



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

**CAM TAVAN SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Dilek İMAMOĞLU**

Enstitü No: **145100118**

Danışman:

Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ

İstanbul, 2016



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**CAM TAVAN SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Dilek İMAMOĞLU**

Enstitü No: **145100118**

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Cam Tavan Sendromu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Dilek İMAMOĞLU

ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumunyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

ÖZET

CAM TAVAN SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: KADIN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dilek İMAMOĞLU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ

Ocak, 2016

Bu araştırma, kadın çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık ile cam tavan sendromu arasında ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma İstanbul ili Beylikdüzü ilçesi içerisinde bulunan bir kamu kurumunda çalışan ve farklı pozisyonlarda çalışan kadınlardan oluşmaktadır. Kadın çalışanlara Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Kariyer Engelleri Ölçeği uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS 21.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma), Faktör Analizi ve Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında, Kariyer Engelleri yedi farklı boyuta ayrılmaktadır. Bağlılık Ölçeği bakıldığında ise dört boyuta ayrılmaktadır.

Yapılan regresyon analizinde kariyer engelleri alt boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Ayrıca Kariyer engelleri alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında ilişkiler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Cam Tavan, Kadın Çalışanlar

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND GLASS CEILING SYNDROME: A RESEARCH ON WOMEN EMPLOYEES

Dilek İMAMOĞLU

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ

January, 2016

The aim of this research is examine the relation between organizational commitment and glass ceiling on women employees.

This research consists of women working in different positions and working in a public institution in the district of Beylikdüzü in Istanbul. Organizational Commitment Scale and Glass Ceiling Scale is applied on women employees.

Data collected in the reseach have been analysed by using SPSS 21.0 program. In the analysis of the data descriptive statistical methods used to evaluate the study data (frequency, percentage, mean, Standard deviation), Factor Analysis and Regression Analysis have been used.

Based on the findings of the research it has been observed that Glass Ceiling Scale is divided into seven dimensions. Organizational Commitment Scale is divided into four dimensions.

Relationships between glass ceiling sub-dimensions and organizational commitment sub-dimensions and demographic variables were determined with regression analysis. There are also relationships between Glass ceiling sub-dimensions and organizational commitment sub-dimensions.

Keywords: Organizational Commitment, Glass Ceiling, Women Employees

KISALTMALAR

ÇSGB: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

DPB: Devlet Personel Başkanlığı

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

HSYK: Hakim ve Savcılar Yüksek Kurulu

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ILO: Uluslararası Çalışma örgütü

KMÜ: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

KSSGM: Kadın istihdamı için yeni perspektifler ve kadın iş gücüne muhtemel talep

SBF: Siyasal Bilimler Fakültesi

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSİAD: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği

Vd: ve diğerleri

Yy: Yüzyıl

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında yanımda olan, desteklerini benden esirgemeyen ve bu süreçte karşılaştığım tüm sorunların çözümünde bana öncülük eden değerli hocam Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ'ye teşekkür ederim.

Dilek İMAMOĞLU

Ocak, 2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
KISALTMALAR.....	IV
ÖNSÖZ.....	IV
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IXX

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	1
1.3. ALT PROBLEMLER	1
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2
1.5. VARSAYIMLAR	2
1.6. SINIRLILIKLAR.....	2

2. BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

2.1. CAM TAVAN UYGULAMALARINDA HEDEF KİTLE OLARAK KADINLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ SORUNLARI	6
2.1.1. Eğitimde Eşitsizlik	6
2.1.2. İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik.....	9
2.1.3. Ücretlerde Eşitsizlik	11
2.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik	13
2.1.5. Cinsel Taciz.....	16
2.1.6. Mobbing	18
2.1.7. Cam Tavan Sendromu	21
2.2. KADINLARIN ÖZEL YAŞAMDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR	24
2.2.1. İş – Aile Çatışması	24
2.2.2. Çift Kariyerli Eşler	26
2.2.3. Ay Işığı Sorunu	28
2.2.4. Kariyer Platosu.....	29
2.3. KADIN ÇALIŞANLARDA CAM TAVAN ENGELLERİ.....	31
2.3.1. Kişinin Kendine Koyduğu Engeller ve Öğrenilmiş Çaresizlik	31
2.3.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller.....	33
2.3.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller (Kraliçe Arı Sendromu)	35
2.4. CAM TAVAN ENGELLERİNİ KIRMAYA YÖNELİK KARIYER STRATEJİLERİ	36
2.4.1. Kadınların Eğitim Alma Stratejisi.....	37
2.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	38

2.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi.....	40
2.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi.....	41
2.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	43
2.4.6. Örgüt Kültürünün Geliştirilmesi.....	44

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	45
3.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Paradigmatik Uyum İlişkisi	45
3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	46
3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	47
3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve İşin Motivasyon Potansiyeli.....	48
3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti	48
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SÜRECİ.....	49
3.2.1. İşe Alma ve Seçme	49
3.2.2. Sosyalleşme	50
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	50
3.3.1. Kişisel – Demografik Faktörler.....	51
3.3.2. Örgütsel Faktörler	53
3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	56
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	57
3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	57
3.4.1.1. Kanter’in Sınıflandırması	57
3.4.1.2. Etzioni’nin Sınıflandırması.....	58
3.4.1.3. O’Reilly ve Chatman Sınıflandırması	58
3.4.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması	59
3.4.2. Davranışsal Bağlılık	64
3.4.2.1. Becker’in Yan Bahis Sınıflandırması	64
3.4.2.2. Salancik’in Sınıflandırması	66
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	67
3.5.1. Bireyler Açısından Sonuçları	67
3.5.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları.....	68
3.5.3. Örgütsel Açısından Sonuçları.....	68

4. BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. CAM TAVAN SENDROMUNU ORTAYA ÇIKARAN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR	69
4.1.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları.....	69
4.1.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar	70
4.1.3. İş ve Aile Dengesi Mücadelesi.....	71
4.1.4. Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara ve İletişim Ağlarına Girememe	74

4.1.5. Rol Model ve Mentor Eksikliği.....	75
4.1.6. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yöneltil Tarz Farklılığı	76
4.1.7. Astların ve Diğer Kadın Yöneltilcilerin Olumsuz Tutumları.....	77
4.2. CAM TAVAN SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	78

5. BÖLÜM

ARAŞTIRMA MODELİ

5.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	80
5.2. ÇALIŞMA GRUBU	80
5.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	80
5.3.1. Cam Tavan Engelleri.....	81
5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	81

6. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1. BULGULAR	82
6.1.1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	82
6.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları.....	83
6.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Puanlamalar.....	84
6.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	84
6.1.4.1. Cam Tavan Ölçeği Faktör Analizi.....	84
6.1.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi.....	86
6.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
6.1.5.1. Yaş Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
6.1.5.2. Medeni Durum Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları ..	88
6.1.5.3. Eğitim Durumu Faktörüne Göre Regresyon Analizi Sonuçları ..	89
6.1.5.4. Kurumdaki Pozisyon Faktörüne Göre Regresyon Analizi Sonuçları	90
6.1.5.5. Mesleki Deneyim Faktörüne Göre Regresyon Analizi Sonuçları	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA	97
EKLER	110

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1. Eğitim İstihdam Durumu İstatistikleri.....	8
Tablo 2.2. 2015 Temmuz Dönemi İtibarı İle Cinsiyete Göre Sendikalaşma Dağılımı.....	15
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	51
Tablo 6.1. Çalışma Grubuna Ait Demografik Bulguların Dağılımı	82
Tablo 6.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 6.3. Cam Tavan Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 6.4. Örgütsel Bağlılık Analizi Sonuçları	86
Tablo 6.5. Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 6.6. Yaş Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 6.7. Medeni Durum Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları... ..	88
Tablo 6.8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları.. ..	89
Tablo 6.9. Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 6.10. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
	No
Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	60
Şekil 3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	64
Şekil 3.3. Araştırma Modeli	80

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, iş dünyasında yer alan kadınların kariyerleri içerisinde yaşadığı engellerin örgütsel bağlılıklarına etkilerini ele almaktadır. Kariyer engelleri içerisinde yer alan alt boyutlar örgütsel bağlılık düzeylerini ne derecede etkilediğini ve hangi bağlılık boyutlarında etkileri olduğu araştırılmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İş dünyasında yer alan kadınlar üzerinde oluşabilecek kariyer engelleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Alt Problemler

1. Çalışmaya katılan kadınların demografik özellikleri ile (yaş, medeni durum, eğitim ve deneyim) kariyer engelleri alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Çalışmaya katılan kadınların demografik özellikleri ile (yaş, medeni durum, eğitim ve deneyim) örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Kariyer engelleri alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Kadınlar iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. İş dünyasında yer alan kadınlar çalıştıkları süre zarfında iş yaşamında ve özel yaşamında çeşitli zorluklar ile karşılaşabilirler.

İş yaşamında mobbing vb. durumlar son yıllarda araştırılma konusu olmaktadır. Aynı zamanda kadınların çalışma süreleri içerisinde kariyerlerinde yükselmelerinde çeşitli engeller ortaya çıkmaktadır. Bu engeller çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Kadınların kariyerlerinde yaşanacak engeller onların örgütsel bağlılıklarında etkili olmaktadır. Engellerin fazlaşması kadınların örgütlerini terk etmeleri, başka bir örgüte geçmeleri veya iş yaşamından tamamen kopmaları ile noktalanabilir.

1.5. Varsayımlar

Bu araştırmada kadınların konuyla ilgili soruları cevaplandırırken objektif oldukları ve gerçek durumları yansıttıkları kabul edilmiştir.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma İstanbul ili içerisinde Beylikdüzü ilçesinde bulunan bir kamu kurumunda çalışan kadınlar üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmada kariyer engelleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ölçeklerin ölçtüğü maddelerle sınırlıdır.

2. BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

"Çalışan Kadın" son yüzyılda önemli bir gündem konusu olmuştur ve kurumların çalışma stratejilerini belirlediği düşünülmektedir ve bunun önemi son otuz yılda daha da artmış bulunmaktadır. A.B.D. şirketlerinin kadınların mesleki deneyimini artırmaya yönelik karar verdiğini gösteren çeşitli stratejileri olmuştur. Bu strateji cam tavanı kırmak üzerine oluşturulmuştur. Cinsiyetin genelde maaş dağılımının üst kısımlarında büyük farklara sebebiyet verme durumu "cam tavan" olarak bilinmektedir. Son zamanlarda işyerinde erkek ve kadın arasındaki eşitsizliği incelemek için kullanılan en dayatmacı metaforlardan birisidir. Cam tavan, kadınların belli bir düzeye erişip, daha fazla ilerlemek istediklerinde önlerine çıkan engeli tanımlamak için kullanılmaktadır. Cam tavan savı cinsiyet ve ırk farklılıklarının daha yüksek kurumsal kademelerde çok daha büyük olduğunu ileri sürmektedir (Yap ve Konrad, 2009: 564).

Cam Tavan ifadesi temel olarak bakıldığında iş dünyasında kadınların yaşadığı ücret eşitsizliği ve ayrımcılık gibi kavramları da içermektedir. Fakat genel olarak üzerinde durulan konu kadınların üst kademe yönetim tarafından dışlanmaları ve görünmez kariyer engelleri olmaktadır. (Erçen, 2008: 18-20). İş dünyasında yaşanan bu tip engeller kadınların kariyerlerinde yükselmelerindeki en büyük problem olarak görülmektedir.

Powell ve Butterfield (1979) "cam tavan farklı kurumların farklı kademelerinde ortaya çıkabilir, terim genelde üst düzey yönetim kademelerine girerken karşılaşılan engelleri belirtiyor. Bugüne kadar üst yönetim kademeleri için terfi kararlarının cam tavan olgusunu yansıtmamasıyla ilgili alan çalışması olmadı." demiştir (Powell ve Butterfield, 1979: 397).

Cotter vd. (2001) cam tavanın etkisini anlamak için kalan üç kriteri incelemektedirler. İlk olarak, cam tavan yapay engeller kadın ve azınlıkların ilerlemesini engellediğinde ortaya çıkmaktadır. Analiz uzmanları ayrımcılığı belirlerken genelde eğitimi, mesleki deneyimi, o an çalışılan yerdeki görev süresini ve üretkenliği etkileyen ailesel faktörleri denetler (Ör. Medeni

durumu). Cam tavan kavramını incelemek için kullanılan ikinci bir kriter ise zaman içindeki iç geçişlerini incelemek için boyuna verilerin kullanılması zorunluluğudur. Cam tavanın varlığının üçüncü bir kriteri ise yaşam boyunca çoğalan eşitsizliktir; bundan kasıt engellerle kariyerin henüz başlarında karşılaşılması ve sonrasında bunların kariyerin ilerleyen zamanlarında daha da ciddi olması vardır (Akpınar, 2013: 490).

Morrison vd. (1992) cam tavanı kadınların kurumlarda üst yönetim kademelerine çıkmasının önündeki şeffaf bir engel olarak tanımlamıştır. Bunu genel olarak kadınlar için bir engel olarak düşünmüşlerdir. Sırf kadın oldukları için yüksek kademelerde işleri yürütemeyecekleri ve bireylerin gelişimini kısıtlayacağı düşüncesi vardır (Morrison vd., 1992: 16).

Weyer'e (2006) göre Cam tavan, çalışma hayatında kadınların ve çeşitli azınlık grupların kariyer merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Cam tavan öncelikle kadınların iş hayatında engellenmesi anlamına gelirken günümüzde kapsamı genişlemiş ve engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da içine alır hale gelmiştir. Yani cam tavan, kadınların ve azınlık gruplarının şirket veya kurum merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir. Ayrıca evli ve çocuklu kadınların iş yaşamında erkek meslektaşlarına nazaran daha az terfi ve ödül alabilmesi olgusunu anlatmak için kullanılmaktadır (Gül ve Oktay, 2009: 426).

Cam Tavan kavramı ilk kez 1986 Wall Street Raporunda geçmektedir. Cam Tavan, kadınların iş yaşamında karşılarına çıkan çeşitli engeller olarak ifade edilmektedir. (Lockwood, 2004: 2). Bu düşüncenin arkasında yer alan kavramlar görünmez bariyer ve engeller olarak görülmektedir. İşe başlayan kadınların önündeki en büyük engellerden biri eşitlik anlamında erkeklere göre dezavantajlı olmalarıdır. Avrupa ve Kuzey Amerika'da çalışan kadınların nadiren yüzde 10'u üst düzey yönetici ve yüzde 4'ü ise CEO ve yönetim kurulu başkanlığı konumuna gelmektedir (The Economist, 2009). Yapılan başka bir istatistikî çalışmada; Avustralya'da kadınlar iş gücünün %45,3'ü oluşturmakta ve %44,6'sı yönetici ve profesyonel yönetici konumunda çalışmaktadır. CEO

ve yönetim kurulu üyesi olarak çalışan kadınların oranına bakıldığında ise rakam %2,5'e kadar inmektedir (Areni ve Holden, 2014: 2).

Cam tavan olgusu zaman içinde azalmamakta hatta 1990'lardan bu yana daha sık olarak görülmektedir. Diğer yandan yapılan bir araştırmada cam tavan kavramının İsveç'te, Amerika'da olduğundan daha önemli olduğu görülmüştür ki bu durum İsveç'te cinsiyetler arasındaki günlük ücret farkının Amerika'daki farktan daha az olduğu gerçeği ortada iken beklentilerin çok ötesinde bir durumdur (Albrecht vd., 2001: 17).

Cam Tavan adından da az çok anlaşılacağı üzere somut olarak görülemeyen bir engeli ifade etmektedir. İş dünyasında belirli bir seviyeye gelen kadın yöneticinin terfi alacağını düşündüğü anda çeşitli nedenlerden ötürü terfi alamaması durumu cam tavan kavramı olarak tanımlanır (Örücü vd. 2007: 118).

Bir diğer ifade ile cam tavan, kadınların çalışma yaşamındaki başarılarının göz ardı edilerek daha üst kademelere çıkmalarının engellenmesidir (Sezen, 2008: 22).

Türkiye'de çalışan kadın sayısına bakıldığında toplam 8.546.000 kadın çalışmaktadır ve bunun büyük kısmı yönetici kademesinde yer almamaktadır (TÜİK, 2015). İş dünyasına bakıldığında kadınların üst düzey yöneticilikte ve yüksek karar organlarında az sayıda buldukları görülmektedir. Bu duruma sebep olan farklı konular bulunmaktadır. İnsan kaynağı politikaları, eğitim düzeyi, deneyim süresinin azlığı ya da üst düzey deneyim eksikliği bunlardan sayılabilir. Çeşitli araştırmalara bakıldığında ise ortaya atılan bu tezlerin doğru olmadığı da görülmektedir. Kadınların erkeklerden %17 oranında daha fazla eğitime yöneldiği fakat buna rağmen karar mercilerinde daha çok erkeklerin yer aldığı görülmektedir. Yine bu istatistiğe bağlı olarak erkeklerin kadınlardan daha yüksek ücret aldığı belirlenmiştir. (İlkkaracan, 2010: 26). Bu istatistiki verilere bakıldığında görünmez engeller olarak ifade edilen engellerin kadınların iş yaşamında etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Bu engellerin olması kadınların iş yaşamında etkinliğini azaltmaktadır.

2.1. Cam Tavan Uygulamalarında Hedef Kitle Olarak Kadınların İş Yaşamındaki Sorunları

Kadınların iş dünyasında yaşadığı sorunlar çok farklı başlıkları içermektedir. Bunlar eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve terfide eşitsizlik, ücretlerde eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, cinsel taciz, mobbing ve cam tavan sendromudur.

2.1.1. Eğitimde Eşitsizlik

Toplumda mesleklerin cinsiyetleştirilmesi iş hayatında kadınlar açısından bir takım zorlukları beraberinde getirmiştir. Bunun yanında kadınların mesleki olarak ilerleyememelerinde en büyük sebep eğitim alanındaki cinsiyet eşitsizlikleridir. Türkiye’de kadınların eğitiminin genel olarak toplumda erkekler kadar önemli görülmemesi kadınların eğitim alması önünde en büyük engeldir (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014: 155) Bu açıdan bakıldığında kadınların iş dünyasında daha iyi statü elde etmeleri ve daha üst kademelere geçmesi için daha iyi eğitim almaları ile mümkün olacaktır. Günümüzde teknoloji hızlı bir gelişme göstermektedir. Bu teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek için de bilgiye sahip olmak gereklidir. Kişilerin üniversitelerde aldıkları eğitim ve kazanımlar ileride sahip olacakları mesleklerde ve yaşamlarında onlara katkı sağlamaktadır (Tan, 1979: 158). Geçmişte daha fazla olmak üzere günümüzde bile hala kadınların alacakları eğitimin bir yere kadar uygun fakat sonrasında gereksiz olduğuna dair düşünceler mevcuttur. Böyle bir durumda kadınlar daha az eğitim almakta, statü ve kariyer olarak da belirli bir seviyeye gelmeleri engellenmektedir.

Kız çocukları ilköğretimden başlayarak daha sonraki öğrenim yaşamlarında engellemelerle karşılaşmakta ve eğitim hakları ellerinden alınmaktadır. Burada toplumsal cinsiyet kavramı etkisini göstermekte kız çocuklarının yerinin evi, kocasının yanı, görevinin ise çocuk doğurmak ve bakımı olduğu inancıyla eğitimin önemi yadsınmaktadır. Eğitimsiz kadınlarsa yaşamlarının herhangi bir bölümünde çalışmak zorunda kaldıklarında niteliksiz işlerde, çok düşük ücretlerle istihdam edilmektedir. Onlara yedek işgücü gözüyle bakılmaktadır. Kadınlar da hem eğitimsiz oldukları hem de maddi nedenlerden dolayı çalışmak zorunda oldukları için düşük ücretlere ve ezilmeye karşı koymamakta, bu durumu zorunlu olarak kabullenmektedirler.

Eğitimle kadınların işgücüne katılımları arasındaki ilişki güçlü, olumlu ve eğitimin kadınların yaşamını değiştirmedeki itici gücünü kanıtlar niteliktedir (TÜSİAD: 2000, 29). Kadınların kariyer engellerine karşı koymadaki en temel nitelik eğitilmiş olmalarıdır. Kadınların eğitim düzeylerindeki artışın hem ülkenin genel eğitim seviyesine hem de iş yaşamına büyük katkıları olacağı kesin görülmektedir.

Türkiye'ye bakıldığında hala geleneksel bir yapının olduğu görülmektedir. Bu da aile ve toplumun erkek egemen olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda kadınların ayrımcılığa uğraması, sosyal ve iş yaşamında çeşitli engellerle karşılaşması mümkündür. Buna rağmen ülkemizde kadınlar bu engelleri aşmış sosyal ve iş yaşamında iyi noktalara gelmişlerdir. Kadınların alacakları iyi eğitim, hem kadının ekonomik yaşama katılması hem de aile kavramının daha sağlam temellere ait olmasını sağlamaktadır. Kadının iyi bir noktaya gelebilmesinde anahtar konu eğitimidir. Kadın eğitim ve bilgi ile kendini donattığı takdirde hem ekonomik özgürlüğünü hem de bireysel özgürlüğünü kazanacaktır (Arat, 1994: 47). Genel toplum yapısının kadınlar üzerinde ne kadar etkili olduğu günümüzde daha net bir şekilde önümüze çıkmaktadır. Kadınların sosyal hayat ve iş yaşamında öne çıkmalarını engelleyen en büyük sebep toplumun genel yapısıdır. Bazı toplumlarda kadınlar ikinci planda tutulmakta ve bundan dolayı da iş yaşamında geride kalmaktadır.

Türkiye'de kadınların eğitim alanında eşitsizliğe uğradığı Dünya Ekonomik Forumunun (WEF) yayınladığı raporda da açıklanmıştır. Forum'un yayınladığı Global Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nda 142 ülke arasında Türkiye eşitlikte 125'inci sırada yer almaktadır. Dünya ekonomi sıralamasında 17'inci olan Türkiye, bu raporla dünyanın en eşitsiz 17'inci ülkesi olduğunu da ortaya koymuştur. Avrupa ve Orta Asya ülkeleri arasında ise kadınların eğitime katılımında Türkiye 105. sırada görülmektedir. (<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>)

Eğitim sisteminin hemen hemen her kademesinde kadınların sayısının erkeklere oranla az kaldığı görülmektedir. Eğitim ve istihdam istatistikleri incelendiğinde kadınların eğitimdeki eşitsizliği göze çarpmaktadır.

Tablo 2.1. Eğitim İstihdam Durumu İstatistikleri

[15+ yaş]	Toplam			Erkek			Kadın		
Eğitim Durumu	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İstihdam Oranı (%)	İşsizlik Oranı (%)	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İstihdam Oranı (%)	İşsizlik Oranı (%)	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İstihdam Oranı (%)	İşsizlik Oranı (%)
Toplam	51,2	46,1	10,1	72,1	65,7	8,9	30,9	27,0	12,7
Okur-Yazar	19,4	18,4	5,2	32,8	28,8	12,1	16,5	16,1	2,3
Lise Altı Eğitilmişler	48,7	44,3	9,0	70,0	63,8	8,9	26,5	24,1	9,1
Lise	53,4	46,9	12,2	71,7	65,0	9,4	31,0	24,7	20,1
Mesleki veya Teknik Lise	65,1	58,1	10,7	81,6	75,3	7,7	39,5	31,6	20,1
Yüksek-öğretim	78,9	68,8	12,8	84,7	77,1	9,0	71,2	58,0	18,6

Kaynak: TÜİK Hane Halkı İşgücü Araştırması tuik.gov.tr

TÜİK istatistiklerine göre Türkiye’de okuma yazması olmayan kadınların istihdam oranı %16,1’dir. Lise mezunu ilkokul ve Ortaokul mezunu kadınlarda istihdam oranı %24,1’dir. Lise mezunu kadınlarda istihdam oranı ise %24,7 olarak gerçekleşmiştir. Meslek lisesi ya da teknik liselerden mezun olanlarda istihdam oranı %31,6’dır. Meslek ve teknik liselerden mezun olan kadınların iş bulma olasılığı daha yüksektir. Üniversite mezunu kadınlarda ise iş bulma veya istihdam oranı %58’dir. Kadınlarda eğitim düzeyi yükseldikçe genel olarak kadınlarda istihdamın arttığı da söylenebilir.

Diğer yandan kadın eğitimiyle ilgili sorunlar sadece günümüz Türkiye’sinin değil tarih boyunca neredeyse tüm ülkelerin en önemli sorunlarından biri olmuştur. Kadının eğitim konusunda erkeğin gerisinde kalması çalışma hayatında karşılaşılan sorunların yanı sıra toplumsal ve ailevi açıdan sağlıklı bir yapının oluşmasında da olumsuz etki göstermektedir.

2.1.2. İş Bulma ve Terfide Eşitsizlik

Kadınların iş yaşamında aktif olarak rolünün artması endüstri devrimi sonrasında gerçekleşmiştir. Kadınların iş hayatında yer alması toplumsal dinamikleri de etkilemiş ve ekonomilerin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Kadının iş hayatındaki rolünün artması sonucunda kadın istihdamının artırılması, kadın çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kadın eğitiminin yaygınlaştırılması, toplumsal bilinçlendirme faaliyetleri gibi uygulamalar yapılsa da kadınların iş hayatına katılımları ve çalışma koşulları erkeklerin gerisinde kalmıştır. Kadınlara birlikte aynı şartları taşıyan bir erkek çalışan kadından önce terfi alabilme ve yükselebileme fırsatına sahip olmaktadır.

Kadınlar bazı toplumlarda yedek işgücü olarak görülmekte ve erkeklerin görevinin evinin geçimini sağlamak olduğu düşüncesiyle erkeğin çalışmasına daha fazla önem verilmektedir. İşe alımlarda en son tercih edilen kadın çalışanlar işten çıkartmalarda ilk sırada yer almaktadır. Erkekler de eşlerinin çalışmasını ekonomik zorunluluklar dışında, eşlerinin eve olan sorumluluklarını yeterince yerine getiremeyecekleri, çocuklarla fazla ilgilenemeyecekleri ya da eşlerinin kariyerlerinin kendi kariyerlerinin önüne geçme olasılığının tedirginliğiyle istememektedirler. Kadınların iş bulma olanakları sınırlı ve kısıtlı olmakla birlikte iş piyasası ve aile ile ilgili bir takım özgül nedenler ve kültürel sosyal sınırlamalar iş bulmayı kadınlar için daha da zorlaştırmaktadır (DPT, 1994: 13).

