ve bu program evreleri tek tek kişilere sunulmalıdır.
- Kurumun vizyonu için bazı çalışmaların yapılması, halkla ilişkiler, marka yönetimi gibi kurum değerini arttıracak faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Yönetimden sorumlu kişilerin yerine vekalet edebilecek durumlarda kadın çalışanlarında içinde yer aldığı görevli listesi olmalıdır.
- Varolan kazanılmış statülerin korunması adına kadın çalışanların sahip olduğu pozisyonların geliştirilmesi için stratejik programlar oluşturulmalıdır.

Mentordan yardım alma stratejisi dendiğinde en önemli kısmı, işinin ehli uzman kişilerce vakit kaybı yaşamadan kısa zamanda daha hızlı bilgi ve kazanımlar elde ederek pek çok anlamda doğru iletişim kurabileceği ve faydalanabileceği bir platform olarak görülmektedir. Zaman içinde asıl iş usta kişinin çırağı yetiştirerek yol göstermesi olmuştur. Karşılıklı yürütülen bu süreçte hem öğretmenin hem de öğrenmenin çabası içinde olunması ve açık bir dille yaklaşan, dürüst davranışlar yer alır (Yoğun Erçen, 2008).

Uzman bir mentor ile çalışmaya başlayan kadınlar önceliklerinin ne olduğu hakkında, hedef ve inançları doğrultusunda nasıl bir zaman metodu kullanmaları gerektiğine dair mentordan yardım alırlar. Başarılı bir mentor, kariyer yolculuğunda destek olduğu kadına karşı ilgi göstererek hem cesaretlendirir hem de ona ilham olabilmek için bir rol üstlenir. Mentorun bu süreçte en büyük faydası, kadınların yaratıcı fikir-lerinin ortaya çıkmasını sağlayarak yeteneklerinin farkına varmasını sağlamaktır. Bazı araştırmacılar mentorla çalışmanın kariyer yolculuğunda beklenilene ulaşıldığını ve mentor olmayanlara göre daha çabuk yükseldiklerini belirtmektedir. Ayrıca mentorla çalışanların yapmış oldukları işten keyif aldıkları, mutlu oldukları görülmüştür (Akdöl, 2009).

### **2.6.3 Sosyal ilişki geliştirme stratejisi**

Kadınların iş hayatında veya çalışma arkadaşları ile olan iletişimlerinde özellikle de erkeklerin yoğunlukta olduğu örgütlere daha kolay adapte olmalarını sağlaması açısından sosyal ilişkilerini geliştirme oldukça önemlidir. Böylelikle kendilerini dışlanmamış hissedecek ve özgüvenlerini kaybetmeden kendilerini o örgüte ait hissedeceklerdir. Gelecekte yaşanabilecek cam tavan engellerine karşı örgüt yapısındaki davranış kalıplarına karşı daha iyi önlem alacaklardır.

İş ortamındaki arkadaşları ve bağlı oldukları örgüt içerisinde kurdukları bağlar sayesinde benimsenmeleri daha kolay olacaktır. Dolayısıyla kadınların yönetim pozisyonlarında bulunmaları kurum içerisinde hedef ve beklentilerine ulaşmalarını artıran bir durumdur (Erçen, 2008).

### **2.6.4 Yüksek performans gösterme stratejisi**

Yüksek performans gösterme stratejisi üç temel maddeye dikkat edilmelidir. Öncelikli olarak bireyin beklenenden daha fazla çalışması, diğer adaylara kıyasla performansını hep ile-riye taşıyarak onlardan bir adım önde olmak ve bulunduğu konumda uzmanlaşarak kariyerini ilerletmek şeklinde olmuştur. Kadınlar çoğu zaman büyük sorumluluklar alarak yüksek performans sergileyebilecekleri işlerde yer almak isterler. Sorumluluk aldıkları zorlu görevleri başarı ile tamamlayan kadın çalışanlar böylelikle yönetim tarafından fark edilmeyi ve yetkinliklerini göstermeyi amaçlamaktadırlar. (Çetin ve Taşkın, 2012).

### 2.6.5 Rol çatışmasını çözüme stratejisi

Kadın yönetici olabilmenin en önemli kriterlerinden biri ailesi ile ilgili olan sorumluluklarında işi ve ailesi arasındaki dengeyi koruyarak çatışmayı en aza indirmek ve ailede ki verimliliği arttırabilmektir. Bu verimlilik sayesinde kadının üst yönetim pozisyonlarına gelebilme durumu önünde karşımıza çıkan cam tavan engelleri halinde yaşamlarından feragat edebilmektedir. Yönetici olarak kadının bu stratejide başvurduğu 4 yol vardır (Taşkın ve Çetin, 2012).

1. Aile kurmanın sorumluluklarını almayı reddeden kadın çalışan kendini işine adanarak üst düzey yönetimde kariyerine devam etmeyi tercih etmektedir.
  2. Sayısı az olmak koşuluyla çocuk hayalini gerçekleştirirler veya hiç çocuk yapmazlar.
  3. Çocuklarını büyüttükten sonra iş hayatına girmektedir.
  4. Aile içi sorumluluklarını yerine getirirken eşinden, aile yakınlarından ve profesyonel yardımcılarından destek almaktadır.
- Rol Çatışmasının Ortadan Kaldırılması: Kadın yönetici bu stratejide toplum tarafından bir kadına atfedilen annelik ve eş rollerini daha en başından kabul etmeyerek kendine ait bir kariyer planlaması yaparak bu sayede rol çatışmasını daha başlamadan ortadan kaldırmaktadır.
  - Rol Çatışmasının En Aza İndirilmesi: Bu stratejide kadının daha küçük bir aile içinde sorumluluklarını minimuma indirerek daha az çocuk, daha az sosyal yaşam, daha az ev işleriyle ilgilenererek beklentiyi en aza indirmesi durumu söz konusu olmuştur. Böylelikle küçük bir aile kurarak iş hayatına daha fazla vakit ayırmanın kariyer hedeflerine ulaşmasında rol çatışmasını da en aza indirmiş olacaktır.
  - Rol Çatışmasının Ertelenmesi: “Rol Çatışmasının Ertelenmesi” stratejisinde kadının önceliği çocuklarının yetiştirilmesi veya yetişkin yetişkin olduktan sonra iş hayatına girmektedir. Böylelikle vaktini daha çok işi için harcayabilecektir (Zamantılı Nayır, 2008).
  - Rol Paylaşımı: Rol çatışmasını azaltmaya yönelik stratejilerden biri de kadın yöneticinin eş, diğer aile fertleri veya konusunda uzman kişilerden (çocuk bakımı, temizlik vs) destek almaktır. Bu durumu aile içinde iyi yönetebilen kadın yönetici çocukları konusunda ihmal edilmediklerinden emin olmaları gerekmektedir. Özellikle yoğun iş kariyeri olan her iki eş için de çocuklarının

bakımı ile sorumlu olabilecek güvenilir bir kişi her zaman gündeme gelmektedir.

### **2.6.6 Örgüt kültürünün geliştirilmesinde kurumsal stratejiler**

İşletmelerde cam tavan sendromu algılarının önüne geçilmesinde adil bir çalışma ortamının sağlanması ve verimliliğin sürekli olması önemli düzeyde etkilidir. İşletmelerde kadınlarında yelpazenin dışında tutulmadan eşit bir şekilde çalışmayı güdüleyen bir örgüt yapısının içinde olması kadınların kariyer sahibi olmalarında etkin bir rol oynar. Üst yönetim kadrosunda bulunan bireylerin çalışanlarına mentor gibi yaklaşarak kariyer alanında danışmanlık yapması, problemlerini gözetmesi, cinsiyet farkı gözetmeksizin performanslarına göre adaletli davranılarak hakettiği ücret artışını veya terfi etme durumunun gerçekleşmesi çalışan bireyleri kurumlarına bağlı kılarak verimliliği arttıracaktır. Bu noktada kadınların araştırma, geliştirme ile ilgili fikir ve projelerini değerlendirerek, detaycı ve ince zekalarına güvenerek onlara değer verdiğini hissettirmelidir (Kulualp, 2015).

Cam tavan sendromuna sebep olabilecek durumlarla karşılaşan çalışan bireyler bir süre sonra kendi sorunuymuş gibi algılamalarına neden olur. Halbuki bu durum çalışanın sorunu değildir. Örnek verecek olursak, eğitimi konusunda uzmanlaşmış, işinde başarılı olabilecek düzeyde çalışan yetenekli birinin belkide kurumdan uzaklaşmasına neden olacak ve sonuç itibarıyla fayda sağlayacak çalışandan yararlanılmadan heyecanını kaybetmiş, kendinden ve kurum inancından vazgeçmiş bir bireye dönüşmesine neden olunacaktır. Bu yüzden kurumlara düşen bazı görevler şunlardır (Fettahoğlu ve Çelik, 2007):

- Çağdaş, gelişmiş bir toplum olmanın yanında rekabetin de her geçen gün arttığı kurum ve kuruluşlarda kadınlara ne kadar değer veriliyor, kariyer eğitimleri için neler yapılıyor, sosyo-kültürel yapılarının incelenerek kurum içerisinde diğer kurumlara örnek teşkil edebilecek durumda olmalıdır.
- Örgütlerde yer alan kadınlar için belli başlı önyargılarla değerlendirilmesinden çok bilimsel çalışmalar doğrultusunda değerlendirilmelidirler. Böylelikle karşılaştığı her sorunun bir cevabı olduğunu bilmek bilimsel olarak açıklanabilecek olması kuruluşlar açısından tutarlı olunmasını sağlayacaktır.

- Kadın çalışanların çalışma ve sosyal hayatlarına uyum sağlayabilmeleri için, fırsat eşitliğinin ve kadın girişimciliğinin geliştirilebilmesi için sosyal merkezler açılarak dayanışma arttırılmalıdır.
- Kadınların aile içi rollerini hafifletecek ve onlara destek sağlayacak çalışmalara ağırlık verilmelidir.

İş yerinde çalışma koşullarını iyileştirmek, çalışanların kendi kariyer eğitimlerini ve geleceklerini planlamalarına fırsat vermek, yetenekli bireyler olduğunun farkına varmasını sağlayarak girişimciyi desteklemek ve ödüllendirmek bazı öneriler olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2009).

Ayrıca kadın bireyler sektörel anlamda sayı olarak oldukça farklılık gösterirler ve bazı sektörler kariyer yapabilmeleri için kadın çalışanlarını desteklerken bazıları ise desteklememektedir (Capelli & Hamori, 2006). Örgüt kültürünün değişmesi sürecinde bu sorunun fark edilmesi ve müdahale edilmesi çalışanlara durumun değiştiğini açıklayarak yönetim kararları belirlenmelidir (Meyerson ve Joyce, 2006).

Sektörel alanda tıp dünyasını inceleyecek olursak Türkiye' nin ilk kadın üroloji uzmanı ünvanını alan Hatice Arıkan' dır. Kendisi bu alanı seçerken fikirlerini aldığı kişilerden olumlu bir yanıt almadığını belirtmiş ve çoğunluğu erkeklerden oluşan bir alanı seçmesi anaormal bir durum olarak karşılanmıştır. Ancak bu durum sıradışı görülürken erkek bireylerin jinekolog olması oldukça normal karşılanmıştır. Hatice Arıkan erkek jinekologların sayısı oldukça fazla olmasına rağmen bu mesleği seçmiş ve onun gibi ülkemizde 7 kadın üroloji uzmanı daha yer almakta olup bu durumun unutulmaması gerekir (Akdöl, 2009).

## **2.7 Örgütsel Bağlılık**

Örgüt, belli bir amaç için biraraya gelmiş kişilerin farklı görev ve sorumluluklarını yerine getirirken göstermiş olduğu faaliyetlerde ki uyumuna denmektedir. Ayrıca kadın çalışan veya erkek çalışan olsun sadece kendi çabasının yeterli olmadığı ve bir bütün olduklarında yaptıkları işi yürütmeleri için ortak bir saha olarak da tanımlayabiliriz (Terzi, 2000).

Örgüt kavramı, bir bakıma üretimin devam edebilmesini sağlayan imkan ve olanakların, kişilerin uyum içerisinde biraraya gelerek faaliyetlerin devam etmesini ve işbirliğini sağlamaktadır (Bolat, Aytemiz, Bolat ve Erdem, 2008).

Kişinin kendini bir kuruma, gruba, belli bir düşünceye veya topluma karşı ait hissetmesi, içten bir duygu beslemesi, inanması ve bağlanması durumu çoğu zaman içinde bulunduğumuz durumu bağlılık olarak anlatabiliriz. Örneğin arkadaş grubumuz, okulumuz, ailemiz, iş yerimiz içinde bulunduğumuz bu topluluklarda herhangi birine karşı daha bir bağlı hissederiz.

Örgütsel bağlılık, kurum içerisinde çalışan bireylerin örgüt içinde kalmayı istemeleri onların örgüte olan sadakatlerini açıklar (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bir başka tanıma göre Bateman ve Strasser örgütsel bağlılığı şu şekilde anlatmıştır; çalışanların örgüte karşı bağlı olmaları yani sadakatlerindeki heyecanı, kurum içi amaçları gerçekleştirme veya o kurumun bir parçası olduğunu hissetme arzusudur (Ergen, 2015).

Çalışanların bağlı oldukları kurumun değerlerini kabul etmeleri, bu inanç uğrunda emek sarf etmeleri ve kurum üyeliğini devam ettirme isteklerini örgütsel bağlılık olarak yorumlamaktadır (Durna ve Eren, 2005).

Çalışan bireylerin örgütlerinde kalmak için hissettikleri güçlü duygular, kurumun amaç ve hedeflerini özümseyerek çabalamalarına örgütsel bağlılık denilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008).

Çekmecelioğlu ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıkları psikolojik bağlılık olarak tanımlamaktadır (Çekmecelioğlu, 2006).

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

Bahsedilen bu bağlılığın 3 aşaması şu şekilde ifade edilmiştir (Ölçüm Çetin, 2004):

- İtaat aşaması, kişinin bulunduğu kurum içinde ast- üst ilişkileri çerçevesinde koşulsuz kabul edilme halidir.
- Dahil olma aşaması, kendini tanıtmaya amacıyla itaat etmeyi kabul eden örgüt çalışanın örgüte katılmaktan gurur duyduğu aşamadır.
- Kimlik kazanma aşaması, örgüt çalışanı örgütün değerlerinin övgüye değer olduğunu ve kendi bireysel değerleri ile uyumlu olduğunu fark ettiği aşamadır.



Örgütsel bağlılık, kurumlar içerisindeki yöneticiler ve çalışanları arasında iletişim ve uyum sağlanabilmesinde çok önemli bir ayrıntıdır. Çalışan bireyler örgüt içerisinde kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirebilmek için aracı bir rol aldığını görmektedirler. Örgüt içinde kurum değerlerini gözeten çalışanların olması örgütün başarıyı yakalayabilmelerini sağlamaktadır. Düşük maliyetle verimi yüksek işlerin yapılabilmesi gibi çalışan bireylerin sadakatleri doğrultusunda rekabetçi avantajla kurum prestijinde sağlanabilmektedir (Karaca, 2001). Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri, varolan eğitim kazanımlarını örgüt içerisinde eşgüdümlü bir şekilde aktarımını yapabilmesi ve yürütebilmesine bağlıdır. Ancak kurum içi personellerin tek başına göstermiş oldukları çabanın örgütün sürekliliğinin devamında tek başına yeterli olmamaktadır. Kurumun güçlü bir yapıya sahip olabilmesi için kurum çalışanların güçlü duygularla birbirine bağlanmasına bağlıdır. Bu yüzden, çalışanın iş yerinde gerekli olan bilgi, deneyim ve yeteneğin yanında pozitif duygular beslemesi gerekmektedir. Pozitif bir tutuma sahip olan kurum çalışanları ile örgütte güçlenmekte olup hayli önem arz etmektedir (Bolat ve Bolat, 2008).

Faaliyetlerinin gerçekleşmesini sağlayan bir örgüt için öncelikli olarak kurum çalışanlarını gözeterek onların bağlılıklarını arttırmak, başarılarının devamını sağlamak ve sürdürmek istiyorlarsa çalışanlara sahip olmalıdırlar (Savery ve Syme, 1996). Örgüt çalışanlarının kendilerini mutlu hissetmeleri, kurumun belirlemiş olduğu hedef ve amaçların gerçekleşmesi için çaba sarfedeceklerdir. Bu şekilde fayda sağlayan çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının devamlılığını sağlamak ve bu görevi yerine getirmek üst düzey yöneticilerin işidir (Ertan, 2008).

Örgütsel bağlılık örgüte, tepe yönetime, amir ve çalışma arkadaşlarına bağlılık olarak da tanımlanabilir (Becker, 1992). Bireyin bağlılığı hem kişisel hem örgütsel hem de toplumsal olarak ele alınabilir. Personelin bağlılığı kişisel olarak kuruma ait olduğunu hissetmesini, özgüven duygusunu, yaratıcılığını, kariyer gelişimini ve kazanma duygusunu geliştirmektedir. Örgüt için bu durum personelin işinde kalmasını, eğitim maliyetlerinin azalmasını, iş tatmininin artmasını, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamakta; toplumsal açıdan değerlendirdiğimizde ise mal ve hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Mowday, 1982).

## 2.8 Örgütsel Bağlılık Süreci

Örgütsel bağlılık süreci incelendiğinde iş alma ve seçme, sosyalleşme kategorilerinde incelenmektedir.

### 2.8.1 İşe alma ve seçme

Bir işletme ve kurumda hizmetten yararlanmak için işe alım ve seçmelerde personel alt yapısının omurgasını oluşturan ve zorlu bir süreci işleyen olmazsa olmaz insan kaynakları yönetimidir. Personelin donanımlı olması, faydalı olabilecek düzeyde yetenekli olması, örgütün inanç ve değerlerini benimseyebilecek bir personelin seçilebilmesi oldukça zordur. Bu yüzden yapılabilen en önemli görev, ihtiyaç duyulan ilgili bölüme alınması düşünülen personelin tam ve doğru olarak tespit edilebilmesi ve aynı zamanda çalışmada olması gereken donanımların yeterli olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2010).

İşletmelerde insan gücü planlamaları şu şekildedir (Yılmaz, 2010,):

İş tanım ve analizi: İş analizi, örgütlerde mevcut işlerin incelenerek gerekli bilginin toplanması veya iş gören tarafından işin detaylı olarak incelenmesidir. İş tanımları ise, iş analizleri sonucunda elde edilen bilgiler kağıt üzerine yazılmalıdır.

Yapılacak bu çalışma ile işin nasıl yapılacağı, niçin yapıldığı, yerine getirilmesinde mevcut kullanılacak kaynakların kullanımını gibi gerekli işler saptanmış olur.

- İnsan kaynakları plan ve değerlendirmesi: Kurumun öncelik duyabileceği personel ihtiyacını önceden öngörmesi ve yerine bir değerlendirme yapabilmesidir.
- Yönetimde arz talep: İnsan kaynakları planlaması ile birlikte, iş gören ihtiyaçlarının arz ve talep durumuna bakılmasıdır.

### 2.8.2 Sosyalleşme

Bir örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi, o örgüt üyelerinin bulunduğu sosyal sistemde gerekli görev ve sorumluluklarını etkili olarak kullanmasıdır. Özellikle işe yeni başlayan kişilere bazı görev ve sorumluluklarını bir rehber eşliğinde uygulamalı olarak anlatılması işlerin daha çabuk ilerlemesi açısından hem sosyalleşme hem de büyük bir önem arz etmektedir (Burgaz vd. 2013). Çalışma

hayatına yeni başlayan personel, örgüt işleyişine, kültürüne, mesai arkadaşları ve üstleri ile arasında ne gibi görev sorumlulukları olduğuna, kendi görevi ile ilgili işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine, diğer çalışanlarla karşılıklı sağladıkları sosyal ilişkiler evresinde zamanla öğrenmektedirler (Burgaz vd. 2013).

Sosyalleşme sürecinde çalışanlar kurumun bir parçası olan tarihi, dili, amaç ve değerleri, politikası gibi birçok değeri öğrenmeye çalışır ve kuruma ait olma yolunda bir adım atmış olur (İmamoğlu, 2016).

Bireyin çalışma hayatında öğrendiği işler ile ilgili küçük detayları kaçırmaması, örgütün işleyişini benimsemiş ve öğrenmiş olması kurum kültürünün kazandırıldığı yetiştirilmiş bireylerin birer örgüt üyesine dönüştürüldüğü katılım sürecidir (Feldman, 1976).

