

**CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: ANTALYA İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Canan SÜRMEİ
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Özcan ZORLU
Haziran, 2022
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Canan SÜRMEİ
180659113

Danışman
Doç. Dr. Özcan ZORLU

AFYONKARAHİSAR, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlığa Etkisi: Antalya İlinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/07/2022

İmza

Canan SÜRMEİ

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Canan SÜRMEĒİ
	Numarası	180659113
	Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
	Programı	Turizm İşletmeciliği
	Program Düzeyi	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı	Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Antalya İlinde Bir Araştırma	
Tez Savunma Sınav Tarihi	25.07.2022	
Tez Savunma Sınav Saati	11:00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Canan SÜRMEİ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2022

Danışman: Doç. Dr. Özcan ZORLU

Bu araştırma temel olarak Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli 200 kadın çalışana anket uygulanmıştır. Bununla birlikte 15 anket eksik veya hatalı doldurulduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. Bunun sonucunda da analiz sürecinde 185 anketten elde edilen veriler kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programına aktarıldıktan sonra, verilerin analizinde ilk aşamada geçerlilik, güvenilirlik katsayıları ve betimsel analizlere ilişkin değerler hesaplanmıştır. Veri analizinin sonraki aşamasında ise hipotezlerin testi için, ilişki ölçüm analizi (korelasyon) ve etki ölçüm analizi (regresyon) gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda değişkenler arasında zayıf derecede ilişki olduğu tespit edilmiş olup cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan, cam tavan sendromun, örgütsel bağlılık alt ölçekleri olan duygusal bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son aşamada ise söz konusu sonuçlar, araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanarak konuya yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan sendromu, Örgütsel bağlılık, Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık.

ABSTRACT

THE EFFECT OF GLASS CEILING SYNDROME ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN ANTALYA

Canan SÜRMEĪ

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

June, 2022

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Özcan ZORLU

This research basically aims to reveal the effect of the glass ceiling syndrome experienced by female managers working in hotel businesses operating in the Antalya region on organizational commitment. In this context, a questionnaire was applied to 200 female employees working in four and five-star hotels operating in Antalya. However, 15 questionnaires were excluded from the study because they were filled incompletely or incorrectly. As a result, data obtained from 185 questionnaires were used in the analysis process. After the data obtained were transferred to the SPSS program, the values related to the validity, reliability coefficients, and descriptive analyses were calculated at the first stage of the analysis of the data. In the next stage of data analysis, correlation measurement analysis (correlation) and impact measurement analysis (regression) were performed to test the hypotheses. In line with the results obtained, it was determined that there was a weak relationship between the variables, and it was concluded that the glass ceiling syndrome had a significant effect on organizational commitment. On the other hand, it was concluded that there is a significant relationship between the glass ceiling syndrome and emotional commitment, which are the subscales of organizational commitment, but it does not have a significant effect on continuance commitment and normative commitment. In the last stage, the results in question were interpreted in line with the purpose of the research, and suggestions for the subject were presented.

Key Words: Glass ceiling syndrome, Organizational commitment, Emotional commitment, Continuance commitment, Normative commitment.

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında yanımda olan, desteğini ve bilgilerini benimle paylaşan, umutsuzluğa kapıldığım her noktada yeniden ilerlemek için bana güç veren değerli hocam Doç. Dr. Özcan ZORLU'ya teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Eğitim hayatım boyunca sıcacık sevgisini, inancını benden esirgemeyen, maddi ve manevi şekilde her türlü kararında arkamda duran, kıymetli annem Gülçin SÜRMEİ ve şu an yanımda olamasa da beni hep izlediğini ve gurur duyduğunu düşündüğüm rahmetli babam Ali SÜRMEİ'ye, bu zorlu süreçte bir an olsun beni yalnız bırakmayan, her ihtiyacım olduğunda desteğini benden esirgemeyen, tezimin her aşamasında kıymetli bilgilerini ve görüşlerini benimle paylaşan, sevgili yol arkadaşım Mişel KABACA'ya sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, tez yazım sürecinde umutsuzluğa kapıldığım her noktada manevi desteklerini benden esirgemeyen, her zaman yanımda olduklarını hissettiren kıymetli dostlarım, Hasan SAFA, Melisa CANKAT, Sena TAŞKIRAN ve Yeter SAĞMA'ğa sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Canan SÜRMEİ
2022, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1. CAM TAVAN KAVRAMI	3
2. CAM TAVAN ENGELLERİ.....	4
2.1. BİREYSEL FAKTÖRLERDEN KAYNAKLANAN ENGELLER	6
2.1.1. Çoklu Rol Çatışması.....	6
2.1.2. Bireysel Tercih ve Algı	8
2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik.....	8
2.1.4. Kraliçe Arı Sendromu	9
2.1.5. Süper Kadın Sendromu	11
2.2 ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERDEN KAYNAKLANAN ENGELLER	12
2.2.1 Örgüt Kültürü.....	12
2.2.2 Örgüt Politikası.....	13
2.2.3. Mentor Eksikliği	14
2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	15
2.3 TOPLUMSAL FAKTÖRLERDEN KAYNAKLANAN ENGELLER	16
2.3.1 Mesleki Ayrım.....	16
2.3.2. Stereotipler	17
3. CAM TAVAN ENGELİNİ AŞMA STRATEJİLERİ	18
3.1 ÜNİVERSİTE VE MESLEKİ EĞİTİM EDİNME STRATEJİSİ.....	19
3.2. SOSYAL İLİŞKİ GELİŞTİRME STRATEJİSİ.....	21
3.3. YÜKSEK PERFORMANS GÖSTERME STRATEJİSİ	21
3.4. POZİTİF AYRIMCILIK	23
3.5. MENTORDAN YARDIM ALMA STRATEJİSİ	23

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ	25
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI	27
5.1 DUYGUSAL BAĞLILIK	28
5.2 DEVAM BAĞLILIĞI	29
5.3 NORMATİF BAĞLILIK	30
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	31
6.1. İŞVERENLERİN BAKIŞ AÇISINDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER....	31
6.1.1 Rol belirsizliği	31
6.1.2 İş Kontrolü	32
6.1.3 İş Güvencesizliği	32
6.1.4 Kariyer Gelişimi	32
6.1.5 Performans Değerlendirme	32
6.1.6 Pozitif Ekip Deneyimi.....	33
6.1.7 Yönetim Desteği ve Çalışma Ortamı.....	34
6.2 İŞ GÖRENLERİN BAKIŞ AÇISINDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER ...	34
6.2.1 Kontrol Odağı	34
6.2.2 İşletmedeki Yaş ve Deneyim Süresi	35
6.2.3 Görev Öz Yeterliliği	35
6.2.4 Kültür	36
6.2.5 İş Memnuniyeti	36
6.2.6 Çalışan Bağlılığı.....	36
6.3 ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER	37
6.3.1 Profesyonellik.....	37
6.3.2 Alternatif İş Bulma Olanakları	38
7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	38
7.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞE DEVAMSIZLIK.....	38
7.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	39
7.3. PERFORMANS ARTIŞI.....	39
7.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	40
İKİNCİ BÖLÜM	41
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	41
1. TURİZMDE CAM TAVAN SENDROMU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	41
2. TURİZMDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	48
3. CAM TAVAN SENDROMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	52
4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	57
CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	57
1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	57
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	58
4. VERİ ANALİZİ	59
5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	71
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLÖLÄR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 2. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler	60
Tablo 3. Cam Tavan Engellerine Yönelik Betimsel Analizler	61
Tablo 4. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Betimsel Analizler.....	63
Tablo 5. Normal Dağılım Testi Sonuçları	65
Tablo 6. Cam Tavan Engelleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi.....	66
Tablo 7. Cam Tavan Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 8. Cam Tavan Engellerine Ait Alt Boyutların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 9. Cam Tavan Engellerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	68
Tablo 10. Cam Tavan Engellerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi	69
Tablo 11. Cam Tavan Engellerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Üst Düzey Yönetim Kademelerine Geçerken Kadınların Karşılaştığı Engeller .	5
Şekil 2. Cam Tavan Engelleri.....	6
Şekil 3. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi	7
Şekil 4. Yönetici Gelişimi Amacı Doğrultusunda Yapılan Programlar	20
Şekil 5. Araştırma Modeli	56

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ÖÇT: Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi

KSGM: Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Vd: Ve Diğerleri

Vb: Ve Benzeri

%: Yüzde işareti

F: İki değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren katsayı

n: Sıklık

p: İstatistiksel güven aralığında anlamlılık değeri

r: Spearman korelasyon katsayısı

R²: Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranı

Sig.: Significance

t: p değeri ile birlikte katsayıların anlamlılığını belirten değer

\bar{x} : Aritmetik ortalama

β : Regresyon modelinde beta katsayısı

GİRİŞ

1980'li yıllarda hayatımızda önem kazanmaya başlayan küreselleşme olgusu, dünyanın küçük bir köye dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme ile pek çok şey bir değişim sürecine girmiştir. Toplum yapısındaki değişim bunlardan biridir. Küreselleşmenin sonucu olan teknolojik, kültürel, siyasi ve hukuki birçok alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerle toplum yapısı yeniden şekillenmiştir. Kadın ve erkek nüfus tüm bu gelişmelerden etkilenmiş ve değişim sürecinin bir parçası haline gelmiştir. Geleneksel olarak ev işi ve annelik rollerini üstlenen kadın, bu gelişmelerle birlikte iş dünyasına daha fazla dahil olmuştur. Günümüzde kadınlar iş dünyasında daha fazla yer almakta ancak yönetim kademelerinde kadın çalışan sayısı oldukça azdır (Yörük ve Karakılıç, 2019: 214). Yönetim literatüründe “cam tavan” olarak adlandırılan bu durum, kadınların üst yönetim kademelerine ulaşamama nedenlerinden biri olup, başarıları ve liyakatleri ne olursa olsun ilerlemelerini engelleyen tüm engeller olarak bilinmektedir. Bu durum, yönetimde ciddi sorunlar yarattığı gibi, kadınların kariyer gelişimlerini de olumsuz etkilemektedir (Korkmaz, 2014:1).

Diğer bir yandan, çalışan kadınların iş yaşamında karşılaştığı cam tavan engelleri, kadının örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir. Bugün bireylerin yaptıkları işlerden ve çalıştıkları iş yerinden memnun olmalarını sağlamak, örgütler için temel hedeflerden birisi olarak görülmekte ve örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün başarıya ulaşabilmesinde ve iş ortamında yaşamlarını uzun zaman boyu sürdürebilmesinde pek çok olumlu katkılarda bulunabilmektedir. Birey için iş piyasasında daha avantajlı bir iş bulunmasına rağmen, çalıştığı örgütte kalmayı tercih etmesi halinde çalışanın bağlılık duygusunun güçlü olduğunu söylemek mümkündür (Gül ve Beyşenova, 2018: 140).

Günümüz iş yaşamı içerisinde bulunan tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe de her geçen gün kadın çalışanların sayısı giderek artış göstermektedir. Fakat bu artışın yanı sıra genel olarak işletmelerde sorun olan cam tavan engelleri burada da göze çarpmaktadır. Özellikle kadınların diğer sektörlerle göre yüksek oranda istihdamını sağlayan turizm sektöründe, kadınların düşük oranda yönetici kademesine getirilmelerine neden olan cam tavan engellerinin, kadınların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi hem sektör hem de çalışan açısından önem arz etmektedir. Cam tavan engellerinin ortadan kaldırılabilmesi içinde çözüm önerilerinin ve stratejilerin belirlenmesi, sektörde çalışan kadın

Çalışanların performansına, başarısına, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi performansına doğrudan yansiyacak konularda sorun yaşamamaları için bir zorunluluktur. Bu bağlamda bu çalışmada, turizm işletmelerinde çalışan kadınların, st ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları cam tavan engellerinin örgütsel bağlılıklarına etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Kadın alışanların cam tavan engellerini aşabilmeleri için sektöre ve yöneticilere yönelik öneriler ve stratejiler sunulmaya çalışılmıştır.

Temel olarak üç bölümden oluşan araştırmanın, birinci bölümünde cam tavan sendromu kavramı ve örgütsel bağlılık kavramı hakkında kavramsal ereve sunulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde literatür üzerindeki çalışmalar incelenerek araştırma hipotezleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldıızlı otel işletmelerinde görev alan 185 kadın çalışana yönelik uygulamanın sonuçlarına yer verilerek bulgular işığında sonuçlara yönelik tartışma ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. CAM TAVAN KAVRAMI

Özellikle son 20 yıldır akademik bir araştırma alanı haline gelen cam tavan kavramına ilk olarak 1986 yılında Hymowitz ve Schellhardt tarafından hazırlanan Wall Strett Journal gazetesinin “İş Yaşamında Kadın” başlıklı yazısında yer verilmiştir. Yazıyı hazırlayan araştırmacılara göre cam tavan kavramı, örgütlerde üst pozisyona geçmek için çabalayan kadınların karşılaştıkları tüm engel ve haksızlıklardır (Öztürk, 2011: 39). Cam tavan ifadesine temel olarak bakıldığında, iş dünyasında kadınların yaşadığı ücret eşitsizliği ve ayrımcılık gibi kavramları içermektedir. Diğer yandan genel olarak üzerinde durulan konu, kadınların üst kademe yönetim tarafından dışlanmaları ve görünmez kariyer engelleri ile karşılaşmalarıdır (Erçen, 2008: 18-20). Cam tavan kavramı ile ilgili hem dünyada hem ülkemizde çok çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda kavrama ilişkin farklı farklı tanımlamalar gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- Cam tavan kavramı; örgüt içerisinde kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmelerini engelleyen görünmeyen bariyerlerdir (Powell ve Butterfield, 1994: 69).
- Cam tavan kavramı; kadının başarı durumuna bakılmadan, üst kademelere yükselmesini engelleyen, belirgin şekilde görülmeyen ve algılanamayan engellerdir (Aytaç, 1999: 26).
- Cam tavan kavramı; başarılı ve yetenekli kadınların üst basamaklara yükselmesinde önlerine çıkan görünmez engellerdir. Aynı zamanda aşılması oldukça güç bir durumdur (David ve Mellor, 2001: 654-682).
- Cam tavan kavramı ya da sendromu; belli bir düzeyde yöneticilik yapan kadın bireylerin daha fazla yükselmeleri konusunda karşılaştıkları olumsuz faktörlerdir (Şiyve, 2004: 2).
- Cam tavan kavramı; örgüt içerisinde sayıları az olan kişilere, genellikle kadınların önlerine konulan engellerdir (Fettahlıoğlu, 2006: 245).
- Cam tavan, kadınların orta ve üst yönetim pozisyonlarına ilerleme fırsatlarını engelleyen bir dizi görünmez, gerçek veya algılanan engellerdir. Bireyin cinsiyetinin onu üst, hatta orta yönetim kademelerine ulaşmaktan alıkoyabileceği belirtilmektedir.

Kadınlar, gelişme, daha yüksek seviyelere terfi etme ve tatmin edici kariyerlere ulaşma potansiyellerini kısıtlayan çeşitli engellerle karşılaşmaktadır (Khuong and Chi, 2017: 256).

- Weyer (2006)'a göre cam tavan kavramı denildiğinde ilk çağrışım, kadınların iş yaşamında engellenmesidir. Kavram daha geniş perspektiften ele alındığında ise engelliler, cinsel azınlık grupları ve yaşlıların da bu kapsama dahil edildiği görülmektedir. Böylece cam tavan kavramı; kadınların ve diğer azınlık grupların çalıştıkları kurumlarda yukarı doğru ilerlemesi yönündeki görünmeyen engelleri kapsamaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha az ödül ve terfi alması bu kavramı açıklayıcı konumdadır (Gül ve Oktay, 2009: 426).

Konu ile ilgili bilimsel araştırmalar incelendiğinde cam tavan kavramına ilişkin farklı tanımlamaların bulunduğu ve olgunun farklı şekillerde isimlendirildiği de görülmektedir. Örneğin, Ryan & Halsam (2006) çalışmalarında, liderlik pozisyonundaki kadınların başarısızlık riskini artırdıkları, kadın liderlerin üst yönetim pozisyonları için tehlikeli olduğu ve negatif olaylar oluşturduğunun düşünüldüğünü belirtmekte ve bu durumu “*cam uçurum*” olarak adlandırılmaktadır. Diğer yandan büyük ölçekli işletmelerin karakteristiği olan piramit yapıda, üst düzey yöneticilik için anahtar olan finansman ve ürün geliştirme gibi stratejik alanlarda hala kadınların ilerlemesine izin verilmediği ve bu durumun “*cam duvarlar*” olarak nitelendirildiği bilinmektedir. Kadınların sosyal ve ekonomik yaşamdan ayrı tutulmaları ise, “bambu perde” kavramı ile ifade edilmektedir. Kavram kadınların sosyal ve ekonomik hayata katılım şansını bulabilseler bile aileleri ve erkek egemen toplum sebebiyle cam tavanın altında kaldıklarını vurgulamak için kullanılmaktadır (Tükeltürk ve Perçin, 2008: 116-117).

2. CAM TAVAN ENGELLERİ

Günümüz iş yaşamı koşulları göz önüne alındığında kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerini engelleyen birçok cam tavan engeli bulunmaktadır. Konunun önemine istinaden, 1991 yılında Bush ve ekibi tarafından 21 üyeden oluşan Uluslararası Cam Tavan Komisyonu (The Federal Glass Ceiling Commission) kurulmuştur. Komisyonun temel amacı kadınların orta ve üst yönetim kademelerine yükselmelerinin önündeki engellerde farkındalık yaratarak, onlara destek olmak, yönetim pozisyonlarına yükselmek isteyen kadınların önündeki engelleri kaldırarak çalışma hayatlarında yükselmesine destek olmaktır. Komisyona göre kadınların yönetim kademelerinden uzak tutulması, cinsiyetler arasında güç paylaşımı

sorununa da yol açmaktadır. Kadınların yönetime dâhil edilmemeleri iş yerinde bir sorun olduğunu göstermektedir. Çoğunluğu erkek çalışanların oluşturduğu işletmelerde, kadınların yükselmelerine karşı çıkmaktadır. Bu nedenle, yönetim kademeleri kadınlar için görünmez cam tavan engeli ile ulaşılamaz hale gelmiştir. Şekil 1’de alt yönetim kademelerinden üst yönetim kademelerine yükselirken kadınların karşılaştığı engeller listelenmektedir. Buna göre kadın çalışanlar, üst yönetimin kötü muamelesi, öğrenilmiş çaresizlik, mentor eksikliği, erkek egemen iş hayatı, rol beklentileri, çocuk bakım ve ev sorumlulukları, iş/yaşam dengesinin bozulması, cinsel tacizler, gelir adaletsizliği, başarısızlık korkusu, rol çatışması gibi engeller ile karşılaşmaktadırlar (Erçen, 2008: 31).

Şekil 1. Üst Düzey Yönetim Kademelerine Geçerken Kadınların Karşılaştığı Engeller



Kaynak: Schultz, 1998.

Kadınların alt yönetim kademelerinden üst yönetim kademelerine yükselirken karşılaştığı engel türleri farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin karşılaştığı ve Şekil 1’de özetlenen cam tavan engelleri aynı zamanda bütüncül bir bakış açısı ile bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerden kaynaklanan engeller olmak üzere Şekil 2’de gösterildiği gibi üç ana başlık altında incelenebilir (Öztürk, 2011: 30).