Bazı deliller cinsiyet ve ırkın terfiye olan etkisinin kurumsal hiyerarşinin bazı kısımlarında diğerlerine nazaran daha yaygın olduğu fikrini ileri sürmektedir. Örnek verecek olursak, Powell ve Butterfield (1979) en yüksek kurumsal düzeyde terfi konusunda, kadınların erkek meslektaşlarına nazaran avantaja sahip olduklarını belirtmiş ve aynı kurumda, ırkın en yüksek kurum kademelerine terfi konusunda olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olmadığını da eklemiştir. Diğer bir delil kadınların en düşük kurumsal kademeleri oluşturan mesleklerde terfi etmek hususunda büyük dezavantajlara sahip olduklarını göstermektedir (Akpınar, 2013: 491).

Yöneticilik terfileri için karar verilirken yaygın olarak kullanılan üst yönetim kademeleri için verilen mevcut terfi kararlarının kriterleri bulunmaktadır. Burada hem işle ilgili olmayan cinsiyet, ırk, görünüm gibi hem de işle ilgisi bulunan, iş pozisyonunu verecek olan kurumun mevcut üyesi olmak, bahsi geçen işte deneyim sahibi olmak, geçmiş iş performansı, eğitim ve kıdem gibi kriterleri ayrıntıları ile belirtmişlerdir. (Stumpf ve London, 1981: 569).

Yap ve Kongrad (2009)'a göre terfiler önemli bir kaynağa erişim olanağı sunan farklı terfi sonuçlarına etkisi olan önemli cinsiyet ve ırksal etkilerle bağlantılıdır. Cinsiyet ayrımcılığı personelin kadınlar hakkında geçmişte verdiği kararlardan doğrudan etkilenmiş ve kadınların erkeklere nazaran üst yönetim kademeleri için gerekli hazırlıkları yapmalarını zorlaştırmış olabilir. Ayrıca, eğitim ve mesleki deneyim gibi işgücü piyasası becerilerinin dağılımında cinsiyet farklılıkları olabilmektedir. Kadınlar sürekli olarak erkek meslektaşlarına nazaran daha az maaş aldıklarını ve memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğunu bildirmektedirler. Bu bağlamda hem akademik alanda çalışan kadınların sayısı az hem de bu kadınların işe alınma olasılığı azdır. Her iki cinsten katılımcılar işleri hakkında olumlu cevaplar vermiş, bunun entelektüel zorlukları olduğunu ve karar vermede istenilir bir özerklik sağladığını belirtmiş olsa da, kadınlar terfi konusunda daha az fırsatları olduğunu söylemekte ve genç öğrencilere kariyer yolunda erkeklere nazaran bunu daha az tavsiye etmektedir.

Kadınların işe alım sürecinde hem de iş yaşamında maruz kaldığı cinsiyet odaklı ayırım politikası, çalışma hayatında kadınların yaşadığı problemler içerisinde büyük önem arz etmektedir. Kadınların çoklu rol üstlenmesi dolayısıyla toplumsal önyargılardan uzak, evle işi bir arada götürebilecek işlerde çalıştığı, işletmelerde toplu işten çıkarma vakalarında erkeklere göre tercih kriteri oldukları görülmektedir. (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014: 151) Kamu ve özel sektörde bazı meslek gruplarına kontenjanlar konarak bu mesleklere kadınların alınması engellenmektedir. Mülakat sürecinde kadınlara çocuk sahibi olup olmadıkları ya da ne zaman olmayı düşündükleri gibi sorular sorulmaktadır. Bu durum kadının daha işe başlamadan önünde engellerin oluşmasına sebep olmaktadır (Öztürk, 2007:

48). Kadınların özel yaşamlarında yapacakları planlamalar kariyerlerinin önüne engel olarak çıkartılmaktadır. Bundan dolayı da kadınların bir kısmı iş yaşamında zorluklar yaşamakta ve daha ilerleyen süreçte işi bırakmak zorunda kalmaktadırlar.

Kadın istihdamı ile ilgili olarak yapılan projelere bakıldığında kadınlara karşı açık bir ayrımcılığın olduğu görülmektedir. Çalışmalara bakıldığında kadınların rutin görevlerde yer aldığı, erkeklerin ise yönetim kademelerinde görev yaptığı görülmektedir. Kadınların daha sabırlı olduğu düşüncesi ile rutin işlere yerleştirildikleri öne sürülmüştür. Diğer yandan fiziksel görünümü düzgün olan kadınların cinsel bir obje gibi kullanılarak resepsiyona ya da daha ön plana çıkarılması durumu da oluşmaktadır. Fazla kontrol gerektiren işlere (örn. Bankalar ve müfettişlik gibi işlere) kadınların alınmaması eğilimi yüksektir (Güler, 2005: 47). Kadınların iş yaşamında görünüşlerine göre belirli pozisyonlara getirilmesi de yapılan ayrımcılığı ayrıca ifade etmektedir.

2.1.3. Ücretlerde Eşitsizlik

Kadınların karşılaştığı eşitsizliklerden biri de ücret konusunda yaşanmaktadır. Dünyada yapılan diğer araştırmalara da bakıldığında kadınların erkeklere nispeten daha düşük ücret aldığı görülmektedir. Bu durum insan kaynakları teorilerinde uygulanan eşit işe eşit ücret politikasına uygun bir yaklaşım olmamaktadır. Bu yaklaşımın uygulanmamasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunların en başında kadınların kendilerine uygun bir işte çalışması gerektiği düşüncesi ve deneyim vb. durumlarının karşılaştırılmasıdır. (Doğru, 2010: 48). Ücretin eşitsizliği konusu yıllardır hem kamu hem de özel sektörde çalışanlar açısından sorun teşkil etmektedir. Fakat özellikle kadınların daha düşük işlerde çalıştırılması ücretlerinin de düşük olmasına neden olmaktadır.

Günümüzde erkeklere nazaran kısıtlı alanlarda işe kabul edilen kadınların işin yanında toplumsal rolleri gereği ev ve iş hayatını birbirini aksatmayacak şekilde yürütmesi gerekmektedir. Bu sebeple kadınlar daha çok kuaförlük, tarım işçiliği, hemşirelik, ofis asistanlığı, gibi mesleklerde çalışmaktadır. Kadın iş yaşamında yaptıkları işler genelde ücret düzeyi az olan

işlerdir. Erkeklerin yaptıkları işlere göre ücret dengesizlikleri görülmektedir (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014: 155).

Hane halkı fertlerinin cinsiyetlerine göre yapılan araştırmada 2014 yılında erkeklerin yıllık ortalama kazancı 20.074TL iken, kadınların yıllık ortalama kazancı 15.681TL'dir. Yıllık kazanç rakamına bakıldığında cinsiyetler arasında eşitsizliğin olduğu görülmektedir. Ayrıca yükseköğrenim mezunu erkeklerin yıllık kazancı 35.398TL iken, yükseköğrenim mezunu kadınların yıllık kazancı 27.206TL'dir. Eğitim seviyeleri aynı olsa bile kadınlar erkeklerden daha düşük ücret almaktadırlar (TÜİK, 2014).

Uygulamada ücret bakımından farklılığın nedenleri, kadının biyolojik özelliği, toplum içindeki rol dağılımı, kadın-erkek işi ayrımı, kadınların eğitim düzeylerinin düşüklüğü, kadınların çalışma yaşamlarının genellikle kısa ve aralıklı olması, kadının sarf ettiği emeğin ekonomik yönden daha değersiz sayılması ve kadınlar arasında sınıfsal dayanışmanın zayıf olmasıdır (Tuncay, 1982: 177-183). Özellikle kadınların eğitimsizliği ücretlendirmede en etkili faktördür. Eğitim ile ücret arasında doğru orantı vardır. Kadınlar evlenme ve çocuk sahibi olma gibi nedenlerle eğitimlerine önem vermemekte, bunun yanı sıra kariyerlerine ara vermektedirler. Bunun sonucu olarak yeniden işe başlarken düşük ücret almaktadırlar (KSSGM, 2000: 7-8). Kadın ile erkek arasındaki ücretlendirmedeki eşitsizliğin bir diğer dayanağı da, kadınların ücretlerin düşük olduğu sektörlerde yoğunlaşmaları ve baskın örgütlerin erkek işçileri işe alarak kadın işçilerin ücretlerinin düşük olmasına neden olmasıdır (Sayar, 2008: 48).

İsveç'te yapılan bir araştırmada kadınların maaşlarında cam tavan olgusunun etkili olup olmadığı incelenmiştir. Maaş dağılımının en tepesindeki kadınlar ve erkekler arasında inanılmaz büyük bir fark olduğu görülmektedir. Bu durum, İsveç'te ortalama cinsiyet farkının uluslararası standartlara göre oldukça düşük olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda oldukça çarpıcıdır (Albrecht vd., 2001: 18). İsveç'te uygulanan annelik politikalarının etkisi işverenler tarafından birleşik olarak ele alınmaktadır. Bu politikanın etkisi muhtemelen kadın çalışanlarından daha az kariyer bağlılığı bekleyen işverenler tarafından artırılmış olabilir. Bir diğer faktör ise maaş dağılımının

altlarında yer alan fakat yüksek maaş ve kariyer beklentileri içerisinde olan kadınlar için çocuk bakımı ya da bakıcı tutmak yüksek maliyetli gelebilir. Dolayısıyla da kadın daha kolay işleri tercih edebilir. Sonuç olarak kadınlar ücret dağılımında alt ve orta düzeyde yer alan erkeklere göre daha aşağıda yer almaktadır (Albrecht vd., 2001: 20).

Newton ve Simutin (2014) yaptıkları araştırmada kadın yöneticilerin erkek CEO'lara göre daha az ücret aldıklarını ve ücrette eşit davranılmadığını belirtmektedir. (Newton ve Simutin, 2014: 2)

Jafarey (2015), gelişmekte olan ülkelerde kadınların, toplumun değer yargılarından dolayı cinsiyet eşitsizliğine uğradığı, toplumsal ücret eşitsizliğini aşmak için eğitilmesi gerektiğini dile getirmektedir. (Jafarey, 2015: 45-61)

Küreselleşmenin yaygınlaşması ile iş dünyasında cinsiyet odaklı "aşağıya doğru yarış" sürmektedir. Bunun neticesinde kadınların emeği karşılığında aldıkları maaşları düşmekte ve çalışma şartları daha da güçleşmektedir (Esen, 2013: 113).

Kadınların işgücüne katıldığında ücretsiz aile işçiliğinin getirdiği görevler olan çocukların kreş ve yaşlı bakımı masrafı ve ev işlerini kendi yerine yapabilecek kişiye verilecek parayı karşılayabilecek bir ücret alması gerekmektedir. Bu ücrete revizyon ücreti denilmektedir. Fakat kadınlarda eğitim seviyesinin Eğer kadının çalıştığında alacağı ücret bu revizyon ücretinin altında kalıyorsa kadınlar şartlar dolayısıyla çalışma konusunda istekli olmamaktadır (Önder, 2013: 48).

Genel iş ahlakı ve hukuk kuralları olarak bakıldığında kadınlara iş hayatlarında ücret konusunda eşit davranılmadığı kabul görülen fakat onaylanmayan bir durumdur. Bu durum dünyanın gelişmiş ülkelerinde bile görülmekte fakat minimuma indirilmesi için çalışmalar devam etmektedir.

2.1.4. Sosyal Haklardan Yararlanmada Eşitsizlik

Ekonomik yaşamda sosyal haklarından mahrum olan çok fazla çalışan bulunmaktadır ve bunların büyük kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Kadınlar eğitim ve ücret konusunda eşitsizlik yaşarken bir yandan sosyal hakları konusunda da aynı eşitsizliğe uğramaktadırlar.

Sosyal haklar, insanların temel haklarından biridir. Sosyal hakların içerisinde kişilerin güvenliği, sendika hakları, grev hakları vb. hakların tümü yer almaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 212). Herhangi bir ayırım olmadan tüm insanlara bu hakları sağlamak devletin temel görevlerindedir. Türkiye’de iş gücüne katılım oranına bakıldığında kadınlar erkeklere göre daha düşük seyretmekte ve bundan dolayı da konumları daha aşağıda olmaktadır. Dolayısıyla kadınlar sosyal haklarından da yeteri kadar yararlanamamaktadır (Doğru, 2010: 51). Diğer yandan kadınların sosyal hakları öğrenme ve örgütlenme konusunda yetersiz kalmaları durumu da bu eşitsizliği yaratan nedenlere örnek gösterilebilir.

Sendikalaşma hareketlerinde de kadın işgücüne gereken önem verilmemektedir. Tarihsel süreç içerisinde ilk ve en eski sendikalar erkeklerin yoğun olarak çalıştıkları madencilik, demir ve çelik, gemi yapımı ve dokuma iş kollarında kurulmuştur. Kadın çalışanların iş yaşamına gecikmeli olarak girmelerinden dolayı sendikal örgütlenmelerin kadınların göz ardı edilerek oluşturulması; sendikal etkinliklerin, toplantıların düzenleniş biçimi, sendikal ortamlarda kullanılan dil, siyaset yapma biçimi ve geleneksel yargıların sendikalarda da devam etmesi kadınları sendikalardan uzaklaştırmaktadır. Böylece kadınlar sendikaya üye olsalar bile sendikaların karar ve yönetim organlarında yer almamakta, alamamakta ve dolayısıyla sendikalar erkek egemen yapılar olmaya devam etmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 212). Sendikalarda kadınların sayılarının azlığı sosyal hakların aranması da yetersiz kalmalarına neden olmaktadır. İş yaşamında olduğu gibi sendikalarda da erkeklerin fazla olması kadınların bu alanda da engeller ile karşılaştığını göstermektedir.

Sosyal haklar içinde yer alan sendikal örgütlenme ve sendikal faaliyetlere katılmada kadın işgücünün erkeklerin gerisinde kaldığı aşikârdır. Öyle ki, II. Dünya Savaşı’ndan sonra kadın işgücü sayısının artmasıyla, yeni düzenlemelere gidilmiştir. Gerçekleştirilen yeni yasal düzenlemeler ile kadınların başta sendikal örgütlenme haklarından yararlanmaya başladıkları görülmüş ise de, bugün itibariyle kadınların örgütlenmesi arzu edilen seviyeye

ulaşmamıştır. Bu oluşumda sendikacılığın erkek işi olarak algılanması önemli bir etkidir (Erol, 2015: 14).

İŞKOLLARI	İŞÇİ SAYISI				ÜYE SAYISI			
	Erkek	Kadın	Bilinmeyen	TOPLAM	Erkek	Kadın	Bilinmeyen	TOPLAM
Avcılık, balıkçılık, tarım ve ormancılık	108.895	33.514		142.409	33.460	3.617	2	37.079
Gıda sanayi	418.304	167.000		585.304	63.893	12.998	1	76.892
Madencilik ve taş ocakları	181.641	14.880		196.521	37.259	444		37.703
Petrol, kimya, lastik, plastik ve ilaç	361.822	91.137	1	452.960	45.131	2.610		47.741
Dokuma, hazır giyim ve deri	630.329	381.862		1.012.191	69.710	26.591	8	96.309
Ağaç ve kâğıt	212.508	33.923		246.431	19.143	940		20.083
İletişim	44.728	17.146	71	61.945	13.680	1.069	17	14.766
Basın, yayın ve gazetecilik	71.665	25.700		97.365	5.131	875	1	6.007
Banka, finans ve sigorta	104.611	99.086	95.454	299.151	17.031	15.829	65.401	98.261
Ticaret, büro, eğitim ve güzel sanatlar	1.636.649	1.150.726	42	2.787.417	104.429	63.592	41	168.062
Çimento, toprak ve cam	141.692	19.518		161.210	31.622	1.710		33.332
Metal	1.233.424	234.638	2	1.468.064	212.905	18.398	2	231.305
İnşaat	1.506.583	162.635	6	1.669.224	37.536	1.473		39.009
Enerji	212.742	40.598		253.340	60.860	2.819		63.679
Taşımacılık	636.710	104.410	3	741.123	52.735	10.690	1	63.426
Gemi yapımı ve deniz taşımacılığı, ardiye ve antrepoculuk	141.616	26.420	1	168.037	12.979	328		13.307
Sağlık ve sosyal hizmetler	118.896	187.849	1	306.746	11.393	9.581	3	20.977
Konaklama ve eğlence işleri	645.666	253.536		899.202	24.833	7.151	4	31.988
Savunma ve güvenlik	229.879	27.233		257.112	64.490	7.427		71.917
Genel işler	693.547	245.386		938.933	211.577	45.635	1	257.213
Genel Toplam	9.331.907	3.317.197	95.581	12.744.685	1.129.797	233.777	65.482	1.429.056

Tablo 2.2. 2015 Temmuz Dönemi İtibarı İle Cinsiyete Göre Sendikalaşma Dağılımı

Kaynak:

http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler/2015_temmuz_iskolu

Yukarıdaki tabloda temmuz 2015 itibarı ile Cinsiyete Göre Sendikalaşma durumu görülmektedir. 2015 dönemi temmuz ayı itibarı ile sendikalı işçi olarak çalışan kadın sayısı 3.317.197 iken sendikalı işçi olarak çalışan erkeklerin sayısı 9.331.907'dir. Erkeklerin sayısının kadınların yaklaşık 3 katı olduğu göze çarpmaktadır. Kadınların daha fazla sendikal haklardan yararlandırılması konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

2.1.5. Cinsel Taciz

İşyerinde cinsel taciz kavramı insanların kafasında net bir tanıma henüz sahip değildir. Cinsel taciz kavramı geniş bir içeriğe sahiptir ve asıl problem hangi davranışın sonuç olarak cinsel taciz olarak nitelendirileceğidir (Kök, 2006: 295).

Bireylerin cinsel tacizi oluşturan etmenlerin neler olduğu konusundaki algılamalarının çok farklı oluşu nedeniyle, cinsel tacizin net bir tanımının yapılması oldukça güçtür. Fakat bununla birlikte, sözlük anlamı, “bir kimsenin canını sıkma, rahatını kaçıрма ve kişiyi tedirgin ederek aciz bırakma” olan cinsel taciz, günümüz toplumunda, günlük yaşantımızda oldukça sık ortaya çıkan ve maruz kalan kişiye rahatsızlık veren önemli olgulardan biri olarak karşımıza çıkmakta ve kişinin iş performansını düşüren, yaptığı işten duyduğu zevki azaltan, istenmeyen ya da hoş karşılanmayan cinsel teklifler olarak tanımlanmaktadır (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 323).

Cinsel taciz kişinin işe yerleşmesi ve işinde terfi alması için, cinsel ödün ya da özveride bulunması beklenen veya bu amacın gerçekleşmesi için korku ve baskının uygulandığı durumları ifade eder. Cinsel taciz ortamı, iş hayatını kişiler için dayanılmaz bir ortam haline getirmekte ve buna rağmen işinden ayrılmayan kişiler içinde işlerini kaybetme korkusu oluşturmaktadır.

Bu durumda bireylerin güçsüz kalmasına ve hissetmesine neden olmaktadır (Gürol, 2000: 220-221). Çalışanların büyük bir kısmı yaşadığı cinsel taciz durumunu kimseyle paylaşamamaktadır. Bunun nedeni olarak da çalışanların işlerini kaybetme ihtimali olmasıdır.

Cinsel taciz kadınlar üzerinde erkeklerin güç ilişkisini ortaya koyar. Cinsel taciz bir bakıma cinsel zevk elde etmek uğruna gücün yanlış kullanılmasıdır. Bu durum kadının toplum içindeki ikincil konumuna uygun şekilde işyerinde cinsel rolüne dikkat çekilerek onun zayıf pozisyonunda devamını sağlayan bir süreçtir. Cinsel tacizin amacı, kadının işteki rolünü ve fonksiyonlarını geri plana itip onun toplumdaki asıl fonksiyonunun cinselliği olduğunu vurgulamak ve kadının cinsiyete dayalı çaresizliği, yetersizliği ve pasifliğine dikkat çekilerek çalışma rolünü azaltmaktır (Gerni, 2001: 22).

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalara göre (Özkazanç, 2012: 23):

- Çalışan kadınların yüzde 14’ü işyerinde cinsel tacize uğramaktadır.
- Eğitim sektöründe çalışan kadınların yüzde 15’i,
- Gıda sektöründe çalışanların ise yüzde 11’i cinsel tacizle karşılaşılıyor.
- Sağlık sektöründe ise cinsel taciz daha yaygın görülüyor.
- Hemşirelerin yüzde 41’i, doktorların yüzde 23’ü sağlık kurumlarında taciz olduğunu kabul ediyor.

Ülkemizin mevcut sosyal ve kültürel koşulları dikkate alındığında, cinsel taciz kavramı konusunda toplumda bir bilinç olduğundan söz etmek kolay gözükmemektedir. Özellikle, cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi konusunda yapılan çalışmalar, Avrupa ve Amerika’nın oldukça gerisindedir. Dolayısıyla, mevcut konjonktür açısından cinsel taciz, ülkemize deyim yerindeyse yabancı bir kavram gibi durmaktadır. Hukuki durum, toplumsal yapıdan da farklı değildir. Nitekim cinsel tacize ilişkin son derece sınırlı yargı kararı mevcut bulunmakta ve ancak bu kararlarda son yıllarda bir hareketlenme gözlenmektedir (Özdemir, 2006: 89-90).

Cinsel taciz kavramı farklı davranış şekilleri ve söylemler ile ortaya çıkmaktadır. Bunun en belirgin örnekleri içerisinde farklı kişilerin istemsiz dokunuşları, cinsel içerikli ifadeler ve şakalar, psikolojik baskı, iş dışı görüşme teklifleri, vb. konular yer almaktadır (Karaca, 2007: 29). Bu ve buna benzer kavramlar işyerinde cinsel tacizin olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanları psikolojik olarak rahatsız etmekle kalmayıp onların işlerini bırakmaları ile de sonuçlanabilmektedir.

2.1.6. Mobbing

Mobbing kavramı özellikle son yıllarda sıkça duyulan kavramlardan biridir. Geçmişte iş yerlerinde çalışanların yaşadıkları bu durum çalışanların tepki vermemeleri ile birlikte çok duyulmamışken günümüzde dava konusu bile olabilmektedir.

Psikolojik taciz, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terör olup, buna maruz kalan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Bu süreçte, bir çalışana diğer çalışanlar ya da üstü tarafından, basit şakalar, alay etmeler, sürekli eleştiri, tehdit, komplo, görmemezlikten gelme ve aleni iftiraya kadar giden bir takım yöntemlerle sistematik olarak eziyet edilmesi, onun baskı altına alınıp, sindirilmesi, yıldırılması söz konusudur (Bozbel ve Palaz, 2007: 68-69).

Mobbing kavramı, örgüt içerisinde çalışanları sindirme veya duygusal taciz uygulamaları gibi, farklı kavramlarla da ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılara göre, mobbing ve zorbalık benzer anlamda kullanılsa da birebir olarak aynı anlama gelmemektedir. Zira mobbing, belirli bir grup tarafından hedef seçilen kişiye karşı birlikte sergilenen özel bir davranış şeklini ortaya koyarken, zorbalık ise, psikolojik olarak düzensiz olarak kişi veya kişilerce ortaya konulan sistematik olmayan özel bir ya da birkaç istenmeyen olaylar olarak nitelendirilmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2014: 5695).

Ortaya çıkabilecek rahatsız edici davranışların mobbing olarak ifade edilebilmesi için belirli koşullar gerekmektedir. Bu koşullara bakıldığında gerçekleşen davranışların belirli bir süre zarfında gerçekleşmesi gerekmektedir. Diğer yandan, belirli bir saldırganlık ve yıkıcılık içeren davranışların mobbing

kapsamında değerlendirilebilmesi için, bu davranışların belirli bir süreyi içermesi (haftada en az 1 kez gerçekleşmesi ve bunun da en az 6 ay boyunca süregelmesi) ve bu davranışa maruz kalan kişinin bu durumla baş ediyor olması gerekmektedir (Kırel, 2008: 112).

İşyerinde karşılaşılan her tür kişisel çatışma ya da işverenin sert yaklaşımı psikolojik taciz değildir. Bir olayın psikolojik taciz olarak görülmesi için (Özkazanç, 2012: 2):

- Israrlı ve sürekli olması, sistematik olması
- Giderek artan bir seyir izlemesi
- Mağdurun kendini savunma gücünün olmaması ya da güçsüz duruma düşürülmesi
- Yıldırma yoluyla mağdur kişinin kendini geri çekmesini, etkisizleşmesini, işten ayrılmasını, istifa etmesini vb. hedeflemesi gerekir.

Mobbing, öncelikle bireyi iletişim unsurlarından uzak bırakarak, sert eleştiri ve azarlama, yetenekleri görmemezlikten gelme, toplantılarda aşırı yüklenme, küçük düşürme, gibi direk kişiliğe yönelik saldırılar; daha sonra karalama, hakkında asılsız dedikodu çıkarma gibi sosyal statüye saldırı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Takip eden süreçte, bu davranış ve söylemlerin şiddeti giderek artmakta, sözlü cinsel taciz (kadına), din, dil, ırk, fiziksel farklılık gibi konularda ayrımcılık yaşanmakta ve mağdurun işten ayrılması ve kovulmasına kadar gidebilmektedir. Psikolojik şiddet süreci, ya kişinin benliğini öldürüp koşulsuz itaatini sağlamakla veya istifasıyla sonuçlanmakta hatta bazı durumlarda intiharlarla sonuçlanmaktadır (Altunay vd., 2014: 63).

Mobbing'in ortaya çıkış nedenlerine bakıldığında buna sebep işyeri, çalışan ve mobbing'i uygulayan kişilerden kaynaklı olduğu görülmektedir. Genel olarak mobbing'in nedenlerine bakıldığında (Erdem, 2014: 625):

1. Sosyal Ortam: Çalışanların işyerinde yaşadıkları düşmanlık, sağlıklı samimi olmayan bozuk sosyal ilişkileri
2. Kötü Yönetim: Mobbing'in ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri, yönetimin varlığından haberdar olduğu halde

mobbinge göz yumması veya ilgisiz kalmasıdır. Bu, yönetimin mobbingin yapılmasını istiyor anlamına gelmez ancak yönetim, çalışanlarının birbirlerine mobbing yapmalarının önüne geçmez. Yönetim, mobbingi ortaya çıkaran örgüt ikliminin, atmosferinin değişmesi yönünde gayret etmezse mobbing şiddetlenebilir. Yöneticinin kriz yönetimindeki bilgi ve becerisi, çalışanlarına karşı ilgisi, çatışmayı önemsememesi, haksızlıklara karşı göz yumma konusundaki eğilimi mobbingin ortaya çıkıp çıkmamasıyla yakından alakalıdır. Yine çalışanların şikayetlerini rahatça iletebilecekleri ve yönetimin sorunlarıyla ilgileneceği hissini uyandırmaması mobbingin ortaya çıkmasına neden olur.