## **2.9 Örgütsel Bağlılık ile İlgili Benzer Kavramlar**

### **2.9.1 Mesleki bağlılık**

Kişinin yaptığı işi önemsiyor olması, o iş için gönüllü çaba harcıyor olması, zamanının çoğunu yaptığı işe ayırması sürekli kendini geliştirme isteği içinde olması ve diğer çalışan arkadaşlarına da katkıda bulunmasına mesleğine bağlı olma durumuyla ilgilidir.

Mesleğe bağlılığı yorumlayan Greenhouse, yaptığı mesleğin onun için önemli olabileceği olarak açıklamaktadır. Bir başka ifade de mesleğe bağlılık, işe olan bağlılığın bir formu ve aynı zamanda mesleği ile güçlü bir şekilde bütünleştiği anlamında kullanır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile arasında hissettiği duygusal bağ aktif olduğu için kendini örgüte karşı yakın hissetmesi ve onun amaç hedeflerine ulaşmasında fedakar olması çaba göstermesi ayrıca örgüt tarafından destekleniyor olması onları ciddi oranda güçlü kılmakta ve iyi bir örgüt üyesi yapmaktadır. Mesleğine bağlı olan çalışanların daha çok özverili oldukları ve mesleki gelişimleri için daha fazla duyarlı oldukları ilişkin öngörüler bulunmaktadır (Aslan, 2008).

Meslekte bağlılık 3 farklı açıdan incelenmektedir (İnce ve Gül, 2005):

- Yaptığı işe karşı tutumu: Birey gündelik hayatı ile iş hayatını arasında denge kurma konusunda oldukça zor bir süreç yaşarken bazen bu noktada birey,

hayatı ile işini aynı duruma getirmiştir. Sonuçta birey iş hayatında keyif almıyorsa hayattanda keyif alamaz.

- Mesleki planlama düşüncesi: Bu süreçte mesleği hakkında ileriye dönük planlar yapar.
- İşin nisbi önemi: Yaptığı işin önemini kavrayan bu düzeyde birinin herhangi dşsal etkenlere rağmen mesleğini korur ve en yakın aile fertlerine rağmen mesleğini devam ettirir.

### **2.9.2 Çalışma arkadaşlarına bağlılık**

Çalışan bireylerin iş yerinde kurmuş oldukları sosyal bağ, kurum bağı kendilerini o kuruma ait hissetmeleri çalışma arkadaşları ile aralarında güçlü bir ilişki oluşturmaktadır.

Bireyin diğer mesai arkadaşları ile olan bağının kuvvetli olması, onlara karşı bağlılık duyması iş arkadaşlarına karşı duyduğu bağlılık sadakat şeklinde tanımlanabilir. Arkadaşlık bağlarına ve samimiyete önem veren çalışanlar birlikte vakit geçirmeyi onlarla aynı ortamda çalışmayı tercih ederler. Örgütten ayrılmak söz konusu olduğunda çalıştığı iş ortamından ayrılmak bağlılık duyduğu yakın iş arkadaşlarından ayrılmak ile aynı anlamda olduğu için ayrılma kararını vermek oldukça zor olmaktadır (Albayrak, 2007).

Kişilerin iş yaşamında oluşturmuş olduğu arkadaşlık bağları onların her türlü güçlüğü yenmelerine yardım ettiği gibi dayanışma duygusunun da korunmasına ve sürekliliğine hizmet eder. Bu yüzden oluşturulan bu güçlü arkadaşlıkların onları güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürülebileceği söz konusu iken, sosyal katılım yokluğunun, kişisel hedeflerin olmasına karşın örgütsel bağlılığı düşürdüğü görülmüştür (Balay, 2000).

Çalışan bireylerin örgüt içerisinde iş arkadaşlarıyla kurmuş oldukları bağ ne kadar kuvvetliyse ait olma duygusu ve örgüte karşı bağlı hissetmeleri bir okadar fazladır. Kurum içinde güvenilebileceği onu destekleyen kişilerin olması örgüt yapısının güçlenmesinde etkili olmaktadır.

### **2.9.3 İŖe bağlılık**

İŖe bağlılığı açıklayan Lodahl ve Kejner (1965), bireyin kendini iŖe bağlı kılmasını sağlayacak etkenlerin olması, bireyin gözünde iŖ yerinin değeri hakkında iŖine karŖı bazı tutumlar Ŗeklinde tanımlamıŖtır (İnce ve Gl, 2005).

Örgütsel bağlılık kavramının yanında örgüt devamlılığını sağlayacak ifadelerden biri de iŖe bağlılık kavramıdır. Bu kavram aynı zamanda sadakat kavramı olarak da ifade edilebilir ve bu iki ifade örgüt devamlılığının olmasında en etkili kavramlardır.

Örgütsel bağlılık kavramı iŖe dayanmakta ve iŖ hayatındaki baŖarıyı ifade etmekte olup örgütsel sadakat ise ortak değerlerimiz olan kültürel değerlere dayanmaktadır. Uzun süreli bir bağlılık olmasının örgütsel sadakatin bir sonucu olduğunu da ifade etmektedir (Albayrak, 2007).

Yapılan alıŖmalarda iŖe bağlılık kavramı ile ilgili zellikler Ŗu Ŗekilde sıralanmıŖtır (İnce ve Gl, 2005).

- Bireyin kendi donanımıyla varolan iŖi arasındaki iliŖki
- KiŖinin iŖine sarılma derecesi
- KiŖinin kendisine verdiği değerin aldığı performans düzeyinden etkilenme derecesi
- KiŖinin kendini psikolojik açıdan kıyasladığında iŖi ile kendini ne derece mutlu hissediyor olmasıdır.

### **2.10 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

#### **2.10.1 Tutumsal bağlılık**

Tutum kiŖinin duygu, dŖnce ve davranıŖsal olarak herhangi bir konu üzerinde sistemli ve uyumlu yönde bir davranıŖa karŖı eğilimini ifade eder. alıŖan bireylerin kurumlarında gstermiŖ oldukları davranıŖlar örgüt ile aralarındaki bağa yönelik tutumları aktarır.

Tutumsal yaklaŖımda, bağlılık kelimesinin karŖılıęında duygusal bir tepkime yatmaktadır (ztrk,2013).

Duygusal-Tutumsal Bağlılık, örgütün amaç ve değerleri ile uyum sağlaması, kurum içindeki faaliyetlere yeterli katılım, örgüte olan bağlılığı olarak 3 aşamadan ele alınmaktadır (Özsoy ve Ergül, 2004).

Duygusal Bağlılık, örgüte karşı aidiyet duygusu gelişmiş çalışan bireylerin daha fazla gayret sarf etme ve istekli davranışlar sergilemeleri anlamına da gelmektedir. Söz konusu duygusal bağlılık çalışanların kendi iradeleri ile örgütte kalmak istemeleri durumudur (Karacaoğlu ve Güney,2010).

### **2.10.1.1 Kanter'in sınıflandırması**

Kanter Tutumsal Bağlılığın önemli yaklaşımlarından birini gerçekleştirmiştir. Örgütsel bağlılığın simgesi olarak bireylerin göstermiş oldukları sadakat ve istekli olmaları konusunda ihtiyaçları karşılayacak olan sosyal ilişkilerinin kişisel olarak onları destekleyecek olmalarını ifade etmektedir. Sosyal bir düzenin sağlanabilmesi için kurumların da kendi bünyelerinde ihtiyaç, istek ve beklentileri vardır. Çalışan bireyler kurumlarının bazı beklentilerini kuruma karşı olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgüte adayarak gerçekleştirmektedirler( Cengiz,2001).

Kanter, örgüt çalışanlarına bazı dayatmaların yapılması nedeniyle farklı tip örgütsel bağlılık türlerinin olduğunu savunmuştur. Bu bağlılıkları, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak ayırmıştır (Gül, 2002).

Devama Yönelik Bağlılık: Kişilerin devamlılığını sürdürme durumu ile birlikte örgütün devamlılığına katkı sağlayarak kendini örgüte adanması durumu olarak da ifade edilmektedir. Bireyin bu bağlılığı kurum içerisindeki pozisyonuna bağlı olup eğilimlerini bu yönde etkiler. (Çelik, 2017).

Kenetlenme Bağlılığı: Örgüt içerisinde gelişen arkadaşlıklar ve iyi ilişkiler çerçevesinde, personel arasındaki bağlılık ve kenetlenmeyi ortaya çıkaran bağlılık biçimidir (Çetin, 2011). Bireyin geçmişte yaşadığı deneyim ve sosyal ilişkilerinden feragat edip örgüt içinde sosyal ilişkilerini güçlendirecek faaliyetlere göstermiş olduğu katılımıyla örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanma durumunu kolaylaştırır (Gül, 2003).

Kontrol Bağlılığı: Kişilerin örgüt içerisinde belirli kurallara bağlı kalması olarak açıklanabilir. Bu tarz bir bağlılık kuruma karşı aykırı bir davranışta bulunmaması ve olumlu normatif yönelimleri kapsar. Kontrol bağlılığı, bireyin kurum değer ve

inançlarının olumlu davranışlar sergilemesi için ayrıca kılavuzluk ettiği inancına sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Taş, 2016).

### **2.10.1.2 O'Reilly ve Chatman sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı ruhsal açıdan değerlendiren ve inceleyen O'Reilly ve Chatman çalışan personel ve kurum ilişkisini 3 farklı açıdan ele almıştır (Doğaç,2017).

**Uyum Bağlılığı:** Bu sınıflandırmada ilk evrede yer alan uyumun öncelikli amacı örgütün belirlenen hedeflerine yani ödüllere ulaşmaya çalışırken cezalardan uzak durmak esas amaç olmuştur. Burada örgüte olan bağlılığın temelini kazanmak ve ödüllere ulaşmak oluşturur.

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Kurum çalışanları örgütün değerlerini tamamen kabul etmiş ve bağlılık sürecini ancak diğer personel ile birlikte sağladığı sosyal ilişkiler ile sağlamaktadır.

Bu bağlılıkta, bireyler kendi değerlerini örgüte kıyas yaparak ayarlamazlar ve örgütte özdeşleştikleri için kendi inanç ve değerleri gibi benimserler (Özünü, 2013).

**İçselleştirme Bağlılığı:** Örgütü benimseyen çalışanların kurum inançlarını tamamiyle içselleştirdiği için bu durumun davranış ve hareketlerine yansımaları halidir (Kılınç, 2013). İçselleştirme bağlılığı, çalışan kişinin örgüt değerleriyle uyumu halidir. Çalışanlar kendi çıkarları için değil örgüt için değer sağlayan faydalı işler yapmak için eylemde bulunurlar. Kuruma gönülden bağlı olarak çalışmalarını isteyerek çalışmaları o kurumda ayrılık yaşamayacağını belirtisidir (Güney, 2007).

### **2.10.1.3 Etzioni sınıflandırması**

Etzioni Örgütsel bağlılık sınıflandırmasıyla ilgili ilk çalışmayı yapan kişidir. Örgütsel bağlılığın temelinde güç, otorite ve kişiler üzerindeki direktifler vardır. Etzioni bu durumu 3 farklı sınıflandırmada ele almıştır. Bunlar (Bayram, 2005):

**Ahlaki veya Moral Bağlılık:** Örgütün değerlerini, kurallarını ve hedeflerini kendi değerleriymiş gibi benimseyerek belli bir otorite ile içselleştirme temeline dayanır (Budak, 2009).

Çalışan kişi ile örgüt arasındaki duygusal bağın oluşması ahlaki bağlılığın temellerini oluşturur. Bu bağlılık bireyin zamanla örgüte karşı olumlu yönde eğilimini gösterir.

Hesapçı veya Çıkara Dayalı Bağlılık: Bireyler bu bağlılık kavramında örgütlerine karşı bağlılık oluşturan asıl nedenin katkı göstermelerinin karşılığında elde edecekleri ödülü düşünürler. Bir nevi alışveriş ilişkisini temel alan bu durumda örgüt ne verirse çalışanda ona göre davranmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Yabancılaştırıcı veya Zorunlu Bağlılık: Ahlaki bağlılıkta örgüte karşı duygusal bir yönelimi duyan bir kişinin aksine yabancılaştırıcı bağlılıkta ise psikolojik bir bağ vardır. Bireyin bulunduğu kurum içerisinde yaşadığı olumsuz duygular dikkate alınmayarak birtakım zorunlu davranışlara itilmesi halidir. Mahkumların sosyal hizmetlerde çalıştırılması buna örnek olarak verilebilir (Solmuş, 2004).

#### **2.10.1.4 Allen ve Meyer'in sınıflandırması**

Allen ve Meyer çalışan bireyin örgüt ile arasındaki ilişkinin şekillenmesiyle ve örgütün daimi bir üyesi olduğunu gösteren davranışlarda bulunması halini örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005).

Literatürde en çok karşılaşılan sınıflandırmalardan biri de Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık çok boyutlu yaklaşıma göre ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütün temelini oluşturan bileşenlerin varolan hedefler ile özdeşleşme sürecidir. Allen ve Meyer çalışmaları örgütsel bağlılığı çok farklı açılardan ele alınmasını savunan düşünce yapılarıyla en önemli çalışmalar olmuştur. Farklı bileşenlerden oluşan örgüt iç yapısı; üst yönetimler, sendikalar, müşteriler, devlet, yasalar ve kamuoyu gibi çok farklı bağlılıklardan oluşmakta olup bu etkileşimle beraber ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2006).

Allen ve Meyer bu bağlamda tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ile birlikte onların tanımlayıcı ilişkilerini dikkate almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ile çalışan arasındaki iyi olma halinin psikolojik olarak yansımalarıdır (Özutku, 2008: 82).

Allen ve Meyer (1991) çok farklı alanlardan incelemelerde bulunduğu üzere örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarında kurum ve çalışanları arasındaki psikolojik bağlılığı incelendiği de görülmektedir. Bir başka bağlılık olan duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgüte karşı ne kadar yakın hissedebildiği ve örgüt ile olan ilişkisini konu alır. Duygusal bağlılığı yüksek olan bir çalışanın örgütte kalmaya devam etmesi



olağan bir davranıştır. Devam bağlılığında, bireyin örgütten ayrılması sonrasında oluşabilecek maddi manevi kayıpları ifade etmektedir. Bu bağlılıkta kurulan ilişki de kurum ve çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu için kurumlarında kalmayı istedikleri görülmüştür. Normatif bağlılıkta ise bir zorunluluk, mecbur hissetme durumu söz konusu olup, örgütte kalıp çalışmayı zorunlu hissetmesi halidir. Bu bağlılığın yüksek olması demek çalışanın kurumunda zorunlu çalıştığı anlamına gelmek demektir.

Natalie, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı 3 farklı şekilde ele almaktadırlar. Bunlar (Budak, 2009):

- Duygusal bağlılık (affective)
- Devam bağlılığı (continuance)
- Normatif bağlılık

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanları örgüt ile yakınlaştıran, onları örgüt ile özdeşleştiren, örgütün bir parçası hissetmeleri sağlaması ve yakın ilişkilerini kuvvetlendirmesini sağlayan bir bağlılık tipidir. Allen ve Meyer' e göre bu bağlılık, çalışanın örgüt içinde varlığının kabul edildiğini ve örgüte olan katılımını simgeler. Duygusal bağlılığın var olduğu kurumlarda çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi sonucu kurumlarında ayrılmayı asla düşünmez ve kendilerini kurumun bir parçası olarak görürler (Akar ve Yıldırım, 2008).

Duygusal bağlılık, bireyi kurumu ile özdeşleştiren, bütünleştiren ve içerisinde mutluluğun olduğu pozitif kavramın büyüterek devam etmesi halidir.

Duygusal bağlılıkta çalışan bireyler sorumluluklarını fazlasıyla yerine getirip kuruma daha ne kadar faydalı olabilirim düşüncesi ile bağlı olmalarıdır (Çöl ve Ardıç, 2008).

Çalışanların örgüt içerisindeki duygusal bağlılık seviyelerini aktif tutabilmek bazı kriterlere bağlıdır. Bu konuda yapılan çalışmalarda duygusal bağlılığı etkileyen faktörler şunlardır (Doğan ve Kılıç, 2007):

- İşin çekici olması: Örgütte çalışan bireyin yaptığı işten keyif alması ve işin heyecan verici olması,
- Rol açıklığı: Kurumun personelinden ne istediği, beklentileri neler personeline açıkça belirtmesi

- Amaç açıklığı: Çalışanın örgüt için yaptığı işin ne maksatla yaptığı ve bunun bilincinde o amaca yönelik özverili olması,
- Amaç Güçlüğü: İşgörenden işinin getirdiği görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- Önerilere Açıklık: Yönetim olarak çalışanların bilgi, fikir ve deneyimlerini dikkate alması,
- İşgörenler Arasında Uyum: Örgütte çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin içten olması,
- Örgütsel güvenilirlik: Kurumun çalışanlarına vermiş olduğu vaatlere inanması ve sonsuz güven duymaları,
- Eşitlik: Çalışanların eşit şartlarda haklara sahip olması,
- Çalışana Önem: İşgörenlerin emeklerinin karşılığında onları motive edecek ve değer verildiğini hissedecek hamleler yapılması,
- Geri besleme: Çalışanların performans değerlendirme konusunda sürekli bilgi vermek,

**Devamlılık Bağlılığı:** İşgörenin çalıştığı kurum için kendinden çok fazla ödün verdiği, tüm zamanını neredeyse örgüt için harcadığını ve bunun sonucunda emek verdiği ve yatırım yaptığını düşünen çalışanın örgütte kalmak zorunda olduğu inancı oluşmaktadır. Yani iş görenlerin, örgütleri için yaptıkları yatırımlar neticesinde gelişen bağlılık türüdür (Bayram, 2005).

Çalışanların kurumlarından ayrılmaları sonucunda maliyetlerin fazla olacağı inancıyla örgütteki devamlılıklarını sürdürürler. Kurumda kalmalarının en temel nedeni ise gerçekten buna ihtiyaç duydukları için orda kalmalarıdır (Allen ve Meyer, 1991).

Farklı iki etmene dayanmakta olan devam bağlılığında ilk olarak çalışan personelin deneyimsel yatırımları ikinci olarak ise elinde varolan seçeneklerin kısıtlı olmasıdır. Çalışan kişi başka bir yere geçtiğinde varolan bilgi ve deneyimini, tecrübelerini eski örgütünde olduğu gibi yerine getiremeyebilir. Bu yüzden elde ettiği bu kazanımları bulunduğu örgütte daha iyi kullanıp sonuç alacağını düşünmektedir. Dolayısıyla kariyer hayatında kendisine yaptığı bu yatırımın sonucunda örgütte kalmak, çalıştığı

kurumda elde ettiği deneyimsel kazanımlarını başka bir örgütte kullanmamak ise yatırım maliyetini oluşturmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

**Normatif Bağlılık:** Ahlaki (normatif) bağlılık Weiner ve Vardi tarafından önerilip, Weiner tarafından geliştirilmiştir (Saldamlı, 2009).

Normatif bağlılıkta bireyler için ahlaki değerler önemlidir. Çalışanların, örgütlerine karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklarının olması ve bağlı olduğu kurumun değerlerine sahip çıktıkları için örgütte kalmaya zorunlu hissettikleri bağlılık türüdür (Güney, 2007).

Bireyin çalıştığı kuruma karşı canı gönülden bağlı olmasının altında mecburi bir durum yatıyorsa farklı bir ifade ile zorunlu bir bağlılık var ise bağlı olduğu kuruma karşı kendini bazı nedenlerden dolayı yükümlü hissetmesinden kaynaklı olmaktadır. Çalıştığı kurum içerisinde aldığı eğitimlerinin, kurduğu iyi ilişkilerin kendisine bir kazanım olduğunu düşünerek bir nevi ödemesi gereken bir durum hissetmesi ve minnettar olması sebebiyle bulunduğu kuruma karşı görevini fazlasıyla yerine getirmeye çalışmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015)

Normatif bağlılıkta kişinin kendi isteğinden ziyade kuruma karşı yapmış olduğu işin ahlaki ve doğru olduğuna inanmasından kaynaklanmaktadır. Ahlaki bu bağlılık bazen toplumdaki diğer kişilerce eleştiriye maruz kalmamak veya baskı etkisi ile de bu durum ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2009).

“Bu örgütte kalmalıyım” sloganı normatif bağlılığın gereksinim duyduğu düşünceyi içermektedir (İnce ve Gül, 2005).

### **2.10.2 Davranışsal bağlılık**

Davranışsal bağlılık, kurum çalışanlarının kurumda kaldıkları süre zarfında edindiği tüm bilgileri, adaptasyonu, yaşam deneyimleri ve iş hayatındaki intibak süreçlerinin de yer aldığı bu evrenin gelişmesi kuruma karşı ne derece bağlılıklar onunla yakından ilgilidir. Uzun yıllar devam eden çalışma hayatlarında ki tecrübeleri yer değiştirmeden hep aynı kurumda çalışabilmenin tutarlılığını göstermiş olur. Davranışsal bağlılık durumunu hissettiren bir çalışan örgütten çok örgütün faaliyetine adapte olmaya çalışmaktadırlar (Öztürk, 2013).