Şekil 2. Cam Tavan Engelleri.



Kaynak: Öztürk, 2008: 36.

Şekil 2’de görüldüğü üzere can tavan sendromunda bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller kadınların iş yaşamında kişisel deneyimlerinden doğan ve mücadele ettikleri engelleri içermektedir. Diğer bir engel türü ise kadınların bağlı oldukları örgütün kültür ve politikalarından doğan, kadınların mentor eksikliği yaşaması ve resmi olmayan iletişim ağlarına girememesi gibi sorunları da içeren örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller olarak incelenmektedir. Kadınların iş yaşamında cam tavan kapsamında karşılaştığı son engel türü ise toplumun inanç ve doğrularını içeren toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Devam eden bölümde bu engeller detaylı olarak açıklanmaktadır.

2.1. BİREYSEL FAKTÖRLERDEN KAYNAKLANAN ENGELLER

Cam tavan algısına neden olan bireysel unsurlar, kadın yöneticilerin iş ve aile rollerinin gereklerini birlikte yönetmesi ve yükselmesinin getireceği sorunları yaşamaktan kaçınması için ifade edilen bireysel tercih ve algıdan oluşmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 20). Konu ile ilgili alan yazında cam tavan algısına neden olan ve bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller çoklu rol çatışması, bireysel tercih ve algı, öğrenilmiş çaresizlik, kraliçe arı sendromu, süper kadın sendromu şeklinde ifade edilmektedir.

2.1.1. Çoklu Rol Çatışması

Günümüz iş ve aile yaşamının getirdiği sorumluluklar altında çalışma dünyasına adım atan bir kadın aynı zamanda birçok rolü birlikte yürütme zorunluluğuna da adım

atmakla yükümlendirilmiştir. Çalışan bir kadın rolü dışında, kişi hem anne hem eş hem de ev hanımı statüsünde anılmaktadır (Bkz. Şekil 3). Birçok rolü bir arada üstlenme ve başarılı olmaya çalışma durumu kadınları büyük bir strese sürüklemektedir (Güldal, 2006:70).

Şekil 3. Kadınların Çoklu Rol Üstlenmesi



Kaynak: Öztürk, 2011: 36.

Kadınların evlilik ve çocuk sonrasında işlerine ayırdıkları zaman azalmakta, iyi bir eş olma, iyi bir anne olma, iyi bir çalışan olma üçgeninde yaşadıkları gerilim artmaktadır. Bu sebeple kadınlar daha az zaman ve emek isteyen işleri tercih etmektedirler. Hatta kimi zaman kadınlar kariyerlerinde ilerleyebilmek için evliliği ertelemek, hiç evlenmemek ya da evlenip boşanmak gibi eğilimlerde gösterebilmektedirler. Kadınlar kimi zamanda hem evlenip hem çocuk sahibi olup hem de kariyerlerinde ilerlemeye çalışmaktadır. Böyle bir durumda da kadının fiziksel ve psikolojik durumu çok sağlıklı olmamakta, özellikle zamanın, kadının üzerinde oluşturduğu baskı sebebiyle kadın bünyesinde çeşitli hastalıklar ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2011: 37). İşin ve ailenin eş-zamanlı olarak ortaya çıkan gereksinimleri, çalışan kadın üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve kişinin özellikleriyle ilgili olarak çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun sonucunda kadınlar rol çatışması yaşamakta ve duygusal açıdan yıpranabilmekte, dolayısıyla yaşam tatmini azalabilmektedir (Çiftçi, 2006:12).

2.1.2. Bireysel Tercih ve Algı

Bireysel tercih ve algı engelleri, kadınların kendisine inanmaması ve bu yüzden önemli görevleri üstelenmekten kaçınmasıyla ile ortaya çıkmaktadır (Valas, 2001: 74). Finn (2017) İngiltere Onkoloji kliniği akademik kariyer yapan kadınlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, kadınların akademik hayat maliyetinin refahından daha fazla olduğunu düşünmeleri, seyahat, zaman, çocuk bakımı, yayın şartları vb. nedenlerden dolayı kişisel olarak istemediklerini ortaya koymuştur (Akdemir ve Duman, 2017: 518). Örucü vd., (2007: 119) kadınların kendisinden kaynaklanan cam tavan engellerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Özgüven yetersizliği,
- Ne istediğini tam olarak bilmemek,
- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar,
- Kadının yerinin ev mi yoksa işyeri mi olduğuna dair çelişkiler,
- Kadınlara karşı var olan olumsuz yargıları içselleştirme,
- Toplumsal yargıları sorgulamadan kabullenme,
- İş ve aile arasındaki çatışma ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,
- Kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancına sahip olmamak,
- Düzenin değiştirilemeyeceğini düşünmek, düzenin destekçisi olma zorunluluğu hissetmek,
- Kariyer olarak yükselmeyi istemek,
- Kariyerde yükselmenin yükümlülüklerini ve zorluluklarını göze alamamaktır.

Kadınların kendi kendilerine yarattığı bu bireysel engeller, kadınları iş hayatında istemeyen kişilerin de en çok kullandığı araçlardır. Kadının kendine güvenmemesi ve başaramayacağını düşünmesi onun iyi bir üst düzey yönetici olamayacağını göstergesi olarak ileri sürülebilmektedir (Akdemir ve Duman, 2017: 518). Bayrak ve Yücel (2000: 130)'e göre; kadınlar kendilerini duygusal bir varlık olarak görmekte ve bu yüzden de kendilerinin gücüne değil güçsüzlüğüne inanmaktadırlar. Kadınlar kendi güçlerinin farkına varamadıkları için yönetme eğiliminden çok yönetilme eğilimi içerisine girmektedirler.

2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik

İlk olarak Martin Seligman (1967) tarafından teorize edilen öğrenilmiş çaresizlik kavramı hayvanların ve insanların kontrol edilemez hissettikleri olaylara verdikleri pasif

tepkileri anlatmaktadır. Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi-ÖÇT (learned helplessness theory) çözülemeyen bir görevle karşı karşıya kalan bir bireyin, sonraki bilişsel görevde diğer bireylere göre daha kötü performans göstereceğini iddia eder. Bu durumda kazanılan öğrenme, gelecekteki öğrenmeyi bozar ve pasifliğe yol açar. Dolayısıyla, organizma, problem için bir çözüm olsa bile sonradan bir problemi çözemez. ÖÇT, köpekler üzerinde bir dizi deneysel çalışma ile başlamış olsa da zaman içerisinde çocuk gelişimi, hastalığa yatkınlık, yaşlılık sorunu ve depresyon gibi çok çeşitli insan davranışlarına genişletilmiştir (Ateş, 2018: 45).

Örgütlerde ve çalışma ortamında öğrenilmiş çaresizlik, bireysel özelliklerden ve/veya örgütün benimsediği kültür ve yönetim anlayışından kaynaklanabilmektedir. İşine karşı ilgisiz olan bir çalışanın çevre üzerinde olumsuz bir etkisi vardır ve bu da örgütsel öğrenilmiş çaresizliğe yol açmaktadır. Örgütsel olarak ortaya çıkan öğrenilmiş çaresizlik bir hastalık olarak kabul edilmekte ve bu hastalığın tedavisi örgütün başarısı açısından önem kazanmaktadır (Kümbül, 2006:183). Diğer yandan öğrenilmiş çaresizliği önleyen veya destekleyen karakteristik özellikler söz konusudur. Örneğin, utangaçlık öğrenilmiş çaresizliği tetikleyen bir özelliktir; optimizm ise çaresiz davranmanın önüne geçebilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik etkileri, terapi ile azaltılabilmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji veya öğrenilmiş optimizm, bireylerin ve toplumların gelişmesine imkân veren güçlü yanların incelenmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Gül ve Oktay, 2009: 424).

2.1.4. Kraliçe Arı Sendromu

Başarılı kadınların birçoğunun kariyer geçmişi incelendiğinde geçmişlerinin, cinsiyetleri dolayısıyla yaşadıkları problemler ve karşılaştıkları engellerle dolu olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların birçoğu, kariyer yolunu engellerle çevrili bir labirent olarak tanımlamaktadır (Ellemers, 2014: 50). Erkek egemen bir iş ortamında kadınlar için liderlik pozisyonlarını elde etmek oldukça güçtür. Erkek egemen bir toplumda lider erkeksi özellikler gösteren eril bir profildir ve kadının cinsel özellikleri ve rolleri bu profil ile tam olarak örtüşmemektedir (Derks vd., 2016: 457). Erkeklerin liderlik pozisyonlarında kadınlara karşı önyargılı olduklarına sıklıkla inanılsa da erkek egemen iş ortamlarında başarı peşinde koşan kadınların diğer kadınlara karşı olumsuz bir tutum sergileyebileceğine ve kendilerini kadınlardan uzaklaştırabileceğine dair kanıtlar vardır. Üst yönetim pozisyonlarındaki bazı kadınlar, alt kademedeki kadınları teşvik ve motive eder, onlar için rol model olarak hizmet ederler. Ancak, daha üst konumdaki bazı

kadınlar, diğer kadınlara destek olmak yerine daha düşmanca ve ayrımcı bir tutum sergilemektedirler (Ellemers vd., 2004: 325). Staines vd., (1974), bir çalışma ortamında başarılı olan kadınları, o örgütteki tek “kraliçe” olarak tanımlamakta ve bu bağlamda diğer kadın hareketlerinden uzaklaşarak karşı çıkan kadınları tanımlamak için “kraliçe arı sendromu” kavramını kullanmaktadırlar (Baykal ve Soyalp, 2020: 167).

Örgütlerde kraliçe arı sendromunun ne anlama geldiğini anlamak için örgütsel özdeşleşme düzeylerine bakılması faydalı bir yaklaşımdır. Temeli sosyal kimlik kuramına dayanan ve Tajfel (1972) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme kavramı, bireyin belirli bir gruba ait olma duygusu ve o grubun ya da örgütün özellikleriyle özdeşleşmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, kişinin örgütle özdeşleşme oranı, örgütün özelliklerini kendisi ile bütünleştirebilmesi ile ilgilidir. Kraliçe arı sendromunda, kadın yöneticinin içinde bulunduğu çalışma ekibiyle zayıf bağları vardır ve örgütle özdeşleşme düzeyi çok düşüktür ya da hiç yoktur (Baykal vd., 2018: 117).

Kraliçe arı sendromu, cinsiyet eşitsizliğinin meşrulaştırıldığı ve sürdürüldüğü iş ortamında yaygın bir dinamik olarak görülmektedir. Kraliçe arılar, erkeksi örgüt kültürlerine asimile olmakla beraber, kadınların erkeklerden daha duygusal ve daha az hırslı olduğu şeklindeki olumsuz klişe algıyı kabul edebilmektedirler. Bununla birlikte kraliçe arılar kadın ile erkek arasındaki cinsiyet hiyerarşisini yerinde tutacak süregelen ayrımcılığı da reddedebilmektedirler (Derks vd., 2016: 463). Ayrıca, erkek yöneticilere kıyasla kraliçe arılar daha az destekleyici ve genç kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri ve gelişmeleri için yardımcı olmaya daha az istekli olabilmektedirler (Derks, 2017: 1298).

Bu tür olumsuz değerlendirmeler, kadın astların gerçek fırsatlarını göstermelerini sınırlandırabilmektedir. Kraliçe arı sendromu, kadınların getirebileceği bazı farklı bakış açılarını ve tarzları bile sınırlandırmaktadır. Kadınların kendilerini erkeksi çalışma ortamına uygun davranmak zorunda hissetmeleri, örgütsel çalışmaya kendi bakış açılarını eklemelerini engellemektedir (Post & Byron, 2015: 9). Kraliçe arı sendromu, kadın astların kendilerini oldukça rahatsız edici ve çeşitli olumsuz iş sonuçlarına yol açabilecek durumlar içinde hissettikleri olumsuz bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Derks vd., 2016: 464).

Kraliçe arı sendromuna dair kanıtlar çoğunlukla, yüksek pozisyonlardaki kadınların, kadın meslektaşlarının liderlik becerilerini, kariyer bağlılıklarını ve

atılganlıklarını eleştirdiğini ortaya koyan araştırmalardan gelmektedir (Ellemers vd., 2004: 326). Ellemers vd., (2004) bilim alanında çalışan kadınlar arasında gerçekleştirdikleri bir araştırmada sonuçlar, kadın profesörlerin, kadın doktora öğrencilerini, erkek öğrencilere göre kariyerlerine daha az bağlı olarak değerlendirme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, kadın profesörler kendi özelliklerini erkek özellikleriyle tanımlamakta ve kendilerini cinsiyetlerinin özelliklerinden uzaklaştırmaya daha yatkın olmaktadır. Bu tür mesafeli tepkiler, özellikle cinsiyetlerini kariyerlerinin önünde bir engel olarak gören kadınlarda görülmektedir. Bu davranışı yaparak aslında farklılıklarını önemsemekte ve kadın astlarından sosyal olarak uzaklaşmaktadır (Baykal ve Soyalp, 2020: 168). Benzer şekilde Luckerath-Rovers vd., (2013) tarafından yapılan çalışmada, diğer kadın yönetim kurulu üyelerinden uzaklaşan kadınların kendilerini daha erkeksi ifadelerle tanımladıkları ve eğitim düzeylerini diğer yönetim kurulu üyeleriyle karşılaştırdıkları vurgulanmıştır. Ayrıca bu çalışma, daha yüksek örgütsel bağlama ulaşan kadınların çoğunlukla cinsiyet ayrımcılığının varlığını inkâr ettiğini göstermiştir. Bu tür reddedilen ayrımcı davranışlar, kıdemli kadınlar tarafından ifade edilen cinsiyete dayalı kalıplaşmış davranışların cinsiyet ayrımcılığını meşrulaştırabilmesi nedeniyle büyük bir sorun gibi görünmektedir (Baykal vd., 2020: 168).

2.1.5. Süper Kadın Sendromu

Süper kadın sendromu, kariyer sahibi kadınların içinde bulunduğu durumu açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Süper kadın sendromu, anne ve eş olma rolünün gerektirdiklerini tam anlamıyla yerine getirme çabasıdır. Hem çalışan hem de anne olan kadın görevlerini yerine getirmeye çalışırken kendine zaman ayıramamasına ve bu durumun da kadınların daha fazla çalışmasına ve daha fazla sorumluluk almasına neden olmaktadır (Gülec, 2015: 45).

Süper kadın sendromu, çalışma yaşamı içerisinde yer alan kariyer sahibi kadınların ev içerisinde de annelik ve eşlik rolünün gereklerini yerine getirme çabasında olduklarını anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken ikilemde kalmakta ve yaşadığı ikilemin kadının aşırı rol yüklenmesine yol açtığı görülmektedir (Kocacık ve Gökçaya 2005: 213). Süper kadın olmanın yalnızca gerçekleştirilmesi zor olan bir davranış değil aynı zamanda kadın tarafından ödenen ciddi fiziksel ve psikolojik bir bedel olduğu ifade edilmektedir

(Aytaç, 1992: 31). “Süper Kadın” olmaya çalışan kadınların birçoğu bu yükü kaldıramamakta ve bu durum aşırı alkol alan, sinir krizi geçiren ve eşlerinden boşanan kadınların sayısında büyük bir artışa neden olmaktadır (Palmer & Hyman,1993: 69).

2.2 ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERDEN KAYNAKLANAN ENGELLER

Kadınların karşı karşıya kaldığı cam tavan engellerinden biri de örgütsel faktörlerden kaynaklanan engellerdir. İşverenlerin kadın çalışanlara bakış açıları kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine ya da gerilemelerine yol açmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri kadın çalışanlara olumlu baktıklarında, gelişmeleri ve kariyerlerinde yükselmeleri için destek verdiklerinde kadın çalışanın ilerlemesinde ve gelişmesinde rahatlık sağlayacaktır. Diğer yandan işletmelerin kadın çalışanların önlerine koydukları engeller cam tavan sendromuna neden olabilmektedir. Örgüt kültürü ve örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama cam tavan sendromuna yol açan örgütsel faktörler olarak incelenebilir (Jahangirov, 2012: 35). Devam eden bölümde bu faktörler kısaca açıklanmaktadır.

2.2.1 Örgüt Kültürü

1980’lerde önem kazanmaya başlayan ve günümüz iş yaşamında da örgütler için önemli bir husus olan örgüt kültürü, bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2011: 40). Örgüt kültürü ise kısaca, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003:148). Örgüt kültürü, işletmeler açısından ele alındığında temel olarak, bir organizasyonda çalışmaların nasıl yürütüleceği noktasındaki tutum ve davranışları belirtir (Çiftçi vd., 2010: 27). Örgüt kültürünün kadın çalışanlara yönelik tutum ve uygulamaları şekillendirdiği düşünüldüğünde, cam tavan oluşumunu destekleyici veya azaltıcı yönde bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır (Öğüt, 2006: 63).

Bazı işletmelerde, kadın çalışanlarla çalışmak istemeyen erkek çalışanlar ve kadın çalışanlarla iletişim kurmak istemeyen erkek müşteriler mevcuttur. Bu durum işverenlerin işe alımlarda ayrımcılık yapmalarına sebep olmaktadır (Akçamete, 2004: 6). Özellikle çocuklu bir kadın çalışmak istiyorsa, işletmeye yeterli vakit ayırmayacağı ve uzun iş seyahatlerine gidemeyeceği gibi yerleşik olan düşünce kalıpları nedeniyle işe

alımlarda erkek çalışan tercih edilebilmektedir (Jahangirov, 2012: 36). Bu noktadaki bir diğer önemli husus ise, işe eleman alınırken mülakatlarda kadın ve erkeklere farklı kriterlerde sorular yöneltilmesidir. Kadın çalışanlara genellikle özel hayatları, medeni durumları ve özellikle çocuk yapma zamanlarına yönelik kesin cevaplar beklenirken, erkek çalışanlar için böyle bir beklenti söz konusu değildir. Dolayısıyla kadınların özel hayatlarının yoğunluğuna göre işe alınmama durumları ortaya çıkabilmektedir (Varoğlu, 2001: 333). Sonuç olarak üst yönetim kademelerinde erkeklerin yoğun olarak görülmesi erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayabilir. Erkek egemen bir örgüt kültürünün oluşması ise kadın çalışanlar için tepe yönetimine ulaşmakta engel teşkil edebilir (Sezen, 2008: 11).

2.2.2 Örgüt Politikası

Örgüt politikaları kadınların kariyer gelişimlerini doğrudan etkilemektedir. Bazı örgüt politikaları kadınların kariyer gelişimlerinde onlara fırsatlar sunarken, bazı örgüt politikaları engeller ortaya koyabilmektedir. Örgütlerde işe alınma, ücretlendirme, görevlendirme gibi konularda, kadınlar erkeklere oranla daha fazla ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Kadınların evli ve çocuklu olmaları onların uzun seyahat yapmalarına bir engel olarak görüldüğü için bu tür yatırımlar kadınlar için daha az yapılmaktadır (Öztürk, 2011: 45).