3. İşyeri Rekabeti: Mobbing, aynı hedefe ulaşmak isteyen çalışanların birinin diğerine karşı yaptığı bir eylem olabilir.
4. Sahip Olunan Nitelikler: Bazen çalışma ortamında diğer personelden daha fazla çalışan, ortalamanın üstünde özelliklere sahip olan kişiler veya yöneticilerinden daha nitelikli olan ve bu yüzden de yönetici için potansiyel tehdit olarak görülen kişiler mobbinge maruz kalabilirler.
5. Dini İnanç, Yöresel Özellikler Ve Dış Görünüm: Sahip olunan dini inanç ve buna uygun kıyafet, ideoloji, etnik köken ve bu kökene bağlı olarak sahip olunan şive bunlarla alay edilmesine, küçük görülmesine, diğer bir kısım kişiler tarafından mobbinge maruz kalınmasına neden olabilir.
6. Belirsiz Görev Tanımları: Çalışanların görev tanımlarının net olmamasından dolayı bir çalışana yöneticileri tarafından kendi yeteneklerinin üstünde veya altında görevler verilebilir. Haliyle bu durum da çalışanın mobbing'e maruz kalmasıyla sonuçlanabilir. Bazen de görev tanımının belirsizliğinden veya bilgisizliğinden kaynaklanan husus, çalışanın kendinden beklenen görevleri mobbing olarak algılayabilmesine neden olmaktadır.

İşyerlerinde psikolojik tacizin orta ve uzun vadede topluma ve ekonomiye zarar verdiği, yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün 2000 yılının Ekim ayında yayımladığı

rapora göre, Almanya’da her yıl psikolojik sağlık problemleri nedeniyle alınan izinler 2,2 milyon dolar maliyete neden olmaktadır. Almanya’da yapılan bir araştırmaya göre, 1,5 milyon çalışan işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaktadır. İşyerinde yaşanan psikolojik taciz, ekonomik bakımdan yaklaşık olarak 13 milyar Euro’luk zarara sebebiyet vermektedir. Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre ise intiharların yüzde 10’u işyerinde psikolojik taciz nedeniyle gerçekleşmektedir. Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı’nın yayınladığı bir rapora göre işyerinde psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarının neden olduğu iş stresinin ülke ekonomisine yıllık maliyeti yaklaşık 4 milyar sterlidir. Leymann’ın İsveç’te yaptığı bir araştırmaya göre, işyerinde psikolojik tacizin kişi başına düşen maliyeti 30.000 ile 100.000 dolar civarındadır (ÇSGB, 2014: 20). Görüldüğü üzere mobbing sektör ayırt etmeksizin neredeyse her sektörde karşılaşılan bir durumdur.

2.1.7. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarılarına, liyakatlarına bakmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen (invisible), aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir. Bu engeller işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli olan farklı ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerin üst düzey yönetimde görev alamamalarına ve özelliklerine bakılmaksızın işletmenin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 4).

Cam tavan terimi, Hymowitz ile Schelhard tarafından Wall Street Journal dergisinde yayınlanan makalesinde bahsedilmiştir. Hymowitz ve Schelhard (1986) iş yaşamında kadınların karşısına çıkan bariyerleri açıklamak amacıyla cam tavan ifadesini kullanmış, kadınların iş yaşamında karşılaştığı büyük engellere vurgu yapmıştır. Cam tavanı bir engel olarak nitelendiren Hymowitz ve Schelhard’a göre kıdemi yüksek olan kadın işgörenler cam tavanla ilgili baskı hissederler. Kadınlar, işyerinde yalnızca gösterdikleri performansları ile ilgili olmayan mesela üzerindeki, kıyafetler, siyasi düşünceler, yaptıkları esprilerden bile kaygı içindedirler. Hymowitz ve Schelhard tarafından ilk defa ifade edilen cam tavan kavramı günümüzde de gündemde olan bir konudur. Cam tavan, işletmelerin kadınların kariyer

basamaklarında dikey yükseltilmesinde karşlarına çıkarılan yapay engellerdir. Cam tavan, özellikle üst yönetime terfi etmede meydana gelmektedir. Cam tavan uygulanması neticesinde, üst yönetim statüsüne erişemeyen idari pozisyonda yer almak isteyen kadınlar, karşılaştıkları engeller sonucu orta kademedede ağırlıklı olarak kalmakta, kariyerlerinde üst basamaklara kısıtlı olarak yükselbilmektedir (İnel ve Garayev, 2014: 2). Cam tavan sendromu nedeniyle kadınların kariyer basamaklarında yükselmeleri engellenmekte, ücret dağılımında eşitsizlikler olmaktadır (Hejase ve Dah, 2014: 954)

Cam tavan, kadınların açık bir şekilde ortaya çıkmadığı, çoğu zaman toplumsal cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olarak meşru ve doğal olarak gözüken uygulamaların arkasına gizlendiği için bu engellerin varlığının tespiti zorlaşmaktadır. Tüm bu güçlülere rağmen, cam tavanın varlığını belirlemeye yönelik birçok araştırma bulunmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 20).

Berntson ve Naswall (2014) kariyer fırsatları, kariyer engelleri ile ilgili yaptığı çalışmada kadınların yoğun bir şekilde kariyer engelleri ile karşılaştıklarını ve bunun aile yaşamlarını da etkilediğini ifade etmiştir. (Berntson ve Naswall, 2014: 237) Cam tavanla ilgili çalışmalarda bulunan Reardon (2014), cam tavanı açıklamak için yalnızca cinsiyet ayrımcılığının ele alınmasının yeterli olmadığını düşünmektedir. Ona göre cam tavan engelinin asıl nedeni kalitesiz iletişim şekilleri ve kadınlara atfedilen toplumsal önyargılardır. Bu kalitesiz iletişim şekillerine kadınların kıyafetleri ya da hareketleri ile ilgili kırıcı sözler, toplantılarda konuştuklarında araya girilmesi, düşüncelerine değer verilmemesi örnek gösterilebilir. Reardon (2014) 'e göre kadınlar kariyer basamaklarında yükseldikçe bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Bu ortamda kadınların büyük çoğunluğu erkeklerin hakim olduğu bir işyerinde kariyerlerinde ilerleme noktasında mağdur olmaktadır.

Reardon'a (2014) üst düzey deneyimli kadın yöneticilerin artması ve iletişim kalitesinin değiştirilmesi sonucunda kadınların kariyer engellerinin aşılabileceğini belirtmiştir.

Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sivil toplum örgütlerinin yanı sıra kamu ve özel sektör dahil tüm sektörlerde cam tavan bulunur. %42'si ağırlıklı olarak tarlalarda, aileleri için maaşsız çalışırken, 70 milyonluk nüfusun

%52'sini oluşturan kadınlar erkeklerden %40 daha az kazanıp kayıtlı işgücü piyasasının yalnızca çeyreğini temin ederler. Sadece mali sektördeki en iyi mesleklerde çalışan kadın sayısı bile Fransa'dakinden yüksektir. Bütün ülkelerde olduğu gibi, Türk kadınları da yönetim mevkilerinde yetersiz bir şekilde temsil edilmektedir. Bu sorun “*Dünya Ekonomik Forumuna*” göre Almanya'ya benzer bir şekilde genel müdür mevkilerinin %12'sini kadınların oluşturduğu Türkiye'deki çoğu üst düzey kadın yönetici için ortadan kalkmış değil. Dahası yönetici mevkilerinde kadınların temsiliyeti hiyerarşinin üst tabakalarında hızla düşmektedir (Akpınar, 2013: 495). H. Kabasakal (2004) tarafından yönetilen çalışmalara göre Türkiye'deki çoğu kadın yönetici evli ve bir veya iki çocuk sahibi. Batı toplumlarında yürütülen birkaç çalışma evli kadınlardan beklenen sonsuz ev işleri göz önünde bulundurulduğunda, çoğu kadının kariyerleri ve özel hayatları arasında bir seçim yapma ihtiyacı hissettiklerini gösteriyor. Öte yandan Türkiye'deki düşük ödeme yapılan hizmetçilerin mevcudiyeti kadın yöneticilere ev işleri ve çocuk yetiştirme sorumluluklarını tam zamanlı çalışan hizmetçilere devretme olanağını sağlamaktadır (Kabasakal, 2004: 279).

Devlet Personel Başkanlığı'nın Ocak 2015 verilerine göre kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen personelin %36,5'u kadın, %63,5'u erkektir. Kadınların bürokrasi içerisinde üst düzey karar verici konumlardaki oranının düşük olduğu görülmektedir. Bürokraside üst düzey yöneticilerin %90,2'si erkek, %9,8'i kadındır (DPB, Ocak 2015). Ocak 2015 itibarıyla, adli yargıda görev yapan 14.799 Hakim ve Cumhuriyet Savcısının 3914'ü (% 26) kadındır (HSYK, 2015).

Gelişmiş batı ülkelerinde dahi kadınların yönetimde yer alması ile ilgili sıkıntılar olduğu anlaşılmaktadır. Küresel düzeyde 2015 yılında yapılan dünyadaki kadınlarla ilgili raporda cam tavan sendromunun etkisinin yoğun bir şekilde devam ettiği erkek etkisinin yüksek olduğu belirtilmiştir. 2014 yılında, dünyanın en gelişmiş 500 şirketindeki CEO'lar içinde yüzde 4'ünün kadın olduğu ifade edilmiştir. (http://unstats.un.org/unsd/gender/downloads/WorldsWomen2015_report.pdf)

Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların, belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen faktörlerin toplamına "Cam Tavan" ya da "Cam Tavan Sendromu" adı verilir. Cam Tavan adından da anlaşılacağı gibi görünmez bir engeli tanımlamaktadır. Cam tavan, bir kadın yönetici olarak belirli bir noktaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda adını tam olarak ortaya koyamadığı nedenlerden ötürü istediği terfi alamama durumu şeklinde de açıklanmaktadır.

2.2. Kadınların Özel Yaşamda Karşılaştıkları Sorunlar

İş dünyasında yer alan kadınlar çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Diğer bir açıdan kadınların sadece iş yaşamında değil aynı zamanda özel yaşamında da yaşadığı çeşitli sorunlar yer almaktadır. Bunlar iş-aile çatışması, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu ve kariyer platosudur.

2.2.1. İş – Aile Çatışması

İş-aile-yaşam çatışması, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olmak üzere iki boyutta incelenmekte ve genellikle bu iki boyut birbiri ile aynı anlamda kullanılmaktadır. İş-aile çatışması (Work - Family Conflict), bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesi nedeniyle ortaya çıkan gerilim ve zaman darlığından kaynaklanan bir çatışma alanıdır (Çelik ve Turunç, 2011: 229). Kadınların iş yaşamlarında üstlendikleri rollerin baskısı ve getirdikleri özel yaşama etki edebilmektedir.

İş ve aile tümüyle çok iyi korunması gereken ve birbirini tamamlayan iki temel öğedir. İş ve aile her ikisi de doyumsuz kurumlardır (Günümüzde, iş yaşamı ve aile yaşamının rekabet halindeki taleplerinin birbirleri ile nasıl uyumlu hale getirilebileceği ise artan bir problem olarak devam etmektedir. Neoliberal bir dönemde artmış olan iş baskıları, mali kısıtlamalar, artan düzeyde hesap verebilirlik ve kaynak bulma arayışı içinde olan iş çevresi pek de sürpriz olmayan bir biçimde iş ve aile arasındaki çatışmayı beraberinde getirmiştir (Kalliath ve Kalliath, 2014: 122)

Greenhaus ve Beutel (1985: 77-82) iş aile çatışmasının, zaman, duygu ve davranış olmak üzere üç temelde yaşanabileceğinden bahsederler. Zaman temelli çatışma, bir rolle ilişkili zaman baskısının diğer role verilecek zamanı ihlal etmesidir. Bir başka deyişle, bir rolü yerine getirmek için ayrılan zamanın

fazla olması sebebiyle diğer rolü hakkıyla yerine getirebilmek için yeterli zaman kalmadığında yaşanan çatışmadır. Duygu-temelli çatışma, bir rolü icra ederken yaşanan bitkinlik, huzursuzluk ve gerilim gibi duyguların diğer rolün yerine getirilmesini güçleştirdiğinde yaşanır. Örneğin, birey işyerinde kendisini fiziksel ve duygusal olarak tükenmiş hissettiğinden eve geldiğinde ailevi sorumluluklarını yerine getirmek için enerji bulamıyorsa duygu-temelli çatışma yaşaması olasıdır. Davranış-temelli çatışma bir role özgü davranışlar ile diğer role özgü davranışlar arasında uyumsuzluk olduğunda yaşanır (Turgut, 2011: 159). Aşırı yükleneceği bu rol kadınların aile ve iş yaşamı arasında sıkışmalarına ve belli dönemlerde rollerini tam olarak yerine getirememeleri durumunu da ortaya çıkarabilir.

Kadınların aile olmanın getirdiği yükümlülüklerinin sayısının fazla olması kadınların iş ve aile arasında rol çatışmasını yüksek düzeyde yaşamalarına neden olmaktadır. Bu rol çatışmasından bunalan kadınlar ise birkaç yıl sonra ailevi nedenlerden dolayı işlerinden istifa etmek zorunda kalmaktadır. Türkiye’de bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda kadınların genelde bir işyerinde ortalama 8 yıl çalıştığı, çalışmaya başlayan her iki kadından birisinin ilk beş sene içinde evlilik veya gebelik gibi sebeplerle emekli olamadan ayrılmak zorunda kaldıkları görülmektedir. (Dursun ve İştari, 2014: 133). Bununla birlikte çocukların bakım işleri, rutin ev işleri, ağır yaşlı bakımı, engelli olan bir çocukla ilgilenmek de aile-iş çatışmasına neden olabilmektedir (Kalliath ve Kalliath, 2014, s. 117. İş hayatında yaşanan sorunlar özel hayatta bir takım sorunlara neden oluyorsa yine iş-aile çatışması meydana gelebilmektedir. Bu durumda, iş-aile çatışmasının sebebi uzun mesailer evde az vakit geçirilmesi olabilir (Erdamar ve Demirel, 2014: 4920).

Camgöz (2014) kıtlık teorisine dayandırdığı görüşlerine göre insanların belirli miktarda zamanı ve enerjisi bulunmaktadır. Kıtlık kuramına göre iş ve aile hakkında birbirine rakip oluşturabilecek taleplerde bulunup, bu taleplerini koruyan, devam ettiren eşler kaynaklarını doğru yönde kullanmazlarsa büyük olasılıkla çatışma yaşayabilmektedir(Camgoz, 2014: 177).

İş – aile çatışması ekseninde sorunun çözümü için en önemli kısım planlamanın yapılması ve mümkün olduğunca bu konuda girişimci

davranılmasıdır. İş yaşamında yer alan kadın karar verme aşamalarında önceliklerini mutlaka belirlemelidir. Kadının iş yerinde yapması gerekenler kurumu tarafından belirlenmiştir. Kadın bu işleri iş yaşamı içerisinde yerine getirmelidir. Bunun dışından ise sosyal ve aile yaşantısında sahip olduğu rolden kaynaklı olarak da yapması gerekenler bellidir. Bu iki durum içerisinde kişi gereken noktaları yerine getirmelidir (Çetinkanat, 2000: 178).

İş hayatında aile iş çatışmasını azaltmak için ailenin yaşanan zorluklar karşısında kadına destek olması gerekmektedir (Burke vd., 2013: 43). Yüksek duygusal zekaya sahip olmak da iş ve aile arasındaki çatışmaları azaltıcı olabilir.

Toplum ve örgütler için en önemli olan konulardan birisi de bireylerin iş – aile dengesini kurabilmiş olmalarıdır. Bireylerin içinde buldukları örgütlerin aile yapılarını desteklemesi, çalışanların işe ve kuruma olan bağlılığını artırmaktadır. Aslında bu konu işletmelerin özel amaçları içerisinde yer almaktadır. Örgütlerine ve çalışanlarına yardımcı olmaları, işletmelerin sosyal sorumluluk anlamında örgütlerin çalışmalarını da yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır (Öztürk, 2007: 58). Örgütler çalışanların sosyal hayatlarının da düzenli olmasını sağlayacak girişimlerde bulunmalıdır. Bu sayede çalışanlar iş dışında karşılaşılabilecek sorunlarla daha rahat baş edebilir.

2.2.2. Çift Kariyerli Eşler

Bireyin iki farklı kariyer alanında ilerlemesine çift kariyerlilik denir. Çalıştığı her iki iş de belirli bir uzmanlık, deneyim gerektiriyor ve bunun karşılığında da her ikisi de; bireye ünvan, statü ve kariyer sağlıyorsa burada çift kariyerlilikten söz etmek mümkün olacaktır. Böylesi bir durumda; her iki kariyer yolunda da ilerlemeye çalışan kişi açısından, bir takım sorunlar ortaya çıkacaktır. Çabasını, her iki kariyere paylaştırmaya çalışacak kişi başarıya ulaşmada zorlanacaktır. Burada kişinin daha çok ilgi duyduğu, hoşlandığı kariyer basamağında ilerlemesi, onu başarıya götürecektir, iş tatmini ve motivasyonunu arttıracaktır. (Dündar, 2015; 294)

Çift kariyerli eşler kavramına bakıldığında, evli olan çiftlerden birinin hali hazırda var olan kariyerine devam etmesi düşüncesinde öncelikli olarak taraf erkek olmaktadır. Böyle bir durumda da örgütler bu sorunun çözümü

adına eşlerin mesleklerine ve kariyerlerine uygun çeşitli olanaklar sağlayarak onlara bu şekilde destek olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 145). Eşlerin ikisinin de çalışıyor olması yeri geldiğinde problem olabileceği gibi, böyle bir durumun sorun olmaması yine örgütlerin yardımı ile sağlanabilir.

Çift Kariyer eşlerin karşılıklı anlayışlarının bulunmadığı durumlarda birbirlerinin kariyerlerini engellemeye yönelik davranışların olabileceği ve çatışmaların artabileceği vurgulanmaktadır. Birçok çalışma çift kariyerli eşlerde karşılıklı anlaşmanın olmadığı durumlarda özellikle kadının kariyeri ve ailedeki cinsiyet temelli işleri arasında sıkıştığını ve ailedeki dengeyi sağlayabilecek sosyal ve psikolojik engellerle karşılaştığını ortaya koymuştur (Karadoğan, 2009: 145).

Diğer yandan, Merignac and Falcoz (2000) eşin kabul edip etmemesinin şirketin teklif etmiş olduğu destekten etkilenebileceğini ileri sürmektedir. Eğer ikili kariyerli hanede çift kariyer durumu oluşursa, erkeğin tayin olması onun birleşimine bir sorun teşkil edebilmektedir. Erkek başka bir ülkeye taşınmayı kabul etmeden önce, erkek için üst düzey iş teklifinde bulunan şirketin, erkeğin durumuna göre bir iş araması gerekmektedir. Bu şirketin sorumluluğu olacaktır. Aksi takdirde gelecekleri adına karar verecek olan çift için zorlu bir karar olacaktır bu. Çift kariyerli çalışan bir çift için, hem çalışıp hem evi çekip çevirmek hiç kolay değildir. Ancak, yerel iş fırsatlarının çok zor olabildiği günümüz küresel ekonomisinde yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır. Birey memnuniyetinde, yaşam dengesinde veya ilişkilerde fedakârlıkta bulunmadan başarılı bir kariyere sahip olmak mümkün olabilir (Falcoz ve Merignac, 2000: 9). Bu tip kariyere sahip çiftleri üç grup altında toplamak mümkündür:

- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen eşler
 - Aynı işletmede farklı kariyer izleyen eşler
 - Farklı işletmede benzer veya farklı kariyer tercihleri olan eşler
- (Dündar, 2015: 294)

Bu durumun yaşandığı ailelerde birçok sorun da beraberinde gelmektedir. Çiftler aile – iş ekseninde çeşitli sorunlar yaşamakta ve bu sorunlar çiftler arasında huzursuzluk yaratmaktadır. Bu tip ailelerde bu sorundan kaynaklı olarak da boşanma oranı yüksek olmaktadır (Aytaç, 2001:

30). Günümüzde bu sorunların çözümünde örgütler bizzat devreye girmektedir. Örgüt içinde ve dışında çeşitli danışma merkezleri çalışanlara bu konuda destek olmaktadır. Bu kapsamda uygulanan yöntemlerden bazıları ücretsiz izin, esnek çalışma ya da çocuk bakımında yardımcı olarak kreş uygulamalarıdır. Bunların dışından günümüzde uygulamaları hızla artan evden çalışma saatleri gibi programlar da uygulanmaktadır (Bingöl, 2003: 264). Çift kariyerli eşlerde kadın kendi kariyerinden vazgeçerek eşinin kariyerine önem veriyorsa erkek de bu durumda kadının yaptığı fedakârlığın farkına varmalı ve zamanı geldiğinde eşine gereken desteği göstermelidir.

2.2.3. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı uygulaması ya da diğer ifadesiyle ay ışığı sorunu kişinin gelirinin yetersiz kaldığı durumlarda ya da farklı nedenlerle bulunduğu iş dışında farklı bir ya da birden fazla yerde çalışması olarak tanımlanmaktadır. Bir doktorun hem hastanede hem de özel muayenehane de çalışması buna örnek olarak gösterilebilir (Gönen, 2008: 290). Ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eder. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir. Bunun bir kariyer engeli olması ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Ayrıca iş yerine geç gelmenin yarattığı bir başka sorun ise örgütsel bağlılığın azalması gibi durumların ortaya çıkmasına sebep olmasıdır. Bu durumun getirdiği diğer bir sorun ise; kişinin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalamasıdır (Tunçer, 2012: 227; Büyükbayrak, 2015). Çalışanlar genel ekonomik durumdan kaynaklı ya da çalıştığı örgütün vermediği güvenden kaynaklı böyle bir davranış sergileyebilirler. 1994 senesinde ABD'deki bir araştırmaya göre çalışanların % 5.9'u iki işte çalıştıkları ve bunun sonucunda bazen ay ışığı sendromuyla karşılaştıkları tespit edilmiştir. (Büyükbayrak, 2015).

Ay ışığı sorununun kariyer engeli olarak görülmesinin en temel sebebi, çalışanın sahip olduğu enerjisini farklı bir iş ve işyeri için kullanıyor olmasıdır. Yöneticiler bu durumu farklı sebeplerden ötürü kabul etmemektedir. Bireyin devamsızlık yapması, işe geç gelmesi, performansının düşük olması gibi sonuçlar ortaya çıkmakta ve bu durum da çalışanın örgüt içerisinde ilerlemesini engellemektedir (Barutçugil, 2002: 127). Diğer taraftan çalışanın kendini güvende hissetmemesi ve kendini güvence altına alabilmek için bu davranışı sergilemesinin önüne geçilememektedir. Eğer çalışanlara güvenilir bir iş ortamı ve daha iyi olanaklar sağlanırsa birey kendini güvende hissedecek ve bu tip davranışlar içerisinde girmeyecektir (Örücü, 2007: 238). Ay ışığı sorunu görüldüğü üzere çalışanların genel performansını düşürebilme özelliğine sahiptir. Çalışanlar örgüte olan katkılarını minimuma çeken bu duruma çoğu zaman mecburiyetten katlanmaktadır.

2.2.4. Kariyer Platosu

Kadınların iş hayatlarında kariyerleri üzerinde etkisi olan kişinin algıladığı değer, tutum, davranışları ve çevresiyle olan ilişkiler bulunmaktadır. İş hayatında işgörenlerin kariyerlerinde etkili olan faktörler arasındaki dengeyi yitirmeleri sebebiyle kariyerlerinin belli safhasında karşı karşıya kaldıkları durağanlığa kariyerde plato adı verilmektedir. Başka bir ifadeyle kişinin kariyer hayatında oluşan duraklamalar kariyer platosu olarak adlandırılmaktadır. Bu kariyerdeki durgunluk durumu kişinin kariyeri ile ilgili niteliklerinden ya da bireysel problemlerinden meydana gelmektedir. Kariyerde durağanlık yaşanan dönemlerde bireyin kendisini geliştirmesi, bireyi kariyer platosundan uzak tutarken aile ve iş ilişkilerini bir sisteme oturtması ve gelecekte yapacağı çalışmalarını için enerji depolaması açısından fayda sağlayabilmektedir. Fakat kariyer durağanlığı uzun süreli olmamalıdır (Gözübenli, Harmancı, Şahin, 2014: 263).

Bireyler, iş hayatının belirli dönemlerinde denge problemi yaşamakta olup, kariyerlerindeki yükselme olanaklarını kaybedebilirler. Kariyer platosunu ilerleme noktasının sifıra yakın olduğu dönemler olarak tanımlamak mümkündür (Uzunbacak, 2006: 31).

Kadınlar, evde çocuk yaşlı bakımı, engelli çocuğun olması gibi çoklu rol üstlenmeleri, hamilelik gibi nedenlerle kariyer platosu durumuna düşebilmektedir. Bu durum da iş hayatında çok yetenekli eğitimli olsalar dahi erkeklere göre daha uzun sürede kariyer basamaklarını çıkmalarına sebep olmaktadır.

Bireyin plato durumuna girmesi halinde kariyerinde basamak atlaması çok zordur. Örgütlerde bireylerin platoya girmesi bireylerin çalışma performansını doğrudan etkiler. Plato durumuna giren bireyin geliştirmekte olduğu kariyer stratejileri hem örgüt hem de birey için önemli olmaktadır. Plato aşamasında olan bireyin ihtiyaç ve isteklerini anlayabilmek, örgütü daha etkin ve daha verimli bir konuma getirebilir. Aksi bir durumda yani Plato'nun uzun sürmesi bireyi ve örgütü olumsuz yönde etkileyecektir (Aytaç, 2005: 281). Bu sorun, büyük örgütlerde daha farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bir kişi özellikle bürokratik yapıdan kaynaklı bulunduğu pozisyonda gereğinden fazla kalmaktadır. Üst düzey pozisyonlar için adayların fazla olması bireylerin platoya daha hızlı ulaşmalarına sebep olabilir. Birey her ne kadar daha üst pozisyonlar için kendini uygun hissetse de pozisyonun kilitlenmesinden kaynaklı bireyin hareket kabiliyeti kısıtlanır (Şimşek ve Çelik, 2004: 194). Bireylerin kariyerlerindeki yükselme istekleri, bu isteklerinin belirli kişi ya da kişiler tarafından bloke edilmesi durumunda mümkün değildir. Pozisyonlar belirli nitelikler gerektirir ve kişiler bu niteliklere sahip olduğunda pozisyona kendilerinin gelmeleri gerektiğini düşünürler.