Davranışsal bağlılık, bireyin daha önce göstermiş olduğu davranışları sonucunun örgütte hala kalmış olması süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalması demek;

devamsızlık yapmaması, uygun tutum ve davranışlar sergilemesi ve gerçekten kurumda olma isteğini belirgin bir şekilde hissettirmesi gibi davranışlardır (İnce ve Gül, 2005).

### **2.10.2.1 Becker Yan bahis kuramı**

Becker (1960) bireyin, çalıştığı kurum için duygusal olarak bir bağlılık hissetmediğini, aynı zamanda bağlanmadığında kaybedeceklerini düşündüğünden kuruma karşı bağlandığını sürekliliğinin bu yüzden olduğunu ifade etmiştir (Gül, 2002).

Yan bahis teorisi “temelli bağlılıkta” üç farklı bileşen vardır. Bunlardan ilki, bireyin davranışlarında herhangi bir tutarsızlık yaratacak durumun dışarıdan gelecek bir kaynağa bağlı olması durumudur. İkinci bileşen ise çalışanın bu ortaya çıkan dışsal ilgi kaynağını tutarlı davranışlar silsilesine tercih etme durumudur. Diğer ve son bileşense tutarlı olabilecek tüm davranışlardan vazgeçmiş olma olarak ifade edilmektedir (Genç, 2014).

İçinde bulunduğu mevcut kuruma karşı bağlılık göstermesinin 4 farklı yan bahis kaynaklı nedeni aşağıda belirtilmiştir (Hüseyinlioğlu, 2010):

**Sosyolojik beklentiler:** Toplumun kişilerden beklentileri bazen davranışlarını sınırlamaya ve yan bahislere girmelerine neden olabilmektedir. Bireyler yaşadığı toplumun isteklerine, sorularına cevap verebilmek adına davranışlarında bazı kısıtlamalara yol açan yan bahislere girmektedir. Toplumun beklentilerinin olması sonucu örnek olarak iş hayatında çok sık iş değiştiren bireylere güvenilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

**Kurumdaki bürokratik düzenlemeler:** Bürokratik düzenlemelere örnek olarak, her ay emeklilik aylığına az da olsa bir kesintinin yapıldığını bilen bir kişinin işten çıkmak istemesi söz konusu olunca hesap yapılmış ve hizmet süresi boyunca yapılan kesintinin büyük bir tutara oluştuğunu görmesi onu bürokratik olarak bir düzenlemeye yönlendirip yan bahse sokar. Çünkü bu kurumdan ayrılırsa yıllardır çalıştığı emeğinin karşılığı olan bu parayı hakedemeyecek olması durumu onun emekli aylığını alamamasına da yol açacaktır.

**Sosyal etkileşimler:** Çalışanlar kurum içerisinde sosyal ilişkilerinin gelişmesi yönünde iyi ilişkiler kurmak isterler bunu yaparken kendisi ile ilgili de iyi bir algı

oluşmasını sağlarlar. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumundadırlar. Örnek vermek gerekirse birey kendini güvenilir sözünün eri biri olarak gösteriyorsa bunun aksi bir davranışta bulunmaması gerekir. Yalan söylemesi demek onun için oluşan güvenilir kanaatinin bozulması demek olacağı için güvenilir, sadık ve samimi görünmesi bağlılığının simgesi olduğu anlamına gelmelidir.

**Sosyal pozisyona uyum:** Yan bahisler genelde kişilerin alışkanlıkları ve yaşadığı topluma, içinde bulunduğu duruma ayak uydurmaları neticesinde oluşurlar. Kendisi için biçilmiş bir rolün sorumluluklarını fazlasıyla yerine getirmeye öylesine alışmıştır ki bu kalıbın dışına çıkamayacaktır.

Zaman içinde bu duruma giderek alıştırılan sayıca fazla yan bahisler geliştirilmektedir. Kişinin iş hayatında ki süresi, tecrübesi ve yaşı bu zamana kadar yaptığı işin bir işareti olduğu savunulur. Dolayısıyla kuruma vermiş olduğu onca yıldan sonra hem çalıştığı iş yılı, emeği hem yaşı, tecrübesi onun kazancının getirisi olacağı için bu kurumdan ayrılmak istemeyecektir (İnce ve Gül, 2005).

### **2.10.2.2 Salancik'in sınıflandırması**

Salancik'in yaklaşımı bireyde gözlemlenen davranış ve tutumlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin davranışlarında görülen uyumsuz bir durum gerilim ve strese yol açacaktır. Aynı tutarlılıkta davranmayı sürdüren kişilerin bağlılık düzeyi yüksek olacaktır fakat bazı zamanlar her duruma aynı şekilde bağlanılacağı anlamına da gelmemekle beraber kişi öz tutum ve davranışlarından bazıları bu tutarlılığı etkilemektedir (Gül, 2003).

Bağlılıkta bazı ayırt edici özellikler bireyin davranışlarını bağlayıcı yapar. Bunlar; belirgin olma, iptal edilebilirlik, irade ve tanınma. Davranışlardaki saydamlığı açıklarken; ilki davranışlardaki gözle görülür şeffaflık, diğeri ise davranıştaki kapalılığıdır. Her zaman davranışlar gözlemlenemeyebilir ve belli bir açıklığı yansıtmayan bu davranışlara karşı kişiler birtakım düşünceler yükleyip çıkarım ile gerçeği bulmaya çalışırlar. Davranışların belirsizliği de işi oldukça zorlaştırır. İptal edilebilirlik ise bağlılığın etkilendiği bir diğer faktördür. Bireyler bazı eylemleri denerler ve uygun olup olmadığına bakarlar. Uygun olmaması halinde düşüncelerini hemen değiştirip yeni eylemler gerçekleştirirler. Ayırt edici diğer bir özellik ise iradedir. Kişilerin davranışlarını açıklar, belli bir yükümlülük içerir. Son özellik olan

tanınma özelliğidir. Sosyal bir anlam ifade eden bu eylemi ilişkilendirirken kişiler hakkında bilgi verir (Staw ve Salancik, 1982).

Davranışa özgü bir bağlılığın oluşabilmesini Salancik şu şekilde ifade etmiştir; kurum ile kişi arasındaki ilişkiyi temsil eden ruhsal durum sonucunda tavır ve davranışlarını istekli bir şekilde devam ettirme tutarlılığı içinde olması beklenmektedir. Bireyin sergilediği davranışlarda ki bu tutarlılık ise örgüte olan inançlarını kuvvetlendirip bağlılığı arttırmaktadır. Tutarsızlık ise bireyin tavır ve davranışlarına yansıdığına gerginlik ve üzüntüye neden olacaktır (Allen ve Meyer, 1991).

## **2.11 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Örgütsel bağlılığın temelinde ve devam ettiği süreç içerisinde yer alan pek çok unsur mevcuttur. Bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır:

**Kişisel Unsurlar:** Cinsiyet, Yaş, Medeni Hal, Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi.

**Örgütsel Unsurlar:** İşin Niteliği ve Önemi, Stres, Ücret, Örgütsel Ödüller, Takım Çalışması, Rol Belirsizliği ve Çatışması, Örgütsel Adalet.

**Örgüt Dışı Unsurlar:** Profosyonellik, Seçenekli İş İmkanı.

### **2.11.1 Kişisel unsurlar**

Örgütsel bağlılığın önemli unsurlarından olan kişisel unsurlar, örgüt hedef ve amaçlarına ulaşmasında ve kişinin örgüt içerisinde uzun seneler kalmasında önemli bir yer tutmaktadır. Demog-rafik unsurlar arasında yer alan cinsiyet ve yaş, medeni hal, çalışma süresi ve eğitim seviyesi ise bireyi etkileyen unsurlar olarak ayrılmaktadır (Kılınç, 2013).

#### **2.11.1.1 Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi sürecinde kadın ve erkek çalışanlar olarak birçok açıdan değerlendirilen çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde bir grup araştırmacıya göre kadınların erkeklere oranla bağlılıklarının daha çok olduğu ileri sürülmüştür. Bu durumun nedeni ise kadınların kariyer mücadelesi boyunca erkeklerden daha fazla engel aşma mücadelesi vermeleri gösterilir (Gürkan ve Keleş, 2006).

Farklı bir araştırmacı topluluğu ise tam tersini savunarak kadınların annelik, ev hayatı ve diğer ailevi sorumluluklarının olması kadını iş hayatının dışında tuttuğu ve bu durumu erkeklerden daha az önemsedikleri için erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğu savunulmuştur (Öztürk, 2013).

Araştırma bulgularının temel alındığı örgütsel bağlılık konusu hakkında erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılığının fazla olması bazı farklı bağlılık kuramlarını öne sürmüştür. Bunlardan ilki iş modelidir. İş modelini değerlendirdiğimizde örgütsel bağlılık açısından erkek ve kadın arasında cinsiyet kaynaklı ayırt edici bir durum söz konusu değildir. Gözlenen tek farklılık kadın ve erkek çalışanların farklı işlerde ve farklı statülerde çalışması olmuştur. Erkekler alışanların çoğunluğu genelde kadın çalışanlardan daha iyi statülerde ve daha iyi şartlarda çalıştığı için genellikle örgüte daha fazla bağlanırlar. İkinci kuram ise “cinsiyet modeli” dir. Bu model ise iş modelinin aksine bağlılığın cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterdiğini savunur. Kadınlar aile içindeki bazı sorumlulukları, örgüt amaç ve değerlerinden daha öncelikli gördüğü için örgüte daha az bağlanırlar (Atay, 2006).

### **2.11.1.2 Yaş**

İş hayatına başlayan genç çalışanların eğitim durumları ve ilgi alanlarına uygun standartlarda kendilerine ait bir işi bulma sürecinde epey zorluklarla karşılaşırlar ve bu süreç içerisinde iş arkadaşlarına, çalışma hayatına, iş koşullarına alışmaları zaman alacağı gibi örgüt-sel bağlanmaları konusunda da belirli bir sürenin geçmesine neden olur (akır, 2001).

Bu duruma karşılık mevcut iş yerlerinde yaşı nedeniyle belirli olanakları kaçırmış eğitim konusunda fırsatların azalmış, iş imkanları kısıtlı birçok sebeplerle varolan işlerine daha çok bağlandıkları ve örgütsel bağlılıkları da gençlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

İleri yaş grubunda yer alan çalışanların gençlere göre örgütsel bağlılıklarının yüksek olması şu şekilde açıklanabilir (Öztürk, 2013).

- Uzun yıllar örgütte yer alması yaşının vermiş olduğu tecrübe ile daha iyi pozisyonlarda görev alma imkanının artacağı düşünceci,
- Önüne çıkabilecek bazı iş fırsatlarını değerlendirirken söz konusu yaş faktöründen dolayı riskli olabileceği düşünceci,

- Yaşın vermiş olduğu tecrübe, bilgi ve deneyim ile birlikte iş hayatında özgüvenlerinin yüksek olması, söz konusu örgütsel bağlılık ve verimliliği arttırır.

### **2.11.1.3 Medeni durum**

Medeni durum ile örgütsel bağlılık konusunu ele alan araştırmalar oldukça azdır. Yapılan bir araştırma neticesinde evli olan veya eşinden ayrılmış kadın bireylerin işten ayrılmayı düşünmeleri bekar kişilere oranla daha maliyetli olacağını için mevcut işlerinde çalışmaya devam etmeleri de devam bağlılıklarını arttıracığı ifade edilir (Güçlü, 2006).

Kadın çalışanların üstlenmiş olduğu birçok sorumluluğun beraberinde yöneticilik sorumlulukları da eklenince çoğunlukla ailesi ve kariyeri arasında tercih yapmak zorunda kalmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012).

### **2.11.1.4 Çalışma süresi**

Kişinin örgüt içinde geçirmiş olduğu çalışma hayatını ifade etmektedir. Yıllardır aynı örgüte hizmet etmiş bir çalışan ile yeni başlayan bir bireyin örgüte olan bağlılığı çok farklı olacaktır. Çalışmış oldukları kurumda buldukları zaman ne kadar fazla olursa kazançları da artacağından bu beklenti içinde olmaları onların bağlılığını pozitif yönde etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Mathieu ve Zajac, çalışma süreleri fazla olan kurum personelleri zaman içinde örgüt değer ve inançlarını benimsemiş ve psikolojik olarak kendilerini örgütlerine karşı daha bir bağlı hissettikleri belirtilmiştir (Güçlü, 2006).

Buchanan'a göre ise işe başlayan bir kişinin örgütteki ilk yılı çok önemlidir. Bu süreç içerisinde çalıştığı kurumun bireye neler kazandırıp kazandıramayacağını anlamasına yardımcı olur. Bir sonraki iki ve dördüncü çalışma yılları içerisinde ise kişide örgüt içerisinde başarısız olacağı korkusu yerleşmeye başlar ayrıca kariyer gelişimi için gerekli tüm koşulları zorlar. Örgüt içindeki çalışma yılı beş yılı aştıktan sonra olgunluk evresi gelişir ve kişiyi kurumuna karşı daha bağlı yapar. 11 ve üstü çalışma süresini dolduran çalışanlar için ise iş doyumu, çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Kurum içerisinde geçirmiş olduğu çalışma yılı ile duygusal bağlılık arasında ciddi bir bağ oluşur ve zaman içinde böyle güçlü bir bağ



kuramayan kişilerin vazgeçtikleri, kurumdan ayrılmak istedikleri durumu ile karşılaşmaktadır (Al, 2007).

#### **2.11.1.5 Eğitim durumu**

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki sonucunda bazı araştırma verilerine göre, eğitim şartları ileri düzeyde olan bir bireyin örgüte karşı bağlılık düzeyinin de çok fazla olmadığı belirlenmiştir (Albayrak, 2007).

İş yaşamında kişilerin beklentilerinin karşılığında onları kuruma karşı bağlı kılan unsurların başında eğitim durumu gelmektedir. Kişilerin eğitim durumu iyileştikçe hem sosyal hayattta hem de örgüt içindeki beklentilerinin arttığı görülmektedir. Bireyler almış olduğu eğitimler sonrasında hakettiği çalışma koşullarında yer almak ve statüsüne göre maaşının iyileştirilmesi gibi beklentiler içerisine girmektedirler. Sonuç olarak bu durum örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir (Barhayim ve Berman, 2002).

Bazı araştırmalar sonucunda ise eğitim ve bilgi düzeyi gelişmiş kişilerin sorumluluk alma duygusu gelişir ve örgüt içinde kendi kararlarını uygulama konusunda daha bağımsız olurlar. Bu durum örgüt içinde çalışanların sıradan bir iş hayatının olmasının önüne geçerek onların işini ve örgütünü benimsemesini sağlayıp aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Eren, 2008).

#### **2.11.2 Örgütsel faktörler**

Örgütsel faktörleri; işin niteliği ve önemi, stres, ücret, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması, örgütsel adalet olarak incelemek mümkündür.

##### **2.11.2.1 İşin niteliği ve önemi**

İşin niteliği, insanların yaşamları üzerinde, dış çevrede veya bir işi icra ederken üzerinde yaratmış olduğu etki olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda düşük seviyede çalışan kişilerin bazı kişisel faktörlere bağlı olarak yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi faktörler örgütsel bağlılığı daha fazla etkilerken yüksek statüde çalışan bireyler için ise örgütsel faktörler örgüte olan bağlılığı daha fazla etkilemektedir (Atay, 2006).

Çalışan bireyler kendi üzerinde hissettikleri baskı ile çalışamayacağını ve bu durum sonucunda kendilerine karışılmasından hoşlanmamakla beraber emir verilmesi de motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Kendilerine olan özgüven duygularını kaybetmekten hoşlanmazlar ve bu durumu iyileştirmek adına kişisel gelişimlerine arttırmak için kendilerinin bağımsız karar alabileceği, inisiyatif uygulayabileceği bir iş ortamını önemserler. Kendi yeteneklerinin farkında olması, nitelikli işler konusunda fikirlerinin alınması ve başarılı oldukları konusunda takdir almaları çalışan bireyin tatmin olmasını ve iş yerinde daha verimli bir çalışan olmasını sağlar (Gözen, 2007).

### **2.11.2.2 Stres**

Bireyin algıladığı her hangi durum sonrası fiziksel ya da duygusal olarak içinde bulunduğu durumla başa çıkamaması durumunda kişi üzerinde yaratmış olduğu gerginlik halinin kişiyi genellikle olumsuz etkilemesi durumuna “stres” adı verilmektedir.

Günümüz koşullarında çok ağır ve yoğun iş temposunun hakim olduğu koşullarda çalışan bireyler bu stresi oldukça hissetmektedirler. Stres yaratan faktörlerin başında yöneticilerin ve yakın çevre koşullarının geliyor olması yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte çok zorlanmaktadır. Düşündüklerini çeşitli sebepler nedeniyle gerçekleştiremeyen ve dış koşulların baskısı ile kendi programından vazgeçmek zorunda kalan bireyler fazla stres ve gerilim yaşamaktadırlar (Eren, 2000).

İş hayatında yaşanan uzun süreli stresin kişiler üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu durum örgüt içinde çalışanların gergin bir ortamda çalışmalarına ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla işyeri bundan zarar görmektedir. Stresin yaşanmadığı bir iş ortamında çalışanlar hem daha fazla örgüte katkı sağlar hem de iş doyumunu yüksek olur (Özdevecioğlu vd., 2003).

### **2.11.2.3 Ücret**

Örgütsel bağlılığı arttıracak diğer önemli bir faktör ise ücret ve ödüllerdir. Çalışan bireyler temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve düzenli olarak emeklerinin karşılığında örgütten gelir sağlamaları bu noktada önemli rol oynar (Budak, 2009).

Örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacak uygulamaları Acuner şu şekilde belirtmiştir (Öztürk, 2013):

- Çalışan bireylerin başarılı olmaları halinde sertifika veya plaket verilmelidir.
- Uzun yıllar örgüte hizmet etmiş personele hizmetlerinden dolayı teşekkür belgesi verilmelidir.
- Bireylerin fikirlerine saygı duyulmalı ve yapmış olduğu çalışmalar, araştırmalar ve projeleri sunabilmelerine fırsat verilmelidir.
- Yapılan projelerden elde edilen başarıların tüm kuruma duyurulması.

Yapılan her olay sonrası kişi ve kişileri teşvik etmek, onure etmek onları bağlı oldukları kuruma karşı daha çok ait hissettirir ve kurum içinde olumlu geri dönüşler alınmasını sağlar.

#### **2.11.2.4 Örgütsel ödüller**

Yapılan işin sonucunda başarılı her personel kurum idarecileri ve yöneticileri tarafından motive edilmek, takdir edilmek, alkışlanmak gibi birtakım beklentiler içine girerler. Performans kalitelerini arttırmanın en güzel yolu onları değerli hissettirmektir. Kişiyi çalıştığı kurumuna işine karşı ait olduğunu hissettirecek onlar için ne kadar önemli bir personel olduğu inancının oluşmasını sağlamak personelin başarısını arttıracaktır. Personeli rahatlatarak maddi boyuttaki ödüllerin yanı sıra bulunduğu pozisyonda kendini geliştirmesine imkan verecek statülerde yer almak da çalışanın bağlılığını arttırmak açısından önemli bir yol olmuştur (Çetinel, 2008). Örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasının en önemli kaynağı da ödül sisteminde ki yaşanan motivasyon durumunun kişiyi iyi hissetmesi sonucu oluşmasıdır (Grusky, 1996).

#### **2.11.2.5 Takım çalışması**

Örgüt içinde birbirleri ile uyum sağlayan çalışanların aynı amaç için mücadele etmeleri grup dinamizmini artırırken başarıyı da arttırmaktadır. Çalışanların birbirleri arasındaki bu bağlılık örgüte olan bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda Tavistock Enstitüsü takım olarak çalışmayı görev haline getiren birlikte hareket eden bireylerin kendilerine olan güvenin arttığını ve kişisel sorumluluklarına oranla takım çalışması halinde yapılan

görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiklerini gözlemlemişlerdir. Böylelikle işine sahip çıkma duyguları artacak olan çalışanların örgüte karşı bağlılıkları artacaktır. Örgüte bağlılıklarını arttırması açısından takım çalışması yöntemi en sık kullanılan yöntemlerden biridir (Atalay, 2010).