Örgütlerin performans değerlendirme politikaları da kadınların kariyerlerini etkilemektedir. Geleneksel bir erkek işinde eşit üretkenlik söz konusu olduğundan, çoğunlukla erkeklerin başarısı yeteneğe bağlanırken, kadınların başarısı ise şans faktörü ile açıklanmaktadır. Başarısızlık durumunda erkeğinki şanssızlık olarak nitelendirilirken, kadının yetenek ve beceri düzeyinin yetersizliği açıklama faktörü olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, kadınların işlerini başarıya yönünde geleceğe dönük olarak düşük potansiyel taşıdıkları inancı ortaya çıkmaktadır (KSGM, 1999: 15). Ataay (1998: 251)e göre; örgütlerin ücret politikalarında da kadınlara yönelik farklılıklar gözlenmektedir. Nitekim kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında hem Amerika'da hem de Avrupa'da daha az ücret aldıkları görülmüştür. Bu durum ise kadınların genelde kadın işleri olarak tanımlanan işlerde çalışması ile açıklanmaktadır. Örgütte üst düzeydeki sorumluluklar için birer atlama taşı olarak görülen iş görevlendirmeleri ve deneyim fırsatlarından kadınların daha az yararlandırılmaları da onların üst düzey yönetim kademelerine hazırlanmasını güçleştirmektedir. Birçok örgütte bu tip üst düzey yönetimsel eğitimler resmi olmayan

iletişimle belirlenmekte ve yürütülmektedir. Yöneticiler bu eğitimlere katılacak kişileri objektif olmadan seçmektedirler. Bu sebeple daha çok tanıdıkları ve yanlarında kendilerini iyi hissettikleri kişileri yani çoğunlukla erkek yöneticileri seçmektedirler (Ataay, 1998: 251).

2.2.3. Mentor Eksikliği

Mentorluk kısaca danışmanlık, öğretmenlik, destekleyicilik, koçluk, avukatlık, koruyuculuk, rol modeli ve rehber görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür (Ceylan, 2004: 1). Mentorlar aynı zamanda danışman, destekçi, eğitimci, üstat, sponsor ve rol model olma sıfatlarını barındırmaktadırlar. Bu bağlamda mentorun sıfatlarından olan danışman kendi bilgilerini paylaşmakta istekli, kariyer deneyimi olan kişi iken, destekçi, duygusal, ahlaki ve manevi cesaret veren kişidir. Mentoru tanımlamada kullanılan eğitimci, kişinin performansı ile ilgili geribildirim verendir, üstat ise, bilgi, birikim, deneyim, yaşantı ve tekniklerini aktaran kişidir. Son olarak sponsor, bilgi kaynaklarını elde etmede ve fırsatlar yaratmada yardımcı olan kişi iken, rol model, davranışları, yaşantısı ve kişiliği ile takipçisine rol modeli oluşturmaktadır (Zelditch, 1990: 11).

Mentorluk kavramını benimseyen kadın yöneticilerin özgüven kazandıkları, farkındalıklarını ve becerilerini kullanma düzeylerini arttırdıkları gözlemlenmiştir (Ceylan, 2004: 1). Kadın mentorlar kadın çalışanlar için bir rol model oluşturabilecekleri için daha da önemli olabilmektedir. Kadın mentorlar, alt yönetimde çalışan kadınlara yardımcı olabileceği gibi kadın yöneticiler için de potansiyel yararlar sağlamaktadır. Bundan dolayı mentorluk kavramı hem kadın çalışanlara hem de kadın yöneticilere daha üst kademelere ulaşmada çift yönlü bir fayda sağlamaktadır (Ataay, 1998: 249-250). Kadın mentorların bu önemine rağmen işletmelerde görevli kadın çalışanlar, kadın mentor eksikliği çekmektedir. Nedeni ise örgütlerde mentorluk pozisyonundaki kadın yöneticilerin yeterli düzeyde olmamasıdır. Ayrıca yapılan araştırmalar kadınların etkili mentorluk ilişkileri geliştirmede çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Kadınların erkek mentor bulmakta zorlanmasının nedenleri ise; örgütlerde bilgi ağlarına ulaşma, tokenizm (numunecilik), cinsiyet stereotipleri, sosyalizasyon uygulamaları ve çapraz-cinsiyet (cross-gender) ilişkileriyle ilgili kabul edilen normlar olarak sıralanmaktadır (Catalyst, 1993: 25).

Örgütlerde kadınların erkeklere oranla daha fazla mentorluk ilişkilerinden yararlanması gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü ve politikaları ya da bireysel engeller gibi birçok faktör kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Kadınlar mentorluk ilişkisi sayesinde karşılaştıkları bireysel ve örgütsel engelleri daha rahat aşarak özgüven kazanabilmektedir (Öztürk, 2011: 45). Ancak günümüz iş dünyasında kadın mentor eksikliği önemli bir sorun olarak görülmektedir. Sonuç olarak, kadınların örgütte mentorluk ilişkilerinden erkekler kadar fazla yararlanamayışı, mentor olabilecek kadın yöneticilerin azlığı kadınların kariyerlerinde bir cam tavan engeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk, 2011: 45).

2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Örgütlerde resmi yapıların yanı sıra, hiyerarşide tanımlanmamış grupların oluşturduğu resmi olmayan (infomal) yapılar da söz konusudur. Örgüt içerisinde oluşan infomal yapılar sosyal ihtiyaçlar dolayısıyla oluşan doğal gruplaşmalardır. Diğer bir ifade ile bu gruplar bilinçli oluşturulmuş değil, doğal olarak kendiliğinden oluşan gruplardır (Matteson vd., 2005: 315). Resmi yapının içinde resmi olmayan örgüt her zaman vardır. Resmi olmayan örgüt; resmi yapının içinde tanımlananlara bakılmaksızın, örgütte çalışan insanların etkileşiminden, insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarından, grupların kendi ilişkileri ve davranış normlarının gelişiminden meydana gelmektedir (Guirdham, 1995: 100).

İnfomal iletişim resmi yapıyı büyük ölçüde etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle yöneticiler infomal iletişime gereken önemi vermelidirler. İnfomal iletişim sayesinde kişiler örgütte neler olup bittiğini, hangi mevkilerin boş olduğunu, kimlerin bu mevkilere aday olduğunu, insanların örgüte karşı nasıl bir tutum içerisinde olduğunu, kişilerin hangi motivasyon araçları ile daha iyi motive edildiğini görebilirler. Ancak toplumda genellikle erkeklerin baskın olduğu iletişim ağları kurulmakta ve kadınlar bu ağlara girmekte zorlanmaktadırlar. Erkeklerin kendi aralarında kurdukları bu ağ “old boy network” olarak adlandırılmaktadır. Erkekler örgütü ilgilendiren önemli bilgilere kadınlardan önce sahip olmaktadır. Kadın yöneticiler erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlandıkları için bazı fırsatlardan haberdar olma, örgüt politikaları hakkında bilgi elde etme, başarı için önemli olan desteği, bilgiyi, gücü alma, diğer yöneticilerle ilişki kurma gibi konularda bir cam tavan engeli yaşamaktadırlar. Erkekler ise çalışma yaşamında hemcinsleriyle oluşturdukları ortak geçmiş ve kültür sayesinde daha etkili

iletişim kurmaktadır. Bu nedenle daha önce oluşturulan bu ağa kadınları ve kadın yöneticileri kabul etmemektedirler (Öztürk, 2011: 46).

2.3 TOPLUMSAL FAKTÖRLERDEN KAYNAKLANAN ENGELLER

Kadınların toplum içerisinde uygun meslek seçimlerini etkileyen cinsiyetçi “Mesleki Ayrım” ve “Toplumsal Önyargılar” (Stereotipler) yöneticilik kademesine yükselme imkânlarını ve bu konuda kendi kararlarını verebilme süreçlerini etkilemektedir. Devam eden bölümde bu iki değişken ele alınmaktadır.

2.3.1 Mesleki Ayrım

Kadınlar tarih boyunca üretimin her aşamasında çalışmışlardır. Hem ailelerine hem de ülke ekonomisine olumlu yönde katkıları olan kadınlar, işgücü piyasasındaki bugünkü konumlarını çetin mücadeleler sonucu elde etmişlerdir. Ancak yapılan çalışmalar, dereceleri farklı da olsa kadınların işgücü piyasasında çeşitli sorunlarla karşılaştıklarını göstermektedir. Bu sorunların nedenlerinin başında cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık gelmektedir. Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık kadının işgücü piyasasındaki konumuna odaklanan bir konudur. Kadının işgücü piyasasındaki konumunun iyileştirilmesi ise kadına yönelik istihdam politikaları ve gelişimi ile ilişkilidir. Kadının işgücü piyasasındaki konumunun iyileşmesi, ülkelerin kalkınma sürecine olumlu olarak yansdığından kadına yönelik istihdam politikaları önemini daha da artmıştır (Parlaktuna, 2010: 1217-1230).

Yapılan çalışmalar ve istatistiki veriler, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının işgücü piyasasındaki konumunu ve eğitim, gelir, sağlık gibi sosyal değişkenlerini olumsuz olarak etkilemektedir. Alan yazında cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusu ile ilgili teoriler, işgücü piyasasını arz ve talep yönleriyle ele alarak analiz etmektedir. İşgücü arzına yönelik teoriler, kadınların neden belli tipteki meslekleri tercih ettiklerini analiz etmektedir. İşgücü talebi ile ilgili teoriler ise işverenin belirli meslekler için neden erkekleri veya kadınları tercih ettiklerini ve firmalardaki kadın veya erkeklerin terfi etmelerinde ve kariyerlerinde ilerlemeleri konusunda farklı fırsatlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Söz konusu teorilerdeki “tercih” kelimesi “bireyin daha önce öğrenilmiş ve cinsiyet tabanlı faktörler tarafından belirlenen değerleri ön plana alarak karar alması” şeklinde tanımlanmaktadır (Parlaktuna, 2010: 1217-1230).

Cam tavan sendromunda toplumsal kaynaklı engeller içerisinde değerlendirilen mesleki ayırmda bir diğer önemli husus işlerin cinsiyet odaklı gruplandırılmasıdır. Nitekim birçok toplumda meslekler yatay olarak katmanlaşarak “kadın işi” ve “erkek işi” olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel olarak “kadın işi” düşük statülü ve ücretli, geçici, güvencesiz olan niteliksiz işler olarak tanımlanırken, “erkek işi” yetki ve sorumluluk gerektiren, yüksek ücretli, sürekli, güvenceli olan nitelikli işlerden oluşmaktadır (Şahin, 2002: 41). Aynı beşerî sermaye donanımına sahip olan kadın ve erkeğin aynı meslekte farklı iş pozisyonlarında yer alması, dikey katmanlaşma olarak tanımlanmaktadır. Bugün kadınların sosyal ve ekonomik yaşamda aldıkları roller artmış olmasına rağmen, üst yönetim kademelerine erkekler kadar ulaşamadıkları ve terfi ayrımcılığına maruz kaldıkları görülmektedir. Cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusu olan terfi ayrımcılığı cam tavan kavramı ile açıklanmaktadır (Karaca, 2007: 64-65).

2.3.2. Stereotipler

İş dünyasında erkek ve kadınların meslekleri gibi bir ayırım yapılmakta ve bu meslekler eril ve dişil rollere göre düzenlenmektedir. Bu önyargılara stereotip kavramı denilmektedir (Gürses, 2005: 155). Stereotipleme, geçmiş deneyimlere ve kültürel değerlere dayanarak, bir insanın kişisel görüşleri ve bulunduğu gruptaki tüm insanları aynı kapsamda değerlendirmektir (Barutçugil, 2002: 26). Kadın ve erkek arasında atfedilen stereotipler farklılık göstermektedir. Örneğin kadınlar bağımlı, sıcak, duygusal ve zarif görülürken; erkek bireyler ise hırslı, yetenekli, çalışkan, bağımsız görülmektedir. Stereotiplerin kullanılması doğaldır, fakat bireylerin yargılanması ve önyargı ile yaklaşılması durumunda kötü sonuçlara sebebiyet verebilmektedir (Arbak vd., 1994’ten akt. Güleç, 2015: 50). Önyargılı cinsel stereotipler kadınların üst kademelere yükselmesini engelleyen faktörler arasında ön plana çıkmaktadır. İzraeli vd., kadınların yönetici konumuna gelmelerini engelleyen bazı kalıplaşmış önyargıları üç grupta toplamışlardır (KSSGM, 2000: 18):

- Erkek ve kadın arasında kişilik farklılıkları olduğu düşüncesinden kaynaklanan, cinsiyet özellikleri ile ilgili kalıplaşmış önyargılar. Örneğin, kadınların erkeklerden daha duygusal, bağımlı ve pasif; erkeklerin ise kadınlara oranla daha rasyonel ve hırslı olarak düşünülmesi.
- Erkek ve kadın arasında toplumsal rol farklılıkları olduğu düşüncesinden kaynaklanan, cinsiyet rolleri ile ilgili kabullenilmiş önyargılar. Örneğin, kadının

saldırganlık göstermemesi ve erkeklere emir vermemesi, erkeğin ise kadından emir almaması gerektiği şeklindeki inançlar.

- Meslekleri cinsiyetlere göre etiketleme eğilimi. Örneğin, erkekler yönetici, kadınlar sekreter gibi.

Stereotipler cam tavan engellerinin bir başka nedeni olarak incelenmektedir. Erkekler, kadınları ilerlemeleri yönünde tehdit olarak görerek kadınlara karşı rekabet üstünlüklerini kaybetmekten çekinmektedirler. Bu durum ise erkek çalışanların kadın çalışanlara ön yargı ile yaklaşmalarına neden olabilmektedir. Ön yargı kalıplarının bazıları şunlardır (Ataay, 1998: 245):

- Kadınlar çalışmak istemezler,
- Mesai saatleri dışında çalışma istekleri yoktur,
- Kariyerlerine bağlılıkları erkeklere bağlılıklardan düşüktür,
- Kadınlar sert ve dayanıklı değildir,
- Çalıştıkları ülke dışına çıkmak istemezler,
- Karar verme kapasiteleri düşüktür,
- Kadınlar çok duygusaldır.

Sonuç olarak kadınlara yönelik düşünülen bu tarz ön yargılar ve tutumlar, kadın çalışanların üst yönetimlere ulaşmasını ve yükselmelerini engelleyen cam tavan engelleri arasında sayılmaktadır.

3. CAM TAVAN ENGELİNİ AŞMA STRATEJİLERİ

Kadınların örgüt içerisinde performanslarını tam olarak kullanabilecekleri kademelere ilerlemelerini engelleyen cam tavan engelini aşmada farklı stratejiler bulunmaktadır. Knutson & Schmidgall (1999) araştırmalarında, konaklama ve turizm sektörlerinde cam tavanla ilgili faktörleri ve cam tavanı kırmada kullanılacak stratejileri araştırmışlardır. Ayrıca cam tavan engelinin aşılması ile ilgili başka bir kapsamlı çalışmayı Ragins vd., (1998), Fortune 1000 şirketleri üzerinde yapmışlardır. Buna göre kadınların kariyerlerinde üst yönetim pozisyonlarına ilerleyebilmelerinde karşılaştıkları cam tavan engellerini kırmak amacıyla yararlanabilecekleri stratejiler şu şekilde sıralanabilir (Erçen, 2008: 33):

- Üniversite ve mesleki eğitim edinme stratejisi
- Sosyal ilişki geliştirme stratejisi

- Yüksek performans gösterme stratejisi
- Pozitif ayrımcılık
- Mentordan yardım alma stratejisi

3.1 ÜNİVERSİTE VE MESLEKİ EĞİTİM EDİNME STRATEJİSİ

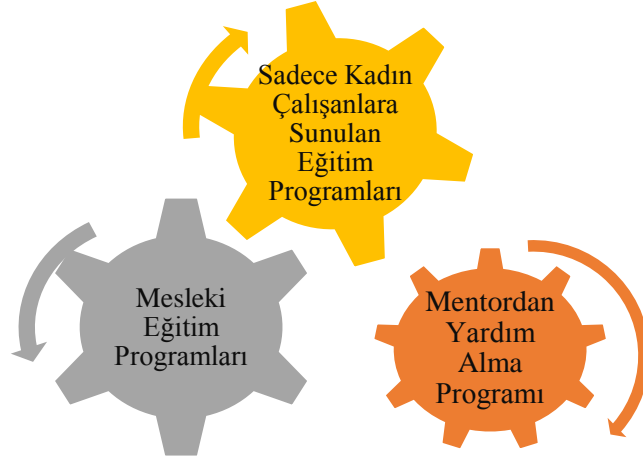
Günümüz iş yaşamında kadınların istihdamda yerini alması, kariyerlerinde başarılı bir şekilde yükselmeleri, kadınlara yönelik ön yargı kalıplarının kırılması için eğitime ağırlık verilmesi ve mesleki eğitimin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Ekonomik gelişme aşamasında kadın çalışanlara daha fazla imkân sağlanması ve öncelik verilmesi, kadın çalışan sayısının artırılması, kadınların iş yaşamında arz bakımından bazı faktörler karşısında erkek çalışanlara göre daha esnek olmaları, kadın çalışanlar için ayrıcalıklı ve kalite boyutuna sahip istihdam politikalarının ortaya konulmasını gerektirmektedir. Ayrıca, kadınlara sağlanacak mesleki eğitim bir taraftan daha nitelikli işgücü artışı sağlarken bir diğer taraftan da tüm toplumun kültür düzeyini yükseltecektir (Cam, 2003 :1). Üst düzey yönetim kademelerine yükselmek isteyen kadın çalışanlar açısından eğitimin önemi ve gerekliliğinin oldukça fazla olduğu söylenebilir (Sezen, 2008: 33). Kadınların erkek egemen iş dünyasında kendilerine yönelik olumsuz önyargı ve tutumları yıkabilmeleri için eğitim düzeylerini yükseltmeleri ve mesleki eğitim becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Niteliği ve ücreti yüksek olan işler için her zaman yüksek eğitim gerekmektedir. Bu nedenle kadınların eğitim düzeylerinin yüksek olması ve mesleki eğitim becerilerini sürekli geliştirmeleri gereklidir (Öztürk, 2011: 52).

Wentling (1996: 259)'in gerçekleştirdiği bir çalışmada, kadın yöneticilere, kariyer gelişimleri için en önemli faktörler sorulmuş ve yöneticilerin en sık belirttikleri faktörler, kadınların eğitim durumu ve sıkı çalışma olarak sıralanmıştır. Kadınların yarısı ise orta düzey yöneticilik için lisans derecesinin gerekli olduğunu, diğer yarısı ise, en az yüksek lisans derecesinin yeterli olabileceğini düşünmektedirler. Görüldüğü gibi kadın yöneticiler, kariyer gelişimi için yüksek derecede eğitime sahip olmaları gerektiğinin farkındadırlar (Aydağ, 2012: 129).

Lockwood (2004) konuya yönelik çalışmasında, insan kaynakları birimlerinin cam tavan engellerinin kırılmasındaki rolüne vurgu yapmış ve işletmelerdeki insan kaynakları birimlerine bu konuda bazı tavsiyelerde bulunmuştur. Bu tavsiyelerden en önemlisi, kariyer gelişiminde kadınların eğitim alması ve bu konuda desteklenmesidir.

Bu çerçevede, kadınların kişisel gelişimi sağlanarak uluslararası görevlendirmelerle lider yetiştirme programlarına dahil edilmelidir. Kadınların aldığı eğitimleri, işletme tarafından yurtdışı projelerde uygulama imkanları verilmesi, bu eğitimlerin verimliliğini arttıracaktır. Ayrıca aynı çalışmada, kadınların yönetim becerilerinin artırılması için uluslararası iş rotasyonları tavsiye edilmiştir (Erçen, 2008: 35).