Karmaşık yapıları örgütlerde, birey hayatının herhangi bir döneminde durgunluk yaşamaktadır. Bireyin durgunluğa girmesindeki etkenlerden biri de bireysel algılamalarıdır. Bazı bireyler, örgütteki yükselme olanaklarının tıkanmasını durgunluğa girmeden atlatırlarken, bazı bireylerde aynı durum daha büyük bir sorun olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Bu durumda önemli olan örgütün, durgunluk durumundaki bireyleri belirlemesi ve kendilerine yardımcı olmak için gerekli önlemleri almış olmasıdır (Uzunbacak, 2006: 32). Bu durumun çözümünde firmalar çalışanlara kariyer danışmanlığı yöntemini uygulamaktadırlar. Kariyer danışmanlığı sadece işyerinde bulunduğu ya da düşündüğü pozisyon için değil, aynı zamanda bireyin sosyal ilişkilerinde ve dışarıda karşılaştığı sorunlarda da kişiye yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2001:

125). Bireyler hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarında çeşitli kurumlardan ya da buldukları örgütlerden danışmanlık alabilirler.

2.3. Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Engelleri

2.3.1. Kişinin Kendine Koyduğu Engeller ve Öğrenilmiş Çaresizlik

Kadınların kendilerine koyduğu engeller büyük bir havuzu ifade etmektedir. Bunlar içerisinde; kadının yeri neresi, negatif olguları baştan kabullenme, iş-aile çatışması, kariyerde yükselme tercihi, özgüven eksikliği, ne istediğini bilememek gibi engellerdir (Örücü vd. 2007: 121).

Kadınlar iş dünyasında karşılarına çıkan cam tavan sendromu ile mücadele etmektedirler fakat sürekli aynı durumlarla karşılaşmaları ve çözüm bulunamaması sonucunda çaresizlik durumunu kabul etmektedirler. Ortaya çıkan bu engeller kadının zihninde yer etmektedir. Kadın çalışanlara durumlar ne olursa olsun ve ne yaparlarsa yapsınlar başarılı olmayacaklarını, kariyerlerinde yükselemeyeceklerini düşünmektedirler. Bunun sonucunda da engellerin kendinden kaynaklı olduğunu düşünerek direnmeyi bırakır ve oldukları noktadan ileriye gidemezler (Doğru, 2010: 84). Kadınlarda yaşanan kariyer engellerinin başında bu kavram gelmektedir. Kadınlar belirli ön yargılar doğrultusunda kendilerinin hiçbir zaman yükselemeyeceklerini ve düşündükleri kariyeri gerçekleştiremeyeceğini düşünmektedirler.

Kadınların kendine koyduğu engellerin başında öğrenilmiş çaresizlik kavramı gelmektedir. Bu kavram bireyin kontrolsüzlüğüne bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Bireyin itici olaylara maruz kalması durumunda ortaya çıkan bu durum, oluşturduğu olumsuz etki ile daha sonraki koşullarda öğrenmeyi geciktirmektedir (Güler, 2006: 26).

Öğrenilmiş çaresizliği önleyen veya destekleyen karakteristik özellikler söz konusudur. Örneğin, utangaçlık öğrenilmiş çaresizliği tetikleyen bir özelliktir; optimizm ise çaresiz davranmanın önüne geçebilmektedir. Ancak öğrenilmiş çaresizlik etkileri, terapi ile azaltılabilmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji veya öğrenilmiş optimizm, bireylerin ve toplumların gelişmesine imkan veren güçlü yanların incelenmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Gül ve Oktay, 2009: 424).

Öğrenilmiş çaresizlik sendromu kadın çalışanların bireysel bağlamda cam tavan engellerinin en önemlilerindedir. Öğrenilmiş çaresizlik sendromu, bireyin pasifliği, eyleme geçememesi ve yaşamını kontrol edememe duygusunun, bireyin daha önceden kontrol etmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı yaşam olayları ve travmalar sonucu geliştiği şeklindedir (Gezek, 2009: 1). Bu kavram, kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, bir şey yapsa da hiçbir şeyin değişmeyeceğini, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp, bir daha deneme cesaretini kaybetmesi şeklinde de tanımlanabilir. Öğrenilmiş çaresizlik, geçmişteki acı deneyimlerden çıkarılan negatif koşullanmaların bugünkü davranışları belirlemesidir (Sekman, 2006: 8).

Cam tavan algısının kaynağında öğrenilmiş çaresizlik yer almaktadır. Kadınlar bu konuda erkeklere göre daha duyarlı davranmaktadır. (İnel vd., 2014: 3)

Ezzeden vd. (2015) yaptığı araştırmada kadınların kariyer engellerinde kadınların kendi kendilerine koyduğu engellerin önemli oranda yer aldığını ifade etmektedir. (Ezzeden vd., 2015: 2)

Öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili olarak yapılan çeşitli çalışmalar bulunmakta fakat bunlardan en çok bilinen 5 Maymun Deneyidir.

“Öncelikle büyük bir kafesin tepesine bir salkım muz asılır ve kafese beş maymun koyarlar. Ortaya bir merdiven yerleştirilir. Her bir maymun merdivenleri çıkararak mizlara ulaşmak istediğinde dışarıdan üzerine tazyikli soğuk su sıkılır. Soğuk suyla yere düşen ve sırlsıklam ıslanan maymunun yerine bir yenisi atılır o da aynı şekilde soğuk suya maruz kalır. Beş maymunun da sırayla denemeleri başarısızlıkla sonuçlanınca maymunlar bir daha muzları almaya cesaret edemezler.

Su kapatılıp maymunlardan birisi dışarı alınır, yerine de yeni bir maymun konulur. Maymunun ilk yaptığı iş, koşup tepedeki mizlara ulaşmak için merdivene tırmanmak olur. Fakat diğer dört ıslak maymun buna izin vermez ve yeni maymunu bir de döverler. Daha sonra ıslanmış maymunlardan biri daha yeni bir maymunla değiştirilir. Ve o da merdivene ilk yaptığı atakta

dayak yer. Bu maymunu en şiddetli ve istekli döven de biraz önce diğerleri tarafından engellenen ve ilk dayağı yiyen birinci yeni maymundur.

Islak maymunlardan üçüncüsü de değiştirilir. Bu da ilk atağında diğerleri tarafından cezalandırılır. Diğer dört maymundan yeni gelen ikisinin, en yeni gelen maymunu niye dövdükleri konusunda hiçbir fikirleri yoktur ama en iştahlı dövenler de onlardır. Sonra en baştaki ıslanan maymunların dördüncü ve beşincisi de yenileriyle değiştirilir. Bu maymunlar da muzları almaya yeltendiklerinde onlardan önce değiştirilmiş üç yeni maymun tarafından dövülerek yukarı çıkmaları engellenir. Ama tepelerinde o bir salkım muz hala asılı olduğu halde artık hiç biri merdivene yaklaşmamaktadır.”

2.3.2. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Cam tavan sendromunun oluşmasına sebep olan durumlardan biri de erkeklerin kadın çalışanların önüne koyduğu engellerdir. Bu engeller iş hayatında erkeklerin üst yönetime hakim olmalarıyla ortaya çıkmaktadır. “erkekler kulübü (men club)” meydana getirerek kendi konuşma (argo) dilleri, şakalaşması, ve bu iş yerinin sosyal bir faaliyet halini almış olması, çalışan kadınları negatif olarak etkilemektedir. Erkek kulüplerinin oluşmasının sebeplerinden biri de spor faaliyetlerine kadınların erkeklerden daha az katılması, erkeklerin kadınları bu etkinliklere davet etmede isteksiz olmaları, kadınların patronlarıyla erkekler gibi golf vb. faaliyetler içinde yer alamamasıdır. (İnel vd., 2014: 3)

Rishani vd. (2015) yaptıkları araştırmada kadınların üst yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmemesinin temelinde kariyer basamaklarını çıkmada kadınlara uygulanan ayrımcılığın ve erkekler tarafından konulan engellerin rol oynadığını saptamışlardır. Erkeklerin koyduğu bu engeller örgütsel ve kültürel engellerle de birleşince kadınların kariyer basamaklarında yükselmeleri güçleşmektedir. (Rishani vd., 2015: 678-691)

Ataerkil bir toplum yapısında geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine gönderme yapılarak kadınların narin ve kırılgan olduğu düşünülmektedir. Kadınların yönetim kademelerine uygun olmadığı, işinin ve sorumluluklarının daha çok aile alanında konumlanması gerektiği inancının yaygın olması erkeklerin de bu düşünceye sahip olması sonucunu doğurarak erkekler

tarafından kadınların çalışma yaşamında bir kariyer engeli oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir toplumsal yapıda erkeklerin kadınları “kollama” görevini üstlenmeleri kadınların kariyer gelişimlerinde bir engel teşkil etmektedir (Sezen, 2008: 25). Genel ülke ve kültür yapısının farklı olduğu bazı toplumlarda kadınların ikinci plana atılmasının sebebi erkeklerin düşünce yapısından kaynaklanmaktadır.

Örgütlerdeki mevcut uygulamalar ise genellikle örgüt kültürünü değiştirmekten yana değildir. Örneğin organizasyonlardaki eğitimlerle, kadınların erkek kültürüne uyum sağlanmaları amaçlanmaktadır. Burada vurgu sorunun kadınlarda olduğuna yapılmaktadır ve amaç kadınları değiştirmektir. Oysa kadınları değiştirmektense örgüt kültürünü kadınların yeteneklerine değer veren şekilde değiştirmeye vurgu yapılmalıdır (Akdöl, 2009: 80).

İş dünyasında yer alan işler çoğu zaman cinsiyete göre ayrılmaktadır. Hatta bu işler eril ve dişil olmak üzere de ayrıca belirlenmiştir. İşte bu ön yargılar stereotip olarak isimlendirilir. Stereotipler, yaşayış şeklimizden, gelenek ve göreneklerimizden kaynaklı oluşan ön yargılar olarak ifade edilir. Bu tip önyargılara stereotip denilmektedir. İş hayatında oluşan bu ön yargılar kadınların kariyerlerinde daha yukarılara çıkmalarını engelleyen başlıca nedenler arasındadır. Sosyologlar tiplmeyi, bazı insanların kişisel tutumları hakkında farklı inançlara sahip olmak olarak tanımlamaktadır. Buradaki tiplleme ise stereotiplleme anlamında kullanılmıştır. 1960’lı yıllardan beri yapılan çalışmalara bakıldığında bireylerin ön yargılarının kültürel bazda çok değişmediği ve fazla bir değişim yaşanmadığını göstermektedir (Barutçugil, 2002: 26). Özellikle kadınlara karşı yapılan ön yargıların temelinde cinsiyet ayrımı gelmektedir. Yapılan işler için en baştan işlerin erkek ya da kadına göre olduğu algısı çoğu toplumda görülmektedir. Bu durum kadınların yapacakları işlere daha başında bir engel oluşturmaktadır.

2.3.3. Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller (Kraliçe Arı Sendromu)

Kadınların kariyer engellerinden birisini de hemcinslerinin bir kadın yönetici ile çalışmayı istememeleri oluşturmaktadır. Kadınların kadın yöneticileri istememeleri ‘kraliçe arı sendromu’ ile açıklanmaktadır. Kadın

yöneticiler yükseldikleri noktada tek olmak amacıyla diğer kadınların yükselmelerine çok fazla destek olmayabilmektedir (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 117).

Kadınların kariyerinde erkek yöneticilerin koyduğu engellerin yanı sıra bir de kadınların kadınlara koyduğu engeller vardır. Kraliçe arı sendromu kadınların kadınlara koyduğu bir engeldir. Kraliçe arı sendromu, kadınların birbirini çekememeleri, tepe noktaya gelmiş bir kadın yöneticinin tek olmayı bir ayrıcalık olarak algılamasıdır (Örücü vd. :119). İş yaşamında kadınlar arasında sıkça görülen bir durum olmaklar birlikte kadınlar bu durumdan çok fazla etkilenmektedir.

Olçay ve Adıgüzel'e göre ise kraliçe arılar, kovanlarında yetki ve erki elinde bulundurarak mutlak hakimiyetlerini sürdürmek isterler. İş yaşamında da kraliçe arı gibi davranışlar sergileyen kadınlara rastlanmaktadır. İş yerinde yönetici pozisyonundaki kadının astı olan kadınların arkasından işler çeviriyorsa ve astı olan kadınlara kariyer engelleri çıkarıyorsa bu kadın yöneticide kraliçe arı sendromu bulunduğu söylenebilir. Bu perspektifte kraliçe arı sendromu yaşayan kadınlar, astı olan kadınları, kendi iktidarını tehlikeye sokacak bir risk olarak görüp astı olan kadınların kariyerlerinde ilerlemesine ve gelişmesine bariyer koymak için gayret eder. (Olçay ve Adıgüzel, 2015:164)

Konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, araştırmaya katılanların belirttiği üzere bu yıldırma politikasının sonuca ulaşmasında zemin bu duruma uygun görülmektedir. Kadının sözleşmeli çalışması, bekâr, hamile ya da başarılı olması bu durum üzerinde etkili olmaktadır (Karakuş, 2014: 353).

Üst mevkide tek kadın olma arzusuyla diğer kadınların ilerlemesine mâni olmak, kendi hemcinslerine kötü davranmak, adil olmamak kurumda çatışmalara ve kişilerarası sorunlara yol açabilmektedir. Toplumda dezavantajlı gruplar arasında yer alan kadınların iş hayatında yükseldikçe rakip olarak gördükleri hemcinslerine karşı kraliçe arı sendromuna bağlı olarak davranışlar gösterebildiklerini belirtmektedir. (Laar vd., 2015: 476)

Shakir ve Siddiqui (2014)'nin yaptıkları araştırmada da yönetim kademesindeki kadın yöneticilerin kendilerine rakip olarak gördüğü iddialı kadın adaylara karşı onların yükselmesini engellemek için kötü muameleye varan uygunsuz davranışlar sergileyebildiklerini saptamışlardır. (Shakir ve Siddiqui, 2014: 59)

Kadınların üçte ikisi İngiltere'de gerçekleştirilen bir araştırmada, erkeklerin daha açık sözlü olmaları ve mertçe davranmaları nedeniyle erkek bir idareci ile görev yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Almanya'da gerçekleştirilen bir araştırmada ise kadın idarecilerin astı olan kadın çalışanların erkek idareciler emrinde görev alan altında kadınlara göre daha fazla sağlık sorunlarına rastlanmıştır. A.B.D'deki Amerikan Yöneticiler Birliği'nin bulgularına göre; kadınların %95'i kariyer basamaklarının belli bir noktasında hemcinsinin engellemesine ve kraliçe arı davranışına maruz kalmıştır. (İnel vd., 2013: 3)

Kraliçe arı sendromu özellikleri, erkek tutumlarına benzer tutumları kadınlara karşı kullanmak, kadınlar arası rekabeti önlemek ve ayrımcılıklar ilgili tutumları görmezden gelmek olarak nitelendirilebilir. Ayrıca bu sendromun özelliklerini taşıyan kadınların başarısızlıkta hatayı kadının kendisinde araması, ayrıcalık istenmemesi, ayrımcılığın getirdiği olumsuzlukları bertaraf etmek için bireysel gayret gösterilmesi gerektiği düşüncesi hâkimdir (Zel, 2002: 42). Dolayısıyla bu özelliklere sahip olan kadınların iş yerinde davranışları da bunlara göre şekillenmektedir.

2.4. Cam Tavan Engellerini Kırmaya Yönelik Kariyer Stratejileri

Kadınlar kariyerleri boyunca yaşadığı engelleri kırmak için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Bunlar; kadınların eğitim alma stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi, kariyer geliştirme programına katılım stratejisi, yüksek performans gösterme stratejisidir.

2.4.1. Kadınların Eğitim Alma Stratejisi

İş hayatında kadınların performanslarının artırılması ve kariyer basamaklarında üst noktalara çıkabilmesi için insan kaynakları birimince kadın çalışanlara eğitim ve kariyer geliştirme, işe alıştırma eğitimleri ve motivasyon uygulamaları düzenlenmektedir. Örgüt dahilinde kadın çalışanların eğitim ve

gelişimi için yapılan faaliyetler gereksiz olarak görülmemeli, tüm çalışanlara adil şekilde davranılmalıdır. İş yerinde kariyer basamaklarında ilerlerken terfi ve atamalarda kadınlara ve erkeklere eşit davranılmalıdır. Kadınları mesleki kariyerlerinde iyi bir üniversiteden mezun olup, mesleki eğitimi tamamlayıp, aldığı bilgi birikimi sayesinde mesleki kariyerinde yükselmesi önem arz etmektedir. Kadınlar kendilerine karşı olan cam tavan engelini aşabilmek için iyi eğitim almalı ve üst kariyer pozisyonlarına gelmeyi hak ettiğini ispatlamalıdır. (Korkmaz, 2014: 11)

Lewis ve Fagenson (1995), yaptıkları çalışmalarda yönetici geliştirme programları üzerinde durmuşlardır. Bu tip programlar kurumlar tarafından çalışanları mesleki ve teknik bilgilerini artırmak amaçlı olarak sunulmaktadır. Bu programlar yeri geldiğinde sadece kadınların katıldığı türden eğitimleri içerebilir. Yönetici ya da yönetici adayı olan kadınların katıldığı bu tip programlar genellikle örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, karar verme ve liderlik gibi yönetim becerisi geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamalı dersleri içermektedir. Önceleri, bu tip programlarda saldırgan olma, uzun iş saatleri, iş sorumluluklarını ailevi sorumlulukların üstünde tutma gibi ön yargısal olarak tekrar eden vurgular yapılırken modern yönetim tarzında bunların yerini açık iletişim politikaları, iş ve yaşam dengesi ve katılım gibi konular almıştır. (Lewis ve Fagenson, 1995: 40)

İşletmenin başarılı kadın yöneticilere sahip olması için kadın çalışanlarının işinde ilerleme engelleri azaltılmalı ya da tamamen yok edilmelidir. Bu nedenle insan kaynakları yetkilileri kadın yöneticilerin gelişimi için kadınların ihtiyaçlarını ve yönetim gerekliliklerini iyi bir şekilde anlayıp buna göre plan yapmalıdır (Kulualp, 2015: 106).

Mesleki eğitim programları, yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmeye ilişkin kuramsal ve uygulamalı dersleri içermektedir. Programların en belirgin avantajı, kadının eğitimden sonra parçası olacağı erkek egemen iş dünyası ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber geliştirmesi durumu, kadının iş hayatına girdiğinde uyumunu kolaylaştıracak önemli bir etkidir. Kadın henüz adaylık aşamasında, kendi ile bir erkek rakibinin farklılığını görebilmektedir. Programın başka bir

avantajı ise, erkek yönetici adaylarının kadınlara yönelik potansiyel önyargılarının eğitim ortamlarında azalması ya da tamamen yok olmasıdır. Her iki cinsiyeti de içeren eğitimlerin en öz konusu programlara kadınların erkeklerle eşit oranda katılmasının, yönetimde de erkeklerle eşit yer aldığı yanılığılı görüntüsünü doğurmasıdır. Ancak, kadınların, eğitim programlarına erkeklerle eşit katılması ayrımcılığılı önlemeye yetmemektedir. Yeteri kadar eğitim almasına rağmen, bir erkek aday rakibi ile karşı karşıya kaldığında kadın hala ayrımcılığılı uğramaktadır bilinen durum, kadının asıl eksik olduğu konuların üzerine yoğunlaşılması ve kadınların eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadan eğitimin tamamlanmasıdır. Bir başka kısıt da, öz konusu programlara kadınların erkeklerle eşit oranda katılmasının, yönetimde de erkeklerle eşit yer aldığı yanılığılı görüntüsünü doğurmasıdır. Ancak, kadınların, eğitim programlarına erkeklerle eşit katılması ayrımcılığılı önlemeye yetmemektedir. Yeteri kadar eğitim almasına rağmen, bir erkek aday rakibi ile karşı karşıya kaldığında kadın hala ayrımcılığılı uğramaktadır (Erçen ve Esmeray, 2008: 34-35).

2.4.2. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentorluk, iki kişi arasında gelişen, önceden belirlenmiş ya da kendiliğinden oluşan güven ilişkisi biçimidir (Hayes, 2001: 111). Mentorluk yazınında, konu ile ilişkilendirilebilecek kavramlara bakıldığında rol modeli, sponsorluk, koçluk, üstat gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar çoğu zaman mentorluk ile iç içe geçmiştir ve mentorluğu bu kavramlardan bağımsız ele almak mümkün değildir. Örneğinin, uygulamalı bir çalışmada mentorların çoğunun aynı zamanda, rol modeli görevini de üstlendiğili belirlenmiştir (Gibson, 2004: 140).

Kadınlar etkin bir mentorla çalıştıklarında öncelikle uzun dönem amaçlarını tanımlamada ve bunlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede yardım almaktadırlar. Etkili bir mentor ayrıca yol gösterdiğili kadına kariyer gelişiminde güçlü bir kişisel ilgi göstererek onu cesaretlendirebilmekte, bir rol model olarak ona ilham verebilmektedir. Tüm bunların ötesinde etkili bir mentorun en büyük faydası, kadınlara yeteneklerini sergileyerek kendilerini gösterebilecekleri özel fırsatlar yaratabilmesidir. Bazı araştırmacılar bir mentorla çalışanların daha fazla yükseldiklerini, daha fazla kariyer

hareketliliğine sahip olduklarını ve mentorlu olmayanlara göre daha hızlı geliştiklerini belirtmektedirler. Ayrıca mentorlu çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Akdöl, 2009: 77).

Kadın yöneticiler mentor desteği alabilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan mentorluk programlarına katılabilmektedirler. Örneğin, Procter&Gamble ve Nynex gibi şirketler biçimsel mentorluk programları oluşturarak, kadın çalışanlarına kariyer planlamada ve yönetsel yeteneklerini geliştirmede yardımcı olmaktadır. Örgütlerinde biçimsel mentorluk programları düzenlenmeyen kadınlar, biçimsel olmayan mentorluk programlarına başvurabilirler. Ancak Lewis ve Fagenson biçimsel olmayan mentorluk programlarının kadınların üst yönetime yükselmesine yardımcı olduğunu belirtmekle beraber; biçimsel programların genellikle daha etkin olduğunu vurgulamaktadırlar (Andrea ve Fagenson, 1995: 47-48).

Lewis ve Fagenson'a göre, özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma stratejisi çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada konusunda da önemli yararları söz konusudur. Ancak, kadınlara yönelik önyargılar sebebiyle bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentordan bulmaktan daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentordan bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar. Kadınların çırak olarak istenmemesinde, onların beceriksiz, motivasyonu düşük çalışanlar olarak algılanması ya da evlilik veya çocuk gibi nedenlerle isten ayrılacakları yönündeki inançlar etkili olmaktadır (Erçen ve Esmeray, 2008: 37-38).

Mentor ilişkisine ait bazı özellikler arasında ilişkinin aktif olması, yardımcı amaçlaması, öğretme ve öğrenmeyi içermesi, davranışları yönlendirmesi, kişisel ve kariyer gelişim süreçlerinin olması ve her iki taraftan beklenen davranışların belirlenmesi vardır. Çalışanların resmen belirlenmiş bir mentordanın olması kariyer gelişimi üzerinde olumlu etkiler göstermektedir (Roberts, 2000: 151). Ancak mentordan yardım alma, her zaman planlanmış veya formel biçimde oluşmamaktadır, bazı durumlarda çalışanlar kendi kişisel ilişkileri vasıtasıyla mentordan ilişkisi geliştirebilmektedir.

2.4.3. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

Çalışma hayatında kurumların dahilinde ya da dışında sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, erkeklerin çoğunlukta olduğu iş hayatına kadının daha kolay uyum göstermesini sağlamaktadır. Sosyal ilişkilerin gelişmesi ile kadınlar tasvip edilen davranış şekillerini görüp öğrenerek kariyer basamaklarında ilerlemede daha başarılı olmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı odaklı engeller içinde bulunan örgütte benimsenen liderlik tarzları ve iletişim çeşitlerinin kadınlarca fark edilmesi ve tatbik edilmesi için kadınlar daha fazla sosyal ilişkiler geliştirmelidir. Bunun yanında kadınların erkeklerle sosyal iletişime girmekten kaçınması kariyer basamaklarında yükselmedeki önemli engellerden birini oluşturmaktadır. (Korkmaz, 2014: 12)

Ragins ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları çalışmada, meslektaşlarla etkili sosyal bağlar kurmak kariyer ilerletmede önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Kadınların önemli sıklıkta kullandığı bir başka strateji de erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir (Ragins vd. 1998: 35).

Aslında kadın yönetici adaylarının, bu tip kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlı olmaktadır. Bu anlamda, kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının sadece doğrudan değil dolaylı faydaları da söz konusudur.

Sosyal ilişki ağları geliştirmek, Knutson ve Schmidgall'in (1999) çalışmasında da kadınlar tarafından kişisel olarak kullanılan, yaygın stratejiler arasında yer almaktadır. Kadınların erkekler tarafından kabul gören iş davranışları geliştirmelerinin de kariyer ilerletme sürecinde önemli olduğu belirtilmektedir. Ancak yukarıda da değinildiği gibi, kabul gören üslup ve davranışları geliştirmesi kadının sosyal ilişki ağları içerisinde ne kadar bulunduğu ile ilgilidir. (Knutson ve Schmidgall, 1999: 64-75)

2.4.4. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Ibarra vd.(2013) kadınların cam tavan engellerini kırmasında kariyer gelişiminde eğitim programlarına katılmasının ve danışmanlık almasının öneminden bahsetmiştir. Kadınların kariyer engellerini aşabilmek için mutlaka eğitilmeleri ve kendini geliştirmeleri gerekmektedir. (Ibarra vd., 2013: 60-66)

Kariyer geliştirme konusundaki faaliyetler içinde; danışmanlık faaliyetleri, atölye uygulamaları, yazılı eserler, alıştırma kitapları, işte yer değiştirme, iş zenginleştirme, örgütsel yedekleme, eğitim ve geliştirme grupları, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, koçluk ve kariyer planlama grupları, mentorluk şeklinde değişik kariyer geliştirme programları vardır. Bu programların genel amaçları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Salihoğlu, 2014: 39):

- Tüm çalışanlar için adil çalışma ve terfi fırsatı ortaya koymak,
- İşletmedeki işgörenlerin kariyerlerine danışmanlık ederek yön çalışma hayatının kalitesini artırmak
- Beceri düzeyi, yetkinlikleri fazla olan işgörenler için rekabet açık bir çalışma sistemi oluşturmak,
- İşgörenlerin etkinliğini artırarak turnoverı düşük seviyeye getirmek
- İşgörenlerin değişen şartlara uygun yetkinlikler kazanmasını sağlamak
- Verimliliği düşüren sebepleri ortadan aldirmek, kariyerde dikey yükselmenin yolunu açarak kariyerin önünü açmak
- Gelecekteki örgütün gereksinimlerini gidermek amacıyla geleceğin yöneticisi olabilecek potansiyeldeki kişileri yetiştirerek geleceğe hazırlamak
- Çalışanların mevcut yetkinlik alanlarını tespit ederek yeni kariyer hedeflerinin oluşmasında danışmanlık yapmak
- Kurumun yaratıcılık kapasitesini ileri düzeye getirme için çalışmalar yapmak

Kadın çalışanlara mesleki eğitim ve onların gelişmesini sağlayacak işler verilmesi, kariyer geliştirme programlarıyla ilgili uygulamalara örnek gösterilebilir. Bu programlar sayesinde kadınların yönetim kademesine yükselmesi ve işe adapte olması kolaylaşmaktadır. Kadınların kariyer basamaklarında yükselirken karşısına çıkan engellere karşı mesleki alanda eğitim ve tecrübe kazandırılması hedeflenmektedir. Bu programlar vasıtası ile kadınların kariyer basamaklarında yükselme imkanı sağlanmaktadır (Korkmaz, 2014: 11).