#### **2.11.2.6 Rol belirsizliği ve çatışması**

Örgüt içinde çalışan bireyler çoğu zaman yaptığı işin tam olarak ne olduğunu bilmemesi, hangi görevleri kendisinin yapıp hangilerinden sorumlu olup olmadığı konusunda bir görev tanımı olmayışı zaman zaman sıkıntılar doğurabilmektedir. Bu durum hem çalışma arkadaşları ile sorunlara yol açmakta hem de motivasyonunu düşürerek örgüte olan bağlılığını azalmasına neden olmaktadır. Rol belirsizliği, kurum içinde çalışanların görevlerini tam olarak yerine getirememesi performanslarını olumsuz etkilemekte ve yaşanan bu durum görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde çalışma arkadaşları ile iletişimsizlik yaratarak rol çatışması yaşamalarına sebep olmaktadır (Gül ve diğerleri, 2008).

Rol çatışmasının bağlılık üzerinde etkilerini incelendiğinde genellikle yaşanan durumlarda davranışsal olarak değil psikolojik olarak birey üzerinde etkisini göstermektedir. Bireyin kendisini iş arkadaşlarından uzak tutması diyalog kurmayarak ilgisiz davranması gibi bazı davranışlar sık rastlanılan davranışlar olarak bilinmektedir. İş yerinde yaşanan rol çatışması iş doyumlarını düşürerek çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını azaltmaktadır (Atay, 2006).

#### **2.11.2.7 Örgütsel adalet**

Adalet, en iyi ve en doğru çözümü gösteren bir erdem olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle işbirliği faaliyetini temel alan Diğer bir tanıma göre ise adalet, işbirliği faaliyetine dayalı bir uygulama olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı ise örgüt içinde verilen kararların dağıtımının her iki taraf içinde ne kadar adil olup olmadığı verilen karar ve uygulamaların doğru süreci takip edip etmediğini içermektedir (Atay, 2006).

Örgütsel adaletin boyutları dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç farklı şekilde ele alınmaktadır (Demirci, 2008). Prosedürel adalet, elde edilmesi beklenen sonuçlara ulaşmak için kullanılan yöntem ve süreçlerdir. Bu yaklaşıma göre göre prosedürel adalet kavramında çalışanların örgüt ile ilgili

kararları alırken ve karar verildiği aşamalarında bazı prosedürleri gözardı etmedikleri savunulmaktadır. Etkileşimsel adalet, örgüt içinde iletişime değer verildiğini ve alınan bazı kararların çalışan bireylere hangi şekilde söylenmesi gerektiği ve söyleneceği ile ilgilenen adalet algılamasıdır. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Örgütsel bağlılığı kurum içinde tabana yaymak için öncelikle kurumsal adaleti sağlamak önemli olduğu gibi örgüt hedef ve politikalarının desteklemesi de çok önemlidir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan bazı çalışanların örgüte karşı bağlılıklarında yüksek çıktığı söylenebilir. Adil davranışların olması ve kurum içinde verilen kararların adaletli olması kurumu ve yöneticisini birlikte değerlendirir. Yaşanılan bazı güvensizlikler, kuruma olan inancın yitirilmesi, düşük maaş, uygulamaların ve vaatlerin yetersiz oluşu çalışanın örgütsel bağlılığını da olumsuz etkileyeceği farklı nedenler olarak sıralanabilir (Albayrak, 2007).

### **2.11.3 Örgüt dışı faktörler**

#### **2.11.3.1 Profosyonellik**

Profesyonellik, yetkinlik elde ettiğimiz ve yaptığımız iş ile ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, kişinin çalıştığı zaman içinde elde ettiği kazanımlar ile kendini mesleki anlamda ne kadar yetiştirdiğidir (Atay, 2006).

Profesyonellerin çalıştıkları kurumlar, bireylerin kariyer gelişimleri açısından onları destekliyor fikir ve kararlarına saygı duyuyor ise bireylerin mesleki anlamda bağımsızlıkları olumsuz yönde örgüte karşı olan bağımsızlıkları ise olumlu yönde etkilenir (Öztürk, 2013).

Mesleki bağlılığın konu edindiği örgüte devam etme ve ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sonucunda mesleki bağlılığın yüksek olduğu kişiler örgütlerine bağlılık göstermekte ve ayrılma gibi bir niyetleri ise düşük çıkmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2008).

#### **2.11.3.2 Seçenekli iş imkanı**

İş hayatında kişileri etkileyen en önemli unsurlardan biri de dış çevre faktörüdür. İstihdam yönünden işsizlik oranı hala yüksek olan ülkemiz koşullarında ise bu faktör kaçınılmazdır. İstihdam ve iş alternatiflerini ele aldığımızda çalışan bireylerin kişisel

yetenekleri değil, örgüt içindeki hedef ve idealler, sektör olarak avantajı, sosyo-ekonomik olarak ülke içinde ve dışındaki durumu ile ilgilidir (Atay, 2006).

Eğitimli bireyler iş hayatında genel olarak alternatif iş imkanları biraz daha fazla olsa da her zaman geçerli bir durumda olmayabiliyor. Daha önce de belirtildiği gibi alternatif iş imkanları bireyin yetenekleri ile ilgili olduğu kadar ülkenin sosyo-ekonomik durumu ile de ilgilidir. Bağlılık olarak yapılan iş pazarının azlığı, alternatiflerin olmayışı da çalışan bireylerin buldukları iş koluna veya kurumuna karşı daha çok bağlanması ile sonuçlanacaktır. İşsizlik koşullarına bağlı olarak iş değiştirme, işten ayrılma niyetleri olumsuz etkilenecek ve daha iyi iş bulamayacakları için çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Çetinel, 2008).

## **2.12 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

### **2.12.1 İşe devamsızlık**

İşe devamsızlık, personelin çalıştığı kuruma hiçbir bilgi vermeksizin nedensizce işe gelmemesidir. Herhangi kişisel nedenden dolayı hastalık, aile içi diğer bireylerle ilgili bir sorun yaşandığında veya yoğun çalıştığı işi, keyif almadığı işine gitmek istememesi, karşılaşmak istemediği yönetici vs. gibi kişilerle aynı ortamda olmak istemeyişi gibi nedenlerle işe devamsızlık yaşanmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010).

İşe devamsızlığın önüne geçebilmek için işe yeni başlayan bireylere alışma evresi planlanarak kurumdaki işler ile ilgili veya kurum kültürünü anlayabilmesi için bir ön eğitimden geçmelidirler. Yapılan araştırmalara göre eğitim alan kişiler çalıştığı iş yerine karşı daha bağlı oldukları görülmüş ve işe devamsızlıklarının ise daha az yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bu sayede yeni başlayan ve halen çalışmakta olan bireylere iş yeri ile ilgili hertürlü kolaylığın sağlandığı, fikir ve düşüncelerine önem verildiğini ve kendilerini özgüvenli hissetmelerini sağlayarak iş koşullarına adaptasyon sağlanmış, acemilik dönemini geçirilmiş ve işi yapabilecek yetkinliğe ulaşması sağlanarak işle ilgili sorunları da oldukça azalmaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010).

### **2.12.2 İşten ayrılma niyeti**

İşten ayrılma niyeti, buldukları iş koşullarının kendi değer ve çıkarlarına uymadığı ve tatmin olmadıkları durumlar sonrası yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Özünü, 2013).

Çalışan bireyler uzun süre iş yerinde yaşamış oldukları koşullara katlanamayıp işten uzaklaşarak ayrılmayı düşünürler. İşten ayrılma niyetinin yaşanmasında kişisel olarak, ailevi yönden maddi olarak birçok nedeni olabileceği gibi iş tatmini ve iş doyumunu gibi etkenler ise en önemli etkileyici unsurlardır. Kurumlarda yaşanan gelişmeler içinde performans açısından iyi düzeyde kendini yetiştirmiş kalifiye bir personelin işten ayrılmak istemesi örgüt tarafından istenmeyen bir durum iken, performansı kurum için yeterli olmayan düşük düzeyde olan bir personelin işten ayrılmak isteği ise kurum için pozitif bir olaydır (Turunç ve Çelik, 2010).

Kurum personelinin sağladığı fayda potansiyelin çok altında bir performans olduğunda çalışan kişi çabasını azaltarak işten ayrılma niyeti içerisine girerek ya yeni bir iş bulma çabası içine girer yada iş bulamadan çalıştığı kurumdan ayrılır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009).

### **2.12.3 Performans artışı**

Performans, belirli bir amaç için yapılan planlı hazırlıklar sonrasında ulaşılan durumu ne noktada olduğunu, nereye varabildiğini ne kazandırdığını nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Çalışan bireyin ortaya koyduğu hizmet elde ettiği verimlilik genel olarak performansın tanımlamaktadır. Kısacası amaç ve hedefler gerçekleştirilirken başarılı bir şekilde elde edilen hizmet ve ürünün ortaya çıkması halidir (Özer, 2009).

İş performansı çalışan kişinin yerine getirmesi gereken bir işi doğru vakit ve zamanda yerine getirerek elde ettiği sonuçtur. Elde ettiği bu sonuç bazen olumlu olarak sonuçlanır ve görevini başarıyla yerine getiren kişinin yüksek performans gösterdiği kabul edilir. Ancak bazen sonuç olumsuz olduğu ve başarısız bir süreç ve performans durumu ile karşılaşılabilir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu bir sonuç elde edebilen yüksek performans sergileyen çalışanlarının olması büyük önem taşır (Onay vd., 2011).

Personelin göstermiş olduğu performans, kurum performansından ayrı tutulamaz. Çalışan bireylerin bireysel performanslarından elde edilen sonuca göre hareket etmek doğru değildir. Birimin planlarını oluşturmasında ve bunu tabana yaymasında

performans yönetimi devreye girer ve örgütsel performans yönetiminin olmadığı bir işletmede bireysel performansın ele alındığı bir yönetim sistemini kabul etmek olumsuzlukla sonuçlanabilir (Çevik, 2000; Çevik vd., 2008).

Kamuda da hizmeti güçlendirmek adına performans yönetimi ile ilgili yeni reformlar yapması ve temelinde aslında en yaygın olarak insan kaynakları yönetiminin uygulanması yaygınlaştırılmıştır. Sonuç olarak çalışanların performansları değerlendirilir ve beklenen talepler doğrultusunda geliştirmek için önlemler alınırsa başarılı olabilir (Fry, Stoner ve Hattwick, 2004).

#### **2.12.4 Örgütsel vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık, bireyin kendi iradesi ile tamamen isteğe bağlı ve örgütün etkinliğini arttıran örgüt için faydalı davranışlardır (Sürgevil, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışında karşılık beklemeden verilen bir çabanın sonucunu görmek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır:

Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, kurum hedef ve amaçlar, faaliyetler ve uygulamalara katılması olarak ortaya çıkan davranış türüdür. Çalışanların kurum içinde üretken ve aktif olarak yer alması gerekir.

İkinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgüt içinde sağladığı katkının yanında örgüt dışında da her türlü zararlı davranıştan uzak durmak ve kurumun çıkarlarını zedeleyecek, kuruma zarar verecek davranışlardan kaçınarak örgüt yararına davranışlarda bulunmasıdır (Sökmen ve Boylu, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili örgüt yararına yapılmış iki farklı faktör ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlığın temelinde çalışanların bireysel amaçlarının ve örgütün amaçlarının uyumlu olması vardır. Önemli diğer faktörler ise gönüllülük esas olması ve asla zorunluluk olmamasıdır. Bu yüzden karşılaşılan herhangi bir durumda çalışana ihmalî söz konusu durumunda ceza oluşturulamaz. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan iş doyumunu, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı kavramlarının çalışan birey üzerinde sebepli veya sebepsiz yere de işten ayrılmasına neden olabilir (Gürbüz, 2006).



## **2.13 Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ile İlgili Çalışmalar**

Cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaları incelediğimizde ayrı ayrı olmak üzere konuları ele alıp inceleyen çalışmalar varken aynı konuların birbiri ile bağlantısını konu alan çok daha az araştırma var.

Cam tavan sendromu iş hayatında genellikle kadın çalışanların karşılaştığı bir sorunmuş gibi algılansa da aslında erkek çalışanlarda mevcut kariyer yarışında az da olsa bu sendromu yaşamaktadırlar. Ancak bu sendromu aşıp üst yönetim pozisyonuna ulaşabilen kadın sayısı oldukça azdır. Ülkemizde veya dünya genelinde küresel anlamda ciddi bir ilerleme kaydedilmesine rağmen üst yönetim kademelerinde kadınlara daha az yer verilmektedir (Akpınar, 2013).

Cam tavan sendromu kadınların iş yaşamında karşılarına çıkan zorluklar ve terfi etmelerinin önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte yer alan çalışanlar ve örgütün bakış açılarının değerlendirmeleri de örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılmak istenmesidir (Demirci, 2008).

Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık konuları ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı aşağıda belirtilmiştir:

Dost ve arkadaşları (2002), yapmış oldukları araştırma sonucunda; cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkisi orta düzeyde bulunmuştur. Araştırma Pakistan' da iki farklı kentte yer alan özel ve kamu kurumlarında yapılmıştır. Araştırmaya 350 kişi katılmış ve çıkan sonuçların değerlendirilmesinde korelasyon analizi yapılmıştır. Cinsiyete dayanan bir ayrımcılık ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Aynı yıl içerisinde Britt (2002), tarafından yapılan araştırma ise İngiltere'de yükseköğrenimde üst yönetim pozisyonunda çalışmakta olan yönetici kademesi üzerine yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre kadınlar üst yönetimde yer almak için teşvik edilmiş ancak kariyer engelleri uygulandığı için engel bir durumun yaşandığı görülmektedir. Yapılan çalışmanın verileri örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiş, bununla birlikte normatif ile devam bağlılığının da kariyer gelişimi ile ters yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Örücü ve arkadaşları tarafından (2007), “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği” adlı araştırmasında kadın çalışanların toplumsal değerler ve algılar çerçevesinde kendisine biçilen birçok rol olduğu bunun yanında aile içi sorumluluklarının fazla olması, kadın çalışanların kariyer ilerlemelerinde yaşadığı olumsuzlukları yaşanmasına neden olmuştur. Sonuç olarak da araştırmaya katılan 200 kişinin % 74’ü vermiş olduğu cevap ile kariyer gelişimlerinin olumsuz etkilendiği konusunda kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Kadın iş hayatına yön vermeye çalışırken aile içerisinde de bazı görev ve sorumluluklarını yerine getirmek istemesi yoğun bir çalışma hayatına ayak uydurmaya çalışması kadınların kariyer gelişiminde engel teşkil etmektedir. Başarılı bir kariyer gelişimi planlarken annelik görevi yapmış olduğu işinin önüne geçmiş onun iş ortamında çoğu zaman uzak kalmasına neden olmuş ve bu durum kariyer planlamasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Berrin Güzel (2009), tarafından yapılan “Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” çalışması Kuşadası’nda faaliyet gösteren 12 otelde toplamda 148 personele uygulanmıştır. Cam tavan sendromu kariyer engelleri ile sosyal nedenlere dayalı kariyer engelleri olmak üzere ikiye ayırmıştır. Cam tavan sendromu devam ve normatif bağlılığı etkilemediği tespit edilirken duygusal bağlılık ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında da orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre, cam tavan sendromu ile karşılaşan kadın çalışanlar iş yerinden ayrılmayı düşünmemiş tam tersi duygusal olarak iş yerine karşı büyük bir bağlılık hissettikleri görülmüştür.

Sing ve Sing (2010), tarafından yapılan çalışmada cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde farklılıklar tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ayırıcı cinsiyet faktörü arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Dilek Özünlü (2013), tarafından “Cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma” çalışması Kütahya’da özel sektörde faaliyette bulunan iki ayrı kurumda çalışan kadınlara yönelik olup cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları

arasında yer alan normatif bağıllık ile anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre, sendromun arttığı kurumlarda örgüte olan bağıllık düzeyi azalmaktadır.

Imam ve Shah (2013), yılında yapmış oldukları çalışma sonucunda cam tavan sendromu ve örgütsel bağıllık kavramları arasında ters yönde bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

2016 yılında İmamoğlu' nun (2016: 5-126) "Cam Tavan Sendromu İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında örgütsel bağıllık ile cam tavan sendromu arasında ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma İstanbul Beylikdüzü' nde bulunan bir kamu kurumunda farklı pozisyonlarda çalışan kadınlardan oluşmuştur. Veriler sonucunda faktör analizi ve regresyon analizi yapılmış olup, öncelikli olarak önyargı, kalıplar, kişisel tercih boyutlarının duygusal bağıllık boyutu üzerinde katkısı olduğu görülmüştür. Önyargı kavramının duygusal bağıllığı negatif yönde etkilediği, İnfomal iletişim ve farklı roller kadınların minnet bağıllığı üzerinde negatif bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya katılan kadın çalışanların yaşları ele alınarak yapılan değerlendirme sonuçlarına göre ise yerleşik kalıpların duygusal bağıllığı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Kadınların eğitim durumlarının farklı seviyeleri cam tavan engelleri ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkide etkili olduğu saptanmıştır.

Sönmez ve Bayraktar (2017), İstanbul'un Levent ilçesindeki perakende sektöründe etkinlik gösteren 5 farklı işletmeden 500 kadın çalışana yönelik cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromu ile olan ilişkisinin örgütsel bağıllığa olan etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. 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 bağıllık arasında pozitif yönde anlamlı olmayan bir ilişki saptanmıştır. Tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağıllık arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel bağıllık ve cinsiyet arasında güçlü düzeyde bağın olduğu belirtilmiştir. Erdirençelebi ve Karakuş (2018) araştırmalarında, Karaman ilinde atıştırmalık/gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir gıda işletmesinde kadın çalışanlara yönelik bir çalışma olup 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.

Gül ve Beyşenova (2018), yapmış oldukları 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 incelemek üzere çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların orta düzeyde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 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. Ayrıca korelasyon ve regresyon sonuçlarına göre de cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir.

Kadınların kariyerleri boyunca yaşadıkları engeller ile örgütsel bağlılık kavramı arasında ilişkiyi konu alan Ceylan Çınar (2015), çalışmasını Kars ilinde bulunan kamu ve özel toplamda 14 banka şubesinde çalışmakta olan 87 kadının katılımıyla çalışmayı yürütmüştür. Araştırma sonucuna 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, alt boyutlarda yer alan çoklu rol üstlenmenin örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki varken diğer alt boyutlar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Kadın çalışanlar kurumlarında cam tavana maruz kaldıklarını belirttikleri halde karşılaşılan bu engellerin örgütlerine olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediğinden bahsetmedikleri için sonuç olarak sadece cam tavan sendromu yaşadıkları görülmüştür.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **3.1 Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak nicel yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır. Dünyada ve ülkemizde yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle salgının yayılmasını önlemek adına kurum personeline online anket uygulanmıştır. Online anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini, cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan anket toplamda 70 sorudan oluşmaktadır. Anket formları mail üzerinden google formlar link yoluyla ulaştırılmıştır. Anketler uygulanmadan önce katılımcılara araştırmanın amacıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Anketlere katılım tamamıyla gönüllülük ilkesine bağlı olup, anket sorularına yönelik verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı için, verilerin başka kişi veya kurumlara verilmeyeceği belirtilmiştir.

#### **3.2 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışmakta olan tüm kadrolardan toplam 700 personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve ona bağlı, 39 İlçe Müdürlüğü ve Yurt Müdürlükleri bünyesinde görev yapan farklı unvanlara sahip toplam 340 personel araştırmanın veri kaynağını oluşturmaktadır.

#### **3.3 Veri Toplama Süreci**

Araştırma hakkında literatür taraması yapılarak daha önceden yapılmış çalışmalar ve araştırmalarda kullanılan kaynaklar, eserler ve ölçek formlarına ulaşılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında bu çalışmalarda kullanılan soru listelerinden faydalanılmıştır.

Araştırma ile ilgili İstanbul Gedik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'na 25/09/2020 tarihli bir başvuru yapılmıştır. Araştırma Etik Kurul Kararı, İstanbul

Gedik Üniversitesinin 14/10/2020 tarihli Etik Kurulu onayı ile alınmıştır (Ek 1). Başvuru sonucunda Gençlik ve Spor Bakanlığı Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne 71457743-044 sayılı yazı ile araştırma çalışmada kullanılacak olan anketin izin başvurusu yapılmıştır. Yapılan başvuru neticesinde Gençlik ve Spor Bakanlığının 17/12/2020 tarihli ve 1249456 sayılı yazısı ile ölçek formu anket soruları onaylanmış ve anket izni verilmiştir (Ek 3). Dünyada ve ülkemizde yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle salgının yayılmasını önlemek adına online anket formu hakkında İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan tüm personele ulaştırılabilmesi için tüm şube müdürleri, yurt müdürleri, ilçe müdürleri, birim amirleri, gençlik merkezi müdürlerine ve personele anket hakkında mail ve telefon ile aranarak çalışma hakkında bilgi verilmiş ve ankete katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Ankete katılmak isteyenlere Google form anket linki mail veya telefon üzerinden ulaştırılarak katılımı sağlanmıştır.