Şekil 4. Yönetici Gelişimi Amacı Doğrultusunda Yapılan Programlar



Kaynak: Öztürk, 2011: 53.

Lewis & Fagenson (1995), yaptıkları çalışmada yönetici geliştirmek amacıyla üç program üzerinde durmuşlardır. Bunlar; sadece kadın çalışanlara sunulan eğitim programları, kadın ve erkeğin birlikte katıldığı mesleki eğitim programları ve mentordan yardım alma programıdır (Öztürk, 2011: 53). Şekil 4'te üzerinde durulan bu programların ilk aşaması, yalnızca kadınların katıldığı eğitimleri içermektedir. Yönetici ya da yönetici pozisyonlarına aday olan kadınların katıldığı bu programlar genellikle örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, karar verme ve liderlik gibi yönetim becerisi geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamalı dersleri içermektedir (Erçen, 2008: 33-36).

Programın bir diğer aşaması ise mesleki eğitim programlarıdır. Mesleki eğitim programları yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmek amacıyla kuramsal ve uygulamalı dersleri içermektedir. Programların en önemli avantajı, kadınların eğitime katıldıktan sonra parçası olacağı erkek egemen iş yaşamı ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini erkekler ile geliştirmesidir. Kadınlar henüz adaylık aşamasında, kendisi ile bir erkek rakibinin farklı yönlerini görebilmektedirler. Programların bir diğer avantajı ise, erkek yönetici adaylarının kadınlara yönelik potansiyel önyargılarının bu eğitim ortamlarında azalması ya da

tamamen kaybolmasıdır. Lewis & Fagenson (1995)'nin belirttiği programın son aşaması, cam tavanı aşma stratejileri içerisinde ele alınan mentordan yardım alma programlarıdır (Erçen, 2008: 33-36).

Sonuç olarak, cam tavan sendromu kadın çalışanın liderlik yeteneğinin olmamasından ya da işvereninden kaynaklanabilmektedir. Ancak bu engeli kırmanın tek yolu eğitimidir. Çalışan ve işverenin eğitilmesinin yanı sıra, toplumun da eğitilmesi gerekmektedir. Çünkü kabul edilen yasalar tek başına ayrımcılığı ortadan kaldırmayacaktır. Ayrımcılığın ortadan kaldırılmasında tüm tarafların çabası gerekmektedir (Cherian, 1993: 24).

3.2. SOSYAL İLİŞKİ GELİŞTİRME STRATEJİSİ

İşletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirmek erkek egemen iş dünyasının içerisinde bulunan kadınların iş dünyasına uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu ilişkileri geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçiminin farkına varmaktadır. Bu farkındalık ise kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmelerinde önemli bir yere sahiptir (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Ragins vd., (1998: 28-42) gerçekleştirdiği çalışmada, kişinin iş ortamında çalışma arkadaşları ile etkin sosyal bağlar kurmasının, kariyerinde yükselmesi ve ilerlemesi açısından önemli olduğu vurgulanmıştır. Kadınların sıklıkla kullandığı bir diğer strateji ise erkek çalışanları rahatsız etmeyecek davranış ve tutum geliştirmeleridir. Lockwood (2004), çalışmasında kadınların karşılaştığı bu tür engelleri aşmaları için kabul görmüş liderlik biçimlerini ve iletişim tiplerini anlaması ve uygulaması için daha fazla sosyal ilişkiler geliştirmelerini önermiştir. Çalışmada vurgulanan bir diğer önemli nokta ise kadın çalışanların, erkek ilişki ağlarına katılmamalarının kariyer ilerlemelerinde önemli engellerden birisi olduğudur (Öztürk, 2011: 54-55). Erkek egemen örgüt kültüründe kadınların sosyal ilişki geliştirmeleri iş dünyası içinde uyumlarını kolaylaştırması açısından oldukça önemlidir. Nitekim sosyal ilişki geliştiren kadın çalışanlar iş hayatında kabul görmüş davranış şekillerinin ve üslupların farkına vararak kariyer gelişimlerine önemli bir katkı sağlayarak cam tavan engellerini de daha kolay kırarlar (Bozdoğan, 2020: 30).

3.3. YÜKSEK PERFORMANS GÖSTERME STRATEJİSİ

İş yaşamında yüksek performans gösterme stratejisi kadınların cam tavan engelini aşmak için en sık kullandıkları stratejilerden biridir ve genel olarak

beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenek geliştirmek olmak üzere üç temel husustan oluşmaktadır (Halo, 2015: 33). Kadın çalışanlar iş yaşamında ön plana çıkabilmek ve kariyerlerinde üst kademelere gelebilmek için erkek çalışanlara göre daha fazla çalışmak, yüksek performans sergilemek, potansiyellerini ve yönetici olarak güvenilirliklerini kanıtlamak zorunda hissetmektedirler ve bu şekilde iş yaşamında karşı karşıya kaldıkları cam tavandan kurtulmaya çalışmaktadırlar (Gülbay, 2012: 86).

Knutson & Schmidgall (1999), kadınların kariyerlerinde yükselebilmelerinde en önemli strateji olarak, çok çalışarak beklentileri aşmayı belirtmişlerdir. Kariyer gelişimi için kişisel olarak yapılabilecek stratejilerin başında, düzenli olarak beklentileri aşmak diğer bir deyişle üstün performans sergilemek bulunmaktadır. Aynı çalışmada, yönetici adayı kadının başvurabileceği bir diğer strateji olarak ise, üst yönetimle uyumlu çalışma davranışları geliştirmek belirtilmiştir (Erçen, 2008: 41-42).

Kadınların diğer çalışanlara göre daha çok çalışması, özellikle erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir strateji olduğu, Lockwood'un (2004), çalışmasında da belirtilmiştir. Ayrıca Lockwood (2004), kadınların mevcut işlerini terk etme nedenlerinden birisi olarak kadının sahip olduğu becerileri kullanabileceği, daha iyi performans sergileyebileceği bir iş bulma arayışına işaret etmiştir. Ayrıca, kadınlar örgütlerdeki zor ve görünürlüğü yüksek görevlerde yer almaya çalışarak, hem üst yönetim için bir alıştırma görevi görme hem yetenekleri sergileme fırsatı bularak üst yönetimdeki karar alıcılar tarafından fark edilme fırsatına sahip olabilmektedirler. Kadınların çalıştıkları örgütlerde farklı bölümlerde çalışarak deneyim kazanmaları da üst yönetime yükselmelerin avantaj sağlayabilmektedir (Taşkın ve Çetin, 2012: 24).

Ragins vd., (1998) yılındaki çalışmasına göre, kadınların istikrarlı biçimde ve beklenenin çok daha üstünde performans sergilemesi, kariyer geliştirme hedeflerindeki vazgeçilmez bir stratejisidir. On üç ayrı stratejinin incelendiği bu geniş kapsamlı çalışmada, beklenenin üstünde performans sergileme stratejisi en sık başvurulan ve en kritik öneme sahip stratejidir. Bu strateji, üç ana konuyu içermektedir; bekleneninden çok çalışmak, diğer adaylardan daha fazla çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek. Bu hususlar, yönetici kadınlarla gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmelerde, yönetici kadınlar, diğerlerinde olmayan yeteneklere sahip

oldukları ve herkesten daha fazla çalıştıkları için kariyerinde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (Erçen, 2008: 41-42).

3.4. POZİTİF AYRIMCILIK

Pozitif ayrımcılık, bir grup insanı doğrudan kendi kusurları olmaksızın dezavantajlı hale getirdiği düşünülen belirli özelliklerin (tipik olarak cinsiyet, ırk/etnik köken, engellilik, din, cinsel yönelim ve yaş) özel olarak tanınmasıdır. Bu özellikleri adayları değerlendirmek için meşru kriterler haline getirmek, dezavantajlı resmi karar verme sürecine getirir (Noon, 2010: 728-729). Pozitif ayrımcılık uygulamaları herkes için eşit fırsatlar sunabilmektedir. Kadın erkek eşitliği politikaları yasal düzende eşitlik yanında, eşit toplumsal sonuçlar elde edilmesini amaçlayarak, kadınlara fırsat önceliği sağlayan özel önlemlerin alınmasını gerektiren pozitif ayrımcılık politikaları içermelidir. Bu politikalar sayesinde kadın ve erkekler toplumsal açıdan eşit noktada buluşarak işgücü piyasası da dahil olmak üzere birçok alanda erkek çalışanlarla rekabet edebilmektedirler. Fırsat eşitliği bu koşulun sağlanabilmesi ile mümkün olabilmektedir (Sayın, 2008: 8).

Pozitif ayrımcılık uygulamalarıyla çalışma hayatına katılmak, kariyerlerinde yükselmek isteyen kadınların girişimini ve cesaretini artırabilmek amacıyla, işe alım ve yükselme aşamalarında bir ilan prosedürü geliştirilebilir ve bu prosedür sayesinde kadınlar iş ve yükselme fırsatları hakkında geniş çaplı bilgiye sahip olarak biçimsel olmayan ağlara girememekten kaynaklanan dezavantajlarını yok edebilirler (Akdöl, 2009: 92). İş hayatına katılan kadın çalışanların teşvik edilmesi amacıyla SGK primlerinin bir kısmının devlet tarafından ödenmesi, kadın işgücü maliyetlerinin düşürülmesi ile istihdamın teşvik edilmesi gibi uygulamalar kadınların karşılaştığı cam tavan engelini önlemek için uygulanan pozitif ayrımcılık stratejilerindendir (Sayın, 2008: 118-119).

3.5. MENTORDAN YARDIM ALMA STRATEJİSİ

Mentorluk; geçmiş iş yaşamında üzerine çok düşünülmeyen ve örgütler tarafından çok önemsenmeyen kavramlardan birisidir. Diğer yandan günümüz iş yaşamı açısından değerlendirildiğinde bu kavram örgütlerin başarısı, çalışanların örgüt içerisindeki gelişimleri ve kariyer fırsatları açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Mentorluk kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla mentora gereksinim duydukları ortaya

çıkılmaktadır. Örgüt içerisinde etkin bir mentor desteği fırsatı sunulan kadın çalışanların kariyer gelişimlerinde karşılaştıkları örgütsel ve bireysel engelleri daha rahat aştıkları görülmektedir (Catalyst, 1993: 25).

Mentorluk, kadınlar için kariyer desteği sağlayan önemli bir kariyer geliştirme aracıdır. Mentorlar geçmiş bilgi, deneyim ve tecrübelerini astlara aktararak onları yetiştirme ve yönlendirme çabası içine girerler. Kadınların örgütsel anlamda karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkabilmeleri için onlara tavsiyelerde bulunan bir mentordan yardım almaları cam tavanı kırabilmeleri için önemli bir stratejidir (Öztürk, 2011: 54). Ayrıca, kadın çalışanlar etkili bir mentor desteği alarak uzun dönem amaçlarını tanımlamakta ve bu amaçlara nasıl ulaşacaklarını belirlemede yardım almaktadırlar. Etkili bir mentor, kadın çalışanlara kariyer gelişimlerinde kişisel ilgi göstererek onları cesaretlendirebilmekte ve rol model olarak ilham verebilmektedir. Tüm bu desteğin yanı sıra etkili bir mentorun en büyük faydası, kadınlara sahip oldukları yetenekler üzerinden potansiyellerini gösterebilecekleri fırsatlar yaratabilmesidir (Knutson & Schmidgall, 1999: 65).

Lewis & Fagenson (1995)'e göre, kariyer hayatlarında üst yönetim pozisyonlarını hedefleyen kadınlar açısından mentordan destek almak çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyerde üst pozisyonlara yükselmek üzerine olumlu etkileri yanında stresi azaltma konusunda da önemli etkileri söz konusudur. Bir diğer tarafta ise kadınlar için mentor desteği bulmak erkek çalışanlar için mentor desteği bulmaktan daha zordur. Bu duruma kadınlara yönelik önyargılar sebep gösterilebilir. Kadınlar, kariyer ilerletme konusuna ek olarak kariyerlerinde üst pozisyonlara yükselmelerinde destek olabilecek olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar (Erçen, 2008: 38).

O'Neill & Blake-Beard (2000), kadın mentor erkek çırak ilişkisine neden sık rastlanılmadığına dair araştırmalar yapmışlardır. Bulgular kadın mentor erkek çırak ilişkisinin önündeki engeller olarak, örgütsel özelliklere, cinsiyetler arası etkileşimlere, cinsiyet önyargılarına ve güç kullanımına ilişkin yerleşmiş biçimlere işaret etmektedir. Kadınların mentor desteği bulmalarına engel olan cinsiyetle örtüşen toplumsal önyargılar, kadınların mentor olmasına da engel olmaktadır. Ancak kadın mentorun çok olmaması, yine erkek egemen iş yaşamının bir sonucudur. Kadınlar, yönetim deneyiminde geri planda kaldıkça, mentor olabilmeye olanağından da uzaklaşmaktadırlar (Erçen, 2008: 39).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bağlılık kapsamında literatürde en çok incelenen ve üzerinde durulan iş bağlılığı türü, örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılık, genel olarak örgüt içerisindeki çalışanların, örgütte kalma davranışını oluşturan önemli bir faktör olarak tanımlanmakta ve iş tatmini, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliğin artırılması konusunda taşıdığı rol, akademik çevrelerin ilgisini çekmiş, üzerinde en fazla durulan, incelenen bağlılık türü olmasına neden olmuştur (Çiftçiöğlü, 2008: 49).

Mowday vd., (1979: 225-226), örgütsel bağlılığın çalışanın kuruluşa bağlılık durumunu ve aynı zamanda çalışanın kuruluşun değerleri ve hedefleri ile özdeşleşmesini tanımladığını vurgulamışlardır. Diğer bir tanıma göre ise, örgütsel bağlılık, çalışanlar ve paydaşların örgüt içerisinde devam etme istekleri ve örgüte olan sadakatlerini açıklamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007:10). Durna ve Eren (2005: 211)'e göre, bireylerin çalıştığı kurumun değerlerini kabul etmeleri, bu değerlere ulaşmak için çaba sarf etmeleri ve kurum üyeliğini devam ettirme isteği örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Faloye (2014), kuruluşlar yetenekli bireyleri işe alabildiğinde, eğitebildiğinde ve daha sonra elinde tutabildiğinde, kuruluşun hem üretkenlik hem de finansal sürdürülebilirlik açısından genel istikrarının korunduğunu ileri sürmüştür. Araştırmacı çalışanların örgütsel bağlılığını, çalışanın elde tutulmasının bir göstergesi olarak değerlendirmiştir (Jabari & Ghazzawi, 2019: 80). Örgütsel bağlılık ayrıca, örgütsel liderliğin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmede çalışan etkinliğinin bir göstergesi olarak araştırılmıştır (Singh & Gupta, 2015: 1194).

Allen & Meyer (1990), kavramsal bir model aracılığıyla, örgütsel bağlılığın üç boyutu kapsadığını ortaya koymuştur. Bunlar, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığıdır. Bir çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı, bazı duygusal özdeşleşmeler nedeniyle örgüte bağlı kalma seçimiyle belirlenirken, normatif bağlılık, bireyin örgüt hedeflerine algılanan bağlılığına dayalı olarak yükümlülük duygularıdır. Son olarak, devam bağlılığı bir çalışanın kendi ekonomik durumları nedeniyle kendini bağlı hissetme derecesidir (Jabari & Ghazzawi, 2019: 80).

Nelson & Quick (2008)' e göre bir bireyin bir kuruluşla güçlü bir şekilde özdeşleşmesinin, bireyin örgütsel bağlılığının bir öncüsü olduğunu belirtmişlerdir.

Kendini adanmış çalışan, örgütsel amaç ve hedefleri ilerletmelerine yardımcı olabilecek bir amaç duygusuna sahiptir (Jabari & Ghazzawi, 2019: 81).

Jabari & Ghazzawi (2019: 82)'ya göre, araştırmacıların bir kısmı örgütsel bağlılığı, sosyal kimlik teorisine bağlamaktadır. Bu teori, organizasyonun dış imajı veya algılanan dış prestijiyile bütünleşik bir ilişkidir ve olumlu değerlendirilir. Dolayısıyla bu bağlantı, çalışanların bir kuruluşla güçlü bir şekilde özdeşleşmesinde ve bir kuruluşa bağlılığında bütünleyici bir rol oynar. Diğer araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olanlar olarak sınıflandırmıştır. Tutumsal bağlılık, insanların örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanırken, davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir örgüte kilitlendiği süreç ve örgütsel koşullarla başa çıkma biçimleriyle ilgilidir.

Örgütsel bağlılık işletmeler için önemli olarak görülen konulardan birisidir. İş dünyasında, işletmelerin yaşamlarını etkili, verimli ve kaliteli bir şekilde devam ettirebilmeleri, karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelebilmeleri için sahip oldukları kaynakları verimli bir şekilde kullanmaları zorunludur. Örgütlerin sahip oldukları kaynaklardan en önemlisi ise insan unsurudur (Bozdoğan, 2020: 36). Genel olarak işletmelerin gündemine bakıldığında düşük maliyet, yüksek verimlilik ve optimum kaynak kullanımı ön plana çıkmaktadır. Yetişmiş iş gücü ise en önemli kaynaklardan biri sayılabilir. İşgücünün kendisi hem kaynak durumunda hem de diğer kaynakları kullanacak olan güç konumundadır. Sonuç olarak iplerin ucu bireylerdedir denilebilir (Çetin, 2011: 93). Bir örgütte bulunan çalışanların örgütsel bağlılığı ne kadar yüksekse, o çalışanların problem çözme verimlilikleri, üretkenlikleri ve sorumluluk duyguları da o kadar yüksektir (Bozdoğan, 2020: 37).

Örgütsel başarının arka planındaki ilerletici güç, örgütsel bağlılıktır. Örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar hem içerisinde buldukları örgütü sahiplenirler hem de biz duygusu ile hareket edebilirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 186). Örgütsel bağlılığın, özellikle duygusal bağlılığın hem çalışanlar hem de örgütleri için birçok faydası vardır bunlar şu şekilde de sıralanabilir (Samadov, 2006: 66):

- Çalışan verimliliği
- Geliştirilmiş kurumsal performans
- Çalışan savunuculuğu
- Daha düşük devamsızlık

- Azaltılmış maliyet

Örgütsel bağlılık örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bunun birincil sebepleri, devamsızlık, işi bırakma, geri çekilme ve iş arama faaliyetleridir. İkincil sebepler ise iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarıdır. Üçüncül sebepler özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özellikler iken yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ilişkili unsurlar örgütsel bağlılığı yaşamsal kılan diğer etmenlerdir (Samadov, 2006: 66).

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Vandenberg & Self (1993) ve Vandenberg vd., (1994), örgütsel bağlılığı dört boyutta tanımlamıştır. Söz konusu dört bağlılık biçimi; duygusal, süreklilik, zamansal ve özdeşleşme şeklindedir. Araştırmacılar, farklı zaman dilimlerinde, özellikle organizasyona girişten önce ve organizasyona girişten sonra değerlendirildiğinde, özellikle duygusal, devamlılık ve örgütsel bağlılıkta önemli farklılıklar olduğunu saptamışlardır. Vandenberg & Self (1993), örgütsel bağlılığı önemli ölçüde yeniden tanımlarken, farklı örgütsel kariyer aşamalarındaki bireylerin ekonomik olduğu kadar psikolojik bağlanma düzeylerini de farklı deneyimlediklerini bulmuşlardır (Jabari & Ghazzawi, 2019: 83).