Kariyer geliştirme ve izleme programları potansiyel gösteren veya vaat eden çalışanlara sunulmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanlara işletme bu programlarla yatırım yapmaktadır. Farklı biçimlerde gerçekleştirilen

bu tip programların tamamını Chen (2005), kariyer geliştirme programları olarak adlandırmaktadır. (Chen, 2005: 73)

Kariyer geliştirme programları işletmedeki yönetici potansiyeline sahip çalışanların değerlendirilmesi bakımından faydalı olabilmektedir. Yine işletme çalışanın programlardan faydalanarak tepe yönetime çıkması işletme çalışanlarını kariyer yapmaya yönelik teşvik edici bir unsur olabilmesi bakımından önem arz edebilmektedir. Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Söz konusu programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır (Erçen ve Esmeray, 2008: 40).

Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir. Böyle programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu programların kadının kariyer yaşamındaki olumlu etkileri Lewis ve Fagenson (2004) tarafından da teyit edilmiştir. Ayrıca Lockwood (2004) da kadının kariyer ilerletmesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim eksikliğine vurgu yapmaktadır (Lockwood, 2004: 8) . Bu tip programlar sayesinde kadının mentorluk ilişkisi geliştirme şansı da artacaktır. Eğitimler sırasında olası mentor adayı ile ilişki geliştirme şansı bulan çalışan kadının kariyer ilerletmesi daha kolay olacaktır (Apospori vd. 2006: 512).

Yönetici adayı kadınlar, kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Yapılan bir araştırmada, kadının mevcut işini değiştirme nedenleri arasında, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ilk sıralarda yer almaktadır (Knutson ve Schmidgall, 1999: 69).

2.4.5. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Kadınların cam tavan engelini aşmak için en sık kullandıkları stratejidir ve genel olarak; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetkinlikleri geliştirmek olmak üzere üç temel husustan oluşmaktadır. Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesi cam tavanı kırmada etkili bir stratejidir. Kadınların işten ayrılma gerekçelerinden biri de

yetkinliklerine uymayan ve performans gösteremedikleri bir işte çalışmaktır. Kadınlar iş hayatında zor görevler üstlenerek, kendilerini yetiştirme, üst pozisyonlardaki görevlere kendini hazırlama hem de yöneticilere kendini gösterme fırsatı elde etmektedir. Kadınların işletmelerde farklı departmanlarda ve pozisyonlarda yer alarak deneyim kazanmaları da kariyer basamaklarında yükselmelerini kolaylaştırmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Cam tavan, kadınların kariyer basamaklarında yükselmesinin önünde bir engeldir. Bu engelin meydana gelmesinde kadına yönelik cinsiyet eşitsizliği, toplumsal önyargılar, erkek egemen çalışma hayatı olması gibi nedenler yer almaktadır. Bu şartlar altında kadınların iş hayatında başarılı olabilmek için daha fazla performans göstermesi gerekmektedir. Kadınların sosyal iletişim ağlarını güçlendirmesi, sürekli kendini geliştirmesi gerekmektedir. Kadın çalışanların yönetimde üst seviyelere yükselmek için diğer çalışanlara göre daha fazla performans sergilemeleri ve özel yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (İnel ve Bakay, 2014: 5).

Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasına göre, kadının istikrarlı bir biçimde beklenenin üstünde performans göstermesi, onun kariyer geliştirmeye yönelik vazgeçilmez bir stratejisidir. On üç ayrı stratejinin irdelendiği bu geniş kapsamlı çalışmada, beklenin üstünde performans sergileme stratejisi en sık kullanılan ve kritik öneme sahip stratejidir. Bu strateji, üç ana hususu içermektedir; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek. Bu alt hususlar yönetici kadınlarla yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmelerde, yönetici kadınlar, kendilerinde diğerlerinde olmayan yetenekler olduğu için ve herkesten daha çok çalıştıkları kariyerde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (Ragins vd. 1998: 31).

Knutson ve Schmidgall (1999) kadınlar için kariyer ilerletmede en önemli strateji olarak çok çalışarak beklentileri aşmayı belirtmişlerdir. Kariyer gelişimi için kişisel olarak yapılabilecek işe dair stratejilerin başında, düzenli olarak beklentileri aşmak yani üstün performans sergilemek bulunmaktadır. Aynı çalışmada, yönetici adayı kadının kullanabileceği bir başka strateji ise, üst yönetimle uyumlu iş davranışları geliştirmek olarak belirtilmiştir (Knutson ve Schmidgall, 1999: 70).

Sonuç olarak cam tavan kadınların kariyerleri önünde büyük bir engeldir; ancak kadınların kariyerlerinde izledikleri azim ve kararlılık engeli geçmelerinde önemli bir etkidir. Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir strateji olduğu, Lockwood'un çalışmasında da belirtilmiştir. Alt strateji, Ragins ve arkadaşlarının çalışmasındaki alt stratejilerle, uyumluluk göstermektedir. Ayrıca Lockwood, kadınların mevcut işlerini terk etme nedenlerinden birisi olarak kadının sahip olduğu becerileri kullanabileceği, daha iyi performans sergileyebileceği bir iş bulma arayışına işaret etmiştir. Yönetici kadın adayların, kendi niteliklerini kullanamayacağı işlerden ayrılma eğiliminde olduğu kabul edilebilir. Cam tavanı kırmaya yönelik kariyer geliştirme programları ile potansiyel kadın yönetici adaylarının işlerini terk etmesi engellenecektir (Eren ve Esmeray, 2008: 33).

2.4.6.Örgüt kültürünün geliştirilmesi

İşletmelerde verimliliğin sağlanması ve adil bir çalışma ortamının kurulmasında yöneticilerin örgütte cam tavanı kırmaya yönelik stratejiler geliştirmesinin önemi büyüktür. Yöneticilerin işletmede kadınları eşit olarak gören, onları çalışmaya güdüleyen bir örgüt kültürünü oluşturmaları, örgütte kadınların yükselmelerini sağlayacaktır. Yöneticilerin alışanlara bir mentor gibi kariyer konusunda danışmanlık yapması, çalışanlara eşit davranması, onların problemleriyle ilgilenmesi, cinsiyet farkı gözetmeksizin performansa göre ücret artışı ve terfi gerçekleştirmesi çalışanların örgüte bağlılığını ve verimliliği artıracaktır. Yöneticiler kadınların işi geliştirme ile ilgili fikirlerine, ince zekasına ve detaycılığına güvenmeli, onlardan maksimum performansı almak için onlara değer verdiğini hissettirmelidir (Kulualp, 2015: 121).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAğLILIK

Örgütsel bağlılık uzun yıllardır birçok araştırmanın başlıca konusu olarak işlenmektedir. İçerisinde sosyoloji, psikoloji ve diğer farklı bilim

dallarını barındıran örgütsel bağlılık kavramı üzerinde birbirinden farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Literatüre bakıldığında da bu tanımları görmek mümkündür. Bu tanımlardan bazıları;

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

- a) Örgütsel bağlılık, Mowday vd. tarafından çalışanların örgütte kalmak için duydukları güçlü duygular, örgüt amaçlarına inanma ve örgüt hedefleri için gayret sarf etme olarak tanımlanmıştır (Akar ve Yıldırım, 2008: 99).
- b) Örgütsel bağlılık, örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmedir (Balay, 2000: 16).
- c) Örgütsel bağlılık, sadece işverene yöneticiye sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir (Güney, 2007: 236).
- d) Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın gücü ya da kişinin çalıştığı örgüt ile arasındaki kimlik ortaklığının ve kendini örgütün bir parçası gibi algılamasının derecesidir (Solmuş, 2004: 212).

3.1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kavramlar

3.1.1. Örgütsel Bağlılık ve Paradigmatik Uyum İlişkisi

Paradigmatik uyumla kastedilen işletme içerisinde bireylerin işletmenin amaçlarına uygun bir bakış açısı elde edilmesidir. Bu uyumun fazla olması aynı zamanda işletmede sinerjik etkinin fazla olması ve daha verimli çalışmayı ifade eder. İşletme ile çalışanları arasında karşılıklı çıkarların korunduğu bir ilişkinin kurulması bu tip bir uyuma bağlıdır. Bireylerin algı sistemleri ve düşünceleri anlaşılır ve gözlemlenebilir olmalıdır. İnsanların algı ve düşüncelerini anlamak zor olabilir fakat işletmelerin vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri en baştan

bellidir. Örgütlerin paradigmasına uyum sağlayacak çalışanların varlığı işletmeyi başarıya götüren en önemli etmenlerden biridir (Sibson, 1991: 23).

İşletmenin paradigmaları ile çalışanların düşünceleri arasında uyum olmadığı durumlarda kurum içinde uyumsuzluk ve dağınıklık görülebilir ve herkes farklı yönde hareket etmeye başlayabilir. Paradigmatik uyumun olmadığı bir durumda çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmaya başlar ve bu uyumu tekrar yakalayabilmek için de çeşitli dışsal faktörlere ihtiyaç duyulabilir (İbicioğlu, 2000: 17).

3.1.2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel bağlılık, Morrow, Cote ve Randall'a göre; iş görenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir. (Balay 2000: 13).

O'Reilly ve Chapman 1986'da yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır. (Kamer 2001: 14).

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder.

Organ'a göre, örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir.(Kamer 2001: 14-15).

3.1.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Özellikle örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır.

Sığrı ve Basım tarafından yapılan araştırmada ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Sığrı ve Basım'a göre iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir artış örgütsel bağlılığı arttırırken, iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir azalma da örgütsel bağlılığı azaltacaktır (Sığrı ve Basım, 2004: 150).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde etkileşim olduğu çeşitli bilimsel araştırmalarla ulaşılmış bir sonuçtur. Buna göre, gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel bağlılık birbirlerini artırıcı/destekleyici yönde etki etmektedir. Bilim adamları, örgütsel bağlılıkta artış olması durumunda, bunun iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; örgüt çalışanlarının duyduğu iş tatmininin artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmektedir. Bununla birlikte şimdiye kadar yapılan araştırmaların çoğu, iş tatmini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Testa, 2001: 230).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birlikte incelendiği zaman, işörenin hem iş yerine hem de yapmakta olduğu işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin bütünü şeklinde ifade edilebilir. İş tatmini, işörenin hali hazırda yapmakta olduğu işi ile ilgili duygu ve düşünceleriyle ilgiliyken, örgütsel bağlılık işörenin hali hazırda çalışmakta olduğu kuruma karşı duygu ve düşünceleriyle ilgilenir (Çetinkanat, 2000: 86).

3.1.4. Örgütsel Bağlılık ve İşin Motivasyon Potansiyeli

Örgütlerine bağlı olan çalışanların işteki motivasyonlarının da yüksek olması beklenir. Birçok araştırma bulgusu da bu görüşü desteklemektedir.

Yapılan bir çalışmada, eğitim programlarının içeriğini öğrenme konusunda gösterilen istekliliği ifade eden öğrenme motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, öğrenme motivasyonu ile çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki varken, devamlılık bağlılıkları arasında zayıf ve negatif bir ilişki vardır (Sabuncuoğlu, 2007: 624). İş görenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek ise öğrenme motivasyonlarının da yüksek olması beklenmektedir. Duygusal ve normatif bağlılığın çıkış noktası duygulardır. Motivasyon da, özellikle içsel motivasyon

duygusaldır. Buna karşılık, devamlılık bağlılığının çıkış noktası rasyonelliktir. Dolayısıyla, öğrenmeye ilişkin motivasyonun duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif, devamlılık bağlılığı ile negatif ilişkisinin olması normal karşılanabilir.

2000 yılında Rusya'nın üç bölgesinde 1200 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, genç çalışanlarda daha zayıf olmasına karşın, her durumda, örgütsel bağlılıkla motivasyon arasında pozitif ilişki saptanmıştır (Linz, 2004: 282). Bu çalışmanın bulgusu da, örgütsel bağlılıkla iş motivasyonu arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek olursa, iş motivasyonları da o kadar yüksek olmaktadır. Ancak, yazar, "örgütsel bağlılıkla çalışanın motivasyonu arasında en güçlü ilişkinin, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde, iyi bir iş yaptıklarını düşündüklerinde ve (Roberst, 2000) işlerinden tatmin olduklarında meydana geldiğini" belirtmektedir (Linz, 2004: 267).

3.1.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Bireylerin, kendi istekleriyle, çalıştıkları örgütten ayrılmaya yönelik geliştirdikleri bilinçli tutum ve davranışlarının ifadesi olarak tanımlanan işten ayrılma eğilimi 20. yy'nin başından itibaren yönetim, uygulamalı psikoloji, örgütsel davranış alanlarına ilgi duyan pek çok araştırmacının çalışma konusu olmuştur. İşten ayrılma eğiliminin işten ayrılmanın en önemli belirleyici unsuru veya göstergesi olarak ifade edilmesi (Griffeth vd. 2000), işletme yönetiminin ne kadar başarılı olduğunun göstergelerinden biri olan işgücü devir oranının en önemli önceli olarak görülmesi ve sonuçlarının örgütlerin işletme maliyetleri üzerinde önemli ve olumsuz etkilere sahip olması araştırmacıların işten ayrılma eğilimi konusuna odaklanmalarının sebepleri olarak sayılabilir (Özer ve Günlük, 2010: 462).

Bir çalışanın işten ayrılması, örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğrayarak uyumun bozulmasına ve moral seviyesinin düşmesine de sebep olabilir. Hepsinden daha da önemlisi firmalar, kendilerinden ayrılan çalışanlarının sahip oldukları bilgilerini rakip firmalara taşımaları sonucunda rekabet avantajlarını yitirebilirler (Zawacki, 1993: 72).

3.2. Örgütsel Bağlılık Süreci

3.2.1. İşe Alma ve Seçme

İşletmelerde işe alma ve seçme fonksiyonu insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor konusudur. Çünkü iş görenlerin işletmenin gerçek ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanlarının seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına bir sorundur. Bunun için yapılması gereken ilk iş, ihtiyaç duyulan iş görenlerin tam ve doğru olarak belirlenmesidir (Yılmaz, 2010: 105).

İşletmelerde insan gücü planlanırken üç temel bilgiler dikkate alınmalıdır. Bu konular şunlardır (Yılmaz, 2010: 106);

- a) İş analizleri ve iş tanımları; iş bir bireyin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamıdır. İş analizi ise, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getiren işin ayrıntılı incelenmesidir. İş analizlerinin uzantısı olarak da iş tanımları yapılmaktadır. İş tanımları, iş analizleri ile elde edilen bilgilerin kağıt üzerinde yazılmasıdır.
- b) İnsan kaynakları planlaması; işletmenin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı personelin önceden planlanmasıdır.
- c) İnsan kaynağı arz ve talep durumu; insan kaynakları planlaması ile birlikte, işgören ihtiyaçlarının arz ve talep durumuna bakılması gerekir.

3.2.2. Sosyalleşme

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesi ile ilgili görülmektedir. Özellikle mesleğin ilk yılları, çalışanlara görev ve sorumluluklarının uygulamalı olarak gösterildiği bir rehberlik süreci olarak büyük önem taşımaktadır. Bu da örgütsel sosyalleşme kavramını gündeme getirmektedir (Burgaz vd. 2013: 40).

İşe yeni başlayan kişiler, örgütün işleyişine, kurum kültürüne, çalışma gruplarında görev ve sorumlulukların neler olduğuna, kendi göreviyle ilgili işleri nasıl yürüteceğine yönelik bilgileri, diğer iş görenlerle işbirliği içinde

çalışmayı örgütsel sosyalleşme sürecinde öğrenmektedirler (Burgaz vd. 2013: 40).

Birey işe girdiğinde, terfi aldığına, örgütteki rolü değiştiğinde, örgüt değiştirdiğinde sosyalleşme süreci devam eder. Sosyalleşme sürecinde birey örgütün dil, tarih, kültür, amaç ve değer, politika öğelerini öğrenerek grubun parçası olma yolunda adım atmaktadır. Çalışanın örgütteki çalışma grubunun farklılaşması veya çalışan tarafından üstlenilen görevin farklılaşması sosyalleşme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır (Memduhoğlu, 2008: 143).

3.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığın başlangıç ve devam eden sürecinde bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kişinin bağlılığı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üçe ayrılmaktadır;

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri	1. İşin Niteliği ve Önemi	1. Yeni İş Bulma Olanakları
2. Psikolojik Sözleşme	2. Yönetim	2. Profesyonellik
3. Kişisel Özellikler	3. Ücret Düzeyi	3. İşsizlik Oranı
	4. Nezaret	4. Ülkenin Sosyo-
	5. Örgütsel Kültür	Ekonomik Durumu
	6. Örgütsel Adalet	5. Sektörün Durumu
	7. Örgütsel Ödüller	
	8. Takım Çalışması	
	9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990, s.471'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 59

3.3.1. Kişisel – Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden ilki olarak kişisel faktörlerdir. Kişisel faktörler örgüt hedefleri ve kişiyi örgütte uzun yıllar geçirmesi için önemlidir. Kişisel faktörler kendi içerisinde iş beklentileri, psikolojik sözleşmeler ve kişisel özellikler olarak üçe ayrılır.

Örgütler ve çalışanların beklentileri karşılıklıdır. Örgütler iş görenlerden örgütün çıkarı için çalışmalarını ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerini beklerler. Çalışanlarda örgütten çeşitli beklentilerinin karşılanmasını ister. İş beklentilerinin karşılanması örgütsel bağlılığın artmasında yardımcı olmaktadır.

Örgütlerde çalışanlar ile yapılan iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi yazılı ve biçimsel olan, işin gereklerini ve hukuksal boyutunu içeren sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise yazılı ve biçimsel olmayan kişilerin uymak zorunda oldukları kurallar ve kendilerinden beklenen davranışları gösteren sözleşmelerdir. Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme, örgütler için çok önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında bağlantı bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 61).

Örgütte çalışanların kişisel özellikleri onların bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Kişisel özellikler sırasıyla; Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Eğitim. Çalışanları cinsiyeti, yaşları, sahip oldukları kıdemler, çalışanların eğitim düzeyleri kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İş görenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılırsa iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmektir ve bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001: 106).

İş hayatında cinsiyet ayrımı, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkeler ve az gelişmiş ülkelere göre giderek artmaktadır. Bu da iş hayatında kadın ve erkek arasındaki eşitliği etkilemektedir. Cinsiyet konusunda yapılacak olan bir ayırım iş hayatında da bireylerin bağlılıklarını etkilemektedir.

Cinsiyet–rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle, kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentileri içinde oldukları düşünülmektedir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar etmektedirler (Kirel, 1999: 117).

Bireylerin eğitim düzeyleri iş hayatında bağlılığa etki eden önemli etkenlerden bir tanesidir. Bireylerin eğitim düzeyi arttıkça iş hayatında ve sosyal hayatta beklentileri artmaktadır. Uzun yıllar eğitim alıp kendini geliştiren kişiler iş hayatında geldiğinde tatminkar bir ücret ve çalışma koşulları beklemektedir. Bu da kişilerin çalışacakları örgüte bağlılık düzeylerini etkileyecektir.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, İş görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2008: 68).

Çalışma süresi diğer bir ifade ile kıdem bireyin işletmede geçirdiği süreyi ifade etmektedir. Uzun yıllar aynı işletmede çalışan bir kişi işe henüz işinde yeni olan bir kişi arasında bağlılık açısından farklılıklar olmaktadır.

Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir (Çakır, 2001: 114).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerin bağlılığı etkilediği gibi örgütsel faktörler de bağlılığı etkilemektedir. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler şu şekildedir; İşin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, nezaret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödül, takım çalışması, örgütün bulunduğu sektörün durumu.

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir. (İnce ve Gül, 2005: 71).

Örgütlerde yöneticiler ve liderler çalışanların bağlılığı konusunda etkili bir faktördür. Yönetici ve liderler çalışanları yönetene ve onlara liderlik eden kişilerdir. Çalışanlar iyi bir yönetici veya iyi bir lider ile örgüte karşı artırılabirler. Diğer önemli faktörlerden bir tanesi de örgütte belirlenen ücret düzeyidir. Çalışanların alacağı tatminkar ücret onların iş performansını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyecektir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dışsal ödüllendirmeler de önemlidir (İnce ve Gül, 2005: 73).

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla

mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavrı ve baskısına yüklemektedir (İnce ve Gül, 2005: 74).

Örgütsel faktörlerden bir diğeri örgütsel kültürdür. Edger Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Yine Schein örgüt kültürünü farklı olarak şu şekilde de ifade etmiştir. Örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Güney, 2000: 189).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyon ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norma ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir (Eren, 2008: 138).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Witt, 1993: 19). Örgütsel adalet, çalışanın iş yerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Altıntaş, 2006: 21). Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76-77). Bunlar; Dağıtımsal adalet ve Prosedürel adalet'tir. Dağıtımsal adalet kavramı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Prosedürel adalet ise karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanmaktadır.

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi de işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 79) Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 79). Örgütlerde ödül sisteminin açık olması gerekir. Ayrıca ödüller çalışanların beklentilerine cevap vermelidir. Ödülün beklenenden az olması bireyi olumsuzluğa yöneltir. Ödülün çalışanları motive etmesi için çalışkan ve disiplinli olan çalışanlara ödülleri örgütteki bütün çalışanlar ve yöneticiler önünde verilmelidir (Güney, 2009: 138).

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerin de değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takıma çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 80).

Örgütsel faktörlerden bir diğeri olan rol belirsizliği ve çatışma, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek pozisyonunda olan insanın rol gereklerinden birisine diğerlerine oranla daha fazla yönelmesi olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle, insanın birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi ve bu rollerin gerektirdiği davranışlardan birisini ön plana alması rol çatışmasıdır. Ancak rol çatışması yalnızca bu durumda ortaya çıkmaz. Aynı zamanda birey rol uyumsuzluğu, bireyin rolü ve davranış düzlemini benimsememesi durumda da ortaya çıkabilir (Güney, 2000: 219). Bu durum kişinin örgüte olan

bağlılığında da etkili olmaktadır. Kişi yaşayacağı bu rol belirsizliği ve çatışmasında asıl yapacağı işe ya da asıl bürüneceği role uyum sağlayamayacaktır. Bunun sonucunda da motivasyon düşecek ve kişi kendini örgüte bağımlı hissetmeyecektir.

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi faktörlerdir.

Profesyonellik, mesleki bağlılıklar ilgili bir kavramdır. Literatürde profesyonelleri ifade eden dört özellik tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 84);

- a) Profesyoneller, alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme havası taşırlar,
- b) Sosyal sorumluluk taşırlar,
- c) Kendi kurallarına inanırlar,
- d) Özerklik talebinde bulunurlar.

Davranış bilimciler özellikle de sosyologlar uzun bir zamandan beri profesyonel-örgütsel çatışma üzerinde durmaktadırlar. Zira profesyonel-örgütsel çatışmasının örgütsel bağlılık, performans gibi çeşitli iş çıktılarıyla ilişkisi bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84).

Yeni iş bulma olanakları sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik durumu ile bağlantılıdır. İş bulma olanaklarının artması da kişilerin örgütsel bağlılığını artırıcı yönde etki yapacaktır. Ayrıca, günlük yaşamda evden işe, işten eve gidiş gelişlerde, ulaşım olanakları, ulaşım koşullarına bağlı olarak yolda geçen toplam süre ve şehrin sunduğu diğer sosyal imkanlar insanın hem yaşam tatminine hem de iş tatminine etki etmektedir. Hayatın bütünü üzerindeki değerlendirme kişinin zihnindeki hayatı ile ilgili bütün kıstasları kapsar. Dolayısıyla kişinin yaşadığı çevre koşulları, dolaylı olarak iş tatmini ve bağlılığı da etkileyebilmektedir (Saldamlı, 2009: 39).

3.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

3.4.1. Tutumsal Bağlılık

3.4.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak literatürde yer alan önemli yaklaşımlardan birisi de Kanter'in yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle birleştirmeleridir (Gül, 2002: 42).

Kanter, oluşan farklı tip örgütsel bağlılıkların sebebini örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışlar olarak savunmaktadır. Burada oluşan talepler üç tip bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2002: 42).

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğinin sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Üye kendini örgütün kalıcılığını sağlamaya adanmaktadır ve ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğunu varsayar (Gül, 2003: 42).

Kenetlenme bağlılığı, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığı ile bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002: 42). Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgüte bağlayacaktır (Saldamlı, 2009: 15).

Kontrol Bağlılığı, kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılıktır (Varoğlu, 1993: 6). Diğer yandan kontrol bağlılığı, üyenin örgütün amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 501).

3.4.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni'ye göre, örgütün çalışanları üzerindeki “gücü ve otoritesi”, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni örgütsel bağlılığa, bireylerin örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiştir (Çakır, 2001: 35).

Yabancılaştırıcı katılım, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir (Gül, 2002, s. 43). Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman devam etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 33).

Hesapçı katılım, ahlaki katılıma göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33). Diğer bir ifadeyle bu yaklaşım, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkılarıyla karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Ahlaki Katılım, ahlaki bağlılık standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 20).

3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele alındığı O'Reilly ve Chatman (1986) yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494);

- **Uyum:** Teorinin ilk aşaması olan Uyum boyutunda temel amaç dış ödüllerdir. Üyelerin örgüte bağlılığındaki temel amaç önceden belirlenmiş olan ödüllere ulaşmak, karşılaşılabilecekleri cezalardan ise uzak durmaktır. Kısaca bağlılık, belli bir durumda var olan ödülleri kazanmak için oluşmaktadır.
- **Özdeşleşme:** Diğer bir boyut ise özdeşleşme boyutudur. Kişi kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Kişi örgütün diğer üyeleriyle yakın ilişki içerisinde girmektedir. Çalışanlar ya da diğer ifadeyle bireyler kendi davranışlarını ya da söylemlerini diğer bireylerle

ilişkilendirip ona göre davrandığında özdeşleşme durumu ortaya çıkmaktadır. Burada bağlılığın ortaya çıkışı tatmin edici boyutta ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirebilmektir.