### **3.4 Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Katılımcıların cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılıklarını ölçmek için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların bazı demografik özelliklerinin araştırıldığı 14 sorudan oluşmaktadır. Kişisel bilgiler bölümünde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, toplam iş hayatındaki çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu, kurum içi yer değişikliği kaç defa oldu, kuruma farklı kurumdan mı geçiş yaptı, geçiş yaptı ise hangi kurumdan geçti ve bağlı bulunduğu kurumda çalışma nedeni soruları yer almaktadır.

İkinci bölümde kullanılan ölçek daha önce Karaca (2007) tarafından “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri” adlı çalışmada kullanılmıştır. Cam tavan engelleri sendromuna yönelik uygulanan “Cam Tavan Engelleri Ölçeği” anket soruları, ankette katılımcılara 38 soru sorulmuştur. Araştırmada kullanılan Cam Tavan Engelleri Ölçeği güvenilirlik testi tüm alt boyutlar için Cronbach’s Alpha katsayısı 0,708 olarak tespit edilmiştir. Önermelerin puanlamaları “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” ifadelerine göre 1-2-3-4-5 şeklinde puanlanır.

Üçüncü bölümde ise katılımcıların örgütsel bağlılıklarını tespit etmek için “Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 18 sorudan oluşmakta olup, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan

ve soru gruplarından oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği güvenilirlik testi tüm alt boyutlar için Cronbach's Alpha katsayısı 0,759 olarak tespit edilmiştir. Puanlamada önermelere verilen yanıtlar “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri 1-2-3-4-5 şeklinde puanlanır. 3, 4, 5 ve 13. sorular ters çevrilerek istatistik işlemlerde kullanılmıştır.

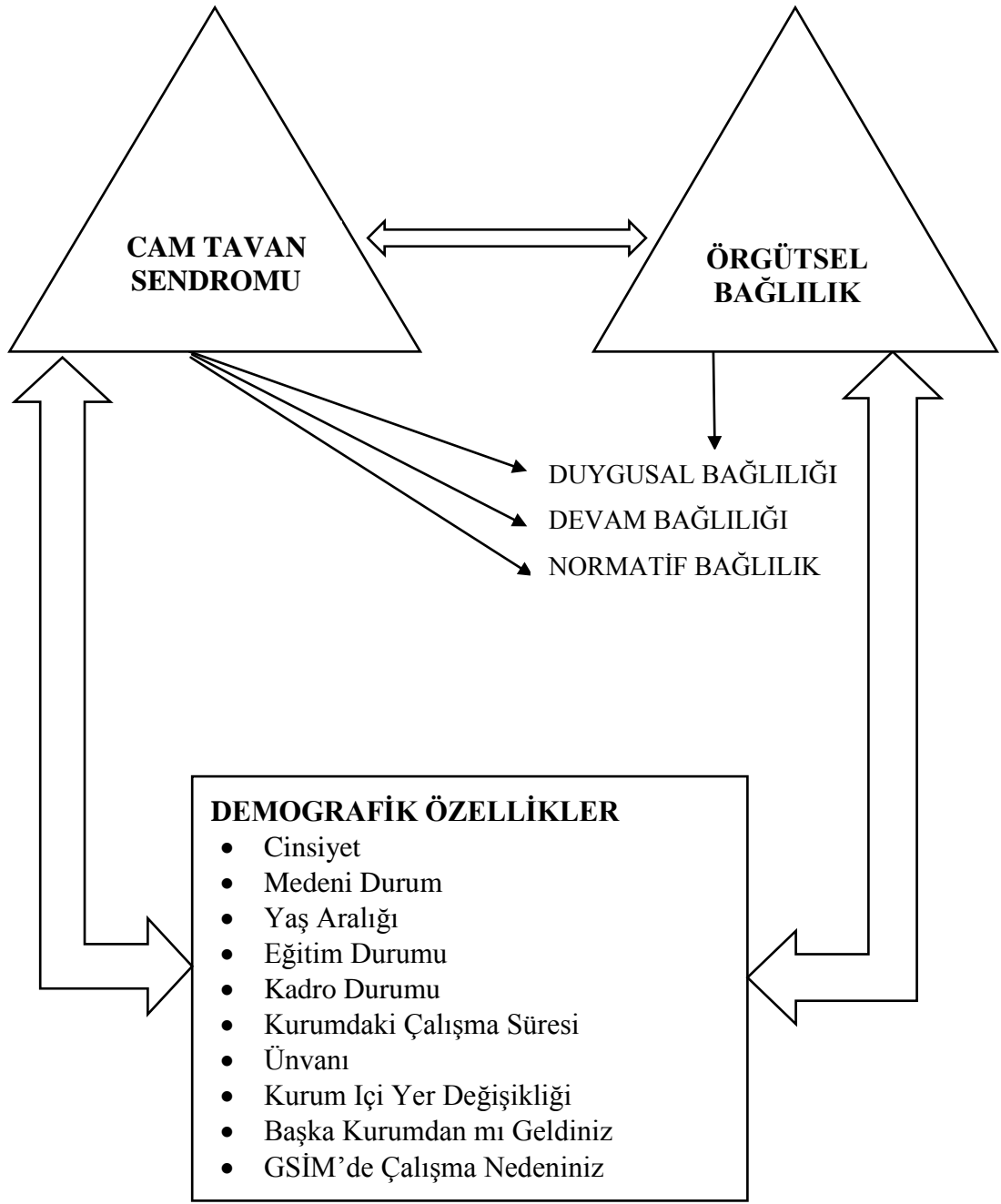
### **3.5 Verilerin Analiz Yöntemi**

Çalışma verileri IBM SPSS 20 Statistics programına aktararak analizler tamamlanmıştır. Verilerin sınanması için büyük örnekler testlerinde uygulanan Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Test verileri doğrultusunda elde edilen verilerimizin normal dağılım göstermediği bu nedenle kullanılacak olan testlerimizin non parametrik testler olması gerektiğine karar verilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında farkın tespit edilmesi için Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Bağımlı değişkenler arasındaki ilişki durumunu belirlemek amacıyla non parametrik testler için kullanılan Spearman's Korelasyon testi uygulanmıştır. Veriler değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımları, sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (sıra ortalaması) verilmiştir.

İkiden fazla bağımsız gruplar arasındaki farkı tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Post Hoc testlerden Tukey ve Tamhane testleri kullanılmıştır.

### **3.6 Araştırmanın Modeli**

Araştırmada cam tavan sendromu (bağımsız değişken) ve örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılarak değerlendirilmiştir.



**Şekil 3.1:** Araştırma Modeli



#### 4. BULGULAR

Çizelge 4.1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		N	%
Cinsiyet	Erkek	184	54,1
	Kadın	156	45,9
	Total	340	100,0
Medeni Durum	Evli	270	79,4
	Bekar	70	20,6
	Total	340	100,0
Yaş Aralığı	21 - 30 yaş	46	13,5
	31 - 40 yaş	200	58,8
	41 - 50 yaş	57	16,8
	51 yaş ve üstü	37	10,9
	Total	340	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	9	2,6
	Lise	32	9,4
	Önlisans	30	8,8
	Lisans	191	56,2
	Lisansüstü	78	22,9
	Total	340	100,0
Kadro Durumu	657 sayılı Devlet Memuru	171	50,3
	Sözleşmeli	79	23,2
	İşçi	90	26,5
	Total	340	100,0
	Kurumdaki Çalışma Süreniz	1 - 5 yıl	119
6 - 10 yıl		132	38,8
11 - 15 yıl		35	10,3
16 yıl ve üstü		54	15,9
Total		340	100,0

**Çizelge 4.2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler (EK)**

	N	%	
Unvan	Memur	28	8,2
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	11,5
	Uzman	1	,3
	Bilgisayar İşletmeni	6	1,8
	Spor Eğitim Uzmanı	29	8,5
	Antrenör	72	21,2
	Bekçi	27	7,9
	Teknisyen	8	2,4
	Tekniker	22	6,5
	Mühendis	6	1,8
	Şef	12	3,5
	Müdür	4	1,2
	İşçi	16	4,7
	Diğer	35	10,3
	Gençlik Lideri	35	10,3
Total	340	100,0	
Kurum İçi Yer Değişikliği	Hep aynı yerde çalıştım	142	41,8
	2 - 3 kez yer değişikliği yaptım	145	42,6
	4 - 5 kez yer değişikliği yaptım	29	8,5
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	7,1
	Total	340	100,0
Başka Kurumdan mı Geldiniz	Evet	41	12,1
	Hayır	299	87,9
	Total	340	100,0
GSİM 'de Çalışma Nedeni	İş Güvencesi	93	27,4
	Kurumun Prestiji	11	3,2
	Yaptığım İşin Niteliği	136	40,0
	Spor Ortamı	24	7,1
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	6,8
	Mecburiyet	53	15,6
	Total	340	100,0

**Çizelge 4.3: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Cam Tavan Sendromu İlişki Durumu**

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Ort. T.	Z	P
Çoklu Rol Üstlenme	Erkek	184	169,71	31226,00		
	Kadın	156	171,44	26744,00	-,162	,871
	Total	340				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Erkek	184	164,29	30229,50		
	Kadın	156	177,82	27740,50	-1,279	,201
	Total	340				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Erkek	184	177,30	32623,00		
	Kadın	156	162,48	25347,00	-1,397	,162
	Total	340				
Mentor Eksikliği	Erkek	184	146,27	26913,50		
	Kadın	156	199,08	31056,50	-4,996	,000
	Total	340				
İnformal İletişim Ağları	Erkek	184	162,52	29904,00		
	Kadın	156	179,91	28066,00	-1,695	,090
	Total	340				
Mesleki Ayrım	Erkek	184	177,30	32623,00		
	Kadın	156	162,48	25347,00	-1,397	,162
	Total	340				
Stereotipler	Erkek	184	202,14	37194,50		
	Kadın	156	133,18	20775,50	-6,471	,000
	Total	340				

Çizelge 4.3.'te katılımcıların cinsiyetlerine göre cam tavan sendromu ilişki durumunu tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Çoklu rol üstlenme alt boyutu, kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutu, örgüt kültürü ve politikaları alt boyutu ile mesleki ayrım alt boyutunda anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Mentor eksikliği alt boyutu ve stereotipler alt boyutunda ise katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Mentor eksikliği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığına bakıldığında kadın katılımcıların iş ortamında mentor eksikliğini

daha çok yaşayan katılımcı grubu olduğunu söyleyebiliriz. Stereotipler ile cinsiyet değişkeni arasındaki anlamlı fark ise erkek katılımcılardan kaynaklanmaktadır.

“H<sub>1A</sub> : Katılımcıların cinsiyetlerine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi mentor eksikliği ve stereotipler alt boyutlarında desteklenmiştir.

**Çizelge 4.4:** Katılımcıların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Durumu

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Ort. T.	Z	P
Duygusal Bağlılık	Erkek	184	162,87	29968,00		
	Kadın	156	179,50	28002,00	-1,562	,118
	Total	340				
Devam Bağlılığı	Erkek	184	178,66	32874,00		
	Kadın	156	160,87	25096,00	-1,673	,094
	Total	340				
Normatif Bağlılık	Erkek	184	172,20	31685,00		
	Kadın	156	168,49	26285,00	-,348	,728
	Total	340				

Çizelge 4.4.’te katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Test verilerine bakıldığında duygusal bağlılık alt boyutu, devam bağlılığı alt boyutu ve normatif bağlılık alt boyutlarında katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

“H<sub>1B</sub> : Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi hiç bir alt boyutta desteklenmemiştir.

**Çizelge 4.5:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki

	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Sıra Ort. T.	Z	P
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	270	172,41	46550,50		
	Bekar	70	163,14	11419,50	-,707	,480
	Total	340				
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evli	270	166,69	45006,00		
	Bekar	70	185,20	12964,00	-1,419	,156
	Total	340				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	270	161,94	43724,00		
	Bekar	70	203,51	14246,00	-3,181	,001
	Total	340				
Mentor Eksikliği	Evli	270	166,65	44995,00		
	Bekar	70	185,36	12975,00	-1,436	,151
	Total	340				
İnformal İletişim Ağları	Evli	270	167,34	45183,00		
	Bekar	70	182,67	12787,00	-1,212	,225
	Total	340				
Mesleki Ayrım	Evli	270	161,94	43724,00		
	Bekar	70	203,51	14246,00	-3,181	
	Total	340				,001
Stereotipler	Evli	270	165,98	44814,00		
	Bekar	70	187,94	13156,00	-1,672	,094
	Total	340				

Çizelge 4.5.'te katılımcıların medeni durumlarına göre cam tavan sendromunda anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Çoklu rol üstlenme alt boyutu, kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutu, mentor eksikliği alt boyutu, informal iletişim ağları alt boyutu ve stereotipler alt boyutunda anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Katılımcıların medeni durumları ile örgüt kültürü ve politikaları alt boyutu ve mesleki ayrım alt boyutunda ise anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Örgüt kültürü ve politikalarına bakıldığında bekar katılımcıların evli katılımcılara oranla ortalama puanları daha yüksektir. Veriler doğrultusunda örgüt kültürü ve politikası alt boyutunda bekar katılımcıların cam tavan sendromu ile karşılaşmadıklarını ifade edebiliriz.

Mesleki ayırım alt boyutunda ortalama puanlara bakıldığında bekar katılımcıların evli katılımcılara oranla daha yüksek puan aldıklarını görmekteyiz. Bu durum mesleki ayırında bekar bireylerin evli bireylere oranla daha çok tercih edildiklerini ifade etmektedir.

“H<sub>2A</sub> : Katılımcıların medeni durumlarına göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayırım alt boyutlarında desteklenmektedir.

**Çizelge 4.6:** Katılımcıların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Sıra Ort. T.	Z	P
Duygusal Bağlılık	Evli	270	171,57	46324,00		
	Bekar	70	166,37	11646,00	-,396	,692
	Total	340				
Devam Bağlılığı	Evli	270	163,74	44208,50		
	Bekar	70	196,59	13761,50	-2,508	,012
	Total	340				
Normatif Bağlılık	Evli	270	166,25	44886,50		
	Bekar	70	186,91	13083,50	-1,573	,116
	Total	340				

Çizelge 4.6. 'da katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı tespit etmek için kullanılan Mann Whitney-U testi verilerine bakıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Devam bağlılığı alt boyutu ile katılımcıların medeni durumları arasında ise anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Devam bağlılığı alt boyutu ile katılımcıların medeni durumları arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla ortalama puanlara bakılmış ve

farklılığın bekar katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Elde edilen verilere bakıldığında bekar katılımcıların kurumlarına daha bağlı olduklarını ifade edebiliriz.

“H<sub>2B</sub> : Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi devam bağlılığı alt boyutunda desteklenmiştir.

**Çizelge 4.7:** Yaş Değişkenine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Yaş	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Çoklu Rol Üstlenme	21-30 yaş	46	171,00	2,502	,475
	31-40 yaş	200	165,21		
	41-50 yaş	57	174,59		
	51 ve üzeri yaş	37	192,18		
	Total	340			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	21-30 yaş	46	205,49	8,071	,045
	31-40 yaş	200	169,12		
	41-50 yaş	57	158,55		
	51 ve üzeri yaş	37	152,86		
	Total	340			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	21-30 yaş	46	204,50	24,368	,000
	31-40 yaş	200	181,61		
	41-50 yaş	57	132,78		
	51 ve üzeri yaş	37	126,27		
	Total	340			
Mentor Eksikliği	21-30 yaş	46	184,65	7,364	,061
	31-40 yaş	200	172,84		
	41-50 yaş	57	176,40		
	51 ve üzeri yaş	37	131,19		
	Total	340			

**Çizelge 4.7: Devamı**

	Yaş	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
İnformal İletişim Ağları	21-30 yaş	46	178,90	5,161	,160
	31-40 yaş	200	175,85		
	41-50 yaş	57	145,06		
	51 ve üzeri yaş	37	170,34		
	Total	340			
Mesleki Ayrım	21-30 yaş	46	204,50	24,368	,000
	31-40 yaş	200	181,61		
	41-50 yaş	57	132,78		
	51 ve üzeri yaş	37	126,27		
	Total	340			
Stereotipler	21-30 yaş	46	174,92	,428	,934
	31-40 yaş	200	168,45		
	41-50 yaş	57	169,06		
	51 ve üzeri yaş	37	178,30		
	Total	340			

Çizelge 4.7.'de katılımcıların yaş değişkenine göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Çoklu rol üstlenme, mentor eksikliği, informal iletişim ağları ve stereotipler alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları ve mesleki ayrım ile yaş değişkeni arasında ise anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Kadınların kişisel tercih ve algıları alt boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. Test verileri doğrultusunda yaş grupları arasında herhangi bir fark tespit edilmemiştir.

Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. Katılımcıların yaş grupları ile örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda 21-30 yaş grubu ile 41-50 ve 51 yaş üzeri; 31-40 yaş ile 41-50 ve 51 yaş üzeri; 41-50 yaş ile 21-30 ve 31-40 yaş; 51 yaş ve üzeri ile 21-30 ve 31-40 yaş grupları arasında anlamlı



fark vardır. Bu yaş grupları arasındaki anlamlı fark en büyük ortalama puana sahip olan 21-30 yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürü ve politikalarına 21-30 yaş grubu katılımcıların daha yüksek sadakat ile katıldıklarını ifade edebiliriz.

Mesleki ayırım alt boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. Katılımcıların yaş grupları ile mesleki ayırım alt boyutunda 21-30 yaş grubu ile 41-50 ve 51 yaş üzeri; 31-40 yaş ile 41-50 yaş; 41-50 yaş ile

21-30 ve 31-40 yaş; 51 yaş ve üzeri ile 21-30 yaş arasında anlamlı fark vardır. Bu yaş grupları arasındaki anlamlı fark en büyük ortalama puana sahip olan 21-30 yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Kurumlarda iş bölümü ve yetki konusunda 21-30 yaş grubu katılımcıların yani daha genç olan bireylerin tercih edildiklerini ifade edebiliriz.

“H<sub>3A</sub> : Katılımcıların yaşlarına göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayırım alt boyutlarında desteklenmiştir.

**Çizelge 4.8:** Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Yaş	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Bağlılık	21-30 yaş	46	184,46	5,492	,139
	31-40 yaş	200	160,78		
	41-50 yaş	57	191,11		
	51 ve üzeri yaş	37	173,95		
	Total	340			
Devam Bağlılığı	21-30 yaş	46	186,41	2,023	,568
	31-40 yaş	200	168,39		
	41-50 yaş	57	160,91		
	51 ve üzeri yaş	37	176,92		
	Total	340			
Normatif Bağlılık	21-30 yaş	46	182,15	2,702	,440
	31-40 yaş	200	173,51		
	41-50 yaş	57	153,09		
	51 ve üzeri yaş	37	166,59		
	Total	340			

Çizelge 4.8.'de katılımcıların yaş değişkenine göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

“ $H_{3B}$  : Katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hiçbir alt boyutta desteklenmemiştir.

**Çizelge 4.9:** Eğitim Durumuna Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>
Çoklu Rol Üstlenme	İlköğretim	9	169,11	3,131	,536
	Lise	32	171,88		
	Önlisans	30	141,50		
	Lisans	191	171,86		
	Lisansüstü	78	177,93		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	İlköğretim	9	221,33	6,095	,192
	Lise	32	167,50		
	Önlisans	30	148,55		
	Lisans	191	166,19		
	Lisansüstü	78	184,87		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	İlköğretim	9	233,17	11,785	,019
	Lise	32	130,31		
	Önlisans	30	146,58		
	Lisans	191	175,81		
	Lisansüstü	78	175,94		
Mentor Eksikliği	İlköğretim	9	164,78	11,666	,020
	Lise	32	117,23		
	Önlisans	30	190,30		
	Lisans	191	173,00		
	Lisansüstü	78	179,28		

**Çizelge 4.9: Devamı**

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>
İnformal İletişim Ağları	İlköğretim	9	177,50	5,303	,258
	Lise	32	140,73		
	Önlisans	30	180,43		
	Lisans	191	177,32		
	Lisansüstü	78	161,38		
Mesleki Ayrım	İlköğretim	9	233,17	11,785	,019
	Lise	32	130,31		
	Önlisans	30	146,58		
	Lisans	191	175,81		
	Lisansüstü	78	175,94		
Stereotipler	İlköğretim	9	176,33	3,486	,480
	Lise	32	198,94		
	Önlisans	30	157,30		
	Lisans	191	169,51		
	Lisansüstü	78	165,65		

Çizelge 4.9.'da katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, informal iletişim ağları,

Stereotipler alt boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve mesleki ayrım alt boyutları ile eğitim durumu değişkeni arasında ise anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Örgüt kültürü ve politika alt boyutu ile eğitim durumu alt boyutu arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. İlköğretim mezunları ile lise; lise mezunları ile ilköğretim, lisans ve lisansüstü mezunları; lisans mezunları ile lise mezunları; lisansüstü eğitim mezunları ile lise mezunları arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Gruplar arasındaki

ortalama puanlara bakıldığında en büyük farkın ilköğretim mezunları olduğunu ifade edebiliriz. Mentor eksikliği alt boyutu ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. Test verilerine bakıldığında mentor eksikliği ile eğitim durumu değişkeni arasında lise ve önlisans mezunları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ortalama puanlara bakıldığında farkın önlisans mezunlarından kaynaklandığını ifade edebiliriz.