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu incelenmesi gerektiğini savunan araştırmacıların çalışmalarından en önemlileri Allen & Meyer'in çalışmalarıdır (Güçlü, 2006: 23). Allen ve Meyer'in belirttiği örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ve bu yaklaşımların tamamlayıcı ilişkileri birlikte değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilgili hisleri veya inançları ile ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır (Özutku, 2008: 82).

Allen & Meyer'in araştırmalarında, kavramsal olarak "istek ve arzular", "algılanan maliyet" ve "zorunluluk" olmak üzere üç temaya dayanan bir bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin arzu ve isteklilik temeline dayanan "duygusal bağlılık", algılanan maliyet temeline dayanan "devam bağlılığı" ve zorunluluk temeline dayalı olan "normatif bağlılık" olmak üzere üç temel boyutu bulunmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 39). Devam eden bölümde bu üç boyut ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

5.1 DUYGUSAL BAĞLILIK

Duygusal bağlılık, “*kuruma güçlü bir şekilde bağlı olan bireyin örgütle özdeşleştiği, yer aldığı ve örgüt üyeliğinden keyif aldığı duygusal bir bağlılık*” olarak tanımlanmaktadır ve bireyler, büyük ölçüde istedikleri için bir örgüt içinde kalırlar (Allen & Meyer, 1990: 2). Duygusal bağlılık, bir çalışanın duygusal özdeşleşme yoluyla kuruluşa bağlı kalma konusundaki kişisel tercihi tarafından belirlenir ve organizasyona karşı olumlu bir tutumdur (Singh & Gupta, 2015: 1194-1196). Duygusal bağlılık, çalışanın kişisel istek ve değer algısının örgütün amaç ve değer algısı ile uyumlu olması durumunda örgüte bağlı olması ve örgütte kendi isteği üzerine çalışmaya devam etme isteğini ifade etmektedir. Örgütün bir parçası olmaktan memnun olma ve bunu devam ettirme isteğinin olması, duygusal olarak örgüte bağlı hissetme durumudur. Diğer bir taraftan çalışanın bağlı olduğu örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Balay, 2000: 21). Mahal (2012), ise bireyin tutumunun, örgüte kattığı kişisel değerlerle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bireylerin kendilerini bir organizasyona nasıl tanımladıkları ve dahil ettikleri, duygusal bağlılığın gücünü örneklemektedir (Faloye, 2014: 24-25).

Meyer & Allen'in (1997) örgütsel bağlılık modeli, duygusal bağlılığın, bireyin karşılaştığı iş zorlukları, organizasyon tarafından sağlanan rol netliği, hedeflerin doğrudan netliği ve hedeflere ulaşmada yönetilebilir bir zorluk derecesi gibi çeşitli faktörlerden büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir (Jabari & Ghazzawi, 2019: 84). Bireyde duygusal bağlılık geliştirme, örgütsel hedeflerle özdeşleşmenin yanı sıra örgütsel politika ve kültürün içselleştirilmesini de içerir. Bireyin bir örgüte duygusal bağlılığı, öncelikle bir örgütle ilişki kurma arzusunun yanı sıra, bir örgütle özdeşleşmesine dayanır. Bir kişi bir kez organizasyona dahil olduğunda hem birey hem de organizasyon tarafından sahip olunan hedef ve değerlerin algılanan bir bütünleşmesini içselleştirir (Meyer & Allen, 1991: 67).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen & Meyer'in ileri sürdüğü çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44-45):

- İşin cazibesi,
- Rol açıklığı,
- Amaç açıklığı,
- Amaç güclüğü,

- Önerilere açıklık,
- Çalışanlar arasında uyum,
- Örgütsel güvenirlilik,
- Eşitlik,
- Bireye önem,
- Geri besleme,
- Katılım

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörlerine bakılacak olursa, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin çalışanların bağlılığının sağlanmasında anahtar rol oynadığı söylenebilir. Bu tarz bir örgütsel yapının oluşturulması, şüphesiz bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile şekillenecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 45).

5.2 DEVAM BAĞLILIĞI

Meyer & Allen (1991) tarafından örgütsel bağlılığın ikinci bileşeni olarak nitelendirilen devam bağlılığı, ekonomik yatırımların kaybı ve yeni bir iş bulmadaki zorluklar gibi çalışanın maliyet-fayda analizi ile ilgilidir. İş görenin bir şirkette kalıp kalmaması, ayrılmanın algılanan maliyetleri açısından değerlendirilir. Görev süresi, konumsal otorite veya hizmet süresinden etkilenen çalışanlar, ayrılarak kaybedecek çok şeyleri olduğunu düşündükleri için bağlı kalmayı seçerler (Singh & Gupta, 2015: 1194-1196). Devam bağlılığı, organizasyona sözleşmeye bağlı bir bağlılık olarak kabul edilebilir (Beck & Wilson, 2000: 116-117). Bireyin örgütle ilişkisi, örgütte kalarak elde ettiği ekonomik faydaların sürekli değerlendirmesine dayanır. Örgüt üyeleri, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeden elde edilen olumlu dışsal ödüller nedeniyle bağlılık geliştirir. 144 paramiliter polis çalışanının örnekleme oluşturduğu araştırmasında Faloye (2014), bir kuruluştan ayrılma kararı üzerinde örgütsel bağlılığın hangi boyutunun en büyük etkiye sahip olduğunu ölçmek istemiş ve devam bağlılığının çalışanların elde tutulmasıyla ilgili olmadığını saptamıştır (Faloye, 2014: 24-30).

Mahal (2012) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılığının devamlılık boyutunun, bir çalışanın kuruluştaki kalmaya ilişkin maliyet-fayda analizinde genellikle birincil faktör olduğunu ileri sürmüştür. Bununla birlikte hem önceki hem de mevcut araştırmalar, devam bağlılığı ile çalışanları elde tutma arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Jabari & Ghazzawi, 2019: 85).

Devam bağlılığının gücü, örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetler tarafından belirlenir. Ayrılmanın maliyetlerinin çok yüksek olduğu algısı varsa, bireyin

kalması muhtemeldir. Bireyler, yalnızca emeklilik planları, kıdem veya kuruluşa özgü beceriler gibi kaybedebilecekleri birikmiş yatırımlara bağlı oldukları için ayrılmanın maliyetlerini çok yüksek olarak görebilirler. Tersine, daha düşük algılanan maliyetlerle daha iyi alternatifler verildiğinde, çalışanlar organizasyondan ayrılabilirler. Bireylerin bir örgütte kalma ihtiyacı kar temellidir ve devam eden hizmetlerle ilişkilidir, faydaların sona ermesi ise ayrılmayla ilişkili bir maliyettir (Mahal, 2012: 39).

5.3 NORMATİF BAĞLILIK

Meyer & Allen (1991) tarafından örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak önerilen normatif bağlılık, bir çalışanın yükümlülük duygusundan kaynaklanan bağlılık duygusunu yansıtmaktadır. Bu, kişisel bir taahhüden ziyade, verilen hizmetler için tazminat sağlayan işverene sadık kalınan bir toplumsal beklentidir (Singh & Gupta, 2015: 1194).

Normatif bağlılık, bireylerin örgüte karşı görev, yükümlülük ve sadakat duygusu tarafından yönlendirilen çalışma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyeleri, ahlaki nedenlere dayalı olarak örgüte bağlı kalırlar. Normatif bağlı çalışan, örgütün yıllar içinde ne kadar statü veya memnuniyet sağladığına bakmaksızın, örgütte kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu algıladığı için bir örgütte kalır. Normatif bağlılığın gücü, bireyin kabul ettiği kurallar ve örgüt ile çalışanları arasındaki karşılıklı ilişki tarafından belirlenir (Messner, 2013: 79). Mütakabiliyet kavramı, bir fayda alan kişinin, faydayı bir şekilde geri ödeme konusunda güçlü bir normatif yükümlülük veya kural altında olduğunu öne süren sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Bu, bireylerin, örneğin eğitim ve geliştirme yoluyla, kendilerine yatırım yaptıkları için kuruluşa geri ödeme yapma yükümlülüğü algısından bir kuruluşa bağlı kaldıkları anlamına gelir (Singh & Gupta, 2015: 1195).

Örgütlerde normatif bağlılığın gelişimine ilişkin literatür, ampirik olmaktan çok teoriktir. Wiener (1982), bir örgütte kalma zorunluluğu duygusunun, örgüte girmeden önceki ailesel veya kültürel sosyalleşme sürecinden ya da örgüte girişten sonraki örgütsel sosyalleşme ile birey üzerinde uygulanan normatif baskıların birey tarafından içselleştirilmesinden kaynaklanabileceğini öne sürmüştür. Bununla birlikte, bir kuruluş çalışana “önceden ödüller” sağladığında örneğin, üniversite eğitim ücretini ödediğinde veya istihdam sağlamada önemli maliyetleri örneğin, iş eğitimi ile ilgili maliyetleri karşıladığında, çalışan normatif bağlılık geliştirebilmektedir. Diğer bir taraftan bu

yatırımların örgüt tarafından kabul edilmesi, çalışan/örgüt ilişkisinde bir dengesizlik yaratabilmekte ve çalışanların borç geri ödenene kadar örgüte bağlılık göstererek karşılık verme zorunluluğu hissetmelerine neden olabilmektedir (Meyer & Allen, 1991: 72).

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Genel olarak çalışanların bağlı oldukları örgütlerin hedef ve amaçlarını benimsemesi ve bu hedef ve amaçlar doğrultusunda ilerleyerek örgüte uyum göstermesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramının birçok faktör ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; a) işveren bakış açısından kaynaklanan faktörler, b) çalışanın bakış açısından kaynaklanan faktörler ve c) örgüt dışı faktörler olarak 3 temel başlık altında incelenmektedir.

6.1. İŞVERENLERİN BAKIŞ AÇISINDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birincisi işverenlerin bakış açısından kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörler iş yaşamına ilişkin tüm süreçleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen işverenlerin bakış açısından kaynaklanan faktörler aşağıdaki gibi incelenebilmektedir.

6.1.1 Rol belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanın kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için ihtiyacı olan bilgileri net olarak bilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 82). Diğer bir ifade ile rol belirsizliği, çalışanın yetki, sorumluluk ve görevlerinin, örgüt tarafından kesin olarak belirtilmemesidir (Cengiz, 2001: 60-61). Belirli bir görev üzerinde kimin çalışacağı ve nasıl bir çalışma yöntemi izleyeceği konusunda net bir görüşe sahip olmak için bir kuruluştaki iş rolü önemlidir. Bu faktör, duygusal bağlılıkta güçlü bir rol oynar. Bir kişi net bir iş rolüne sahip olduğunda, doğal olarak kişiden gelen bağlılık daha yüksek olacaktır. İş rolü belirsiz ve çelişkili olduğunda, kuruluşa bağlılık daha düşük olacaktır (Suryani, 2018: 28). Judeh (2011) tarafından yapılan bir araştırma, bireyin rolünün belirsiz olduğu bir durumla karşılaştığında, bunun bir organizasyonda daha düşük bağlılığı tetikleyebileceği belirtilmiştir (Suryani, 2018: 28).

6.1.2 İş Kontrolü

İş kontrolü, çalışanların sağlıklarını ve iş konforlarını iyileştirmek için önemli faktörlerden biridir (Spector, 2002: 134). İş kontrolü, bireyin işe ne ölçüde katıldığı yanı sıra bireye karar verme sürecinde ne kadar özerklik verildiğinden oluşur (Spector, 1998: 156). Önceki araştırmalar, bir çalışanın karar verme sürecinde daha geniş özerkliğe ve yüksek katılıma sahip olması durumunda, bağlılık düzeyinin yüksek olacağını ortaya koymuştur (Wasti & Can, 2008: 405). Cotton vd., (1988), çalışanın karar verme sürecine aktif olarak katılmasının, iş performansı, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artıracığını belirtmişlerdir (Cotton vd., 1988: 110).

6.1.3 İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği, iş kontrolü gibi, bir kuruluştaki çalışanın gösterdiği bağlılık düzeyini etkilemektedir. İş güvencesizliği, birinin mevcut işini kaybedebileceği duygusu olarak tanımlanmaktadır (De Witte, 1999: 156). Bireyler bir organizasyonda kariyerleri üzerinde hiçbir garanti olmadığına inandıklarında, normal olarak başka bir iş aramaya çalışırlar ve verilen işe ve göreve daha az odaklanarak örgüte daha az bağlılık gösterirler. Bununla birlikte, çalışan çalıştığı örgütte gelişme ve öğrenme fırsatı olduğuna inandığında örgüte daha bağlı ve görevlerine daha odaklı bir hale gelmektedir (Okpara, 2004'ten akt. Samuel vd., 2014: 3).

6.1.4 Kariyer Gelişimi

Kariyer gelişimi hem işi yapacak olan çalışanın hem de işveren pozisyonunda bulunan örgütlerin ilgilendiği bir kavramdır. Kariyer gelişiminin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için iki tarafında katılımı gerekmektedir. Bu doğrultuda kariyer gelişimi, çalışanın kariyer planlaması ile örgütün kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Gutteridge & Hutcheson, 1984: 3). Kariyer gelişimi, çalışanların kariyerlerini planlamaları için önemlidir. Açık bir kariyer gelişimi ve işverenlerden tam destek almak, çalışanların istedikleri pozisyona ulaşmalarına yardımcı olacaktır. İş görenler, kariyerlerini organizasyonda planlayabileceklerine inandıklarında, daha yüksek bağlılık oluşturacaklardır. Ayrıca, çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için terfi mevcut olduğunda, bağlılık düzeyi yükselecektir (Enache vd., 2013: 885).

6.1.5 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için tüm çalışanların çabalarının birleştirilmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir.

Başka bir deyişle, önceden belirlenmiş standartlarla, çalışanların mevcut performanslarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sürecidir (Tuncer, 2013: 90). Ayrıca, performans değerlendirme, çalışanların performansını değerlendiren insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biridir. Edgar & Geare (2005), tutum anketlerini kullanarak performans değerlendirmenin, çalışanların performansını değerlendirmek ve görevi verimli bir şekilde tamamlayıp tamamlamadıklarını görmek için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Önceki çalışmalar ayrıca, çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında performans değerlendirmesinin de örgütsel bağlılık ile önemli bir ilişkisi olduğunu göstermiştir (Suryani, 2018: 29).

6.1.6 Pozitif Ekip Deneyimi

Takım üyeleri kendilerini takıma bağlı hissedip takım hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar ve iyi takım çalışması yaşarlarsa, organizasyonda daha uzun süre kalmayı tercih ederler, bu nedenle olumlu takım deneyimleri organizasyondaki bağlılık seviyesini etkiler. Ayrıca araştırmalar olumlu bir takım deneyiminin, üyelerin birbirini desteklediği, birlik içinde ve saygılı olduğu takım sosyal ilişkilerini içerdiğini işaret etmektedir. Uzmanlık alanları farklı olan kişiler bir araya gelerek belirli bir amacı, işi, görevi gerçekleştirirler (Bozdoğan, 2020: 55).

Takım çalışmasında örgüt ve çalışanlar bir bütünün yani zincirin halkalarıdır. Son zamanlarda küreselleşmenin artmasıyla beraber rekabetin yükselmesi, karın azalması ve müşterilerin ihtiyaçlarının çeşitlenmesi örgütleri de değişime yöneltmiştir. Bundan dolayı örgütler, bireysel çalışmalardan ziyade, takım ruhu ve çalışmasına yönelirler (Bozdoğan, 2020: 55). Takım çalışması temel olarak 3 ana unsuru barındırmaktadır (Barutçugil, 2004: 278):

- Takım en az iki veya ikiden fazla bireyden oluşmaktadır.
- Takım üyeleri birbirine bağımlıdır ve etkileşim içerisindedir.
- Takım üyeleri ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere çalışırlar.

Sonuç olarak pozitif ekip deneyimleri, çalışanların birbirleriyle olan samimiyetini yükseltmesi, iş tatminlerini veya doyumlarını sağlaması açısından örgüt bağlılığı ve örgüt üyeleri açısından olumlu etkiye sahip bir kavram olarak kabul edilmektedir.

6.1.7 Yönetim Desteği ve Çalışma Ortamı

Yönetimin tam desteğine sahip olmanın yanı sıra, çalışma atmosferi ve çalışılan ortamın pozitifliği, çalışanlar tarafından işyerinde olumlu bir ortam olarak algılanan psikolojik iklim yoluyla çalışanların bağlılık düzeyini potansiyel olarak arttıran bir faktör olarak kabul edilebilir (Bozdoğan, 2020: 55).

Kahn (1990)'a göre, psikolojik iklim ile çalışanların işe bağlılıkları arasında pozitif bir bağlantı bulunmaktadır. Esnek ve teşvik edici yönetim, iyi tanımlanmış iş tanımı ve iş rolü ile kendini ifade etme ve bilgiyi paylaşma yeteneği, çalışanın bağlılık düzeyini daha da arttıran olumlu bir duygu oluşturmaktadır (Suryani, 2018: 29). Başka bir deyişle, çalışan, örgüte katkı sağladığı için başarısı takdir edildiğinde, olumlu iş atmosferini algılamakta ve böylece daha yüksek bir bağlılık düzeyine sahip olmaktadır (Brown & Leigh, 1996).

Tüm bu bilgilere bakıldığında iyi bir yönetime ve çalışma ortamına sahip olmak çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek bir durumdur. Yöneticilerin ve çalışanların birbiriyle olan ilişkilerinin dostça devam edebilmesi, liderlerin çalışanları destekleyen anlayışlı tavırlar sergilemeleri; belirgin ve açık yönetim tarzı oluşturmak ve ortak amaç ve hedefler belirlenmesi örgüt bağlılığını arttırabilecek unsurlardandır.

6.2 İŞ GÖRENLERİN BAKIŞ AÇISINDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden ikincisi çalışanların bakış açısından kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktör çalışanların yaşamına ve işe bakış şekline ilişkin tüm süreçleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen çalışanların bakış açısından kaynaklanan faktörler 6 ana başlık altında incelenecektir.

6.2.1 Kontrol Odağı

Kontrol odağı, hayattaki ödüllerin, takviyelerin veya sonuçların kişinin kendi eylemleri (içsel olarak) veya diğer güçler (dışsallık) tarafından kontrol edildiği genelleştirilmiş bir beklenti olarak tanımlanır. Kontrol odağı örgütsel ortamlarda, ödülleri veya sonuçları, terfileri, elverişli koşulları, maaş artışlarını ve genel kariyer ilerlemesini içermektedir. O'Brien'in (1983) & Spector'un (1982) incelemelerinde özetlendiği gibi, kontrol odağının organizasyonel olarak ilgili bir dizi değişkenle ilişkili olduğu gösterilmiştir. İç kontrol odağına sahip çalışanlar, dış kontrole sahip çalışanlara göre işlerinden daha memnun olma eğilimindedirler, amirlerini dikkate alma ve işi başlatma yapısı konusunda daha istekli görünürler, daha az rol stresi bildirirler, daha

fazla özerklik ve kontrol algırlar ve daha uzun iş görev süresinin tadını çıkarmaktadırlar (Spector, 1988: 335). Ayrıca, yüksek düzeyde iç kontrol odağına sahip kişiler, kariyer ilerlemelerinin, avantajlarının ve maaş artışlarının kontrollerinde olduğuna inanırlar. Buna ek olarak, söz konusu çalışanlar, çalışma ortamlarını kontrol edebileceklerini algılayarak, kendilerini örgüte daha yakın hissederler ve bu durum örgüte olan bağlılık düzeylerini artırır. Dış kontrol odağına sahip insanlar, çevre üzerinde daha az kontrole sahip olduklarını düşündükleri için yeni bir iş bulmak konusunda daha az fırsatları olduğuna inanırlar ve bu nedenle mevcut işlerinde kalmayı tercih ederler (Suryani, 2018: 30).