- **İçselleştirme:** İçselleştirme kavramı bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bu konuda ortaya çıkan tutum ve davranışlar; bireylerin düşünce ve davranışlarını diğer kişiler ile uyumlaştırdığında ortaya çıkmaktadır.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesine dikkat çekerek bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, bireyi örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltilmektedir (Balay, 2000: 18).

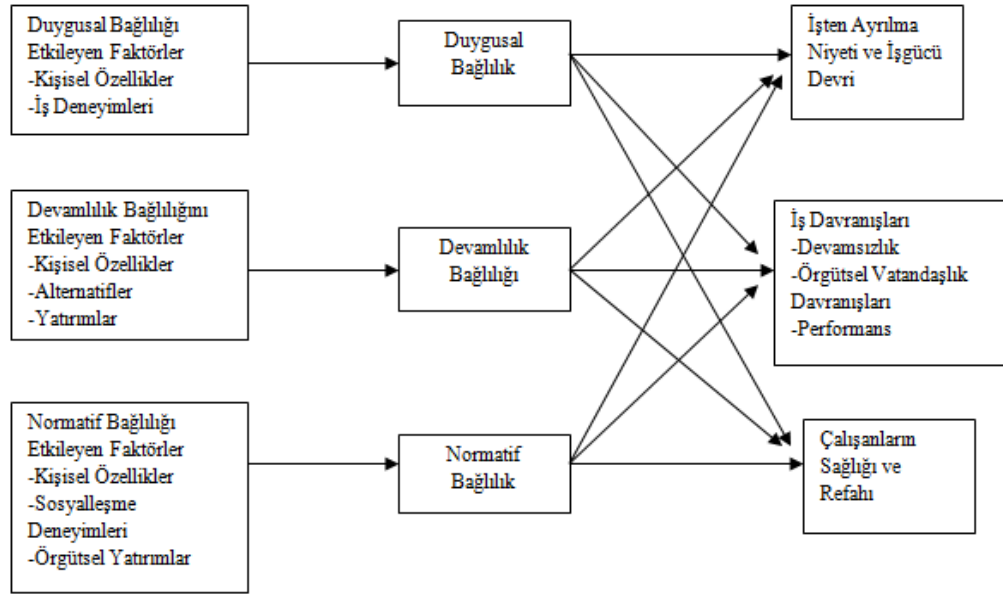
3.4.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanları örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ile bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (İnce ve Gül, 2005: 38). Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış" olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ile ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri "üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli" ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir.

Bu bağlamda, yazarlar Becker'in (1960) "davranışsal"; Porter ve arkadaşlarının (1974) "tutumsal" ve Wiener'in (1982) "normatif" olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, "devamlılık bağlılığı", "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" olarak nitelendirmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

Allen ve Meyer yaklaşımı açısından bağlılık; çalışanın örgüt ile olan ilişkisini tanımlar ve aynı zamanda çalışanın örgütte devam edip etmeyeceğinde belirleyici olan psikolojik faktörleri ifade eder. Diğer yandan psikolojik faktörlerin doğası bundan farklıdır. Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal bağlantısını, özdeşleşmesini ve örgütle olan ilişkisine işaret eder.

Duygusal bağlılıkları güçlü olan çalışanlar, örgütte çalışmayı istedikleri için devam ederler. Devamlılık bağlılığı ise çalışanın örgütten ayrılırsa karşılaşacağı maliyetleri ifade eder. Örgütle asıl bağı devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, gerçekten ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadırlar. Son olarak da normatif bağlılık, çalışanın zorunluluk hissetmesine dayanır. Normatif bağlılık seviyesi yüksek olan bir çalışan kendini örgütte kalmak zorunda hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 67).



Kaynak: Meyer vd.,2002, s.22'den aktaran İnce ve Gül, 2005, s. 39

Şekil 3.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Duygusal Bağlılık: Bireylerin duygusal bağlılığını ve bireylerin örgütsel objelerle yakın ilişkisini ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491). Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal 'mutluluk' durumudur. Duygusal bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İşgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

Bu bağıllığın temeli tutumsal bağıllığa dayanmaktadır. Tutumsal bağıllık davranışlar ile tutumlar arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Seleshi, 1997: 149). Literatürde en çok kullanılan bağıllık türüdür. Doğan ve Kılıç bu bağıllık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40).

İşgörenlerin duygusal bağıllıklarının sağlanması örgüt içindeki bir takım faktörlere bağlıdır. Bağıllık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Doğan ve Kılıç'ın ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağıllıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44-45):

- **İşin cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenirlilik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri besleme:** İşgörenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

Burada yer alan faktörler işgörenler tarafından üzerinde önemle durulan konulardır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında anahtar rol oynayan bu faktörler etkin bir örgüt kültürü ile şekillendirilmektedir.

Devamlılık Bağlılığı: Doğan ve Kılıç, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 40).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Çalışanların örgütte kalmalarının en temel nedeni, örgütte kalmaya gerçekten ihtiyaç duymalarıdır (Allen ve Meyer, 1991: 67).

Devam bağlılığı iki faktöre dayanmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın kendisi için yapmış olduğu yatırımlar; bir diğeri ise, sahip olduğu ya da algıladığı seçeneklerin yetersizliğidir. Çalışanın bu konuda beklentisi şu şekildedir; çalışan görev yaptığı süre içerisinde kazandığı deneyim ve tecrübeleri başka bir işe geçtiğinde kolay kolay aynı şekilde yerine getiremez. Dolayısıyla çalıştığı süre boyunca yapmış olduğu yatırımları bulunduğu örgütte daha kolay kullanabileceğini düşünmektedir. Burada bireysel yatırımın karlılığı çalışan için örgütte kalmak, çalıştığı süre boyunca elde ettiği kazanımları başka bir örgütte kullanamamak ise yatırım maliyetini oluşturmaktadır. Çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini arttırıcı yönde bir etki yaratmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık çalışanın organizasyonda kalması gerektiği yönündeki bir yükümlülüğü ifade eder (Meyer ve Allen, 1997: 60). Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. (Saldamlı, 2009: 21).

Biçimsel bağlılıkta birey kendisini örgüte karşı sorumlu olarak görmekte ve bunun sonucunda da örgütte kalmaktadır. Bu zorunluluk, rasyonel

bağlılıkta olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, yaşadığı toplum ve bulunduğu örgüt ona sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamış ya da çevresinde uzun süre tek bir örgütte çalışan insanlar bulunmuştur. Dolayısıyla birey sadakatin doğru ve ahlaki olduğuna inanmakta ve zorunluluk hissetmektedir (İlsev, 1997: 49).

Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesinde dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42).

Doğan ve Kılıç'ın bağlılık yaklaşımlarının her üçünde de ortak olan yönler bulunmaktadır. Her üç bağlılık türü (İnce ve Gül, 2005: 42-43);

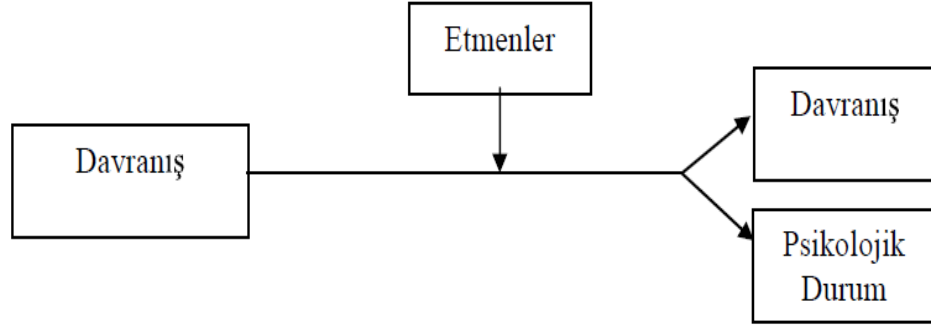
- Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtır.
- Kararları belirleyen kriteri psikolojik yapı olarak değerlendirmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlılık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır.

- Kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için, devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar ihtiyaçları olduğu için, normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar ise kendilerini zorunlu hissettikleri için örgütte kalırlar.

3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram bağlılığın dışavurumu olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (İnce ve Gül, 2005: 48).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışları ile ilgili bir durumdur. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra aynı şekilde ona uygun tutumlar gelişir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Allen ve Meyer, 1991: 62).



Kaynak: Allen ve Meyer, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment 1991, s. 63

Şekil 3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımı konusunda Becker'in Yan Bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır.

3.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın yan bahislere girerek oluşturmuş olduğu davranışı, o davranışlara bağlı olmayan çeşitli çıkarlar ile ilişkilendirmesini ifade eder. (Becker, 1960: 32).

Tutarlı davranışlar uzun zamandan beri devam eden ve farklı faaliyetler içerisinde de aynı amacı sağlamaya yönelik aynı doğrultuda davranışlardır (Becker, 1960: 33). Tutarlı bir davranışın bağlılık olduğunu söyleyebilmek için üç özellik taşıması gerekmektedir. Bunlar; bireyin eskiden bulunduğu davranışın kişiye menfaat sağlayarak farklı bir çıkar söz konusuken de aynı çizgide hareket etmesi, farklı çıkarlar söz konusuken de bireyin bilinçli olarak aynı davranış ile katılım sağlaması ve son olarak da devamlı aynı çizgide hareket etmesidir (Becker, 1960: 36).

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık literatüründe görüş

ayrılığı bulunmaktadır. Doğan ve Kılıç, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan yan bahis yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 49).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılık da o derece artar (Gül, 2003: 78).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine neden olan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar kısaca şu şekildedir (İnce ve Gül, 2005: 51-52);

a) Toplumsal Beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözöyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b) Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahis'e sokmuştur.

c) Sosyal Etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğerisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d) Sosyal Roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda

kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce ve Gül, 2005: 52).

Sonuç olarak bakıldığında, yan bahis kavramı kişinin kurumdan ayrılması durumunda başta ekonomik ve sosyal olmak üzere çeşitli maliyetlere katlanması anlamına gelmektedir. Birey örgütte yer alması ile örgütten ayrılması aşamalarını karşılaştırır ve maliyetlerin neler olacağını önceden belirler. Eğer ayrılmanın götürüsü fazla olacak ise kişi örgütte kalmaya kendini zorunlu hisseder.

3.4.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'a göre bağlılık, bireyin davranışsal eylemlerinin bağlayıcılığıdır (Staw ve Salancik, 1982: 4). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumlar ile davranışlar uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. (Gül, 2003: 80).

Bağlılığın derecesi bir kişinin davranışlarını bağlayıcı ölçüde oluşmaktadır. Bağlılıkta yer alan davranışsal eylemlerdeki dört ayırt edici özellik davranışları bağlayıcı yapar ve dolayısıyla kapsamını belirler; Belirgin olma, İptal edilebilirlik, İrade ve Tanınma. Eylemin belirgin olması iki şekilde açıklanabilir, birincisi eylemin gözlenebilirliği, ikincisi ise eylemin belirsizliğidir. Bazı eylemler gözlenemeyebilir ve kişiler onları sadece hayali varsayımlardan çıkarım yaparak bilebilir. Eylemlerin kendisi belirsiz, ihmal edilmiş ve zorlu olabilir. Bağlılığı etkileyen diğer bir ayırt edici özellik iptal edilebilirliktir. Bazı eylemler deneme gibidir. Kişiler bu eylemleri dener ve

uygun olup olmadığına bakar. Eğer uygun değilse düşünceyi değiştirip yeni şeyler denerler. Diğer bir ayırt edici özellik iradedir. Davranışı açıklayan ve açıklaması daha zor olan bu özellik insan hareketlerini tam anlamıyla tanımlayamaz ve kişilerin özgürlüğü ve kişisel sorumlulukla ilgilidir. Son özellik olan tanınma özelliğidir. Bu özellik eylemi sosyal bir içerikle ilişkilendirir. Tüm eylemler ve davranışlar gözlenebilir iken, tanınma eylemi bile diğer kişileri ve bu kişilerin türlerini ifade eder (Staw ve Salancik, 1982: 4-6).

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışsa kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır (Allen ve Meyer, 1991: 65-66).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

3.5.1. Bireyler Açısından Sonuçları

Örgüte bağlı iş gören işe sürekli olarak devam eden, çoğu zaman ki zor zamanlarda dahil olmak üzere örgütün yanında olan olarak ifade edilebilir.

İş görende görülen örgütsel bağlılık düzeyi yüksekse kişi kendisini örgüte daha yakın hisseder, aitlik duygusu artar ve örgütün amaçları ve hedeflerini kendi amaçları ve hedefleri gibi görür.

Çoğunlukla yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı örgüte yararları açısından ele almaktadır. Fakat örgüte bağlılık her ne kadar olumlu durumlar oluştursa da aynı zamanda olumsuz durumlar yaratabilmektedir. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler iş hayatında karşılıklarına çıkabilecek yeni kariyer ve iş fırsatlarını bu bağlılıktan ötürü kabul etmeyebilirler. Bireysel yeni bir işi tercih ettiklerinde o örgütte başarılı olmak için çaba sarf ederler bu da onların kişisel gelişim süreçlerine katkı sağlayabilir. İşgörenler buldukları örgüte bağlı oldukları zaman diğer alternatiflerden mahrum kalmaktadırlar.

İşgörenlerin örgüt içerisinde yükselmeleri örgütün terfi ve kariyer olanaklarına bağlıdır (Gözen, 2007: 79).

3.5.2. Çalışma Grupları Açısından Sonuçları

Örgüte bağımlı iş görenlerden oluşan bir çalışma ekibi örgüte daha az bağlı bir çalışma ekibinden daha etkili ve daha verimli olma ihtimali yüksektir. Dolayısıyla örgüte bağlı bireylerin örgütten ayrılma ve devamsızlık yapma oranı da düşük olacaktır (Gözen, 2007: 81) .

Çalışma grubu üyelerinin bağlılıklarının yüksek olması grubun kenetlenmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bu durum örgütün sosyal olarak gelişmesini ve etkileşim yaratmasını sağlayacaktır (Keleş ve Çelik, 2006: 94).

3.5.3. Örgütsel Açısından Sonuçları

Örgüte bağlılığı yüksek olan iş görenlerin, örgüt amaçlarına ulaşılmasında büyük bir gayret gösterdikleri bir gerçektir. Örgütsel bağlılık örgütün büyük bir bölümü ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın iş gören motivasyonu, işe ilgi duyma ve iş tatmini ile olumlu, işe devamsızlık, geç gelme ve personel devir hızı ile olumsuz bir ilgisi olduğu sonucunu vermiştir (Keleş ve Çelik, 2006: 95).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KADIN YÖNETİCİLERDE CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. Cam Tavan Sendromunu Ortaya Çıkaran ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Cam Tavan sendromunu ortaya çıkaran çeşitli sebepler bulunmaktadır. Ve bunlar kadınların örgütsel bağlılığını olumlu/olumsuz etkilemektedir. Bu sebepler; Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları, Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar, İş ve Aile Dengesi Mücadelesi, Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara ve İletişim Ağlarına Girememe, Rol Model ve Mentor Eksikliği, Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetimsel Tarz Farklılığı ve Astarın ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumlarıdır.

4.1.1. Erkek Egemen Örgüt Kültürü ve Uygulamaları

İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı görüldüğü için iş yaşamında erkek çalışanların daha egemen olduğu görülmektedir. Yöneticilik kademelerinde erkeklerin olması onların söz sahibi olduğunu göstermektedir. Bu durumda da örgütte istedikleri uygulamaları yerine getirmek için çok zorlanmamaktadırlar.

Kamu sektöründe, daha eşitlikçi olması gerekirken, kadınların hiyerarşik düzeyin üst kademelerine ulaşmak ve üst düzey mevkileri doldurmak konusunda sorun yaşadıkları da görülmektedir. İstihdam sağlanan üç kamu sektöründe (Devlet, yerel yönetimler, hastane) kadınlar daha düşük nitelikli pozisyonlara yoğunlaştırılmıştır. Ayrıca, kariyer açısından büyük ölçüde bölünmeler de olmaktadır. Örneğin, üst düzey eğitimci (öğretim üyesi) olarak büyük ölçüde benzerlik olsa da, kadınlar tüm disiplinler arasında profesörlerin sadece %15'ini oluşturmaktadır. Fransa'da okutulan disiplinler bağlamında, kadın yardımcı doçentin profesörlüğe geçiş oranının kategorideki sayılarıyla bir ilgisi olmamakla birlikte sayıları erkeklerinkinden daha azdır (Laufer, 2004: 156).

Tarihsel süreç içinde erkek egemen organizasyonların varlığı, kadınların çalışma yaşamı içindeki görevlerini ve statüsünü belirlemiştir. Bu noktada, birçok iş için kadınsı ya da erkeksi tanımlamalarının yapılması işverenlerin iş görüşmelerinde işe/pozisyona göre değerlendirme yaparken cinsiyeti temel aldığı görülmektedir. Bununla birlikte işverenlerin kadın ve erkek çalışanlardan iş ile ilgili beklentilerinin farklılığı iş tanımlarında, performans değerlendirmelerinde hissedilmektedir (Temel vd., 2006: 32).

Örgüt kültürü, “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd. 2007: 32).

İşyerinde cinsiyet ayrımı yapılmasında örgüt kültürünün çok önemli olduğu dikkat çekmektedir. Hiyerarşik yapılanmanın, otokratik liderlik tarzının ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin olduğu “erkek odaklı” örgüt kültürünün benimsenmesinin kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmesinde önemli bir engel teşkil ettiği kabul edilebilir (Özağır, 2010: 78).

Geleneksel toplumlar daha çok erkeğin egemen olduğu toplumlardır. Bu toplumlarda, “erkeklik, erkek olma” saygı gören kavramlardır. Bunun sonucunda kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi olmasını gerektiren bir dünya oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu durum kadınların duygusal ve psikolojik anlamda zarar görmesine neden olabilmektedir. Eril değerleri yüksek olan toplumlarda kadınlar kariyer hayatlarında kendilerini kısıtlanmış hissedebilirler. Kadınların yaptığı işler daha değersiz olarak görülebilir. Kadınlar iş yaşamına girmiş olmalarına rağmen daha çok evde yemek yapma ve çocuk bakma gibi rolleri üstlenmektedirler. Toplumdaki cinsiyet rolleri nasıl belirgin bir çizgi ile ayrılmışsa, iş yaşamında da erkeklerin rolleri daha belirgin olarak ön plana çıkmaktadır (Temel vd. 2006: 29).

4.1.2. Cinsiyete Dayalı Basmakalıp Yargılar

Kadınların iş yaşamında başarılı olamayacağı düşüncesi cinsiyete dayalı basmakalıp yargıların var olduğunun bir göstergesi olmaktadır. İş yaşamında kadın çalışan sayısının artması bu basmakalıp yargılarla mücadele edildiğini göstermektedir.

Basmakalıp yargılar; belirli grup üyelerinin tipik davranış özellikleri gösteren inançlardır. Bu sebeple mesela, toplumlarda karar verme konusunda kadınların erkeklerden daha zeki olmadığı inancına yer verilebilmektedir. Toplumda bazı insanlar, özellikle erkekler, değer yargıları, tutumlar, gelenek, görenekler kadınlarla ilgili olumsuz düşünce ve inanışlara sahiptirler. Bu inanışlar; bir toplumda sadece sosyal olarak varlığını sürdüren, mesafe oluşmasını sağlayan bir araç olduğu kadar, aynı zamanda kadın erkek ayrımına hizmet eden bir ön yargı aynasıdır. Ön yargı; özellikli (spesifik) bir grubun, tüm üyelerinin karakteristik özellikleri şekillendirdiği, belirli davranışlar olan ve fayda taşımayan varsayımlardır (Yıldırım, 2009: 433).

Üst düzey yönetim pozisyonlarında beğenilme ve kabul edilme için erkeksi bir tavır takınmanın gerektiği inancında olan ve bu psikolojik baskı altında kalan kadınlar daha demokratik, esnek ve katılımcı bir liderlik modeli çizme çabası gösterirken, erkek egemen bir yönetim çevresinde kararsız, otoriter olamayan dolayısıyla da güvenilmeyen liderler olarak tanımlanmaktadırlar (İnandı vd. 2009: 79). Kadınlar erkekler tarafından kabul edilmek için onlar gibi davranmaya çalışmaktadırlar. Kadınların başarılı olamamasının sebebi kendi gibi davranamamasından kaynaklanmaktadır.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık sadece kadınları ilgilendiren bir sorun değildir. Bu ayrımcılıktan en çok etkilenenler kadınlar olsa da aslında tüm toplum bu sorundan olumsuz etkilenmektedir. Kadınların ayrımcılığa maruz kaldığı toplumlar, ekonomi başta olmak üzere birçok alanda -ayrımcılığın seviyesi ölçüsünde- geri kalmakla birlikte belki daha da önemlisi demokrasi açısından da geri kalmaktadır (Erdoğan, 2011: 14).

4.1.3. İş ve Aile Dengesi Mücadelesi

Çalışanların karşı karşıya kaldığı en önemli sorun iş-aile dengesidir. Kadına atfedilen görev daha çok ev işleri olduğu için iş yaşamına dahil olduğunda bu iki görevi aynı anda yürütmek zorlaşabilmektedir.

Eğer üstesinden gelinemezse, iş ve yaşam dengesinin sebep olduğu zorluklar kadının yükselmesini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve cam tavan olguna sebep olabilmektedir. Evde çocuklara ve/veya yaşlılara bakmak dendiğinde genelde akla ilk olarak kadınlar gelmektedir. Varsayımlar genelde

kadınların aile içi sorumluluklarını sekteye uğratmadan bir iş yapıp yapamamasına dayanmaktadır. Ayrıca bazı kurumlar özellikle üst düzey mevkiler için dış sorumlulukları destekleyen iş/yaşam programları sunmayabiliyor. Kadınların, aileleriyle daha fazla vakit geçirmek adına erkeklere nazaran daha az saat çalışma şanslarının olması, bunun için olası bir çözüm olabilir. Kadınlar için işyerindeki başarı ölçütü erkeklerinkinden farklıdır. Erkekler başarıyı yüksek maaş ve önemli görev unvanlarına göre ölçme eğilimindedirler. Diğer yandan kadınlar meslektaşlarıyla olan ilişkilere ve kamu hizmetine daha fazla değer vermektedir. Bu durum birçok kadının meslekte ilerleyebilme olasılığını azaltmaktadır (Akpınar, 2013: 492).

İş – aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir. Bireyler toplumda hangi statüde olurlarsa olsunlar, iş ve aile yaşamlarını dengeleme uğraşı içindedirler. Değişen koşullar altında her geçen gün, sadece bireysel çabalarla dengeye ulaşmak daha da zorlaşmakta ve bu zorluktan kaynaklanan stres daha çok hissedilmektedir. Birey yaşamında işin öneminin giderek merkezileşmesi daha uzun ve sıkı çalışma saatleri, yaşam standartlarının yükselmesi, ekonomik zorluklar, ailenin vazgeçilmezliğiyle, iş ve aile talepleri arasındaki rekabeti daha da yoğunlaştırmaktadır (Kapız, 2002: 140).

Albrecht ve diğerleri tarafından yapılan araştırmada aile ve iş arasındaki etkileşimi belirleyen ülkelerin politikalarıdır. Burada bahsedilen ülke İsveç'te de durum böyledir. Burada ilk akla gelen ebeveynlik izni ve gündüz bakım sisteminin varlığıdır. Bu politikalar İsveçli kadınlara ve prensipte İsveçli erkeklere iş gücüne katılmak için güçlü bir teşvik sağlar. Bir çocuk doğduğunda ebeveynin elde edeceği haklar, ebeveynin istihdam geçmişine ve iş gücü pazarına katılımlarına bağlı olarak gündüz bakımevine erişimine bağlıdır. Aynı zamanda bu haklar, ağırlıklı olarak çocuk yetiştirmeye ilgili olan ebeveynlerin kendilerini işlerine güçlü şekilde adamaktan vazgeçirebilir. Pratikte bu durum kadınların iş gücüne katılmakta güçlü teşviklere sahip olduğunu ama bunu çok yoğun gerçekleştiremedikleri anlamına gelmektedir. (Albrecht vd., 2001: 20).

Fransızların genç kadın yöneticilere yönelik yapmış olduğu otuzlu yaşlara geldiklerinde aile hayatının sebep olduğu kısıtlamalara kaçının hazır olduğunu gözlemleyen bir çalışma gerçekleşmiştir. Mainiero and Sullivan (2006) şirketleri 35'ine ve 40'ına geldiğinde şirketten ayrılan kadı yönetici olgusunu incelemektedir. İşi bırakma sebepleri erkeklerinkinden pek farklı değildir, sadece aileleriyle daha fazla vakit geçirmek istemektedirler (Mainiero ve Sullivan, 2006: 128).

Çocuk sahibi olmak beraberinde aile yaşamına birçok sorumluluk getirmektedir ki bu yüzden birçok kadın çocuğunu iyi bir şekilde büyütebilmek adına kariyerini erken yaşta bırakma kararı almaktadır. Bu nedenle işverenler, kadınların ilk önce ailelerini seçmelerinden korktuğundan, kadınları terfi etmek konusunda genelde tereddüt yaşamaktadır. Yine de birçok şirket çalışan birçok kadının ara vermeye ihtiyaç duydukları gerçeğini fark etmekte ve kadınların katılımının kurumsal başarıyı artırmasından dolayı, kadınların kariyerlerini daha uzun sürdürmelerini teşvik eden girişimlerde bulunmaktadır. Böyle yapan şirketlerin sayısı gitgide artmaktadır. (George, 2005).

Çalışan kadın, anne, eş ve ev kadınlığı gibi geleneksel rolleri sürdürürken aynı zamanda işyerinde üstüne düşen rolü de yerine getirmeye çalışmaktadır. Çünkü kadınların geleneksel kadınlık rolü, hem toplumun beklentileri, hem de kadının bu rolünü içselleştirmesi gibi nedenlerle kolay kolay değişmemektedir. Toplumda var olan kültürel yapının, gelenek ve göreneklerin, inançların ve buna bağlı önyargı ve tutumların değişmesi hem zor hem de uzun süreçlidir. Kadınlar ikili rollerini yerine getirirken birçok sorunla karşılaşır (Güler, 2005: 74).