Mesleki ayırım alt boyutu ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. Elde edilen verilere bakıldığında ilköğretim mezunları ile lise mezunları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ortalama puanlara bakıldığında ilköğretim mezunlarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

“H<sub>4A</sub> : Katılımcıların eğitim durumuna göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve mesleki ayırım alt boyutlarında desteklenmiştir.

**Çizelge 4.10:** Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	9	127,33	4,294	,368
	Lise	32	161,89		
	Önlisans	30	172,43		
	Lisans	191	167,18		
	Lisansüstü	78	186,40		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	9	218,83	4,283	,369
	Lise	32	187,23		
	Önlisans	30	182,28		
	Lisans	191	166,13		
	Lisansüstü	78	164,22		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	9	174,89	4,139	,388
	Lise	32	184,38		
	Önlisans	30	161,97		
	Lisans	191	176,51		
	Lisansüstü	78	152,87		

Çizelge 4.10.'da katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

“ $H_{4B}$  : Katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi hiçbir alt boyutta desteklenmemiştir.

**Çizelge 4.11:** Kadro Durumuna Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Kadro Durumu	N	Sıra Ort.	$X^2$	P
Çoklu Rol Üstlenme	657 sayılı Devlet Memuru	171	165,45	1,106	,575
	Sözleşmeli	79	172,10		
	İşçi	90	178,68		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	657 sayılı Devlet Memuru	171	167,61	1,710	,425
	Sözleşmeli	79	163,95		
	İşçi	90	181,73		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	657 sayılı Devlet Memuru	171	154,99	9,424	,009
	Sözleşmeli	79	192,94		
	İşçi	90	180,27		
Mentor Eksikliği	657 sayılı Devlet Memuru	171	174,68	,771	,680
	Sözleşmeli	79	169,19		
	İşçi	90	163,71		
İnformal İletişim Ağları	657 sayılı Devlet Memuru	171	173,27	,550	,760
	Sözleşmeli	79	163,80		
	İşçi	90	171,12		
Mesleki Ayrım	657 sayılı Devlet Memuru	171	154,99	9,424	,009
	Sözleşmeli	79	192,94		
	İşçi	90	180,27		
Stereotipler	657 sayılı Devlet Memuru	171	167,44	,345	,842
	Sözleşmeli	79	172,89		
	İşçi	90	174,23		

Çizelge 4.11.'de katılımcıların kadro durumuna göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, mentor eksikliği, informal iletişim ağları ve stereotipler alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayırım alt boyutlarında ise anlamlı fark vardır ( $p<0.05$ ).

Örgüt kültürü ve politika alt boyutu ile kadro durumu arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. Örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

Mesleki ayırım alt boyutu ile kadro durumu arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tukey testine bakılmıştır. Mesleki ayırım alt boyutunda gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

“ $H_{5A}$  : Katılımcıların kadro durumuna göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayırım alt boyutlarında desteklenmiştir.

**Çizelge 4.12:** Kadro Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Kadro Durumu	N	Sıra Ort.	$X^2$	P
Duygusal Bağlılık	657 sayılı Devlet Memuru	171	173,77	,481	,786
	Sözleşmeli	79	164,70		
	İşçi	90	169,37		
Devam Bağlılığı	657 sayılı Devlet Memuru	171	159,35	5,036	,081
	Sözleşmeli	79	187,73		
	İşçi	90	176,57		
Normatif Bağlılık	657 sayılı Devlet Memuru	171	161,98	4,581	,101
	Sözleşmeli	79	167,82		
	İşçi	90	189,04		

Çizelge 4.12.'de katılımcıların kadro durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

“ $H_{5B}$  : Katılımcıların kadro durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hiçbir alt boyutta desteklenmemiştir.

**Çizelge 4.13:** Kurumda Çalışma Süresine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	119	175,33	5,457	,141
	6-10 yıl	132	177,83		
	11-15 yıl	35	169,64		
	16 yıl ve üzeri	54	142,50		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1-5 yıl	119	170,76	1,333	,721
	6-10 yıl	132	174,87		
	11-15 yıl	35	173,81		
	16 yıl ve üzeri	54	157,10		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1-5 yıl	119	177,81	21,439	,000
	6-10 yıl	132	180,03		
	11-15 yıl	35	194,84		
	16 yıl ve üzeri	54	115,31		
Mentor Eksikliği	1-5 yıl	119	165,21	1,209	,751
	6-10 yıl	132	177,70		
	11-15 yıl	35	168,04		
	16 yıl ve üzeri	54	166,16		
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl	119	169,28	3,047	,384
	6-10 yıl	132	179,73		
	11-15 yıl	35	151,57		
	16 yıl ve üzeri	54	162,90		

**Çizelge 4.13:** Devamı

	<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ort.</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>
Mesleki Ayrım	1-5 yıl	119	177,81	21,439	,000
	6-10 yıl	132	180,03		
	11-15 yıl	35	194,84		
	16 yıl ve üzeri	54	115,31		
Stereotipler	1-5 yıl	119	177,63	7,718	,052
	6-10 yıl	132	172,57		
	11-15 yıl	35	188,30		
	16 yıl ve üzeri	54	138,20		

Çizelge 4.13.'te katılımcıların kurumda çalışma süresine göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, mentor eksikliği, informal iletişim ağları ve stereotipler alt boyutları ile katılımcıların kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayrım alt boyutu ile katılımcıların kurumda çalışma süresine göre anlamlı fark vardır ( $p<0,05$ ).

Örgüt kültürü ve politika alt boyutu ile katılımcıların kurumda çalışma süresine göre anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tamhane testine bakılmıştır. Test verilerine bakıldığında kurumdaki çalışma süresine göre 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri; 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri; 16 yıl ve üzeri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında kurumda çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Ortalama puanlara bakıldığında 11-15 yıl arasında kurumda çalışan katılımcıların örgüt kültürü ve politikalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumda çalışma süresi ile mesleki ayrım alt boyutu arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tamhane testine bakılmıştır. Test verilerine bakıldığında kurumdaki çalışma süresine göre 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri; 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri; 16 yıl ve üzeri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında kurumda çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Ortalama puanlara bakıldığında 11-15 yıl



arasında kurumda çalışan katılımcıların mesleki ayırım puanlarının yüksek olduğu görülmektedir.

“H<sub>6A</sub> : Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayırım alt boyutunda desteklenmektedir.

**Çizelge 4.14:** Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	119	162,53	9,432	,024
	6-10 yıl	132	189,60		
	11-15 yıl	35	142,03		
	16 yıl ve üzeri	54	159,84		
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	119	197,74	16,162	,001
	6-10 yıl	132	149,06		
	11-15 yıl	35	158,30		
	16 yıl ve üzeri	54	170,79		
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	119	180,78	3,126	,373
	6-10 yıl	132	163,54		
	11-15 yıl	35	153,94		
	16 yıl ve üzeri	54	175,60		

Çizelge 4.14.’te katılımcıların kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Katılımcıların kurumda çalışma süresi ile normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0,05). Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ise anlamlı fark bulunmamaktadır (0,05).

Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey test sonuçlarına bakıldığında ise katılımcıların çalışma süresi ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında herhangi bir gruptan kaynaklanan anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi ile devam bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey test sonuçlarına bakıldığında ise katılımcıların çalışma süresi ile devam bağlılığı arasında 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla ortalama puanlara bakıldığında 1-5 yıl arasında kurumda çalışan katılımcıların diğer katılımcılara oranla daha fazla devam bağlılığı olduğu tespit edilmiştir.

“H<sub>0B</sub> : Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında desteklenmektedir.

**Çizelge 4.15:** Unvana Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Ünvanınız	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Çoklu Rol Üstlenme	Memur	28	179,64	12,480	,568
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	159,06		
	Uzman	1	64,50		
	Bilgisayar İşletmeni	6	180,92		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	169,88		
	Antrenör	72	195,78		
	Bekçi	27	175,15		
	Teknisyen	8	161,81		
	Tekniker	22	128,50		
	Mühendis	6	169,17		
	Şef	12	162,04		
	Müdür	4	149,13		
	İşçi	16	173,88		
	Diğer	35	172,29		
	Gençlik Lideri	35	152,71		

Çizelge 4.15: Devamı

	Ünvanınız	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Memur	28	162,84	10,926	,692
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	173,95		
	Uzman	1	277,50		
	Bilgisayar İşletmeni	6	155,58		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	165,45		
	Antrenör	72	156,35		
	Bekçi	27	171,67		
	Teknisyen	8	222,75		
	Tekniker	22	166,89		
	Mühendis	6	198,00		
	Şef	12	155,67		
	Müdür	4	191,63		
	İşçi	16	214,97		
	Diğer	35	183,79		
	Gençlik Lideri	35	159,36		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Memur	28	158,71	10,509	,724
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	169,74		
	Uzman	1	147,50		
	Bilgisayar İşletmeni	6	124,67		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	177,72		
	Antrenör	72	178,99		
	Bekçi	27	167,26		
	Teknisyen	8	177,81		
	Tekniker	22	153,34		
	Mühendis	6	142,67		
	Şef	12	122,04		
	Müdür	4	155,75		
	İşçi	16	198,81		
	Diğer	35	194,71		
	Gençlik Lideri	35	163,36		

Çizelge 4.15: Devamı

	Ünvanınız	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Mentor Eksikliği	Memur	28	179,93	12,580	,560
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	197,69		
	Uzman	1	118,50		
	Bilgisayar İşletmeni	6	149,92		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	149,72		
	Antrenör	72	175,29		
	Bekçi	27	188,72		
	Teknisyen	8	144,31		
	Tekniker	22	149,91		
	Mühendis	6	171,50		
	Şef	12	212,50		
	Müdür	4	151,75		
	İşçi	16	173,34		
	Diğer	35	149,93		
	Gençlik Lideri	35	156,74		
İnformal İletişim Ağları	Memur	28	176,52	9,834	,774
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	182,62		
	Uzman	1	211,00		
	Bilgisayar İşletmeni	6	156,00		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	192,38		
	Antrenör	72	161,06		
	Bekçi	27	171,48		
	Teknisyen	8	198,00		
	Tekniker	22	135,05		
	Mühendis	6	156,00		
	Şef	12	170,83		
	Müdür	4	155,25		
	İşçi	16	202,00		
	Diğer	35	172,33		
	Gençlik Lideri	35	157,94		

Çizelge 4.15: Devamı

	Ünvanınız	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Mesleki Ayrım	Memur	28	158,71	10,509	,724
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	169,74		
	Uzman	1	147,50		
	Bilgisayar İşletmeni	6	124,67		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	177,72		
	Antrenör	72	178,99		
	Bekçi	27	167,26		
	Teknisyen	8	177,81		
	Tekniker	22	153,34		
	Mühendis	6	142,67		
	Şef	12	122,04		
	Müdür	4	155,75		
	İşçi	16	198,81		
	Diğer	35	194,71		
	Gençlik Lideri	35	163,36		
Stereotipler	Memur	28	170,66	21,788	,083
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	171,15		
	Uzman	1	217,50		
	Bilgisayar İşletmeni	6	217,33		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	189,14		
	Antrenör	72	194,28		
	Bekçi	27	149,70		
	Teknisyen	8	231,81		
	Tekniker	22	118,30		
	Mühendis	6	167,08		
	Şef	12	133,17		
	Müdür	4	141,25		
	İşçi	16	184,81		
	Diğer	35	161,40		
	Gençlik Lideri	35	150,03		

Çizelge 4.15.'da katılımcıların unvanına göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Katılımcıların unvanları ile cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).“ $H_{7A}$  : Katılımcıların unvanlarına göre cam

tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi hiçbir alt boyutta desteklenmemiştir.

**Çizelge 4.16:** Unvana Göre Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Ünvanı	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Duygusal Bağlılık	Memur	28	184,27	10,351	,736
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	193,90		
	Uzman	1	58,50		
	Bilgisayar İşletmeni	6	130,33		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	182,50		
	Antrenör	72	154,95		
	Bekçi	27	164,30		
	Teknisyen	8	208,69		
	Tekniker	22	165,64		
	Mühendis	6	149,92		
	Şef	12	148,63		
	Müdür	4	195,25		
	İşçi	16	183,75		
	Diğer	35	173,33		
	Gençlik Lideri	35	163,97		
Devam Bağlılığı	Memur	28	160,11	6,969	,936
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	151,32		
	Uzman	1	167,00		
	Bilgisayar İşletmeni	6	176,58		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	182,05		
	Antrenör	72	172,74		
	Bekçi	27	185,06		
	Teknisyen	8	201,81		
	Tekniker	22	169,07		
	Mühendis	6	154,17		
	Şef	12	171,67		
	Müdür	4	99,75		
	İşçi	16	194,34		
	Diğer	35	170,17		
	Gençlik Lideri	35	167,49		

**Çizelge 4.16:** Devamı

	Ünvanı	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Normatif Bağlılık	Memur	28	176,86	9,502	,798
	Sportif Eğitim Uzmanı	39	165,42		
	Uzman	1	281,00		
	Bilgisayar İşletmeni	6	202,58		
	Spor Eğitim Uzmanı	29	185,34		
	Antrenör	72	171,90		
	Bekçi	27	170,59		
	Teknisyen	8	135,44		
	Tekniker	22	184,52		
	Mühendis	6	157,75		
	Şef	12	200,50		
	Müdür	4	106,50		
	İşçi	16	156,13		
	Diğer	35	147,96		
	Gençlik Lideri	35	174,69		

Çizelge 4.16.'de katılımcıların unvanına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Katılımcıların unvanları ile örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

“H<sub>7B</sub> : Katılımcıların unvanlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi hiçbir alt boyutta desteklenmemektedir.

**Çizelge 4.17:** Katılımcıların Kurum İçi Yer Değişikliğine Göre Cam Tavan Engelleri Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Kurum İçi Yer Değişikliği	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Çoklu Rol Üstlenme	Hep aynı yerde çalıştım	142	170,74	,910	,823
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	172,50		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	174,21		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	152,56		

Çizelge 4.7: Devamı

	Kurum İçi Yer Değişikliği	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Kadınların Kişisel Tercihve Algıları	Hep aynı yerde çalıştım	142	173,15	3,343	,342
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	163,21		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	198,22		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	165,40		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Hep aynı yerde çalıştım	142	175,53	2,655	,448
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	167,82		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	181,38		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	143,77		
Mentor Eksikliği	Hep aynı yerde çalıştım	142	158,55	5,936	,115
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	177,28		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	201,40		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	162,94		
İnformal İletişim Ağları	Hep aynı yerde çalıştım	142	171,05	2,867	,413
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	164,72		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	197,14		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	170,00		
Mesleki Ayrım	Hep aynı yerde çalıştım	142	175,53	2,655	,448
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	167,82		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	181,38		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	143,77		
Stereotipler	Hep aynı yerde çalıştım	142	189,95	13,620	,003
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	164,86		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	137,55		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	129,27		



Çizelge 4.17.'de katılımcıların kurum içi yer değiştirmelerine göre cam tanan engelleri ölçeği alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Katılımcıların kurum içi yer değiştirmeleriyle stereotipler alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Kalıplaşmış kurum içi düşünceler anlamına gelen stereotipler katılımcıların kurum içi yer değişikliğinde etkili bir faktördür. 4-5 kez kurum içi yer değişikliği yapan katılımcılardan kaynaklanan fark katılımcıların ön yargılı bir tutuma sahip olduklarını göstermektedir.

$H_{8A}$  : Katılımcıların kurum içi yer değişikliklerine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı fark vardır” hipotezi sadece stereotipler alt boyutunda desteklenmektedir.

**Çizelge 4.18:** Katılımcıların Kurum İçi Yer Değişikliğine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği İt Boyutları Arasındaki İlişki

	Kurum İçi Yer Değişikliği	N	Sıra Ort.	$X^2$	P
Duygusal Bağlılık	Hep aynı yerde çalıştım	142	164,77	1,466	,690
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	177,08		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	161,34		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	175,69		
Devam Bağlılığı	Hep aynı yerde çalıştım	142	174,99	1,100	,777
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	167,69		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	156,91		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	177,38		
Normatif Bağlılık	Hep aynı yerde çalıştım	142	177,84	8,788	,032
	2-3 kez yer değişikliği yaptım	145	168,01		
	4-5 kez yer değişikliği yaptım	29	125,33		
	6 ve üzeri yer değişikliği yaptım	24	196,73		

Çizelge 4.18.'da katılımcıların kurum içi yer değiştirmelerine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik

testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Katılımcıların kurum içi yer değiştirmeleriyle normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

“ $H_{8B}$  : Katılımcıların kurum içi yer değişikliğine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı fark vardır” hipotezi sadece normative bağlılık alt boyutunda desteklenmektedir.

**Çizelge 4.19:** Farklı Bir Kurumdan Gelme Durumuna Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		N	Sıra Ort.	Sıra Ort. T.	Z	P
Çoklu Rol Üstlenme	Evet	41	187,54	7689,00	-1,189	,234
	Hayır	299	168,16	50281,00		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Evet	41	183,94	7541,50	-,944	,345
	Hayır	299	168,66	50428,50		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evet	41	157,89	6473,50	-,884	,377
	Hayır	299	172,23	51496,50		
Mentor Eksikliği	Evet	41	170,51	6991,00	-,001	,999
	Hayır	299	170,50	50979,00		
İnformal İletişim Ağları	Evet	41	183,61	7528,00	-,950	,342
	Hayır	299	168,70	50442,00		
Mesleki Ayrım	Evet	41	157,89	6473,50	-,884	,377
	Hayır	299	172,23	51496,50		
Stereotipler	Evet	41	156,84	6430,50	-,952	,341
	Hayır	299	172,37	51539,50		

Çizelge 4.19.’de katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre cam tavan sendromu alt boyutlarında anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

“ $H_{9A}$  : Katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi hiçbir alt boyutta desteklenmemektedir.

**Çizelge 4.20:** Farklı Bir Kurumdan Gelme Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		N	Sıra Ort.	Sıra Ort. T.	Z	P
Duygusal Bağlılık	Evet	41	206,26	8456,50	-2,496	,013
	Hayır	299	165,60	49513,50		
Devam Bağlılığı	Evet	41	173,50	7113,50	-,210	,834
	Hayır	299	170,09	50856,50		
Normatif Bağlılık	Evet	41	189,46	7768,00	-1,323	,186
	Hayır	299	167,90	50202,00		

Çizelge 4.20.'de katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ). Katılımcıların farklı kurumdan gelme durumuna göre duygusal bağlılık alt boyutunda ise anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Duygusal bağlılık alt boyutunda farklı kurumdan gelen katılımcıların ortalama puanlarına bakıldığında “evet” diyen katılımcıların puan ortalamaları aynı kurumda göreve başlamış olan katılımcılardan daha yüksektir. Bu durum farklı kurumdan İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ne gelen katılımcıların duygusal bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

“ $H_{9B}$  : Katılımcıların farklı bir kurumdan gelme durumlarına göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi duygusal bağlılık alt boyutunda desteklenmektedir.