6.2.2 İşletmedeki Yaş ve Deneyim Süresi

Bağlılığa etki eden faktörler üzerine gerçekleştirilen önceki araştırmalar, bağlılığın üç bileşeninde yaş ve deneyim süresinin örgütsel bağlılığı etkileyebileceğini bulmuştur. Bağlılık, kişinin mevcut hayatını, işine feda etmesi veya farklı bir iş bulmanın zor olduğu düşüncesi nedeniyle organizasyonda kalmaya devam etmesi ile sergilenebilmektedir. Uzun yıllar örgütte bulunan bireyler örgütün amacına ulaşmak için gönüllü olarak hayatlarını feda ederler. Ayrıca, ileri yaştaki çalışanlar yeni bir iş gereği olarak, kuruluşun belirli bir yaş sınırı talep etmesinden dolayı yeni bir işe başlamaktansa çalıştığı kuruluştaki kalmayı tercih ederler (Suryani, 2018: 30). İleri yaşta olan çalışanların genç yaştaki çalışanlara göre örgütsel bağlılıkların yüksek olmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Öztürk, 2013: 32):

- Kişinin örgütte uzun yıllar çalışırsa ileride daha iyi görevlere gelebileceğine olan inancı,
- Yaş ilerledikçe farklı örgütlerdeki potansiyel işlere yönelmesinin riskli olabileceği düşüncesi,
- İş tecrübesinden kaynaklanan özgüvenin yüksek olması,

6.2.3 Görev Öz Yeterliliği

Görev öz yeterliliği, bir bireyin verilen bir görevi tamamlama konusunda gösterdiği güven olarak tanımlanmaktadır. Bu faktör, bireyin işteki bağlılığını, özellikle de duygusal bağlılığını etkiler (Suryani, 2018: 30). Martin & Nicholls (1987), örgütsel bağlılık ile görev öz-yeterliliği arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin görev öz-yeterliklerinin de yüksek olacağı ya da örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin görev öz-yeterliklerinin de düşük olacağını

vurgulamaktadırlar. Ayrıca görev öz yeterlik düzeyi çevreye, koşullara, göreve ve görevin zorluk derecesi ile bireyin o konudaki yeterliğine göre farklılıklar göstermektedir. Görev öz yeterliliğinin ve örgütsel bağlılığın düzeyini oluşturmada diğer aracı değişkenler olsa da benzer etkenlerden etkilenmesi bu iki kavramın ilişkisini ortaya koymada yardımcı bir unsurdur. (Köybaşı, 2016: 43).

6.2.4 Kültür

Kültür, bireyin örgüte olan bağlılık düzeyini tahmin etmede önemli bir rol oynamaktadır (Williamson vd., 2009: 29). Meyer vd., (2002: 23), bağlılık üzerine çok sayıda araştırma yapmış ve kültürün bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırmalarda kültürün temel bileşenleri, güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizmdir. Bireyciliğe sahip ülkelerden gelen kişilerin kendilerine verilen görevi tamamlama sorumluluğu nedeniyle normatif bileşene daha yüksek bağlılık gösterecekleri bulunmuştur. Sorumluluğu yerine getirerek, neşe ve zevk duyacaklardır. Bireycilik kültürü aynı zamanda yönetici ve astlar arasında eşit güç dağılımı yoluyla normatif bağlılığı da etkiler. Kolektivizm, normatif bağlılıkta da yüksektir; ancak, yalnızca insan gücünün kadınlara göre daha yüksek olduğu ve grubun amacının üyelerin hedeflerinden daha fazla olduğu bir ülkede sergilenmektedir.

6.2.5 İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti, iş performansının iyileştirilmesi, daha düşük devamsızlık oranları ve işten ayrılma ile ilgili olduğu için örgütsel bağlılığı etkileyen güçlü bir faktör olmuştur. İş memnuniyeti, bireyin işine karşı algıladığı iyi duygudur (Luthans, 1998: 141). İş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki bağlantıyı görmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır (Currivan, 1999: 497).

Dubinsky vd., (1990), iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulmuşlardır. Ayeni & Phopoola (2007), iş tatmininin bir çalışanın organizasyona bağlılığını güçlü bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Coleman & Cooper (1997), tarafından yapılan bir araştırma ise bağlılığın duygusal ve normatif yönlerinin iş tatmininden etkilendiğini ortaya koymuştur. Moser (1997), tatminsiz çalışanların daha düşük bir bağlılık düzeyine sahip olduğunu belirlemiştir (Suryani, 2018: 31).

6.2.6 Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı, Saks (2006), tarafından bireyin verilen görevlere ne kadar dikkat ettiği olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bağlılığı, işe bağlılık ve örgüte bağlılık

olmak üzere iki bileşenden oluşur. Schaufeli & Salanova (2007), tarafından yapılan bir araştırma, bir bireyin işine ne kadar çok katılırsa, örgüte o kadar bağlı olduğunu göstermiştir (Suryani, 2018: 31).

Örgütlerin başarısında çalışan bağlılığı dolaylı olarak etkin bir rol oynamaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, örgütlerine değer verdiklerini ve örgütlerini sevdiklerini göstermektedir. Çalışanların görevlerini severek ve büyük istek duyarak yapmaları örgütlere başarının kapısını açabilmektedir. Ayrıca, örgütleri başarılı kılan önemli etkenin, işlerini büyük bir özveriyle sahiplenen ve bağlılık gösteren çalışanlar olduğu görülmektedir (Doğan ve Karataş, 2011: 2).

6.3 ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen son unsur örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörler profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları adı altında incelenmektedir.

6.3.1 Profesyonellik

Profesyonellik; bir işi titizlikle, en düzgün şekilde, minimum hata ile yerine getirebilmektir. Kişinin aldığı birtakım eğitimler sonucunda kazandığı bilgi, tecrübe ve tüm deneyimleri eyleme çevirebilme kabiliyetidir. Örgüte verilen hizmette en iyiye ulaşabilmek, sürekli yenilenerek özgünlüğü elde edebilmektir (Adıgüzel vd., 2011: 239).

Kişi işinde ne kadar profesyonel davranıyorsa, işini sahiplenir ve mesleği ile bütünleşir. Bunun sonucunda, profesyonel çalışanlar bireysel olarak meslekleri için yatırımda bulunurlar ve bunun için yüksek performans gösterirler. Profesyonel olmayan çalışanlara göre profesyoneller, bu çabalarının karşılığı olarak örgütlerinden kariyerleri için çok daha fazla destek beklentisi içerisine girerler (Bayraktaroğlu vd., 2004: 110). Bu yüzden profesyoneller çalıştıkları örgüt tarafından beklentilerinin tam olarak karşılanmadığını düşündükleri takdirde örgütle aralarındaki mesafe artar ve görevlerine yabancılaştıkları söylenebilir. Profesyonellerin davranışları diğer çalışanlara göre farklılıklar barındırır. Bunun nedeni uzmanlaşma ve sahip olunan mesleki bilgiler, becerilerdir. Profesyonellik yaklaşımı sergileyen çalışanlar örgütün gelişmesine büyük katkıda bulunurken, bunu mesleki bilgi, becerilerini kullanarak yaparlar (Köse ve Özer, 2013: 91).

6.3.2 Alternatif İş Bulma Olanakları

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir diğeri alternatif iş imkanlarının varlığıdır. Örgütsel bağlılık ile yeni iş imkanları arasında ters yönde bir ilişki vardır. Alternatif iş imkanlarının fazla olması durumunda çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları daha az olmaktadır. Fakat alternatif iş imkânı yalnızca bireye veya eğitimine bağlı olmamakta bunun yanı sıra ülkenin sosyo-ekonomik durumu, sektörün durumu, küreselleşme gibi pek çok değişkene bağlı bulunmaktadır (Atay, 2006: 88). Emek piyasasındaki koşullara bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olması çalışanların iş değiştirme niyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Çetinel, 2008: 78).

7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütlerin en temel hedeflerinden bir tanesi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmek ve bu sayede onlardan üst düzey verim alarak bağlılıklarını artırmaktır. Örgütsel bağlılığı, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler etkilemektedir. Bunların neticesinde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları görülebilmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların işletmelerine ve üretime katkıları fazladır, yüksek performans göstermekte ve iş doyumları ve iş arkadaşları ile iletişimleri yüksektir fakat örgütlerin amaçları makul veya kabul edilebilir olmadığı zaman bu yüksek bağlılık örgütlerin dağılmasını hızlandırabilir (Bozdoğan, 2020: 59). Örgütsel bağlılığın sonuçları kapsamında bu kısımda, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, performans artışı ve örgütsel vatandaşlık incelenecektir.

7.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞE DEVAMSIZLIK

İşe devamsızlık durumu örgütler için masraflı ve ciddi bir problemdir. İşe devamsızlık gösteren bir çalışan, örgütle olumsuz bir ilişki içerisindedir (Sagie, 1998: 156). Yapılan araştırmalar yeterli şekilde nitelik kazandırılmış, örgütle uyum içerisinde olan ve iş ile ilgili tecrübe kazanan çalışanların devamsızlık durumlarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur (Bacak ve Yiğit, 2010: 42).

Birçok nedenden dolayı yapılabilen devamsızlık, çalışan tarafından keyfi olarak yapıldığında birçok probleme neden olmaktadır. Özellikle işlerini sevmeyen veya stres altında çalışan çalışanlarda daha çok devamsızlık gözlenmektedir. Devamsızlıkları ortadan kaldırılmak veya en az seviyeye indirmek için, çalışanların devamsızlıklarına neden olan unsurların temeline inilerek bunların düzeltilmesi gerekir. Diğer taraftan, çalışanların işlerine devamsızlık ve örgütlere bağlılıkları arasında birebir bir ilişkiden ziyade

örgütsel bağlılığın işe olan devamsızlığı etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Bu nedenle iş yeri ve iş ile alakalı problemi azalan çalışanların devamsızlıkları azalır, verimlilikleri ve bağlılıkları artar (Bozdoğan, 2020: 59).

7.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgüt koşullarından dolayı yaşadıkları tatminsizlik durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Özünü, 2013: 81). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar ve örgütleri arasında karşılıklı olarak maddi ve manevi fayda alışverişi vardır. Çalışanlar buldukları örgüte belirli bir çaba harcarlar ve bunun sonucunda fayda sağlarlar. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan tüm çalışmalar doğrultusunda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmiştir. Belirli nedenlerle işe devamsızlık yapan çalışanlar belli bir zaman sonra işlerinden uzaklaşarak işten ayrılmayı düşünürler. İşten ayrılma niyeti, iş yerinden ayrılma davranışının doğrudan habercisidir. İşten ayrılma niyetinin gerek ailevi gerek maddi gerek kişisel birçok nedeni olmakla birlikte en önemli unsur iş doyumudur (Bozdoğan, 2020: 60).

Örgüt için yararlı ve verimli performans gösteren çalışanın işten ayrılma niyeti istenmeyen ve hoşlanılmayan bir durum oluştururken, yeterince iyi performans göstermeyen çalışanın işten ayrılma niyeti pozitif olarak değerlendirilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 215).

7.3. PERFORMANS ARTIŞI

Bir işi gerçekleştiren kişi, grup veya örgütün iş ile ilgili amaçlanan hedefe hangi ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel ifadesine performans denmektedir (Özer, 2009: 4-5). Performans bir işe gösterilen başarı olarak da kabul edilebilir. İş performansı ise, çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Özünü, 2013: 83). Nitekim örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri, verimliliklerini artırabilmeleri amacıyla işletmedeki bütün çalışanların yüksek performans göstermeleri önemlidir. İşletmelerine bağlılıkları yüksek olan bireylerin performansları da yüksektir. Bu bireylerde işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar daha azdır (Bozdoğan, 2020:61).

Slocembe & Dougherty'e göre, çalışanların örgütte kalmayı arzu etmeleriyle, örgüt yararına fazladan çaba sarf etmesi arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Örneğin

bazı çalışanlar örgütte kalmak istememelerine rağmen ünlerini koruma, özgüven, başarılı olma isteği gibi nedenlerle örgüt yararına fazladan çaba sarf edebilirler. Bu konu ile ilgili Slocombe & Dougherty'nin yöneticilere önerisi ise “çalışanların örgütte kalabilmelerini, gösterecekleri çabaya bağlamaları” gerektiğidir (Çırpan, 1999: 66).

7.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgütsel vatandaşlık, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan örgüt için yararlı olan davranışlardır (Sürgevil, 2007: 40). Sökmen ve Boylu (2011: 149)'ya göre örgütsel vatandaşlık, örgütsel yapı, uygulamalar, hedeflere aktif katılım ve zararlı davranışlardan kaçınma durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasındaki iki türde de örgüt yararına yapılmış davranışların varlığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlığın temelinde, çalışanların bireysel amaçlarının ve örgütün amaçlarının uyumlu olması vardır. Bu konuyla alakalı diğer önemli husus ise zorunluluk olmaması yani gönüllülük esasına dayanıyor olmasıdır. Bundan dolayı örgütsel vatandaşlık oluşmaması durumunda ceza oluşturulamaz (Bozdoğan, 2020: 62).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş doyumu, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ile ilgilidir ve dolaylı veya dolaysız olarak işten ayrılmaya neden olabilmektedir (Gürbüz, 2006: 51). Tsui vd., (1997), örgüte yapılan yatırımların, örgüte duygusal bağlılıkla olduğu kadar örgütsel vatandaşlık ile de ilişkili olduğunu savunurlarken; Meyer ve Allen'e göre, çalışanların örgütüne duygusal olarak bağlı olması örgütsel vatandaşlık açısından istenilen bağlılık türüdür. Bunu takiben normatif bağlılık da örgüte fayda sağlar fakat devam bağlılığının örgütsel vatandaşlık üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır (Aslan, 2008: 167).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

1. TURİZMDE CAM TAVAN SENDROMU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Kadınların çalışma yaşamındaki gelişmişliğinin en önemli göstergesi olarak sayısal artışlarının yanında, kadının tarım kesiminden endüstriyel işlere ve hizmet sektörüne geçişi gösterilmektedir. Dünya standartlarında sektörlerin iktisadi faaliyet kollarına göre ayrımı: tarım, sanayi, ticaret ve hizmet biçiminde yapılmaktadır. Konaklama endüstrisi bu ayrımında, üretim özelliği nedeniyle hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Bu ayrımın sonucunda konaklama ile ilgili çalışma alanları hizmet sektörü içinde düşünülmektedir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik mesleklerinde olduğu gibi, turizm sektörü içerisindeki yemek pişirme, karşılama, temizlik hizmeti, servis yapmak gibi işlerin büyük bir çoğunluğu “kadınsı” işler olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle turizm emek yoğun bir endüstri olmasının yanı sıra kadın iş gücü yoğun bir sektör özelliği göstermektedir (Akoğlan, 2001: 16).

Kadın çalışanların, aile ve sosyal yaşamı içerisindeki konumları, insani duygulara karşı daha hassas olmaları ve kişisel özelliklerinden dolayı turizm endüstrisinde istihdam açısından öncelikli konuma gelmelerini sağlamaktadır. Turizm sektöründeki çalışanların %40 gibi önemli bir kısmını kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Kadın çalışanlar sektörde orta kademe yöneticiliklerde yoğun olarak çalışırken, üst kademe yöneticiliklerinde temsil edilme oranları %10’dur (Cömert, 2014: 52).

Brownell (1994), otel işletmelerinde çalışan kadın ve erkek genel müdürler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada kişilik ve kariyer gelişimi ile cinsiyet farklılıklarını incelemiştir. Araştırmacı, bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinden hangilerinin kendi kariyer gelişimlerine katkıda bulunduğu hususlarına vurgu yapmıştır. Araştırma sonucunda temel olarak, kadın yöneticilerin kariyer gelişimine kararlılık, olumlu, kişisel beceriler, iyi iletişim becerileri kurmak ve sıkı çalışma gibi faktörlerin etki edebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sparrowe & Iverson (1999) Amerika Birleşik Devletleri’ndeki konaklama endüstrisi çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, konaklama sektörü çalışanları arasında insan sermayesi (eğitim), işgücü katılımı ve mesleki kalabalıklaşmanın etkilerini kontrol ederken gelirden cinsiyet farklılıkları olup olmadığı

hususlarına vurgu yapmışlardır. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, cinsiyete dayalı gelir eşitsizliğinin ve cinsiyet ayrımcılığı biçimlerinin devam ettiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Li & Leung (2001) Singapur'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada kadın yöneticilerin profil yapılarını ve kariyer zorluklarını incelemiştir. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, kadın yöneticilerin başarılı olmak için aile hayatında bazı fedakârlıklar gösterdiklerini saptamış, bununla birlikte kadınların yönetim kademelerinde başarılı olmaları için kişisel beceriler, liderlik becerisi, kararlılık, sıkı çalışma, iş bilgisi, eğitim ve iş tecrübesine sahip olmaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar ayrıca kadınların iş-aile çatışması, örgüt içinde etkin olamama ve aile desteğinin olmaması gibi engeller yaşadıkları için cam tavan sendromu etkisinde kaldıklarını belirlemişlerdir.

Kattara (2005) Mısır'da turizm işletmelerinde çalışan kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği ve Mısır otellerindeki kadın yöneticilerin yaşadığı kariyer zorluklarını incelediği araştırmada, Mısır'daki kadın yöneticilerin pozisyonlarını belirleme ve üst yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen zorluklar gibi hususlarına vurgu yapmıştır. Araştırmacı araştırma sonucunda temel olarak, üst yönetim kademelerine ulaşmak için kadın çalışanların aşmaları gereken 4 faktör (cinsiyet ayrımcılığı, mentor desteğinin olmaması, örgüt içinde etkin olamama ve iş ilişkilerinin zayıf olması) olduğunu saptamıştır.

Anafarta vd., (2008) Antalya ve çevresindeki konaklama işletmelerinde çalışan 151 kadın yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada kadın yöneticilerin cam tavan algılarını incelemişlerdir. Araştırmada, kadın yöneticilerin üzerindeki cam tavanın varlığı ve kariyer engellerine ilişkin algılamaları, hangi kariyer engelinin cam tavan algısını daha fazla etkilediğinin araştırılması ve bu algıların demografik değişkenlerle ilişkileri hususlarına vurgu yapılmıştır. Araştırma sonucunda temel olarak, konaklama işletmelerindeki kadın yöneticilerin cam tavanın varlığını tüm gerçekliği ile hissettikleri belirlenmiştir. Ayrıca, ilgili işletmelerde basmakalıp yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberden yoksun olma gibi temel kariyer engellerinin var olduğu ve kadın yöneticilerin ücret, eğitim ve terfi olanakları açısından daha fazla ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip oldukları saptanmıştır. Araştırmanın diğer bulguları arasında ise kadın yöneticilerin büyük ölçüde, iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kalmaları ve bir rehberle sahip olamamaları durumunda cam tavanı daha yoğun

hissettikleri; yaş ve kıdemin cam tavan algısını etkilemediği, ancak evli olan kadın çalışanların cam tavanı daha yoğun olarak hissettikleri yer almaktadır.