Aslında tüm sektörler için yönetici olmak isteyen bir kadın için seyahat büyük bir engel olabilir. Birçok kurumda ilerlemenin şartlarından biri de yöneticilerin hareketliliğidir. Cam Tavan Komisyonu raporuna (1991) göre kadınlar üstleri tarafından tayin olmak istemeyen bu yüzden de kariyer ilerlemelerine ket vuran kişi olarak düşünülmektedir. Bu olgu bu raporda alıntı yapılan, benzer eğitim, pozisyon, taşınma imkânı ve kariyer yönlendirmesi olan erkek ve kadın yöneticilerinin kariyer ilerlemesiyle ilgili Kellog Yüksek Okulu Yöneticilik Bölümü ve Loyola Üniversitesi tarafından yürütülen çalışmada

doğrulanmıştır. Çalışma kadınların erkeklere göre daha az tayin edildiklerini göstermiştir. Bu durum da ilerlemelerini yavaş olması ve maaşlarının daha az yükselmesiyle sonuçlanmıştır. Çalışmada buna "çalışma ayrımı" denmiştir. Birçok kadın yöneticinin tayin edilmeyi seçmemesi gerçektir. Sorulduğunda ise çocuklarının eğitimi ve sosyal destek sistemleri cevabı alınmaktadır (Federal Glass Ceiling Commission, 1995: 26).

Kadının aile yaşamını ön planda tutması, onu iş yaşamında ikinci sınıf çalışan olma durumunda bırakırken, iş yaşamına ağırlık vermesi ise kendisinin de benimsediği geleneksel kutsal görevi olan "iyi anne" ve "iyi eş" olmaktan ödün vermesine sebep olmaktadır. Böylelikle kadın, iş yaşamı ile aile yaşamının getirdiği sorumlulukları dengeleme çabası içerisinde büyük savaşlar vermektedir (Karaca, 2007: 26). Kadınlar iş yaşamında daha çok yer almaya başlasa da aile yaşamına öncelik vermektedirler. Bu yüzden anne olduklarında kariyerlerini yarıda bırakmayı göze alabilmektedirler. Kadınlar için iş-aile dengesini sağlamak zoru başarmaktır.

4.1.4. Örgüt İçindeki Biçimsel Olmayan Gruplara ve İletişim Ağlarına Girememe

Örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişim çalışanlar için daha önemlidir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkisinin iyi olması işine severek gelmesini sağlayacaktır. İş arkadaşlarına bağlı olan çalışanlar zamanla örgütüne de bağlılık duyacaktır.

Biçimsel olmayan iletişim, örgütün önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim; düzenlenmeyen, resmi yollarla önceden belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı haberleri de içeren bir iletişim biçimidir. Bu çeşit iletişim, örgüt içerisinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir (Tutar, 2003: 133-134). Biçimsel iletişimde üst yönetimle ilgili sorunlarla karşılaşan kadın çalışan biçimsel olmayan iletişimde de çalışma arkadaşları tarafından dışlanmaktadır.

Yapılan bir araştırmada kadınlar, güçlerinin azaldığını, yönetsel pozisyonlar için değerlendirmelerde ayrımcılığa uğradıklarını, iş ve aile arasında daha fazla çatışma yaşadıklarını ve işyerinde rehberden yoksun kaldıklarını vurgulamışlardır. Iberra, iletişim ağlarının örgütlerde ırk ve cinsiyet eşitsizlikleri oluşturmada rol oynadığını ileri sürmüştür. Cai ve Klenier 'de kadınların örgüt içinde ve dışında iletişim ağı eksikliği hissettiklerini belirtmişlerdir (Soysal, 2010: 100-101).

Sosyal iletişim ağlarından dışlanmak, kadınların kariyerlerinde avantaj sağlayabilecek iş bağlantılarından uzak kalmalarına neden olmaktadır. Patronlarla golf oynamaya, erkek kulüplerine ve spor faaliyetlerine erkek meslektaşları kadar sıklıkla katılamayan veya davet edilmeyen kadınların önemli iş bağlantılarının dışında kaldıklarına dikkat çekilmektedir (Anafarta vd. 2008: 120). Kadının biçimsel olmayan iletişim ağından uzak kalması biçimsel olan iletişim ağını etkilemektedir.

4.1.5. Rol Model ve Mentor Eksikliği

Rol model ya da mentor eksikliği çalışanın iş yaşamında örnek olarak alabileceği bir kişinin eksikliği olarak ifade edilebilir. Kurumlarda çalışanların özellikler kariyerleri anlamında danışacakları mentorların olmaması ise mentor eksikliği olarak ifade edilir (Demirci, 2009: 98)

Mentor, bilgi ve potansiyeli açığa çıkarabilecek, kişiyi zorlayabilecek fakat kişinin kendisini ve yapabileceklerini görmesine de imkan sağlayan kişidir (AIM Danışmanlık, 2015, Çevrimiçi, 25.11.2015).

Akıl hocalığı rolünü üstlenen bireyler biçimsel veya biçimsel olmayan programlar vasıtası ile bireylerin kariyer fırsatlarını görmesine yardım etmekte ve kariyer fırsatlarını ortaya çıkarmakta, diğer taraftan ise rol model olarak veya arkadaşlık desteği sağlayarak onlara psikososyal danışmanlık hizmetinde bulunmakta, böylece kendi liderlik becerilerini geliştirmektedirler (İbicioğlu vd. 2010: 59).

Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için önemli olmakla birlikte, kadın çalışanlar için daha gereklidir. Böylelikle, kariyer gelişiminde karşılaştıkları engelleri aşmaları daha kolay olacaktır. Mentorluk ilişkisine giren kadın yöneticiler, özgüven kazanmakta, farkındalıklarını ve becerilerini kullanma düzeyleri artmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 7).

Kariyer sürecinin başlangıcında tüm bireyler kişisel ve mesleki becerilerini geliştirme ve örgütsel rollerine uyum sağlama konusunda desteğe gereksinim duyarlar. Bu destek, mentorluk sürecinin etkin olarak yürütülmesi ile sağlanabilir. Mentorluk, bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahip gelişimsel ilişkilerden biridir. Bu sayede mentorluk, hem akademik yaşamı kolaylaştırmakta hem de bilimsel gelişimi hızlandırıcı bir rol oynamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı gerek akademik yaşam içinde gerekse iş yaşamı içinde mentorluk kavramı oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Özkalp vd. 2006: 59).

4.1.6. Kadınlar ve Erkekler Arasındaki Yönetimsel Tarz Farklılığı

Toplumsal statü ve cinsel rol klişeleri kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerinin önündeki engeller olmakla birlikte tek başına sosyalleşme süreci bile kadının yüksek görevlere gelebilmesi için gereken motivasyonu azaltmada etkili olmaktadır. Ortalama olarak bir kadının kendine güveninin, erkekten çok daha az olduğu gözlenmektedir (Onay ve Heptazeler, 2014: 80).

Her ne kadar kadınlar eşitsizlikten yakınsa da, kendilerine yönelik algıları olumsuz olabilmektedir. Liderlik rolü üstlenen kadınların kendi liderlik becerilerini, performanslarını ve liderliklerini sürdürme arzularını erkek liderlerden daha düşük olarak algıladıkları saptanmıştır. Erkeklerin, liderlik özellikleriyle ilgili en düşük değerlemeyi kadınlar için yapmasıyla birlikte, kadınlar da hem cinslerinin özellikleri için yaptıkları değerlemelerde kendilerini ön plana çıkarmamaktadırlar. Bunun nedeni, erkek liderlerle ilgili daha fazla örnek bulunması ve liderlikle ilgili bilişsel şemaların basmakalıp erkek lider özelliklerine göre oluşması olabilir (Minibaş vd., 2012: 48).

Cinsiyet kalıp yargıları, kadının yönetim kademesine gelmesini engelleyen önyargıların temelini oluşturur. İyi yöneticilerin erkek olduğuna

ilişkin genel kabul görmüş yargılar, kadının tepe yönetiminde az oranda temsil edilmesine neden olmaktadır. İlköğretim okul müdürlerinin davranışları konusunda yapılan bir araştırmada kadın yöneticilere yönelik ön yargılar; “çalışmak istemezler, kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar, yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler, mesai saatleri dışında çalışmazlar, karar verme kapasiteleri yoktur, çok duygusaldırlar” şeklinde sıralanmıştır (Çelikten, 2004: 96).

4.1.7. Astların ve Diğer Kadın Yöneticilerin Olumsuz Tutumları

Kadınlara olumsuz tutum sergileyen sadece üstleri değildir astları ve yönetici hemcinsleri de olumsuz tavırlar sergileyebilmektedirler. Kadın yöneticilerde hemcinslerine farklı konularda engel koyar ve olumsuz tutum sergileyebilirler. Bu tutumlara bakıldığında (Örücü vd., 2007: 119);

- Kendini referans alma yanılığı; Kadın yöneticilerin bilinçaltındaki “Ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı”dır.
- “Kraliçe arı sendromu” (Kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

Özkan (2006) erkeklerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tutumlarının kadınlara göre daha fazla olduğunu bulmuştur. Özkan’ın çalışmasında, düşmanca cinsiyetçilik düzeyleri fazla olan katılımcıların, daha az olan katılımcılara göre kadın yöneticilere ilişkin olumsuz tutumlarının da fazla olduğu görülmüştür. Cinsiyet farklılıklarının ve düşmanca cinsiyetçilik düzeylerinin kadın yöneticilere yönelik tutumları açıklamada anlamlı bir etkisinin olduğu da bulgular arasındadır. Ayrıca, cinsiyet farklılıklarının ve kadın yöneticilere yönelik tutumların, kadın yöneticilerin yönetici pozisyonuna gelmelerini açıklamada kullanılan yetenek ve çaba yüklemeleri üzerine bir etkisi olmadığı, ancak aynı değişkenlerin işin kolaylığı ve şans yüklemeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu da bulgular arasındadır (Özbek Baştuğ ve Çelik, 2011: 67).

4.2. Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmalar

Cam Tavan sendromu ile ilgili olarak çok fazla araştırma ve çalışma varken, örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki konusunda çok fazla çalışma yer almamaktadır.

Günümüz modern dünyasında, cam tavan kavramıyla kadın yöneticilerin karşılaştığı bilinmektedir ve cam tavan kavramı farklı açılardan incelenip, cam tavan kavramının çözümün bulunması için uğraşmaktadır. Birkaç kadın, üst düzey yönetici olarak cam tavan kavramını aşmayı başarmıştır fakat sayıları orta düzey yöneticilik kademeleri için erkek meslektaşlarına nazaran çok azdır. Hem ülke için de hem de dünya çapında, kadınlardan yöneticilik kademesinde daha az yararlanılmaktadır. Küresel olarak ilerleme kaydedilmesine karşın, kadının ilerlemesinin önündeki engeller kalkmış değildir. Bunlara kültürel normlar, basmakalıp yargılar, işveren politikası ve uygulamaları dâhildir (Akpınar, 2013: 497).

İş hayatında kadınların ilerlemesinin engellenmesi ve kariyerlerinde zorluk çıkarılması olarak da ifade edilen cam tavan kavramı, kadınların yönetim kadrolarından uzak tutulmaları olarak da isimlendirilebilir. Cam tavan kavramı özellikle kadınların terfi durumlarından engellenmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 363).

Örgütsel bağlılık kavramı ile araştırılmak istenen örgüt ve çalışanlarının ona bakış açılarıdır. Bu çalışmalarda ortaya çıkan ortak sonuç ise örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların kurumlarına daha fazla katkı sağladığı yönündedir (Demirci, 2008: 56).

Singh ve Singh (2010), tarafından yapılan çalışmada cam tavan ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Bununla birlikte bağlılığın üç boyutu ile cinsiyetin ayrımcı yönü arasında orta şiddette bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonuçlara bakıldığında kadınların özel ve iş yaşamında cinsiyetten kaynaklı ayrıma uğradıkları görülmektedir.

Imam ve Shah (2013), yaptığı araştırmada cam tavan ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarında cam tavan ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde ilişki olduğunu saptamıştır. Kariyer engelleri azaldıkça örgütsel bağlılık düzeyi yükselmektedir.

Dost vd. (2002), tarafından yapılan araştırmada cam tavan ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Araştırmanın detayında ise cinsiyet ayrımcılığı ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde ilişki bulunmuştur.

Britt (2002) tarafından yapılan araştırma, İngiltere’de yükseköğrenimde çalışmakta olan yönetici kademesi üzerinedir. Çalışmaların sonucu, kariyer engelleri olduğunu göstermektedir. Kadınlar yükseköğrenimde üst kademeler için teşvik edilmekte fakat kariyer engelleri yine de uygulanmaktadır. Çalışmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiş, bununla birlikte normatif ile devam bağlılığının da kariyer gelişimi ile ters yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. Araştırmanın Modeli

İş dünyasında yer alan kadınların kariyer engelleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan bu araştırma tarama modeline uygun olarak hazırlanmıştır.



Şekil 3.3. Araştırma Modeli

5.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu İstanbul ili, Beylikdüzü ilçesi içerisinde bulunan bir kamu kurumunda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılım tamamıyla gönüllülük ilkesine bağlı olduğundan, verilen 120'ye yakın formdan bazıları eksik geri yollanmış, bazıları ise hiç geri yollanmamıştır. Bu sebepten dolayı araştırmadaki analiz 114 adet sorunsuz veri kullanılarak yapılmıştır. Çalışma grubuna ait bilgiler ve dağılımlar çalışmanın bulgular kısmında ele alınmıştır.

5.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçları şu şekildedir;

- Kişisel Bilgi Formu
- Cam Tavan Engelleri Ölçeği

- Örgütsel Bağlılık Ölçeği

5.3.1. Cam Tavan Engelleri

Cam tavan engelleri konusundan uygulanan anket çalışmasında katılımcılara 38 soru sorulmuştur. Kullanılan “Cam Tavan Engelleri Ölçeği” daha önce Karaca (2007) tarafından “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri” adlı çalışmada kullanılmıştır. Bu sorular kendi içerisinde yedi faktöre ayrılmaktadır. Bu faktörler ve soru grupları şu şekilde sıralanmaktadır;

- a) Çoklu Rol Üstlenme (1-2-3-4-5)
- b) Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları (6-7-8-9-10-11-12)
- c) Örgüt Kültürü ve Politikaları (13-14-15-16-17-18-19-20)
- d) Mentor Eksikliği (21-22-23)
- e) İnfomal İletişim Ağları (24-25)
- f) Mesleki Ayrım (26-27-28-29-30-31)
- g) Stereotipler (32-33-34-35-36-37-38)

5.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek beşli likert sisteme göre hazırlanmış ve sorular Allen ve Meyer tarafından duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

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

ALTINCI BÖLÜM

6.1. Bulgular

Bulgular kısmında araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen verilerin, istatistiksel yöntemler yoluyla analiz edilmesi ile ortaya çıkan sonuçların yorumlanması yapılmaktadır.

6.1.1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmaya katılan kadınlara uygulanan kişisel bilgi formu anketine göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6.1. Çalışma Grubuna Ait Demografik Bulguların Dağılımı

Yaş	N	%
21-30	42	33,9
31-40	55	44,4
41-50	22	17,7
51 ve Üzeri	5	4,0
Medeni Durum		
Evli	70	56,5
Bekar	54	43,5
Eğitim Durumu		
Lise	41	33,1
Ön Lisans	27	21,8
Lisans	37	29,8
Yüksek Lisans	15	12,1
Doktora	0	0
Kurumdaki Pozisyon		
Çalışan	107	86,3
Yönetici	15	12,1
Deneyim		
1-5	41	33,1
6-10	29	23,4
11-15	30	24,2
16-20	13	10,5
21 ve Üzeri	11	8,9

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların %33,9'u (42) 21-30 yaş aralığında, %44,4'ü (55) 31-40 yaş aralığında, %17,7'si (22) 41-50 yaş aralığında, %4'ü ise (5) 51 ve üstü şeklindedir.

Çalışmaya katılan kadınların %56,5'i (70) evli, %43,5'i (54) bekarıdır.

Çalışmaya katılanlardan %33,1'i (41) lise mezunuyken, %21,8'i (27) ön lisans mezunudur. Lisans mezunlarının yüzdesi %29,8 (37), yüksek lisans mezunları %12,1 (15) iken çalışmaya katılanların hiçbiri doktora mezunu değildir.

Çalışmaya katılanların %86,3'ü çalışan olarak yer alırken, %12,1'i yönetici pozisyonunda yer almaktadır.

Çalışmaya katılanların meslek deneyimine bakıldığında 1-5 yıllık deneyime sahip olanlar %33,1 (41), 6-10 yıl deneyime sahip olanlar %23,4 (29), 11-15 yıl deneyime sahip olanlar %24,2 (30), 16-20 yıl deneyime sahip olanlar %10,5 (13), 21 ve daha fazla yıllık deneyime sahip olanlar ise %8,9 (11) oranındadır.

6.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Çalışmada kullanılan Örgütsel Bağlılık ve Cam Tavan Ölçeklerinin güvenirlikleri analiz edilmiştir ve sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6.2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alfa Değeri	Örneklem Sayısı
1. Cam Tavan	,717	124
2. Örgütsel Bağlılık	,770	124

6.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Puanlamalar

Araştırmada kullanılan Cam Tavan Engelleri ölçeği ile Örgütsel Bağlılık ölçeği için ayrı ayrı puanlama yapılmıştır.

Cam Tavan Engelleri ölçeği 38 sorudan oluşmaktadır ve ölçekteki bazı sorular Ters (Reverse) olarak kodlanmıştır. Bu sorular; 1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38 olarak görülmektedir. Sorular 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile başlamakta ve 5-Kesinlikle Katılıyorum ile bitmektedir. Ters sorular ise bu ifadelerin tersi şeklinde kodlanmıştır. Ölçek toplam puanı; 38 maddenin Likert değerlerinin toplanıp 38'e bölünmesinden elde edilmektedir. Çalışmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanı 103 olarak çıkmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ölçeği ise 18 sorudan oluşmaktadır ve ölçekteki bazı sorular Ters (Reverse) olarak kodlanmıştır. Bu sorular; 3, 4, 5, 13, 14 olarak görülmektedir. Sorular 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile başlamakta ve 5-Kesinlikle Katılıyorum ile bitmektedir. Ters sorular ise bu ifadelerin tersi şeklinde kodlanmıştır. Ölçek toplam puanı; 18 maddenin Likert değerlerinin toplanıp 18'e bölünmesinden elde edilmektedir. Çalışmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanı 63 olarak çıkmaktadır.

6.1.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Cam Tavan ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine faktör analizi uygulanmış ve her bir ölçeğin alt boyutları belirlenmiştir.

6.1.4.1. Cam Tavan Ölçeği Faktör Analizi

Anket formunda yer alan kariyer engelleri soruları (38 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %60,817 açıklayıcılığa sahip toplam 7 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- a) Kişisel Tercih
- b) Önyargı
- c) Örgüt Kültürü
- d) İnfomal İletişim
- e) Farklı Roller
- f) Kalıplar
- g) Eşit Politika

olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 10 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 6.3'de sunulmaktadır.

Tablo 6.3. Cam Tavan Analizi Sonuçları

KİŞİSEL TERCİH			
$\alpha=$,851	Ort=3,93	%Var= 14,550	Faktör Katkısı
6-Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.			0,686
7-Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.			0,793
8-Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.			0,842
9-Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.			0,622
11-Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.			0,819
12-Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.			0,605
ÖNYARGI			
$\alpha=$,815	Ort=1,76	%Var= 16,948	Faktör Katkısı
30-Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.			0,710
31-Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.			0,728
32-Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir.			0,675
33-Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.			0,722
35-Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.			0,518
36-Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.			0,725
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ			
$\alpha=$,772	Ort=3,15	%Var= 19,063	Faktör Katkısı
13-Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.			0,691
14-Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.			0,645
15-Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.			0,800
20-Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.			0,575
27-Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.			0,596
İNFORMAL İLETİŞİM			
$\alpha=$,747	Ort=3,04	%Var= 13,073	Faktör Katkısı
22-Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.			0,707
23-Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.			0,643
29-Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.			0,698
FARKLI ROLLER			
$\alpha=$,705	Ort=2,22	%Var= 4,184	Faktör Katkısı
3-Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.			0,776
4-Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.			0,765
5-Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.			0,618
KALİPLAR			
$\alpha=$,745	Ort=2,20	%Var= 3,784	Faktör Katkısı
37-Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.			0,680
38-Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.			0,607
EŞİT POLİTİKA			
$\alpha=$,715	Ort=3,23	%Var= 7,070	Faktör Katkısı
16-Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.			0,706
17-Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.			0,615
19-Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.			0,806
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,728			
Approx. Chi-Square : 1196,593 d : 406 Sig. : ,000			

6.1.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Anket formunda yer alan örgütsel bağlılık soruları (18 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %57,432 açıklayıcılığa sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- a) Duygusal Bağlılık
- b) Minnet Bağlılığı
- c) Maddi Devam Bağlılığı
- d) Devam Bağlılığı

olarak adlandırılmıştır. Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo 6.4’de sunulmaktadır.

Tablo 6.4. Örgütsel Bağlılık Analizi Sonuçları

DUYGUSAL BAĞLILIK			
$\alpha=,846$	Ort=3,96	%Var= 27,960	Faktör Katkısı
1-Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.			0,704
2-Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.			0,677
3-Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.			0,598
4-Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.			0,729
5-Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.			0,663
6-Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.			0,742
13-Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.			0,631
MİNNET BAĞLILIĞI			
$\alpha=,714$	Ort=3,79	%Var= 3,287	Faktör Katkısı
15-Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.			0,676
16-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			0,769
17-Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.			0,705
18-Bu kuruma çok şey borçluyum.			0,651
MADDİ DEVAM BAĞLILIĞI			
$\alpha=,734$	Ort=3,67	%Var= 7,688	Faktör Katkısı
8-Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.			0,773
9-Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.			0,767
12-Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.			0,500
14-Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.			0,663
DEVAM BAĞLILIĞI			
$\alpha=,730$	Ort= 3,79	%Var= 4,777	Faktör Katkısı
7-Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istekten ziyade gerekliliktir.			0,689
11-Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.			0,694
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,761 Approx. Chi-Square : 761,351 d : 153 Sig. : ,000			

6.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen “cam tavan” faktörlerinin “örgütsel bağlılık” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6.5’de verilmiştir.

Tablo 6.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Önyargı	Duygusal Bağlılık	,065	2,229	,037	-,218	-2,497	,014
İnformel İletişim	Minnet Bağlılığı	,064	2,198	,039	-,241	-2,758	,007
Farklı Roller					-,189	-2,164	,033

Tablo incelendiğinde, örgütsel bağlılık faktörlerinden;

- Duygusal bağlılık faktörü üzerinde önyargı faktörünün negatif yönde bir katkısının olduğu,
- Minnet bağlılığı faktörü üzerinde informal iletişim ve farklı roller faktörlerinin negatif yönde bir katkısının olduğu görülmektedir.

Çalışmanın devamında ortaya çıkan sonucun kişisel bilgi formunda yer alan demografik değişkenlerden yaş, medeni durum, eğitim, pozisyon ve deneyim açısından farklılık gösterip göstermediği inceleme konusu yapılmıştır.

6.1.5.1. Yaş Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen “cam tavan” faktörlerinin “örgüte bağlılık” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi demografik değişkenlerden yaş değişkeni düzeyinde yinelenmiştir. Yaş değişkeni içerisinde gruplar için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 6.6’da verilmiştir.

Tablo 6.6. Yaş Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

41 – 50 Yaş Grubu							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Kalıplar	Duygusal Bağlılık	,574	4,855	,007	-,619	-2,691	,019

Tüm yaş grupları için yapılan analizler sonucunda 41 -50 yaş grubu kadınlarda regresyon analizi açısından anlamlı ilişki görülmüştür. Tablo incelendiğinde duygusal bağlılık faktörü üzerinde kurum içerisine ve kişilerin zihnine yerleşmiş kalıpların negatif yönde bir katkısının olduğu görülmektedir.

6.1.5.2. Medeni Durum Ayrımına Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen “cam tavan” faktörlerinin “örgüte bağlılık” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi demografik değişkenlerden medeni durum değişkeni düzeyinde yinelenmiştir. Medeni durum değişkeni içerisinde gruplar için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 6.7’de verilmiştir.

Tablo 6.7. Medeni Durum Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Evli							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Kişisel Tercih	Duygusal Bağlılık	,151	2,758	,007	,326	2,925	,005
Kalıplar					-,291	-2,548	,013
Bekar							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
İnformel İletişim	Minnet Bağlılığı	,146	2,290	,043	-,326	-2,495	,016
Farklı Roller					-,359	-2,688	,010

Tablo incelendiğinde evliler açısından;

- Duygusal bağlılık faktörü üzerinde kişisel tercih algıları faktörünün pozitif yönde katkısının olduğu,
- Duygusal bağlılık faktörü üzerinde kalıplar faktörünün negatif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde bekarlar açısından;

- Minnet bağlılığı faktörü üzerinde informal iletişim ve farklı roller faktörlerinin negatif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

6.1.5.3. Eğitim Durumu Faktörüne Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen “cam tavan” faktörlerinin “örgütsel bağlılık” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi demografik değişkenlerden eğitim durumu değişkeni düzeyinde yinelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni içerisinde gruplar için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 6.8’de verilmiştir.

Tablo 6.8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Lise							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Kişisel Tercih	Minnet Bağlılığı	,260	3,008	,015	,394	2,617	,013
Farklı Roller	Devam Bağlılığı	,183	2,282	,052	-,372	-2,458	,019
Lisans							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Kişisel Tercih	Duygusal Bağlılık	,445	5,124	,001	,732	5,197	,000

Tablo incelendiğinde lise öğrenimine sahip olanlar açısından;

- Minnet bağlılığı faktörü üzerinde kişisel tercih algıları faktörünün pozitif yönde katkısının olduğu,
- Devam bağlılığı faktörü üzerinde farklı roller faktörünün negatif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde lisans öğrenimine sahip olanlar açısından;

- Duygusal bağlılık faktörü üzerinde kişisel tercih algıları faktörünün pozitif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

6.1.5.4. Kurumdaki Pozisyon Faktörüne Göre Regresyon Analizi

Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen “cam tavan” faktörlerinin “örgüte bağlılık” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi demografik değişkenlerden kurumdaki pozisyon değişkeni düzeyinde yinelenmiştir. Kurumdaki pozisyon değişkeni içerisinde gruplar için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 6.9’da verilmiştir.

Tablo 6.9. Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Regresyon Analizi

Sonuçları

Çalışan							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
İnformel İletişim	Minnet Bağlılığı	,140	3,462	,002	-,354	-3,893	,000
Farklı Roller					-,260	-2,879	,005

Tablo incelendiğinde kurumda çalışanlar açısından;

- Minnet bağlılığı faktörü üzerinde informal iletişim faktörünün negatif yönde katkısının olduğu,
- Minnet bağlılığı faktörü üzerinde farklı roller faktörünün negatif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

Yönetici kademesinde çalışanlar açısından değerlendirme yapıldığında herhangi bir ilişki bulgusuna ulaşılamamıştır.