**Çizelge 4.21:** Çalışma Nedenlerine Göre Cam Tavan Sendromu Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	İstanbul GSİM	N	Sıra Ort.	$X^2$	P
Çoklu Rol Üstlenme	İş Güvencesi	93	179,96		
	Kurumun Prestiji	11	176,23		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	169,75	4,550	,473
	Spor Ortamı	24	173,06		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	131,70		
	Mecburiyet	53	170,32		

Çizelge 4.21: Devamı

	İstanbul GSİM	N	Sıra Ort.	X2	P
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	İş Güvencesi	93	177,42	6,752	,240
	Kurumun Prestiji	11	167,86		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	158,46		
	Spor Ortamı	24	160,29		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	209,20		
	Mecburiyet	53	177,61		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	İş Güvencesi	93	164,48	9,933	,077
	Kurumun Prestiji	11	170,23		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	184,18		
	Spor Ortamı	24	120,48		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	181,93		
	Mecburiyet	53	163,71		
Mentor Eksikliği	İş Güvencesi	93	175,59	3,002	,700
	Kurumun Prestiji	11	166,86		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	168,60		
	Spor Ortamı	24	166,04		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	197,00		
	Mecburiyet	53	157,73		
İnformal İletişim Ağları	İş Güvencesi	93	164,39	14,629	,012
	Kurumun Prestiji	11	121,82		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	175,03		
	Spor Ortamı	24	120,56		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	189,20		
	Mecburiyet	53	194,20		

Çizelge 4.21: Devamı

	İstanbul GSİM	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Mesleki Ayrım	İş Güvencesi	93	164,48	9,933	,077
	Kurumun Prestiji	11	170,23		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	184,18		
	Spor Ortamı	24	120,48		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	181,93		
	Mecburiyet	53	163,71		
Stereotipler	İş Güvencesi	93	177,26	5,086	,405
	Kurumun Prestiji	11	200,91		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	174,65		
	Spor Ortamı	24	139,25		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	155,96		
	Mecburiyet	53	162,13		

Çizelge 4.21.'de katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışma nedenlerine göre cam tavan sendromu alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgü kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, mesleki ayrım ve stereotipler alt boyutlarında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

İnformal iletişim ağları alt boyutu ile katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışma nedenlerinde ise anlamlı fark bulunmaktadır. Katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışma nedenlerinde ile informal iletişim ağları alt boyutu arasında anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tukey testi kullanılmıştır. Tukey test sonuçlarına bakıldığında ise katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışma nedenleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

“H<sub>10A</sub> : Katılımcıların İstanbul GSİM çalışma nedenlerine göre cam tavan ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi sadece informal iletişim ağları alt boyutunda desteklenmektedir.

**Çizelge 4.22:** Çalışma Nedenlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	İstanbul GSİM	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	P
Duygusal Bağlılık	İş Güvencesi	93	173,34	13,472	,019
	Kurumun Prestiji	11	100,95		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	171,18		
	Spor Ortamı	24	134,06		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	161,96		
	Mecburiyet	53	198,42		
Devam Bağlılığı	İş Güvencesi	93	166,92	6,198	,287
	Kurumun Prestiji	11	199,55		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	172,35		
	Spor Ortamı	24	203,27		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	173,20		
	Mecburiyet	53	150,00		
Normatif Bağlılık	İş Güvencesi	93	179,22	10,626	,059
	Kurumun Prestiji	11	229,27		
	Yaptığım İşin Niteliği	136	154,49		
	Spor Ortamı	24	190,81		
	Fiziksel Çalışma Ortamı	23	192,09		
	Mecburiyet	53	165,53		

Çizelge 4.22.'de katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışma nedenlerine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla non parametrik testlerden Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışma nedenleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Duygusal bağlılık alt boyutunda ise anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışma nedenleri ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla post hoc testlerden Tukey testi kullanılmıştır. Test verilerine bakıldığında ise katılımcıların İstanbul Gençlik ve Spor İl

Müdürlüğünde çalışma nedenleri arasında anlamlı farkın herhangi bir gruptan kaynaklanmadığı belirlenmiştir.

“H<sub>10B</sub> : Katılımcıların İstanbul GSİM çalışma nedenlerine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt

Boyutları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi sadece duygusal bağlılık alt boyutunda desteklenmektedir.

**Çizelge 4.23:** Cam Tavan Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği İlişki Durumu İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.ÇokluRolÜstlenme	1,000									
2.Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	,102	1,000								
3.Örgüt Kültürü ve Politikaları	,206**	,090**	1,000							
4.Mentor Eksikliği	,061	,204**	,410**	1,000						
5.İnformal İletişim Ağları	-,045**	-,021**	,447**	-,111**	1,000					
6.Mesleki Ayrım	,206**	,212**	,039	,125*	,070**	1,000				
7.Stereotipler	,379**	-,008-	,006**	-,244**	,104,	,486**	1,000			
8.Duygusal Bağlılık	,164**	,144**	,036**	,280**	,097	-,053	-,053	1,000		
9.Devam Bağlılığı	-,045	-,021	,070	-,111*	,035	,104	,104	-,069	1,000	
10.Normatif Bağlılık	,076	,090	,006	,016,	,447**	,013	-,006	,030,	,447**	1,000

\*\*p<0,01; \*p<0.05

Çizelge 4.23. ‘te katılımcıların cam tavan ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeğine verdikleri cevaplar arasındaki ilişki durumunu tespit etmek amacıyla Spearmen’s korelasyon testi uygulanmıştır. Mesleki ayrım ve stereotipler ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normative bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (p>0.05; p>0.01). İnfomal iletişim ağları ile normatif bağlılık (r=.447; p<0.01) arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları ile infomal iletişim ağları (r=.447; p<0.01) arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Montor eksikliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönde düşük bir ilişki vardır (r:-,111; p<0,05). Çoklu rol üstünlüğü, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, montor eksikliği ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır (p<0.01).

“H<sub>11A</sub> : Katılımcıların cam tavan algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi informal iletişim ağları ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve politikaları ile informal iletişim ağları, montor eksikliği ile devam bağlılığı, çoklu rol üstünlüğü, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, montor eksikliği ile duygusal bağlılık alt boyutlarında desteklenmektedir.

**Çizelge 4.24:** Cinsiyet Değişkenine Göre Cam Tavan Algısı Ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Spearman's rho		Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Kadın	R	,168*
	P	,036
	N	156
Erkek	R	-,005
	P	,943
	N	184

Çizelge 4.24.'te katılımcıların cinsiyet değişkenine göre cam tavan algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Spearman's korelasyon testi kullanılmıştır. Test verilerine bakıldığında kadın katılımcıların cam tavan algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r:0.168 ; p<0.05). Erkek katılımcıların cam tavan algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (r:-.005; p>0.05).

“H<sub>11B</sub> : Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre cam tavan algısı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kadın katılımcılarda desteklenmektedir.



## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kadın nüfusu hem dünyada hem Türkiye’ de neredeyse toplumun yarısını oluşturmaktadır. Kadınların iş hayatındaki pozisyonları ve görevleri gün geçtikçe artmaktadır. Kadınlar bir birey olarak kendi aile kimliklerinin dışında çeşitli ekonomik faaliyetlere katılarak kendilerini hissettirmeye başlamıştır. Üst yönetim kadrolarına çıkıldığında ise kadınların sayısı erkeklere oranla sınırlı kalmıştır. Kadın kimliği ile özdeşleşen annelik, ev işleri gibi geleneksel roller meslek hayatlarında da hizmet sektöründe yer alan hemşire, öğretmen, sekreter gibi alanda var olan meslekleri seçmelerine neden olmuştur. Bireysel, örgütsel ya da toplumsal etmenlerden kaynaklanan bu durum kadınların kariyer yaşamlarında ilerlemelerini veya bulunduğu pozisyonda kalmalarını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla yönetici konumuna geçmek isteseler bile bazı engellerle karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucu olarak bu tür engellerin fazlalaşması kadınların kurumlarını terk etmelerine, başka bir kuruma geçmelerine veya iş yaşamından tamamen kopmalarına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde de örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaya devam etmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için normalden daha fazla çaba harcamakta ve ayrılmayı düşünmemektedir.

Kadın çalışanların yöneticilik pozisyonuna erkeklere oranla daha zor yükselmelerindeki sebepleri, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha çok önyargıyla karşılaştığına dair birtakım inançların oluşmasında cam tavan sendromunu inceleyerek örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini saptamak ve bu sayede kadın personelin çalıştıkları kurumlarda görevde yükselme konusunda yaşadığı engellerin saptanması alan yazınına kaynak oluşturması açısından önem arz etmektedir.

Mentor, çalışanların mesleki kariyerlerinde yaşadığı sorunlar ve çözüm yolları ile ilgili görüşme yapabileceği rehber olarak ifade edilen kişilerdir. Araştırmada elde edilen verilere göre kadın katılımcıların iş ortamında mentor eksikliğini daha çok yaşayan katılımcı grubu olduğunu söyleyebiliriz. Kadınlar mesleki yaşamlarında kendilerine rehberlik yapacak hem cinslerini bulmakta zorlanmaktadır. Mesleki

kariyeri ile ilgili görüşmeler yapacağı rehber statüsünde bireylerin olması kadınların mesleklerinde kariyer adımlarında yükselmesine yardımcı olacaktır.

Stereotipler, toplumda oluşmuş düşünce kalıplarıdır. Ataerkil bir toplum yapısına sahip olan Türk toplumunda kadın çalışanların yönetici olamayacağı, uzun mesai saatlerine uyum sağlayamayacağı, şehirler arası ve ülkeler arası seyahatlere katılamayacağı gibi bir ön yargı bulunmaktadır. Çalışmadan elde edilen verilere bakıldığında stereotipler alt boyutunda erkek katılımcıların kadınlar hakkında kadınların yöneticilik özelliklerine sahip olmadıkları, erkekler kadar iş dünyasında dik duramayacakları, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmadıkları düşüncelerine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu ve benzeri kalıplaşmış düşünceler kadınların meslek hayatlarında önlerine geçen çok büyük bir engel olan “toplumsal baskı” yı oluşturmaktadır.

Ryan ve Haslam (2005: 85) ‘ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada yönetim kuruluna kadın veya erkek idari atanmadan önce ve sonra işletmelerin performans grafikleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda kadınların tepe pozisyon olarak ifade edilen yöneticilik görevlerine gelmelerinde erkeklere oranla daha büyük zorluklar ile mücadele etmeleri gerektiği ve görevlerini koruma için eleştirilerden etkilenmeden daha yoğun bir çalışma temposunda bulunmaları gerektiği ifade edilmiştir.

Irmak (2010: 84-85) yapmış olduğu çalışmada hastanede çalışan kadınların görev yerlerine göre önyargılara ilişkin tutumlar için istatistiksel farklılıklar bulmuştur. Çalışmada idari birimlerde çalışan katılımcılar araştırma ölçeğinin 36. maddesine “kesinlikle katılmıyorum” olarak cevap verirken, tıbbi birimde görev yapan çalışanlar “katılmıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, mentor eksikliği, informal iletişim ağları ve stereotipler arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Literatür incelendiğinde Soysal ve Baykal (2016), Demir ve Kartal (2018) ve Baş (2019) cam tavan ölçeği ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda araştırmamızın sonucunu destekleyen veriler elde etmişlerdir. Örgüt kültürü ve politikaları ve mesleki ayırım ile medeni durum değişkeni arasında ise anlamlı bir fark bulunmaktadır. Elde edilen veriler göre bekar katılımcıların örgüt kültürü ve politikalarına daha bağlı olduklarını göstermektedir. Mesleki ayırım alt boyutu ile elde edilen veriler ise kurumların personel seçimlerinde bekar olanları tercih ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bekar katılımcıların devam bağlılığı alt

boyutunda evli katılımcılara oranla puanlarının yüksek çıkmış olması da bekar katılımcıların kurumları tarafından tercih edildiklerinden dolayı kurum kültürü ve politikalarına bağlı olduklarını ifade edebiliriz.

Katılımcıların yaş değişkenine göre çoklu rol üstlenme, mentor eksikliği, informal iletişim ağları ve stereotipler alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları ve mesleki ayırım ile yaş değişkeni arasında ise anlamlı farklılık bulunmaktadır. Hoşgör ve ark. (2016) çalışmalarında çoklu rol üstünlüğü alt boyutunda çalışmamızdaki aksine pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmada Irmak (2010) ve Çetin (2011) 'in aksine örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayırım alt boyutlarında yaş grubu 21-30 olan katılımcıların kurumlarına daha yüksek sadakat ile bağlı olduklarını söyleyebiliriz. Bununda en büyük nedenlerinden birinin kurumlarda iş bölümü ve yetki konusunda 21-30 yaş grubu katılımcıların yani daha genç olan bireylerin tercih edilmesidir.

Örgüt kültürü ve politikaları, adil bir çalışma ortamının sağlanması ve iş veriminin artırılması adına eşit hakların tanınması olarak ifade edilmektedir. Araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında bekar katılımcıların evli katılımcılara oranla öğütleri tarafından tercih edilme oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle evli kadın katılımcıların mesleki kariyerlerinde bir engele sebep olmaktadır. Araştırmamızın aksine Demir ve Kartal (2018: 54) 'ın sağlık çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışmada medeni durumun kurumda yükselmeye bir etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Mesleki ayırım, bireylerin kurum içinde eşit şartlarda çalışmaması durumudur. Ataerkil bir toplum yapısına sahip olan ülkemizde kadın çalışanlar mesleklerinde yükselme şansını erkekler kadar bulamamaktadır. Uzun mesai saatleri, değişken mesailer, iş toplantıları, iş gezileri vb yöneticilik görevinin gereği olan iş yaşamı özellikle evli bir kadın tarafından yapılamayacağı gibi ön yargılar mesleki kariyerleri önünde bir engeli oluşturmaktadır.

Kadınların mesleki kariyerlerindeki hedefler, düşünceler, iş yaşamına bakış açısı araştırmamızda kişisel tercih ve algıları oluşturmaktadır. Bu alt boyutta araştırma verilerine bakıldığında 21-30 yaş aralığında olan katılımcıların yani genç katılımcıların kariyer hedeflerinin olduğunu görmekteyiz. Aynı şekilde bu yaş grubu

bekar katılımcıların çok olduğu yaş grubu olduğu için kurumlarında yetki alma, iş bölümünde bulunma gibi eylemlerde daha önde olan katılımcıları oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü ve politika alt boyutu ile katılımcıların kurumda çalışma süresine göre 11-15 yıl arasında kurumda çalışan katılımcıların örgüt kültürü ve politikalarının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma süresi ile mesleki ayrım alt boyutuna bakıldığında 11-15 yıl arasında kurumda çalışan katılımcıların mesleki bilgilerinin yüksek olmasından dolayı tercih edilen kişiler olduklarını söyleyebiliriz.

Katılımcıların cam tavan engelleri ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında ilişki durumunu tespit etmek için bakıldığında informal iletişim ağları ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum kadın çalışanların mesleki kariyerlerinde erkeklerin engellemeleri ile karşılaştıklarını bilmeleri ancak ekonomik sebepler ve yaşam kaygısından dolayı mesleklerini bırakmak istememelerine sebep olmaktadır. Kariyerlerinin önünde engel olmasına rağmen şuan buldukları konumda mesleklerine devam etmek zorundadırlar.

Mentor eksikliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönde düşük bir ilişki vardır. Kadın katılımcıların mesleklerinde karşılaştıkları sorunlar, mesleki ilerlemelerinde atacakları adımlar konusunda birilerinin rehberlik yapmaması vb. durumlar katılımcıların kurumlarına olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Bu nedenle özellikle karşılaşılan sorunlarda kendilerini çözüm yollarını gösterecek hemcinslerinin olması kişileri psikolojik olarak daha çok güçlendirecek ve bu da mesleki karyer basamaklarını daha çok zorlamalarına yardımcı olacaktır.

Araştırmadan elde edilen verilere bakıldığında İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan kadın personelin mesleki kariyerini etkileyecek önemli kararlar almaları gerektiğinde kendilerine rehberlik yapacak mentor olarak isimlendirilen rehber bulamadıklarını ve bu nedenle önemli kararlar aşamasında zorlandıkları doğrulanmaktadır. Erkek egemen bir toplum yapısından kaynaklanan kadından yönetici olmaz algısının erkeklerde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ve politikaları ile mesleki ayrımlarda bekar bireylerin tercih edilmesi de kadınların özellikle annelikten kaynaklanan özel durumlarından dolayı yönetici olarak görev yapamamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İdarecilerin görev dağılımlarında evli bireyler yerine bekarları tercih etmeleri kadınların

mesleklerinde ilerlemelerine çok büyük engel olmaktadır. Sözleşmeli personelin ise kadrolu personele göre mesleki ayırım ve örgüt kültüründe geride tutulması bu personelin geleceğe yönelik mesleki kariyerini sorgulamasına neden olmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre cam tavan engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında kadın katılımcıların cam tavan olarak ifade edilen mesleklerinde ilerlemelerine engel teşkil eden durumların varlığı doğrulanmakta ve bu durum örgütsel bağlılıklarını düşük seviyede etkilemektedir.

Kadınların iş hayatlarındaki yerler artıkça karşılaştıkları engellerde çoğalmaktadır. Yakın bir zamana kadar ataerkil bir toplum yapısına sahip olan ülkemizde kadınların iş hayatlarında yer alması ile birlikte toplumda bazı yargı değerleri de değişmeye başlamıştır. Yakın zamana kadar iş hayatının dışında kalan kadınlarımız günümüzde erkeklerin yaptıkları mesleklerde bende varım demeye başlamışlar ve gün geçtikçe katılım gösterdikleri meslek alanları da genişlemektedir. Ancak toplumsal önyargılar kolaylıkla aşılamamaktadır. Uzun bir süre daha süreceğini düşündüğümüz bu toplumsal önyargılar özellikle kadınların yönetici olma istekleri karşısında dirençlerini artırarak kadınlarımızın önlerinde birer engel olmaktadır. Girişimci, çalışkan ve mesleklerinde kariyer hedefi olan kadınlarımız özellikle toplumumuzda bulunan “kadından yönetici olmaz” önyargısı ile yaşamak durumundadır. Toplumdaki bu ve benzeri önyargıları ise kıracak yine kadınlarımızdır. Almış oldukları görevlerdeki başarılar ve kurumlarının misyonuna ve vizyonuna eklemiş oldukları pozitif ivmelenme ile kadınlarımızın başarıları en az erkekler kadar bu görevleri yapabileceklerinin işaretleri olacaktır. Ancak bu süreçte özellikle hemcinslerinin mentorluğu (rehberliği) kadınların mesleki kariyerlerinde, adımlarına ışık tutacaktır. Bu nedenle iş hayatındaki kadınlarımıza profesyonel bir yardımı olacak olan mentorluğun geliştirilmesi ve kurum ve kuruluşlarda kadınlarımıza eğitim desteklerinin verilmesi önem arz etmektedir. Kurum içi ve kurum dışı yükselmelerin bir sistematik içinde yapılması kadınların üzerlerindeki psikolojik baskıyı da azaltacaktır.

## KAYNAKLAR

- Abraham, R.** (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences, *Generic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Akal, Z.** (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara.
- 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, Buket.** (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akpınar, C.** (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75.
- Albayrak, E. G.** (2007). "Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alican, A.** (2007). Kamu memur sendikalarında çalışan yönetici kadınlar. Yayınlanmış Yüksek Lisans. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tezi, Isparta.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 3.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P.** (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- Alparslan, M. A. ve Tunç, H.** (2010). "Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zeka Etkisi", Alındığı tarih: 09.10.2020, adres: <http://sdu.edu.tr/edergi>
- Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N.** (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya ilinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15), 111-137.
- Annan, Kofi A.** (2001). Biz Çocuklar. Çocuklar için Dünya Zirvesi'nde Verilen Sözlerin Yerine Getirilmesi, UNICEF.
- Aslan, Şebnem.** (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, ss. 163-178.

- Ataay, N. Aylin.** (1998). “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenleri”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, (Ed: Oya Çitçi), TODAE Yayınları, Yayın No: 285, Ankara.
- Atalay Giderler, C.** (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Atay, S.** (2006). “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aycan, Zeynep.** (2004), “Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor? Alındığı tarih: 09.10.2020, adres:”www.anneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 (09.03.2021)
- Aydağ, Pınar.** (2012). Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Aytaç, S.** (2005). Çalışma yaşamında kariyer: yönetimi, planlaması, gelişimi ve sorunları. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Aytaç, Serpil.** (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon Yayıncılık: İstanbul
- Bacak, B. ve Yiğit Y.** (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), ss.29–44.
- Balay, Refik.** (2000). “Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barhayım, A., & Berman, G.** (2002). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, Alındığı tarih: 09.10.2020, adres: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/71/3/492>.
- Barutçugil, İ.** (2004). Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Takdir, Başoğlu, C. (Eds.), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, Ecem Ofset Baskı.
- Baş, Ö.** (2019), Kadın Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu Algısı İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki; Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Bayrak, S.; Yücel, A.** (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Nevşehir
- Bayram, Levent.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, ss. 125-139.
- Berberoğlu, C. Necat.** (1989). Makro Ekonomik Analiz, Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, ss. 150, No: 72, Eskişehir.
- Besler, Senem ve Oruç, İlke.** (2010). “Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler”, Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 17-31.