Aydın vd., (2007) “otel işletmelerinde kadınların üst ve tepe yönetime yükseltilmesinde cam tavan etkisi üzerine bir araştırma” adlı makalede otel işletmelerinde orta ve üst kademedeki kadın yöneticilerin, üst ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları engeller ve bu engellerin nedenleri hususlarına vurgu yapmışlardır. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, kadınların ilerlemesinde etkili olan engellerin; aile sorumluluğu, zayıf kariyer planlaması, üstlerin desteklerinin eksikliği, kadınların örgütsel normlara uyma konusundaki isteksizliği olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Sezen (2008) İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği ve kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engellerini incelediği araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırıldığını düşünmekte ve erkeklerin küçük bir kısmı bu düşüncüyü desteklemektedir. Kadınların kendi yeteneklerinin ve çalıştıkları konumla yetenekleri arasındaki uyumun daha net farkında olabilecekleri düşünüldüğünde bir cam tavanla karşı karşıya oldukları açıktır.

Zeybek (2010) Ankara’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadın ve erkek yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada kariyer engelleri ve cam tavan engellerini incelemiştir. Araştırmada temel olarak, toplumda var olan kimi ön yargıların kadınların turizm sektöründe çalışmasını ve kariyer yapmasını olumsuz yönde etkilediği ve söz konusu kariyer engellerinin aşılması için kadınların erkeklerden daha fazla çalışması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Günden (2011) Muğla ilinde gerçekleştirdiği ve 4-5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan engellerini incelediği araştırmada, konaklama işletmelerinde ortaya çıkan cam tavan engellerinin, çeşitli yönleri ile ele alınması, yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi ve bu engelin ortadan kaldırılmasına yönelik alınabilecek tedbirlerin ortaya konulması hususlarına vurgu yapmıştır. Araştırmacı araştırma sonucunda temel olarak, konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların, yöneticilerin cinsiyetine ve işletmedeki pozisyonuna göre farklılık gösterdiğini saptamıştır. Araştırmacı ayrıca yaş

durumu, eğitim, turizm ve otelcilik ile ilgili eğitim alma ve işletmede çalışma süresinin cam tavan engelinde etkili olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Aydağ (2012) Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, cam tavan bariyerlerinin gerçekten Adana ve Hatay illerindeki turizm işletmelerinde var olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sürecinde, kadınların kariyer gelişimini hangi faktörlerin etkilediği ve işyerinde tepe pozisyonuna ilerlemek için hangi kariyer geliştirme stratejilerinin kullanılabileceği ele alınmıştır. Araştırma sonucunda temel olarak, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla cam tavan engellerinin içerdiği bariyerleri daha fazla kabul ettiği, Adana ve Hatay'da görev alan turizm sektöründeki kadınların cam tavan sendromu ile mücadele ettiği belirlenmiştir.

Mayuk (2013) İstanbul'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerde cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejileri incelemiştir. Araştırmada ayrıca kadın yöneticilerin karşılaştıkları cam tavan sendromunun konaklama işletmelerinde varlığı ve konaklama işletmelerinin cam tavan sendromuyla mücadele yöntemleri hususlarına vurgu yapılmıştır. Araştırma sonucunda temel olarak, kadın yöneticilerin kariyer engelleri ile karşılaştıkları ve bu kariyer engellerinin cam tavan sendromuna neden olduğu saptanmıştır. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlar arasında, kadın çalışanlar ve erkek çalışanların tercih edildiği departmanlar arasında farklılık olduğu, kriz durumunda işten iş çıkarılması gereken grup sıralamasında bekar kadın grubunun ilk sırada yer aldığı ve dolayısıyla kadın çalışanların dezavantajlı konumda olduğu ve cam tavan sendromunun bilinirliğinin az olması sebebiyle cam tavan sendromunu önlemeye yönelik stratejilerin yetersiz kaldığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Boone vd., (2013) Amerika'da otel işletmelerinde kadın ve erkek çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, cam tavan sendromunun geçmişten günümüze etkileri ve cam tavan sendromuna günümüz şartları ile yeniden bakılması hususlarına vurgu yapmışlardır. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, geleneksel klişelerin aksine, erkekler ve kadınların, kariyer ve ev hayatı hakkında temelde aynı görüşlere sahip olduklarını, kadınların ilerlemesinin önündeki en büyük engellerin kendi kendilerine koydukları engeller olduğunu düşündüklerini saptamışlardır.

Marinakou (2014) Yunanistan'daki 5 yıldızlı otellerdeki 15 erkek ve 15 kadın yöneticiyle gerçekleştirdiği, araştırmasında, yöneticilerin otel işletmeciliğinde kariyer basamaklarında karşılaştıkları zorluklar ve yönetim ve liderlik tarzlarını keşfetme hususlarına vurgu yapmıştır. Araştırmacı, araştırma sonucunda temel olarak, kadınların otelcilik sektöründe, erkek meslektaşlarıyla aynı kapasitede olduklarını ve çalışma esnasında onlardan daha etkili olduğunu; ayrıca kadınların insan ilişkilerinde ve sorunları çözmede daha iyi olduklarını saptamıştır.

Güleç (2015) Kuşadası ilçesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada cam tavan sendromunun örgütsel vatandaşlığa etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda kadın çalışanların cam tavan sendromu ve örgütsel vatandaşlık algılarında, medeni durum, yaş grubu, çalıştıkları departman, aylık gelirleri, kıdem durumları ve çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bazı farklılıklar olduğu, örgütsel vatandaşlık ve cam tavan sendromu arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı ve bu iki ölçeğin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Fındık (2016) Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada iş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında iş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerindeki etkisi ve çalışılan otel işletmelerinin özelliklerine göre iş-aile çatışması ve cam tavan sendromu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda demografik özellikler açısından iş-aile çatışması düzeyleri arasında farklılıklar olduğu, benzer şekilde demografik özellikler açısından cam tavan sendromu düzeyleri arasında da farklılıklar olduğu, iş-aile çatışmasının alt boyutlarından zaman temelli, gerilim temelli ve davranış temelli boyutu ile cam tavan sendromu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve iş-aile çatışmasının cam tavan sendromu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ciğer ve Uyar (2016) Antalya ilindeki 42 adet, 5 yıldızlı otel işletmesinin kadın muhasebe çalışanlarını konu edindikleri çalışmada, kariyer süreçlerine etki eden cam tavan faktörlerinin ortaya koyulması ve kadın-erkek çalışanların kadınların yükselmelerini engelleyen faktörlere ait tutumlarında farklılıkların neler olduğu incelenmiştir. Araştırmacılar araştırma sonunda temel olarak, kadınların kariyer sürecinde, “cam tavan engeli” ile karşılaşmadıkları, konaklama işletmelerinde muhasebe bölümünde çalışan kadınlara karşı tutum ve davranışların olumsuz olmadığı, herhangi

bir ayrımcılığa maruz kalmadıkları ve kadın ve erkek çalışanların farklı görüşte olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Tekin ve Keskin (2017) Antalya ilindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada beş faktör kişilik özelliği ile cam tavan algısı arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, çalışanların cam tavan algılarının; nevrozizm kişilik özelliğine, cinsiyetlerine, çalıştıkları departmana ve turizm sektörü tecrübelerine ve özelliklerine göre anlamlı ölçüde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Üçyıldız (2017) Ege Bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında farklı kademelerde çalışan kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği ve demografik özelliklerinin cam tavan sendromu algılamalarına etkisini incelediği araştırmada, seyahat acentalarında çalışan kadınların istihdam bilgileri ile ilgili herhangi bir çalışmaya veya rapora rastlanmadığına, temel anlamıyla, seyahat acentalarında kadın çalışanların karşılaştıkları kariyer engelleri ve cam tavan algılamalarının detaylıca irdelenerek, turizm endüstrisinin önemli aktörleri arasında yer alan acentalarda çalışan kadınların mevcut durumunun gözler önüne serilmesi gerektiği hususlarına vurgu yapmıştır. Araştırmacı araştırma sonucunda temel olarak, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren seyahat acentalarındaki kadın çalışanların cam tavan sendromu algılamalarında; yaş durumuna, işletmedeki pozisyona, bireylerin sahip oldukları eğitime, kadınların şirketteki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu saptamıştır. Araştırmacı ayrıca konaklama işletmelerine oranla seyahat işletmelerinde kadın çalışan oranının daha yüksek olduğunu, fakat kadın çalışan oranının seyahat acentalarında yüksek gözlemlenmesine rağmen orta ve üst kademelerde çalışan kadın oranının %16,8 civarında olmasından dolayı kadın çalışanların kariyer engelleriyle karşılaştığını belirtmiştir.

Sökmen ve Şahingöz (2017) Antalya'daki üç zincir otel işletmesinde görevli kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, kadın çalışanların cam tavan yansıtıcılarından olan kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Cam tavan varlığının kadın sınır birim çalışanları tarafından nasıl algılandığına odaklanan araştırma sonucunda temel olarak, kurumsal iklimin kadın çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre kurumsal iklim işten ayrılma niyetine anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Ancak kurumsal iklimin iş tatmini

ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin oldukça sınırlı olduğu ve bu nedenle daha farklı değişkenlerin de iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi olabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Demirer (2018) İstanbul turizm sektöründe çalışan 395 kadın çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmacı örgütsel destek algısı, örgüt kültür tipleri, cam tavan algısı ve bir kısım demografik özellikleri arasındaki doğrusal etkilere vurgu yapmıştır. Araştırmacı ayrıca, örgütsel desteğin, girişimci kültürün ve takım kültürünün cam tavan algısına etkisinde kadının demografik özellikleri ile işyerindeki durumuna yönelik özelliklerin rolü olduğunu belirtmiştir. Araştırmada vurgulanan bir diğer husus ise örgütsel desteğin cam tavan engeli üzerindeki etkisinde kültür tiplerinin aracı rolü olmasıdır. Araştırma sonucunda temel olarak, örgütsel desteğin cam tavan engeli algısını azalttığı, bununla birlikte kıdem, yaş, gelir düzeyi, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumu gibi değişkenlerin algılanan örgütsel destek ile cam tavan algısı arasındaki ilişkiyi etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel destek ile cam tavan algısı arasındaki ilişkide girişimci kültür ve takım kültürünün kısmi aracı olduğu belirlenmiştir.

Fathy & Youssif (2020) Mısır'da faaliyet gösteren turizm ve konaklama işletmelerinde departman yöneticisi olarak çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada cam tavan inançlarının kadınların turizm ve otelcilik sektöründe öznel kariyer başarısına etkisini ve sosyal desteğin bu süreçteki düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda temel olarak, cam tavan inançlarından dört faktörün (inkâr, dayanıklılık, istifa ve kabul) kadınların öznel kariyer başarıları üzerinde önemli etkileri olduğu ve sosyal destek değişkeninin öznel kariyer başarısı ile cam tavan inanç faktörleri arasındaki ilişkiyi inkâr dışında ılımlaştıramadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yolcu ve Bozkurt (2021) Edirne ili içerisindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı butik otellerde çalışan erkek ve kadın çalışanların üzerinde gerçekleştirdiği ve cam tavan sendromunun, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisini inceledikleri araştırmada, cam tavan sendromunun sadece kadın çalışanlarda görülmediği, erkekler ve farklı etnik gruplar için de söz konusu olduğunu saptamıştır. Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç ise kadınların cam tavan sendromunun belirli alt boyutlarında (kişisel tercih algıları, basmakalıp yargılar vb.) erkeklere oranla daha fazla etkilendikleridir.

2. TURİZMDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Roehl & Swerdlow (1999) ABD'de bulunan otel işletmelerinde çalışan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, otel çalışanlarının aldıkları eğitime ilişkin tutumlarını inceleyerek, eğitim ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını test etmişlerdir. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, işletme örgütlerinin başarısı için yüksek kaliteli eğitim programlarının uygulanmasının gerekliliği ve eğitimin moral, yönetici kalitesi algısı, kuralların farkındalığı ile doğrudan pozitif bir ilişkiye sahip iken örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir dolaylı etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Güçlü (2006) Didim, Kuşadası, Çeşme ve Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmada turizm sektöründeki durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar örgütsel bağlılık kapsamında en fazla devam bağlılığı sergilemekte ve bu bağlılık türünü duygusal bağlılık ve sırada normatif bağlılık takip etmektedir. Ayrıca, duygusal bağlılık göreve ilişkin faktörlerden etkilenirken, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ise yapısal faktörlerden etkilenmektedir.

Bolat ve Bolat (2008) İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği ve otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceledikleri araştırmada, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine vurgu yapmışlardır. Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü şekilde ve pozitif yönde etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli belirleyicilerinin ise sırasıyla normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olduğu ifade edilmiştir.

Günel (2009) İzmir ili merkez ve ilçelerinde içinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada mevsimlik istihdam ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sürekli istihdam edilen çalışanlar ile mevsimlik istihdam edilen çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine vurgu yapılan araştırma sonucunda çalışanlarının mevsimlik istihdamı ciddi bir sorun olarak gördüğü, özellikle mevsimlik istihdam edilen çalışanların büyük bir kısmının mevcut durumundan memnun olmadığı belirlenmiştir. Liao vd., (2009) Tayvan turizm bürosu tarafından onaylanmış 60 uluslararası otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada

lider-üye ilişkileri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapısal eşitlik modellemesinin kullanıldığı araştırma sonucunda iş tatmininin örgüt bağlılık ile lider-üye ilişkileri arasında aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tayfun vd., (2010) Antalya Belek bölgesindeki 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların sahip oldukları eğitim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin sahip olunan eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve özellikle duygusal bağlılığın geliştirilmesi konusunda eğitimin önemli olduğu saptanmıştır. Cheng Lin & Shu-Jen Lin (2011), farklı milletlerden 1241 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada iş arkadaşları ile olan ilişkiler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık hususlarına vurgu yapmışlardır. Araştırmacılar araştırma sonucunda iş tatmininin, iş arkadaşları ile olan ilişki ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğunu belirlemişlerdir.

Pelit ve Kılıç (2012) Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği ve mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri araştırmada, şehir ve sayfiye otel işletmeleri çalışanlarının mobbing algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre, sayfiye otel işletmeleri çalışanlarının mobbing algılamaları şehir otelleri çalışanlarından daha yüksek olup, örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Araştırmanın gerçekleştirildiği evrende mobbing ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki bulunmakla birlikte, mobbing ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şehir ve sayfiye otel işletmeleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kocaman vd., (2013) Alanya'da yer alan 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği ve içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisini inceledikleri araştırmada, içsel pazarlama bileşenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tayfun ve Tekbalkan (2014) Ankara'da faaliyet gösteren ve dış kaynaklardan yararlanan, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, otel personeli ve taşeron firma personelleri bağlamında örgütsel bağlılık ve iş doyumunu incelemişlerdir. Araştırma sonucunda temel olarak, çalışanların yaşına, eğitim durumuna, çalıştığı departmana, otelde çalışma süresine ve haftalık çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde; yaşına, otelde çalışma süresine, haftalık çalışma süresine (gün) ve aldıkları ücret miktarına göre devam bağlılığı düzeylerinde;

çalıştıkları departmanlara ve otelde çalışma sürelerine göre normatif bağlılık düzeylerinde farklılık olduğu saptanmıştır. Buna ilave olarak çalışanların iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında ise; çalışanların cinsiyetine, eğitim durumlarına, çalıştıkları departmanlara, sektörde çalışma sürelerine ve aldıkları ücret miktarına göre farklılıkların olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

García-Almeida vd., (2015) İspanya Gran Canaria'da 760 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada çalışan iş tatmininin farklı yönlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ele almışlardır. Araştırma sonucunda yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışma koşullarının, doğrudan ödüllerin, yöneticilerle ilişkilerin ve insan kaynağı politikalarının etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Fang Chiang & Yu Lin (2016) Tayvan'daki uluslararası otellerin tam zamanlı çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, adalet (prosedürel ve etkileşimli adalet), güven (bilişsel ve duygusal güven) ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki lider-üye alışverişinin etkilerini değerlendirmişlerdir. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, adalet, güven ve lider-üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aracı olduğunu, dönüştürücü liderliğin adalet ve güven ile pozitif bir ilişkisi olduğunu, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ve adalet ile güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini saptamışlardır.

Çaylıkoca (2017) Kemer'de bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerine etkisini incelediği araştırmada örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özdemir vd., (2017) Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde çalışan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada otel çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda temel olarak, içsel iş tatmini ile örgütsel bağlılık boyutları (duygusal, devam ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Çakır vd., (2018) İstanbul, İzmir ve Kırklareli illerindeki otel işletmelerinde istihdam edilen çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri ve otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını güçlendirmede iş yaşam kalitesinin rolünü inceledikleri araştırmada,

çalışanların iş ve günlük yaşamlarının önemli bir unsuru olan iş-yaşam kalitesinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri hususlarına vurgu yapmışlardır. Araştırmacılar araştırma sonucunda temel olarak, üst düzey ihtiyaçlardan oluşan sosyal, estetik, kendini gerçekleştirme, bilgi, saygınlık boyutlarının örgütsel bağlılığı öncelikli olarak etkilediği ve bu ihtiyaçların yanı sıra sağlık ve güvenlik ihtiyaçları ile ekonomik ve aile ihtiyaçlarından oluşan alt düzey ihtiyaçların da örgütsel bağlılığı artırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Abdelhamied & Elbaz (2018) Mısır'da faaliyet gösteren 788 turizm ve konaklama işletmesinin çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel bağlılığın çalışan performansı ve tükenmişlik üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırmada yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığın, çalışan tükenmişliğinin performans üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı saptanmıştır.

Yao vd., (2019) Çin'in Pekin, Tianjin, Şanghay, Shenzhen ve Guangzhou metropollerindeki otellerde çalışan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel bağlılığın çalışanların tutumsal ve davranışsal bağlılığına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ise duygusal, normatif ve devam bağlılığının çalışanların tutumsal ve davranışsal sadakati üzerinde belirgin ve değişen etkileri olduğu; çalışanların tutumsal sadakatinin, davranışsal sadakati önemli ölçüde artırdığı; çalışanın güven duygusu ve memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın üç boyutunun hayati öncülleri olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yeh (2019) Tayvan'daki 20 uluslararası otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada turizme katılım, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemiştir. Araştırmacı, araştırma sonucunda temel olarak, turizme katılımın örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği hem turizm katılımı hem de örgütsel bağlılığının örgütsel vatandaşlığı artırdığı ve örgütsel bağlılığın, turizme katılım ve örgütsel vatandaşlık arasında bir aracı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Palomo vd., (2020) Madrid'de bulunan otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada güçlendirme ve zenginleştirmeye yönelik motivasyonel stratejilerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ve iş tatmininin bu ilişkilerdeki aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların yetkilendirilmesinin iş zenginleştirmeyi ve kurumsal bağlılığı önemli ölçüde artırdığı, iş zenginleştirmenin çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırdığı, iş tatmininin örgütsel bağlılığı

arttırdığı, iş zenginleştirmenin güçlendirme ile hem tatmin hem de örgütsel bağlılık arasında aracı bir rol oynadığı ve cinsiyetin, zenginleştirme ve bağlılık arasındaki ilişkiyi yönettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Al Kahtani vd., (2021) Pakistan'ın İslamabad şehri Rawalpindi'deki dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada çalışan güçlendirmenin iş tatmini yoluyla örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda ise çalışan güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğu, iş tatmininin çalışan güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında potansiyel bir aracı olduğu belirlenmiştir.