6.1.5.5. Mesleki Deneyim Faktörüne Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen “cam tavan” faktörlerinin “örgüte bağlılık” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi demografik değişkenlerden mesleki deneyim değişkeni düzeyinde yinelenmiştir. Kurumdaki mesleki deneyim değişkeni içerisinde gruplar için ayrı ayrı yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 6.10’da verilmiştir.

Tablo 6.10. Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

1 – 5 Yıl							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Kişisel Tercih	Devam Bağlılığı	197	2,400	,042	,350	2,298	,028
Önyargı					,494	3,179	,003
Eşit Politika					,311	2,076	,046
6 – 10 Yıl							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Eşit Politika	Devam Bağlılığı	,277	2,534	,047	-,619	-3,124	,005
16 – 20 Yıl							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Kalıplar	Duygusal Bağlılık	,688	4,773	,052	-,467	-2,492	,055
Eşit Politika					-,756	-3,046	,029
21 Yıl ve Üzeri							
Bağımsız Cam Tavan Engelleri	Bağımlı Değişken Örgütsel Bağlılık	Adjusted R Square	F	F Anl.	Beta	T	T Anl.
Önyargı	Duygusal Bağlılık	,299	4,842	,052	-,614	-2,201	,059

Tablo incelendiğinde 1 – 5 yıl deneyime sahip olanlar açısından;

- Devam bağıllığı üzerinde kişisel tercih algıları, önyargı ve eşit politika faktörünün pozitif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde 6 – 10 yıl deneyime sahip olanlar açısından;

- Devam bağıllığı üzerinde eşit politika faktörünün negatif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde 16 – 20 yıl deneyime sahip olanlar açısından;

- Duygusal bağıllık üzerinde kalıplar ve eşit politika faktörünün negatif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar açısından;

- Duygusal bağıllık üzerinde önyargı faktörünün negatif yönde katkısının olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın ikinci bölümünde Cam Tavan kavramı ve içeriğinden, üçüncü bölümde ise Örgütsel Bağlılık kavramı ve içeriğinden bahsedilmektedir.

Cam Tavan Engelleri ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri üzerinde faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda cam tavan ölçeği yedi faktöre, örgütsel bağlılık ölçeği dört faktöre ayrılmıştır. Analizin son kısmında ise faktörler ile demografik değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, örgütsel bağlılık boyutları ile cam tavan engelleri arasında ilişkili olan boyutlar belirlenmiştir. Öncelikli olarak önyargı, kalıplar, kişisel tercih boyutlarının duygusal bağlılık boyutu üzerinde katkısı olduğu görülmektedir. Diğer yandan informal iletişim ve farklı roller boyutunun minnet bağlılığı boyutu üzerinde katkısı görülmektedir. Farklı roller, eşit politika, önyargı ve kişisel tercih boyutlarının devam bağlılığı boyutu üzerinde katkısı yer almaktadır. Imam ve Shah (2013) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel bağlılığın kariyer engellerinden negatif yönde etkilendiği bulunmuş ve 2002 yılında Britt tarafından yapılan çalışmada normatif ile devam bağlılığının da kariyer gelişimi ile negatif yönde ilişkisi olduğu belirtilerek bu görüş desteklenmiştir.

Önyargı kavramı duygusal bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Kadınların çalıştıkları işyerlerinde bireylerin önyargılı olmaları diğer bir ifadeyle kadınların yükselmelerinin zor olduğu ve kadınların herhangi bir işi yapma konusunda yetersiz olmaları inancı kadınların çalıştıkları örgüte duygusal bağlılığını giderek azaltır. 2002 yılında Dost vd. ile 2002 yılında Britt tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutu ile cinsiyet ayrımcılığı arasında orta şiddetli bir ilişki olduğu ifade edilmiş, ayrıca 2010 yılında Singh ve Singh tarafından yapılan çalışmada da örgütsel bağlılığın cinsiyet ile ters yönlü ilişkisi olduğu belirtilerek bu görüş desteklenmiştir.

İnformal iletişim ve farklı roller kadınların minnet bağlılığı üzerinde negatif bir etki yaratmaktadır. Örgütlerde informal iletişim ağları olarak ifade edilen, çalışanların kendi arasında iş dışı konuşmaları ve işyerinde farklı evde farklı rollere bürünmesi minnet bağlılığını etkilemektedir. İş dışı konuşmaların içinde kalmak ve farklı rollerin etkisi kadınların örgüte olan minnet duygularını azaltmaktadır.

Çalışmaya katılan kadınların yaşları üzerinden elde edilen sonuçlara bakıldığında yerleşik kalıpların duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği görülmektedir. 41 – 50 yaş aralığında olan kadınların duygusal bağlılık düzeyleri insanların zihinlerinde yer alan kalıplar tarafından negatif yönde etkilenmekte ve örgütlerine olan duygusal bağlılık düzeyleri düşmektedir. Yaş olarak ileride olan kadınlar için üst kademelere yükselmelerini ya da ilerlemelerini mümkün görmeme düşünceleri sonucunda kadınların buldukları örgüte karşı olan bağlılıkları, azalma gösterebilir.

Kadınların evli ya da bekar olmalarından kaynaklı iş hayatlarında yaşayacakları engeller ve örgüte olan bağlılıkları farklılık gösterebilmektedir. Evli olan kadınlar açısından kişisel tercihler ve kalıp düşünceler duygusal bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Evli kadınların iş dünyasında yapmış oldukları kişisel tercihleri onların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle kadınların yapmış oldukları tercihler onların çalıştıkları örgüte daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Diğer yandan, insanların zihinlerinde yer eden kalıplar ise kişisel tercihlerin aksine evli kadınların bağlılık düzeylerini azaltmaktadır. Normal yaşamlarında kadınlara yüklenen farklı roller ve sorumluklar, kadınların iş yaşamlarında aktif ve başarılı olamamalarına sebep olmaktadır. Bekar kadınlarda ise duygusal bağlılıktan ziyade minnet bağlılığı ön plana çıkmaktadır. Minnet bağlılığı ise informal iletişim ağları ve farklı rol boyutları tarafından negatif yönde etkilenmektedir. Çalıştığı kuruma minnet duyan bekar kadınların informal iletişim ağlarının varlığı durumunda minnet duygusu azalmaktadır. Aynı şekilde iş ve özel yaşamdaki farklı rol durumları da yine bekar kadınların minnet bağlılıklarını azaltmaktadır.

Kadınların eğitim durumlarının farklı seviyeleri cam tavan engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etkili olmaktadır. Yapılan bu çalışmada da lise eğitime sahip kadınların minnet bağlılığı ve devam bağlılığı düzeyinin etkilendiği görülmektedir. Lise eğitime sahip kadınların minnet bağlılığı düzeyi kişisel tercih boyutu tarafından pozitif yönde etkilenmektedir. Lise eğitime sahip olan kadınlar yaptıkları kişisel tercihin doğru olduğunu ve çalıştığı örgüte de bundan kaynaklı minnet duyduğu görülmektedir. Diğer yandan lise eğitime sahip kadınların farklı rollere bürünmeleri ise onların örgüte olan devam bağlılıklarını azaltmaktadır. Farklı roller kadınların düşüncelerini etkilemekte ve kadınlar örgüte olan bağlılıklarında azalma hissedebilirler. Lisans eğitime sahip olan kadınlarda da evli olanlar da olduğu gibi kişisel tercihler, duygusal boyutu pozitif yönde etkilemektedir.

Cam tavan engelleri boyutlarından informal iletişim ve farklı rol boyutları örgütsel bağlılığı etkilemekte iken aynı durum çalışan – yönetici kapsamında da geçerli olmaktadır. Örgütte çalışan konumunda olan kadınların minnet bağlılığı informal iletişim ve farklı roller boyutu tarafından negatif yönde etkilenmektedir ve informal iletişim ağlarının fazlalığı ve farklı rol durumları minnet bağlılığını azaltmaktadır.

Kadınlar çalıştıkları süre içerisinde çeşitli kariyer engelleri ile karşılaşmakta ve bunlar da kadınların örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. İş hayatına yeni giren kadınların örgütlerine devam bağlılığı anlamında çeşitli boyutlar duruma etki etmektedir. Kadınların kişisel tercihleri, önyargılara karşı bakışları ve eşit politika hissetmeleri onların devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. İş yaşamında beş yılı doldurmuş olan kadınlarda ise örgütte eşit politika uygulanması kadınların devam bağlılığını negatif yönde etkilemekte, yani kadınların devam bağlılığı duygusunu azaltmaktadır. Uzun bir süre aynı örgütte çalışan kadınlar, işe yeni giren erkek çalışanlar ile aynı koşullarda çalışmak istemeyebilmektedir. Meslek yaşamında ilerleyen yıllar içerisinde kadınlarda duygusal bağlılık kavramı ön plana çıkmakta ve duygusal bağlılık, kalıplar ve eşit politika kavramından negatif yönde etkilenmektedir. Cam tavan engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki genel ilişkiye bakıldığında duygusal bağlılık önyargı boyutundan negatif yönde etkilenmekte iken aynı durum meslek yaşamında uzun bir süre çalışmakta olan

kadınlar için de geçerli olmaktadır. Bu da çalışmanın sonuçlarını doğrulamaktadır. Kadının çalıştığı kurumda deneyimi arttıkça beklentileri de artmaktadır. Kişi kendini diğer çalışanlardan farklı görerek ayrıcalık bekleyebilir. Ayrıcalığı elde edemediği durumlarda da duygusal bağlılığında azalma görülebilir.

Yapılan çalışma kamu kurumunda çalışan kadınları kapsamaktadır. Bundan dolayı da çalışan kadınların maddi bağlılık anlamında herhangi bir problemi olmadıkları görülmüştür. Diğer yandan kamu kurumunda çalışan kadınların işlerini kaybetme korkuları olmadığından bağlılık düzeyleri genel olarak yüksek çıkmaktadır. Mevcut çalışmanın özel sektör ve kamu sektörü karşılaştırılması bağlamında yapılması farklı sonuçların çıkmasını sağlayabilir. Ayrıca, çalışan ve yönetici ayrımında yönetici sayısının daha yüksek olması karşılaştırma şansını verebilir. Bundan dolayı ileride yapılacak olan çalışmaların farklı sektörlerde ve farklı demografik değişkenler eklenerek yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Ol., Adıgüzel, Or. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer İlerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik Queen Bee in Glass Ceiling Shade: Obstacles Encountered By Women's Career Advancement And Effective Leadership. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2. s.s.163-175.
- Akar, C., Yıldırım, T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akdöl, B. (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- 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.
- Albrecht, J., Björklund, A., & Vroman, S. (2001). Is There A Glass Ceiling in Sweden, *IZA Discussion Paper* (282).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 61-89.
- Altıntaş , F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Altunay, E., Oral, G., Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Anafarta, N., Sarvan, F., & Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15, 111-137.
- Andrea, E. L., & Fagenson, E. A. (1995). Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives? *Journal of Management Development*, 14(2).

- Apospori, E., Nikandrou, I., & Panayopoulou, L. (2006). Mentoring and women's career advancement in Greece. *Human Resource Development International*, 9(4), 506-527.
- Arat, N. (1994). Türkiye'de Kadınların Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Sorunların Sosyo Kültürel Nedenleri" *Türkiye'de Kadın Olmak*. İstanbul: Engin Matbaası.
- Areni, C. S., & Holden, S. S. (2014). *The Other Glass Ceiling*. Darlington Press.
- Aycan, Z. (2004). Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor? www.aneyiz.biz/haber/haberdtl.php?hid=1809 (12.08.2015)
- Aydın, Ş., & Özkul, E. (2007). İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 169-186.
- Aytaç, S. (2001). *Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balat, G. U., Şimşek, Z., & Akman, B. (2008). Okul Öncesi Eğitim Alan Çocukların Davranış Problemlerinin Anne ve Öğretmen Değerlendirmeleri Açısından Karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 263-275.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test Of A Four-Category Model. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 61, 226-244.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Becker, H. S. (1960). Notes On the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berntson, E. Näswall, K. (2014). Gender Differences in Career Prospects: Does Work-Family Conflict Matter for Perceived Employability and Career Opportunities? *In: Book of Proceedings, 11th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology: Looking at the past-planning for the future: Capitalizing on OHP multidisciplinary / [ed] N.J.A. Andreou, A. Jain, D. Hollis, J. Hassard & K. Teoh, Nottingham, UK: European Academy of Occupational Health Psychology, s.237.*

- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozbel, S., & Palaz, S. (2007). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları*. TİSK Akademi, 1.
- Britt, M. (2002). Organizational Commitment, The Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions. *Doktora Tezi*, Nova Southeastern University, Philosophy, Amerika.
- Burgaz, B., Koçak, S., & Büyükgöze, H. (2013). Öğretmenlerin Mesleki ve Bürokratik Sosyalleştirmeye Yönelik Değerlendirmeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 39-54.
- Burke, R. J., Koyuncu, M. & Fiksenb, L. (2013). Antecedents and consequences of work-family conflict and family-work conflict among frontline employees in Turkish hotels. *The IUP Journal of Management Research*, XII(4), 39-55.
- Büyükbayrak, F., (2015). Çalışan Kadın Personelin Kariyer Gelişimi Engellerinden Cam Tavan Sendromu: Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği,. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Camgoz, S. M. (2014). The role of savoring in work-family conflict. *Social Behavior and Personality*, 42(2), 177-188.
- Chen, L. (2005). A Study of The Glass Ceiling and Strategies for Women's Career Advancement. *Doktora Tezi*, Lynn Üniversitesi.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003). The Relationship Between the Three Components Of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vacation Behavior*, 62(3), 490-516.
- Çakır, E. (2007). İşyerinde Cinsel Taciz. *Eğitim Dergisi*(16), 1-27.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çarıkcı, İ., Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 153-170.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş - Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 91-118.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çınar, Z. (2010). Coaching ve Mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- ÇSGB. (2014). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü.
- Demirci, K. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33-47.
- Doğru, A. (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. *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.
- Dursun, S. ve İştari, 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.
- Dündar G., Sadullah Ö. Vd. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Erdamar, G. & Demirel, H. (2014). Investigation of work-family, family-work conflict of the teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4919-4924.
- Erdem, T. (2014). Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(4), 622-628.
- Erdoğan, M. (2011). Medyada Cinsiyete Dayalı Ayrımcılıkla Mücadelede Medya İzleme Grupları. *Uzmanlık Tezi*, T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- ESEN, E. (2013). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Kırsal Kadının Durumu Ve Almanya’dan Proje Uygulama Örnekleri, *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*. Cilt: 12, No:1, s.105-127.

- Souha R. Ezzedeem, Budworth M. H., Baker. S. D (2015). The Glass Ceiling and Executive Careers: Still an Issue for Pre-Career Women, *Journal of Career Development* 1-15 Curators of the University of Missouri 2015 Reprints and permission: sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/0894845314566943 jcd.sagepub.com, S.2.
- Falcoz, C., & Merignac, O. (2000). Le potentiel du cadre candidat t à l'expatriation: un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint. *Congrès de l'AGRH*. Paris.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital. Washington: US Department of Labour.
- Gerni, M. (2001). İşyerinde cinsel taciz: Erzurum ilinde bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(3).
- Gibson, D. E. (2004). Role Models in Career Development: New Directions for Theory and Research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.
- Gönen, D. (2008). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gözübenli M., Harmancı F. M, Şahin İ. (2015). *Güvenlik Sektöründe Stratejik Yönetim*, Nobel kitabevi.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Metaanalysis Of Antecedents And Correlates Of Employee Turnover: Updated Moderator Tests, And Research İmplications For The Next Millenium. *Journal of Management*(26), 463-488.
- Gül, H. (2003). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi*. Yönetim ve Ekonomi, 10(1), 73-83.
- Gül, H., & Oktay, E. (2009). Türkiye'de ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algısı Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(18), 421-436.
- Güler, S. B. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesin İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobe Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürol, A. (2000). *Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Yayını.

- Harlow, H. F., & Zimmermann, R. R. (1958). The Development of Affective Responsiveness in Infant Monkeys. *Proceedings of the American Philosophical Society*. 102, 501-509.
- Hayes, E. (2001). Factors That Facilitate or Hinder Mentoring in The Nurse Practitioner Preceptor/Student Relationship. *Clinical Excellence for Nurse Practitioners*, 5(2), 111.
- Hejase, A., Dah, A. (2014). An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon. *2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM 2013*, s. 954-964.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*. 91, 60–66.
- Işık, E. S. (2015). Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Katılımının Belirleyicileri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:2, No/Sayı:3.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M., Kanten, P. (2010). Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*(12), 53-71.
- İlkkaracan, İ. (2010). *İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları*. İstanbul: Metis Yayıncılık.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Imam, A., 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*, 14111-14115.
- İnandı, Y., Özkan, S., Sevinç, P., Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 77-96.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jafarey , S. (2015). Glass slippers and glass ceilings: An analysis of marital anticipation and female education. *Journal of Development Economics* 115 45–61
- İnel M., Garayev V., Bakay A. (2014). Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye’nin Ege Bölgesi Kurumları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*.

- İslamoğlu E., Yıldırım, S. (2014). "Yolcu Hizmetleri Memurluğu" Yapan Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 3, Yıl: 3, Sayı: 6.
- Kabasakal, H. (2004). *Women in Management Worldwide*. Ashtgate Publishing.
- Kalliath, P. & Kalliath, T. (2014). Work-family conflict: Coping strategies adopted by social workers. *Journal of Social Work Practice: Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*, 28(1), 111-126.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization. *American Sociological Review*, 449-517.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3).
- Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadoğan, E. (2009). Mesleksel Gelişimi Hedefleyen Eşler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(4).
- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*. 9(33), 5992-5715.
- Karakuş, H. (2014). Kraliçe Arı Sendromu - Pembe Taciz. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 334-356.
- Karcioğlu, F., & Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: "Cam Tavan Sendromu" Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 1-20.
- Keleş, H., & Çelik, N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Khurram S., Siraj J. S. (2014). Glass Ceiling In Pakistan: A Myth Or Reality?, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.6, No.1, s.49.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 115-136.

- Kırel, Ç. (2008). Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Knutson, J., Schmidgal, S. (1999). Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospital Industry. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Kocacık, F., Gökkaya, V. (2005). Türkiye 'de Çalışan Kadınlar ve Sorulanları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Korkmaz, Hatun (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu. *Asos Journal*, Yıl:2 , Sayı: 5, s.1-14.
- Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- KSSGM. (2000). *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*. Ankara.
- Kulaksızoğlu, A. (2011). *Ergenlik Psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kulualp, H. G. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak. *Kamu-İş*. 4(1), 99-123.
- Kümbül Güler, B. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*. Ankara: Liberte Yayınları.
- Laar C., Belle D., Naomi E., Raghoe G. (2015). Extending the Queen Bee Effect: How Hindustani Workers Cope with Disadvantage by Distancing the Self from the Group Article first published online.
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières. *Revue française de gestion*, 4(151).
- Lewis Andrea A., Fagenson Ellen A. (1995). Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives? *Journal Of Management Development*, 14(2), 39-53.
- Linz, S. (2004). Motivating Russian Workers : Analysis of Age and Gender Differences. *Journal of Socio-Economics*. 33(3), 261-289.
- Lockwood, E. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *Research Quarterly*.
- Mainiero, L., Sullivan, S. (2006). *The Opt-Out Revolt: How People Are Creating Kaleidoscope Careers outside of Companies*. New York: Davies-Black.

- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. California: SAGE Publications.
- Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008). Örgütlerde Güç Eşitsizlikleri ve Cinsel Taciz. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1), 321-334.
- Minibaş, J., Erkmen, T., Karsak, B. (2012). Kadın Yöneticilere İlişkin Sosyal Temsiller: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir İnceleme. *İletişim Dergisi*. 45-58.
- Morrison, A., White, R., Velsor, E. V. (1992). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* . MA: Perseus Publishing.
- Newton, D., Simutin, M. (2014). Of age, sex, and money: Insights from corporate officer compensation on the wage inequality between genders. Working paper, Concordia University
- Onay, M., Heptazeler, O. (2014). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışı Arasındaki Farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Önder, N. (2013). Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, Sayfa: 35-61.
- Örücü, E. (2007). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 117-135.
- Özağır, A. (2010). İş Yaşamında Kadınların Karşılaştıkları Sorunların Bireysel Performansa Etkileri: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbek Baştuğ, Ö. Y., Çelik, B. (2011). İlköğretimde Öğretmen, Müdür ve Müfettişlerin Kadın Yöneticiler Karşı Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 63-76.
- Özdemir, E. (2006). İşyerinde Cinsel Taciz. *Çalışma ve Toplum*, 4.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, A., Tekçe, E. A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M., et al. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(2), 125-138.

- Özer, G., & Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özguven, İ. E. (2001). *Ailede İletişim ve Yaşam*. Ankara: PRDEM Yayıncılık.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., & Cengiz, A. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 55-70.
- Özkazanç, A. (2012). *İşyerinde Şiddet: Psikolojik ve Cinsel Taciz El Kitabı*. Ankara: Uluslararası Çalışma Ofisi.
- 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.
- Powell, G., & Butterfield, G. (1979). The "Good Manager" :Masculine or Androgynous? *Academy of Management Journal*.
- Ragins, B., Townsend, B., & Matis, M. (1998). Gender Gap in The Executive Suite: CEO's and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling. *The Academy of Management Executive*. 12(1), 28-42.
- Reardon, Kathleen Kelley (Text Copyright 2014) 'They don't get it, do they? Communication in the workplace_ Closing the gap between women and men.
- Rishani M., Mallah M., Sarwat H. , Hussein I. (2015). "Lebanese perceptions of the glass ceiling", Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, Vol. 34 Iss: 8, pp.678 – 691.
- Roberst, A. (2000). Mentoring Revisited. *Mentoring&Tutoring*, 8(2), 145-170.
- Sabuncuoğlu, E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*. 7(2), 621-636.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Seçkin Yayınevi.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Salihoğlu, G. H. (2015). Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Sayar, G. (2008). İşveren ve Yönetici Profili Açısından Cinsiyet Ayrımcılığı (Ücret, Terfi, İşe Alma):Gaziantep İli Örneği. *Doktora Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

- Sezen, B. (2008). Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli:Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Sibson, E. (1991). *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması*. (S. Artan, & İ. Artan, Çev.) İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Siegel, P. H., Seleshi, S. (1997). An Analysis of the Difference Between Organization Identification and Professional Commitment: A Study of Certified Public Accountants. *Leadership and Organizational Development Journal*, 18(3), 149-165.
- Sığrı, Ü., Basım, N. (2004). İşgörenlerin İş Doyum ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Singh S., V., Singh, U. (2010). Glass Ceiling, Organizational Commitment and Well Being : A Comparative Study of Female Executives in Multinational Organisations. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 41, 143-147.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Solmuş, T. (2009). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Soysal, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 83-114.
- Soyşekerci, S. (2006). Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik Olgusunun Aile İşletmelerindeki Etkisi: Kuramsal Bir Bakış. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2), 1-26.
- Staw, B. M., Salancik, G. M. (1982). *New Directions in Organizational Behavior*. Florida: Rober E. Krieger Publishing Company.
- Stumpf S. A., London, M. (1981). Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process. *Academy of Management Journal*, 24.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tan, M. (1979). *Kadın Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi*. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.

- 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.
- Temel, A., Yakın, M., Misci, S. (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1).
- Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89.
- Tunç, A., & Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu*, 31(1), 203-233.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 155-179.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- TÜSİAD. (2000). Kadın Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset. Ankara.
- Uzunbacak, H. (2006). Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatı'nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma. *Polis Bilimleri Dergisi*. 8(3-4), 29-48.
- Uzunbacak, H. H. (2006). Kariyer Platosu. *Polis Bilimleri Dergisi*. 8(3-4).
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wirth, L. (2001). Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management. Geneva: International Labour Office.
- Witt, L. (1993). Reactions to Work Assignment as Predictors of Organizational Commitment: The Moderating Effect of Occupational Identification. *Journal of Business Research*, 26(1), 17-30.
- Yap, M., Konrad, A. (2009). Gender and Racial Differentials in Promotions: Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling? *Departement Des Relations Industrielles*, 64(4).

Yıldırım, N. (2009). Kadınlara Karşı Ön Yargı ve Ayrımcılık. *Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongre Bildirileri*, 1, s. 433-446.

Yılmaz, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yoğun, E., Esmeray, A. (2008). Kadınların Cam Tavanı Asma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme. *Doktora Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi.

Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu. *Amme İdaresi Dergisi*. 35(2), 39-48.

<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>

<http://tuik.gov.tr>, TÜİK Hane Halkı İşgücü Araştırması

<http://www.economist.com/node/13604240>, The Economist. (2009). (19.11.15)

http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/istatistikler/2015_temmuz_iskolu

<http://tuik.gov.tr>, TÜİK Hanehalkı İşgücü İstatistikleri, Haziran 2014

<http://www.hsyk.gov.tr/dosyalar/istatistikler/H-S-istatistikler-22-07-2015.pdf>

<http://www.aimdanismanlik.com/kocluk-programlari/kocluk-mentorluk-nedir.html>. AIM Danışmanlık. (25.11.2015)

http://unstats.un.org/unsd/gender/downloads/Worlds_Women2015_report.pdf

EKLER

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Yaşınız

- 21-30
- 31- 40
- 41- 50
- 51 ve üzeri

2. Medeni Durumunuz

- Evli
- Bekar

3. Eğitim Durumunuz

- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

4. Kurumdaki Pozisyonunuz

- Çalışan
- Yönetici

5. Mesleki Deneyiminiz,

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21 ve üzeri

II. BÖLÜM CAM TAVAN SENDROMU

Aşağıdaki ifadeleri okuyunuz. Lütfen her ifade için size uygun olan katılım derecenizi, ilgili hücreye ‘X’ işareti koyarak belirtiniz.

Soru No	CAM TAVAN SENDROMU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kadının yeri eşinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır.					
2	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.					
3	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.					
4	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.					
5	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.					
6	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.					
7	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.					
8	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir.					
9	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.					
10	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.					
11	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.					
12	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.					
13	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
14	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.					
15	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
16	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.					
17	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.					
18	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.					
19	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.					
20	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.					
21	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
22	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
23	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
25	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.					
26	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.					
27	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.					
28	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.					
29	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.					
30	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.					
31	Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.					
32	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir.					
33	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
34	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.					
35	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.					
36	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					
37	Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.					
38	Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.					

III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Aşağıdaki ifadeleri okuyunuz. Lütfen her ifade için size uygun olan katılım derecenizi, ilgili hücreye ‘X’ işareti koyarak belirtiniz.

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