- Bolat, T., Aytemiz, S.O., Bolat O.İ., Erdem, B.** (2008) .Yönetim ve Organizasyon. 1. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Bozdoğan, A.** (2020). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Brase, G., Miller, R.** (2001). Differences in the Perception of and Reasoning About Quid Pro Quo Sexual Harrasment. *Psychology, Evaluation & Gender*, 3(3), 241-264.
- Britt, M.**, (2002). Organizational Commitment, The Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions. Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Philosophy, Amerika.
- 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.
- Burgaz, B., Koçak, S., & Büyükgöze, H.** (2013). Öğretmenlerin Mesleki ve Bürokratik Sosyalleştirmeye Yönelik Değerlendirmeleri. Hacettepe Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 39-54.
- Çakır, Ö.** (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Campion, M. A.** (1991). "Anlamı ve Ölçümün Devir: Karşılaştırmanın Alternatif Ölçümler ve Araştırma Önerileri," *Journal of Uygulamalı Psikoloji*, 76: S. 199–212.
- Candan, H.** (2013). "Örgütsel Sinizm ve Çalışan Performansına Etkisi" Kahramanmaraş Süstü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 3(1), 181-194.
- Capelli, P., & Hamori, M.** (2006). Tepeye giden yeni yol. *Harvard Business Review- İş Yaşamında Kadınlar*. MESS Yayınevi, 494, 35-55, , Alındığı tarih: 09.10.2020, adres: <https://hbrturkiye.com/dergi/tepeye-giden-yeni-yol>
- Çarıkcı, 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 İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. (Doktora tezi). Selçuküniversitesi.Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Çelik, E.** (2017). Şirketlerde Mobbing Uygulaması Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, S.** (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği, *Bilgi Dünyası Dergisi*, 12. cilt, 2. sayı, 295-318.



- Cengiz, A.** (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eskişehir.
- Çetin, Ayfer.** (2011). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çetinel, E.** (2008). “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çevik, H.** (2000). Polis Teşkilatında Performans Yönetimi, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2 S.7-8,s.233-243.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S.K.** (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Ceylan, Canan.** (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Duyarlı Bir Mentorluk, İş, Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1)
- Çınar, C.** (2015). “Kadınların Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çöl, G.** (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çöl, G. ve Ardiç, K.** (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 157-174.
- Davenport, N., Swartz, R.D. ve Eliot, G.P.** (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev.: Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Delken, Menno.** (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, Faculty of Economics and Business Administration University of Maastricht. Dissertation of Master of Economics.
- Demir, H., Kartal, N.** (2018), Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Algısı, *Genel Tıp Dergisi*, 28(2):48-56.
- Demirci, M. Kemal.** (2008). “İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Doğaç, A.** (2017). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Doğan, İ.** (2014). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğru, Alev.** (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Dost, K., Zia, U.-R., & Samia, T.** (2002). The Organizations Having High Level of Glass Ceiling, Has Lower Productivity Due to Lack of Employee Commitment. Kuwait Chapter of Arabian, *Journal of Business and Management Review*, 1(8), 93-103.
- Dreher, George F.** (2003). “Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Worklife Programs on Female Leadership at the Top”, *Human Relations*
- Durmuş, A. E.** (2001). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma. yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel.** (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, ss. 210-219.
- Dursun, S. ve İstar, E.** (2014). Kadın Çalışanların Yaşamış Oldukları İş Aile Yaşamı Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi, Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 3, s. 127-137.
- Erdirencelebi, 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.
- Eren, E.** (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergen, S.** (2015). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki.( Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Ersarı, G., İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A.** (2016). “Kadın ve Erkek Bakış Açısıyla Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, *Iujeas*, 1(1): 171-200.
- Ertan, H.** (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniver sitesi, Afyon.
- Eyuboğlu, D.** (1999). Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler, Ankara: Millî Produktivite Merkezi Yayınları, 637.
- Feldman, D. C.** (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 33-452.
- Fettahoğlu Ö., ve Çelik A.** (2007). “Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu”,
- Fry, FL, Stoner, CR ve Hattwick, R.** (2004). Bu Bütüncül Bir Yaklaşım, New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Genç, A.** (2014). Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gephart, J. J. K., J. R. Detert, L. K. E. Trevin ve C. Amy,** (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, 29, 1-31.
- Gökalp, İ. E.** (2008). Türkiye’de Kadın Girişimciler ve Kadın Yöneticiler”. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale.
- Gökkaya, V.B.** (2011). Kadına Yönelik Ekonomik Şiddet: Sivas İli (Cumhuriyet Üniversitesi) Örneği, *ZFWT*, 3(3): 129-145.
- Gözen Dağdeviren, E.** (2007). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Grant, S. M.** (1999). Incidence and risk factors of sexual harassment among working women: implications for counseling psychology and the workplace. *Universty Of California, Los Angeles*.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J.** (1985). “Sources of Conflict Between Work and Family Roles”, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Gruman, J.A. & Saks, A. M.** (2011). “Performance Management and Employee Engagement”, *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.
- Grusky, D.** (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterl*, 10, 488 – 503.
- Güçlü, H.** (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- 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*, Sayı: 15, ss. 1-11.
- Gül, H.** (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 37-55.
- Gül, H.** (2003). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.
- 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.
- Günden, Y.** (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Gündoğan, T.** (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Güney, S.** (2007). “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Gürkan, G. Ç.** (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.
- Güzel, B.** (2009). "Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dörtve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hamilton, D.L. ve Sherman J.W.** (1994). "Stereotypes", R.S. Wyer, T. K. Srull (Ed.), Handbook of Social Cognition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hoffman, S. ve Everett, S.L.** (2005). Women and The Economy: Family, Work and Pay. Pearson Addison Wesley
- Hoş, C., Oksay, A.** (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4): 1-24.
- Hoşgör, H., Gündüz Hoşgör, D., Memiş, K.,** (2016), Sosyo-Demografik Özellikler İle Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki Ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(35): 345-362.
- Hüseyiniklioğlu, B.** (2010). Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Imam, A. ve Shah F. T.** (2013). Impact of Gender Bias on 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. & Gül, H.** (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Irmak, R.,** (2010), Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması, Yüksek Lisans
- Jahangirov, N.** (2012). Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kalliath, P. & Kalliath, T.** (2014). Work-family Conflict: Coping Strategies Adopted By Social Work Ers. Journal of Social Work Practice: Psychotherapeutic Approaches In Health, Welfare And The Community, 28(1), 111-126.
- Karaca, A.** (2007). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaca, S.** (2001). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Karacaoğlu, K., Güney, Y.S.** (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Nevşehir İli Örneği, Marmara Üniv. Sos. Bil. Enst. Hakemli Öneri Dergisi, 17(5): 137-153.
- Karcioğlu, F., Leblebici, Y.** (2014), Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 4.
- Kaya, C.** (2009). “Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü Sorunları ve Örgütlerin Eğilimleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılıç, D., Öztürk, S.** (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: bir ampirik uygulama. Amme İdaresi Dergisi, 47(1): 107-130.
- Kılınç, T. D.** (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmen lerinin Örgütsel Ağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Kinnunen, U., Mauno, S.** (1998). “Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland”, Human Relations, 51(2), 157-177.
- Kocacık, F. , Gökkaya V. B., (2005).** Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1): 195-219.
- Kök, S., ve Halis, M.** (2007). Kariyer Yönetimi, Orion Yayınevi: Ankara.
- KSSGM.** (1999). Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları, s.14, Cem Web Ofset.
- Leymann, H. and Gustafsson, A.** (1996), “Mobbing at Work and The Development of Post Traumatic Stress Disorders”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), p.251-275.
- Lockwood, N.** (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives HR Content Expert, 1- 11.
- Lockwood, R.** (2004). “Domestic and International Perspectives”, Research Quarterly, Ocak Sayısı, 1-10.
- Majken, S.** (1995). On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding, New York, Walter de Gruyter, 1995, p.15.
- Memduhoğlu, H.B.** (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2), 137-153.
- Meyerson, D. E., & Joyce K. F.** (2006). Cam tavanı parçalamak için ılımlı bir manifesto. Harvard Business Review - İş Yaşamında Kadınlar, 494, 75-99.

- Naus, A.J.A.M.** (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism toward the Employing Organization, Unpublished doctoral thesis, Uni versiteit Maastricht.
- Öğüt, A.** (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: CamTavan Sendromu”, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, ss.55-77.
- Oktay, A.** (2001). İşyerinde cinsel taciz ve istismar. Kadın Araştırmaları Dergisi, (7), 75-89.
- Ölçüm Çetin, M.** (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Onay, M., Süslü, Z. ve Kılıcı, Sevda.** (2011). “İletişim Tarzının Ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma”, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 139-175.
- Örücü, E. & Köseoğlu M.A.** (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Örücü, E.** (2007). “Modern İşletmecilik”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T.** (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 117-135.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E.A., Tekçe,E.A., Çirli, Y., Gemici,T., Tozal,M, Doğan, Y.** (2003), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklar n Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 125-138.
- Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam
- Özer, M.A.** (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-26.
- Özkan, G.S. ve Özkan, B.** (2010). “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum, 2010/1,s. 91-103.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D.** (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(2), s.47- 57.
- 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, M.** (2013). Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, T.** (2007). Türkiye’de Kadın Çalışanların İş Yaşamındaki Yerinin Analizi: İzmir’de Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Yaşar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özünü, D.** (2013). Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özutku, H.** (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, ss. 79-97.
- Palmer, Margaret; Hyman, Beverly.** (1993). Yönetimde Kadınlar, (Çev: Vedat Üner), Rota Yayıncılık, ss. 42-43, İstanbul.
- Pehlivan, İ.** (1995). Yönetimde Stres Kaynakları, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16: Ankara
- Ralph H. Killman, Mary J. Saxton, Roy Serpa.** (1988). “Five Key Issues in Understanding and Gaining Culture”, Gaining Control of Corporate Culture, Ed. by. Kilmann et.al., San Francisco, Jossey Bass Publishers, p.5.
- Reichers, Arnon E., John P. Wanous ve James T. Austin.** (1997). “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, Academy of Management Executive, 11 (1), s.48-59.
- Renate R. Mai – Dalton ve Jeremiah J. Sullivan,** (1981). “The Effects of Manager’s Sex on the Assignment to a Challenging Or a Dull Task and Reasons For The Choice”, Academy of Management Journal, Vol: 24 (3), s. 610.  
Represented in Precarious Leadership Positions’, British Journal of Management, 16 (2): 81-90.
- Richard T. M, Lyman W. P. ve Richard M. S.** (1987). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Pres: ABD, 1982, s. ; D. M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, Academy of Management Review, Vol: 12 (3).
- Ryan, K. M., Haslam, A.,** (2005), The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (1998), “Örgütsel Psikoloji”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Şahin, F.** (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 4(1): 24-39 24.
- Şahin, M. Aydın, B. Sarı, S. V.** (2012). Avm’lerde çalışan kadın satış danışmanlarının görüşleri. Cumhuriyet International Journal of Education, 1(2), 67-81.
- Saldamlı, A.** (2009). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Savery, L.K., Syme, P. D.** (1996). Organizational Commitment and Hospital Pharmacists, Journal of Management Development, Vol 15, No 1, 14-22.
- Schein, V. E.** (1973). “The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics”, Journal of Applied Psychology, 57( 2), 95-100.

- Sezen, B.** (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T.** (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15: 569-587.
- Singh S, Vandana & Singh, U.** (2010). "Glass ceiling, organizational commitment and well being: A comparative study of female executives in Multinational Organisations (MNCs)", Journal of Indian Academy of Applied Psychology, Vol: 41, pp. 143-147.
- Şiyve, O. Ç.** (2004). "Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan" Tügiad Elegans Magazin, Sayı: 66, Mart-Nisan.
- Smircich, L.** (1985). "Is The Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves", Organizational Culture, Ed. by. Peter J. Frost et.al., California, Sage Publications, 1985, pp.66,67.
- Solmuş, T.** (2004). İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sönmez, P. S. ve Bayraktar, O.** (2017). "Cam Tavan Sendromu'nun Tükenmişlik Sendromu ile Olan İlişkisinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Sonuçları", Dış Ticaret Enstitüsü, Tar tışma Metinleri.
- Soysal A., Baynal T.,** (2016), Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri
- Staw, B. M., Salancik, G. M.** (1982). New Directions in Organizational Behavior. Florida: Rober E. Krieger Publishing Company.
- Suğur, S.** (2005). "Türkiye'de Tekstil Sektöründe Kadın Emeği ve Değişen Toplumsal Cinsiyet İlişkileri", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 38, Sayı:1, ss.47-68.
- T, Becker.** (1992). "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?", Academy of Management, 35, s. 235 – 240.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B.A.** (2008). "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 63, Sayı: 4, ss. 155-178.
- Taş, G.** (2016), Feminizm Üzerine Genel Bir Değerlendirme: Kavramsal Analizi, Tarihsel Süreçleri Ve Dönüşümleri, Akademik Hassasiyetler, 163-175.
- Taşkın, E., Çetin, A.,** (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (33): 19-34.
- Terzi, A. R.** (2000). Örgüt kültürü. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Thornton, G.** (2017). Women in Business. New Perspectives On Risk And Reward.
- Tınaz, P.** (2006). "Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing", Alındığı tarih: 09.10.2020, adres: <http://www.toprakisveren.org.tr>



- Toksöz, G.** (2012). Toplumda Kadın: İş Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği için Politikalar, Sosyal Dönüşüm, Biyoetik ve Kamu Politikaları Konferansı, Ankara.
- Tuik,** (2008). Zaman Kullanım İstatistikleri 2006. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Turunç Ö. ve Çelik M.** (2010), “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile- İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: SavunmaSektöründe Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 209-232.
- Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A.** (2013). “Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği”, Electronic Journal of Vocational Colleges. Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2).
- Vakola, M., D. Bouradas.** (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation, Employee Relations, 27(5), 441-458.
- Wirth, L.** (2001). Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management. International Labour Office, Geneva.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G.** (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 3-16.
- Yılmaz, T.** (2013), Kadın ve Erkek Eğitim Yöneticilerinin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Algıları İstanbul İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yirci, R. ve Kocabaş, İ.** (2012). Dünyada Mentorluk Uygulamaları Pegem
- Yoğun, E.A, E.,** (2008), Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yücel, B. E. ve Koparan, E.** (2010). Güç mesafesi ve cinsel taciz davranışları arasındaki ilişkinin yönünü belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 11-18.
- Zamantılı, N, Dilek.** (2008), *İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri*, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, İzmir, ss.631-650.
- elegans** (ty). <<https://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html>>, Alındığı tarih: 09.10.2020
- ilo.org** (ty). <[https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_679790/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_679790/lang--tr/index.htm)>, Alındığı tarih: 09.10.2020
- catlakzemin** (ty). <<https://www.catlakzemin.com/egitimde-cinsiyet-esitsizligi-artiyor/>>, Alındığı tarih: 09.10.2020

## EKLER

### Ek 1: Etik Onay Formu



Istanbul  
**GEDİK**  
Universitesi

T.C.  
**İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Rektörlük

Sayı : 71457743-050.01.04 -115-177755  
Konu : Etik Kurul Kararı Hk. (Serap BAYRAKTAR)

14 Ekim 2020

Sayın Prof. Dr. Mehmet Yavuz TAŞKIRAN

Üniversitemizin 14.10.2020 tarihli ve 2020/06 sayılı Etik Kurul toplantısında; "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi" adlı başvurunuz görüşüldü. Yapılan görüşme sonunda: "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi" adlı başvurunuzun etik olarak uygun olduğuna katılanların oy birliği ile karar verildi.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Berin ERGİN  
Etik Kurul Başkanı

## Ek 2: Araştırma İzni



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

Sayı : E-36592570-604.02-1249456

17.12.2020

Konu : Araştırma İzni

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) 71457743-044 sayılı yazımız.

b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi" başlıklı araştırma izni talebi Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Buna göre; araştırmanın İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personele, ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı tarafından titizlikle yürütülmesi, örneklemdaki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, onay alınan araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, araştırmanın planlanması, tanıtılması ve uygulanması esnasında öncelikle kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin aksatılmaması, tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, araştırmacının kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi, araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde araştırmacı(lar) tarafından Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması, araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilecek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık isminin verilmemesi, ilgili tüm etkinliklerin gözetim ve denetiminin, ilgili kurum müdürlükleri ile gençlik ve spor il müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmesi hususlarında bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK  
Bakan a.  
Genel Müdür

Ek: Onaylanmış Ölçek Formu (4 sayfa)

Dağıtım:

İstanbul Gedik Üniversitesi Rektörlüğüne

Belge Doğrulama Kodu : EJTLJXP

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-eimzali-belge-dogrulama>

Örnek Mahallesi Oruç Reis Caddesi No:13/A Alınadağ/ANKARA

Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99

İnternet Adresi: [www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr) Kep Adresi: [genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr](mailto:genclikvesporbakanligi@hs01.kep.tr)

Bilgi için: Aységül ACAR  
Gençlik ve Spor Uzman  
Yardımcısı



### Ek-3: Anket Formu



#### DEĞERLİ KATILIMCILAR

Bu çalışma İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı' nda hazırlanmakta olan “ İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında kullanılacaktır.

Araştırma, İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde kadın çalışanların yönetici pozisyonuna yükselmesini engelleyen nedenleri ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini saptamak ve bu sayede kadın personellerin çalıştıkları kurumlarda yönetici olamamasının ardında yaşadığı engelleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını nedeniyle koruyucu önlem ve tedbirlerin alınarak salgının yayılmasını önlemek adına online anket yöntemi uygulanacaktır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşımaktadır, vereceğiniz bilgiler gizli tutulacaktır. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Katılımcıların isimlerini yazması gerekmemektedir.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Tezi Hazırlayan

Prof. Dr. Mehmet Yavuz TAŞKIRAN

Serap BAYRAKTAR

## 1.BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Lütfen sizin için uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.**

1. Yaşınız. ....

2. Cinsiyetiniz. ( ) Kadın ( ) Erkek

3. Medeni Durumunuz ( ) Evli ( ) Bekar

4. Eğitim Durumunuz.

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans

( ) Doktora

5. Kurumdaki Çalışma Süreniz? ..... Ay ..... Yıl

6. Hangi Kadroda Çalışmaktasınız?

( ) 657 Devlet Memuru ( ) Sözleşmeli ( ) İşçi ( ) Diğer.....

7. Ünvanınız

( ) Memur ( ) Sportif Eğitim Uzmanı ( ) Uzman ( ) Bilgisayar İşletmeni

( ) Sözleşmeli ( ) Spor Eğitim Uzmanı ( ) Antrenör ( ) Bekçi-Bakıcı

( ) Teknisyen ( ) Tekniker ( ) Mühendis ( ) Muhasebeci ( ) Şef

( ) Müdür ( ) İşçi ( ) Diğer.....

8. İş hayatına başladığınızdan beri toplam çalışma süreniz nedir?

..... Yıl

9. Kurumdaki Çalışma Süreniz?

..... Yıl

10. Yönetici Pozisyonunda mısınız?

( ) Evet ( ) Hayır

11. Kaç defa kurum içi yer değişikliği yaptınız?

( ) Hep aynı yerde çalıştım ( ) 2-3 yer değişikliği ( ) 4-5 yer değişikliği ( ) 6 ve üzeri

12. Kuruma başka bir kamu kurumundan mı geçtiniz ?

( ) Evet ( ) Hayır

**13. Evet ise hangi kurumdan geçiş yaptınız?**

Milli Eğitim  Türk Silahlı Kuvvetleri  Emniyet Müdürlüğü

Diğer.....

**14. İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü ve Bağlı İlçe Müdürlüklerinde çalışma nedeniniz nedir?**

İş Güvencesi  Kurumun prestiji  Yaptığım İşin Niteliği

Spor Ortamı  Fiziksel Çalışma Ortamı  Mecburiyet

Diğer ...

**2. BÖLÜM**

Soru No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.	1	2	3	4	5
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	1	2	3	4	5
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	1	2	3	4	5
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	1	2	3	4	5
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	1	2	3	4	5
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	1	2	3	4	5
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatif sahiptir.	1	2	3	4	5
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	1	2	3	4	5
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	1	2	3	4	5
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	1	2	3	4	5

12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	1	2	3	4	5
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	1	2	3	4	5
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	1	2	3	4	5
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	1	2	3	4	5
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	1	2	3	4	5
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.	1	2	3	4	5
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	1	2	3	4	5
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	1	2	3	4	5
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.	1	2	3	4	5
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1	2	3	4	5
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	1	2	3	4	5
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.	1	2	3	4	5
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar	1	2	3	4	5

	alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	1	2	3	4	5
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1	2	3	4	5
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	1	2	3	4	5
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	1	2	3	4	5

### 3.BÖLÜM

1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi..	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5



16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradalilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

## **ÖZGEÇMİŞ**

Serap BAYRAKTAR

### **ÖĞRENİM DURUMU:**

- **Lisans** : 2010 Kocaeli Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Spor Yöneticiliği Bölümü
- : 2021 Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

### **MESLEKİ DENEYİM:**

- 2013- ..... İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Sportif Eğitim Uzmanı