3. CAM TAVAN SENDROMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

İş yaşamında erkeklere oranla daha az istihdam edilen ve kariyerlerinde ilerlemek için erkek çalışanlardan daha çok mücadele sarf etmek zorunda kalan kadınların karşılaştığı engellerden biri de cam tavan sendromudur (Özünü, 2013: 86). Kariyerinde ilerleme ve gelişme arzusu içerisinde olan kadın çalışanların görünmeyen engel ya da engeller ile mücadele etmek zorunda kaldıklarını ve düş kırıklıklarını özetlemekte kullanılan cam tavan sendromu kavramı diğer bir tanımla, iş dünyasında yer alan kadınların yönetim pozisyonlarından uzak tutulmaları şeklinde de tanımlanabilmektedir. Cam tavan sendromu, kadın çalışanların özellikle yükselme ve terfi konularında karşılaştıkları birtakım engeller sonucunda oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 363).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaç ve değerlerine inancıdır (Morgan & Hunt, 1994: 20). İş görenin örgütte kalma isteği ve örgütün amaçları ile bütünleşmesidir (Güney, 2004: 186). İş görenin örgüte gönüllü katılımı ve uzun süre örgüt için çalışma isteğini ifade etmektedir (Tutar, 2014: 336). İnsanlar yaşamları boyunca birine ya da bir şeye bağlı olma gereksinimi duymaktadır. İş yaşamlarında ise çalıştıkları örgüte bağlılık geliştirdiklerinde örgütün başarıya ulaşabilmesi ve bu başarının sürdürülebilir olması için ellerinden gelen her şeyi yapmak isteyeceklerdir. Örgüte bağlılık bütünüyle çalışanın inisiyatifinde değildir. Çalışma koşulları, iş arkadaşları ile kurulan ilişkiler, üst düzey yöneticilerin çalışana karşı davranışları gibi koşullarda örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Özünü, 2013: 88).

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, iş ve aile dengesi mücadelesi, örgüt içindeki biçimsel olmayan gruplara ve iletişim ağlarına girememe, rol model ve mentor eksikliği, kadınlar ve erkekler arasındaki yönetsel tarz farklılığı ve astların ve diğer kadın yöneticilerin olumsuz tutumlarıdır (İmamoğlu, 2016: 69). Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, işe dayalı kariyer engeli ile özellikle duygusal bağlılık arasında çok güçlü olmamakla birlikte olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre işe dayalı kariyer engelleri algısındaki artış, duygusal ve genel anlamda örgütsel bağlılıkta da artışa yol açmaktadır. Diğer bir taraftan, kariyer engeli yaşayan kadınlar, işten ayrılmayı düşünmemekte, aksine duygusal anlamda işletmeye daha fazla bağlanmaktadır. Bu noktada kadınların daha mücadeleci bir tavır sergilemeyi tercih ettiklerinden söz edilebilir (Güzel, 2009: 167) Diğer yandan cam tavan sendromu yaşayan, kariyerlerinde yükselmeyi planlarken engellerle karşılaşan ve yoğunlukla yöneticilerden oluşan kadınlar ise; tükenmişlik duygusu yaşamakta, başarısızlıklar sergilemekte ve iş yaşamından ayrılmakta, dolayısıyla örgütsel bağlılıkları olumsuz etkilenmektedir (Burke vd., 2006: 612).

Cam tavan kavramı ve örgütsel bağlılık kavramları ile ilgili ayrı ayrı çok fazla araştırma yapılmasına rağmen, cam tavan kavramı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu amaçla cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılığı ilişkilendiren araştırmalara yönelik literatür taraması yapılmış olup konu ile ilgili çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

Britt (2002) İngiltere’de yönetici pozisyonlarında çalışan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada yüksek öğrenim yönetici pozisyonlarında çalışanlar açısından cam tavanın varlığı, örgütsel bağlılık ve kadınların kariyer gelişimi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmacı araştırma sonucunda İngiltere’de kadın yöneticilerin yüksek öğretimde üst pozisyonlara teşvik edilmekte olduğunu, ancak yine de cam tavan sendromu yaşadıklarını belirlemiştir. Araştırmacı ayrıca, örgütsel bağlılık ile cinsiyet ilişkisinin önemli olduğunu, normatif ve devam bağlılığının olumlu kariyer gelişimi ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Dost vd., (2002) Pakistan’daki özel kurumlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, cam tavan ve çalışan bağlılığı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırmada ayrıca cam tavan ve cinsiyet ayrımcılığının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir.

Imam & Shah (2013) ise Pakistan'daki kurumsal şirketlerde mevcut olan cinsiyet önyargısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada, cam tavan uygulamalarının çevresini haritalama, kadın çalışanların taciz, ayrımcılık ve taşıyıcı caydırıcılık uygulamalarına dikkat çekme ve cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisi gibi hususlara değinmişlerdir. Araştırma sonucunda cam tavan ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde ilişki olduğu ve kariyer engelleri azaldıkça örgütsel bağlılık düzeyinin yükseldiği saptanmıştır.

Özünlü (2013) Kütahya'da faaliyet gösteren özel şirket çalışanı kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacı araştırma sonucunda temel olarak, cam tavan sendromuna maruz kalan çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Sönmez ve Bayraktar (2017) cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromu ile olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisini inceledikleri araştırmada, cam tavan ve tükenmişlik sendromları ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ilişki olduğunu, ayrıca bu iki sendromun, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Khuong & Chi (2017) Vietnam'da gerçekleştirdikleri ve kurumsal cam tavan faktörlerinin kadın çalışanların örgütsel bağlılığına etkilerini inceledikleri araştırmada, yüksek düzeydeki kurumsal cam tavan etkilerinin kadın çalışanlarda daha düşük örgütsel bağlılığa yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

İmamoğlu (2016) İstanbul'da bulunan bir kamu kuruluşunun kadın çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği ve cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, önyargıların ve yerleşik kalıpların duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediğini, informal iletişim ve farklı rollerin bağlılık üzerinde negatif bir etki yarattığını, kadınların eğitim durumlarının cam tavan engelleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide etkili olduğunu belirlemiştir.

Erdirençelebi ve Karakuş (2018) Karaman ilinde gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir gıda işletmesinde çalışmakta olan kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada cam tavan sendromunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda temel olarak, cam tavan algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gül ve Beyşenova (2018) Kırgızistan'ın başkenti Bişkek şehrinde faaliyet gösteren 4 hizmet sektöründe çalışan kadın çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada hizmet sektöründe çalışan kadınların iş yaşamında çeşitli kariyer engelleri ile karşılaşmış ve karşılaşmadıklarını ve kariyer engellerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda temel olarak, çalışanların orta düzeyde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerine sahip olduğu, örgütsel bağlılık ve cam tavan sendromu arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Orhan ve Altay (2018) Ankara'da bulunan okullarda çalışan kadın öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği ve kadın çalışanların cam tavan algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, cam tavan sendromu yüksek olan kadınların örgüte bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kurtaiş (2019) Ankara'daki üniversitelerde görev yapan kadın akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği ve örgütsel bağlılığı açıklamada algılanan cam tavan etkisinin rolünü incelediği araştırmada, kadın akademisyenlerin cam tavan algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Araştırmada ayrıca, cam tavanın alt boyutlarından olan çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü, informal iletişim ağları, mesleki ayırım, stereotipler ve örgüt politikaları ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bozdoğan (2020) Şanlıurfa ilindeki özel işletmelerde çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirdiği ve cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisini incelediği araştırmada, kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromunun duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde etki ettiği sonuçlarına ulaşmıştır.

4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümün üçüncü başlığı altında sunulan ve cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında iki değişken arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler arasında cam tavan sendromu dahil edilmelidir. Türkiye'deki araştırmalarda cam tavan sendromu genellikle tek başına ele alınan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalar daha çok turizm sektöründe yoğunlaşmaktadır. Buna neden olarak ise turizm sektörünün çalışma koşullarının kadınlara uygun olmadığı

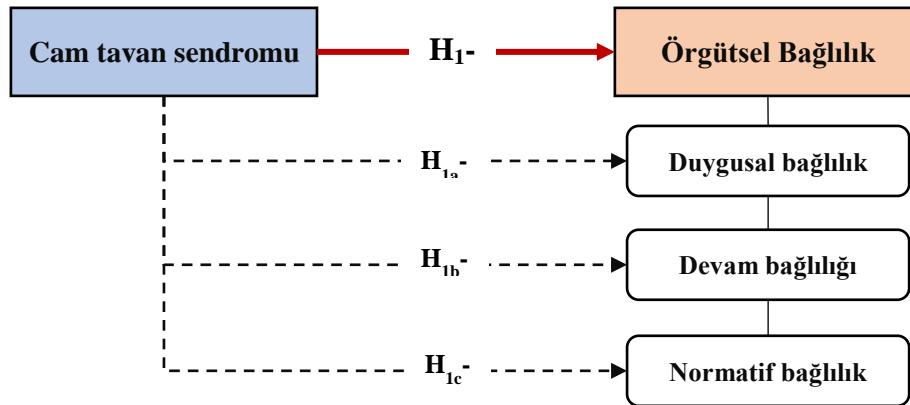
varsayımı dikkate alınmaktadır. Literatürdeki araştırmalar dikkate alındığında ise birçok sektörde cam tavanın var olduğu görölmektedir. Örgütlerde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı sürece çalışanların örgüte olan bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir. Kariyerinde ilerleme başarısı gösterirken yükselme şansının olmadığı düşüncesi kadın çalışanların örgütlerine bağlılıklarını azaltacaktır (Özönlü, 2013: 91). Tüm bu gerçeklerden ve araştırma kapsamında sonuçlarına değinilen araştırmalar doğrultusunda bu araştırmada aşağıdaki temel hipotez ve alt hipotezler ile araştırma modeli oluşturulmuştur.

H₁: Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların örgütsel bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır.

H_{1a}: Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların duygusal bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır.

H_{1b}: Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır.

H_{1c}: Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların normatif bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır.



şekil 5: Araştırma Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüz otel işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek olmasıyla birlikte işletmelerde çalışan sadakati ve bağlılığı sağlama giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Turizm sektörü insandan insana hizmet sunan, emek yoğun bir sektördür (Yıldız, 2011:59). Bu nedenle bireylerin örgütteki rollerinin görevleri ile uyumlu olması; örgüte sağladıkları katkılarının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi ve buna bağlı olarak yöneticilerin, çalışanlardaki örgütsel bağlılığı olabildiğince yüksek seviyelerde tutması gerekmektedir. Bununla birlikte her örgütte olduğu gibi otel işletmelerinde de örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen kötü yönetim tarzı, aşırı formal yapı, olumsuz yönetici tutumu, grup dinamiklerinin sağlanamaması vb. çeşitli etmenler mevcuttur. İşletmelerde örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen söz konusu unsurlar arasında özellikle kadın çalışanların karşılaştığı cam tavan sendromu da bulunmaktadır. Kadın çalışanların daha üst pozisyona geçme (terfi) sürecinde karşılaştıkları engel ve haksızlıklar olarak ifade edilen cam tavan sendromu, örgüt genelinde cinsiyet temeline dayalı her türlü adaletsizliği de kapsamaktadır. Kadın çalışanlar da maruz kaldıkları engel, haksızlık, adaletsizlik ve ayırım sonucunda çalışmakta oldukları örgütlerine karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedir.

Literatürde cam tavan sendromunun yol açtığı olumsuz tutumlardan birisi de örgütsel bağlılığın azalması olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bununla birlikte konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Nitekim, araştırmacının sahip olduğu bilgiye göre cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan etkisini otel işletmeleri özelinde ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bilimsel araştırmalarda mevcut bilginin yeni bir alana uygulanması ve böylelikle ilgili literatüre ve uygulamacılara katkı sağlanması önemli bir husustur. Buna bağlı olarak gerçekleştirilecek araştırma ile elde edilecek bulguların alan yazına önemli katkılar sağlayacağı ön görülmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları ile kadın çalışanlara örgütsel bağlılığının artırılması, kariyer basamaklarında daha doğru kararlar verilmesi ve özgüven kazanma bağlamında rehber bilgiler sunulabileceği düşünülmektedir.

Bu tezin temel amacı kadın yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda elde edilen verilerin istatistiksel analizler yardımıyla değerlendirilmesi ile cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı/etki düzeyi Antalya ili otel işletmeleri bağlamında saptanmaya çalışılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen bu araştırma, daha önce belirtildiği üzere, Antalya ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların karşılaştığı cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisini konu almaktadır. Bu kapsamda veri toplama aracı olarak sosyal içerikli araştırmalarda en çok kullanılan nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Araştırmada anket tekniğinin tercih edilmesinde maliyet, zaman tasarrufu ve kadın çalışanlara daha rahat ulaşım sağlanabilmesi unsurları etkili olmuştur. Anket formu temel olarak demografik bilgiler (yaş, eğitim durumu, pozisyon vb.), örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesi ve cam tavan sendromunun ölçümü olarak üç bölümden oluşmuştur. Anket ile veri toplama sürecinde güvenilirliği ve geçerliliği daha önce saptanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Cam tavan engelleri konusundan uygulanan anket çalışmasında kullanılan cam tavan engelleri ölçeği daha önce Karaca (2007) tarafından “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri” adlı çalışmada kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için çok sayıda araştırmada geçerliliği kanıtlanan ve Allen & Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Anket uygulaması ise 04.03.2022–18.05.2022 tarihleri arasında yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde görevli kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın yapıldığı evrende gerek otel işletmelerinde 15 Şubat itibarı ile sezonluk personel yapılanmasının başlaması gerekse çalışan devir hızı yüksekliği sebebi ile temsil sayısı net olarak belirlenememiştir. Buradan hareketle araştırmada kartopu örnekleme yolu ile mümkün olan en yüksek sayıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli 200 kadın çalışana ulaşılmış ve bu kitleye anket uygulanmıştır. Ancak doldurulan anketlere yönelik olarak yapılan ilk incelemede

15 anketin eksik veya hatalı doldurulduğu saptanmış ve bu nedenle analiz sürecine dahil edilmemiştir. Nihai olarak da analiz sürecinde 185 anketten elde edilen veriler kullanılmış ve yorumlamalar bu verilerden elde edilen bulgular üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4. VERİ ANALİZİ

Kadın çalışanların karşılaştığı cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bu çalışmada veri analizi süreci temel olarak üç aşamayı kapsamaktadır. Veri analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için ise öncelikle veriler bilgisayar ortamına aktararak, gerekli kodlamalar ile IBM SPSS Statistics 26 programında analize uygun hale getirilmiştir. Analiz sürecinde ilk olarak verilerin güvenilirliği test edildikten sonra tanımlayıcı (betimsel) analizler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla katılımcılara ait demografik değişkenler sıklık ve yüzde analizi tekniği ile incelenerek tek tablo halinde sunulmuştur. Akabinde ise katılımcıların cam tavan engelleri ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler katılımlarının sıklık, yüzde ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanarak incelenmiştir.

Veri analizinin ikinci aşamasında ilişki ölçüm analizleri gerçekleştirilmiştir. İlişki ölçüm analizlerinde hangi tür kat sayısının hesaplanacağını belirlemek için öncelikle verilerin normal dağılımı incelenmiş, sonrasında da korelasyon katsayısı hesaplanarak değişkenler arası ilişkiler değerlendirilmiştir. Korelasyon analizinin uygulanmasında Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Veri analizinin üçüncü aşamasında etki ölçüm analizleri gerçekleştirilerek hipotezler test edilmiştir. Bu aşamada cam tavan engelleri bağımsız değişken olarak, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için de regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Veri analizi sürecinde ilk olarak çalışmada kullanılan verilerin güvenilirliği incelenmiştir. Cronbach's Alpha kat sayısı hesaplanarak gerçekleştirilen analiz sonuçları ise Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>İfade sayısı (n)</i>	<i>Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı (α)</i>
Genel ölçek güvenilirliği	46	0,814
Cam tavan engelleri ölçeği	28	0,729
Örgütsel bağlılık ölçeği	18	0,711

Tablo 1’de yer alan bilgilerden anlaşıldığı üzere araştırma hipotezlerinin testi amacıyla katılımcılara iki farklı ölçekte toplam 56 ifade yöneltilmiştir. 185 kadın katılımcının verdiği yanıtlar doğrultusunda araştırmada elde edilen genel güvenilirlik katsayısı 56 ifade için 0,814 olup, kritik değer olan 0,70 üzeridir. Katılımcıların yanıtları ölçekler bağlamında ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise güvenilirlik katsayısının cam tavan engelleri ölçeği için 0,761, örgütsel bağlılık ölçeği için 0,711 olduğu görülmektedir. İlgili sonuçlar bağlamında hem genel güvenilirlik kat sayısının hem de her iki ölçeğin güvenilirlik katsayılarının 0,70 üzerinde olmasından hareketle araştırma verilerinin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Veri analizi sürecinde güvenilirlik analizlerinden sonra tanımlayıcı analizler gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda ilk olarak katılımcıların demografik bilgileri incelenmiştir. Sıklık ve yüzde analizi tekniklerinin kullanıldığı analiz sonuçları ise Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>Sayı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Değişken</i>	<i>Grup</i>	<i>Sayı (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Medeni Durum	Bekar	139	75,14	İş tecrübesi	1 yıldan az	53	28,65
	Evli	46	24,86		1-5 yıl	96	51,89
Yaş Grubu	18-24 yaş arası	52	28,1		6-10 yıl	23	12,43
	25-34 yaş arası	104	56,22		11 yıl ve üzeri	13	7,03
	35-44 yaş arası	16	8,65		Şef	140	75,68
	45 yaş ve üzeri	13	7,03	Bölüm müdür yardımcısı	36	19,46	
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	8	4,32	Müdür	9	4,86	
	Lise	33	17,84				
	Ön lisans	32	17,30				
	Lisans	88	47,57				
	Lisansüstü	24	12,97				

Tablo 2’deki veriler medeni durum bağlamında incelendiğinde katılımcıların %75,14’ünün bekar ve %24,86’sının evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %56,22’si 25-34 yaş aralığında, %28,1’i 18-24 yaş aralığında, %8,65’i 35-44 yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun (n: 144, %77,84) üniversite eğitimi aldığı görülmektedir. Katılımcıların %77,84’ünün lisans veya lisansüstü mezunu olması Antalya’da bulunan otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu nitelikli işgücünden oluştuğunu göstermektedir. Diğer yandan yalnızca %4,32’lik bir kesim ilköğretim eğitimi almıştır. Katılımcıların iş tecrübeleri incelendiğinde ise en büyük grubun %51,8 ile 1-5 yıl arasında tecrübesi olan 96 katılımcıdan oluştuğu anlaşılmaktadır. 1 yıldan az tecrübesi olan 53 katılımcı ise (%28,65) diğer büyük grubu teşkil etmektedir. Tablo 2’de son olarak katılımcıların mevcut pozisyonları incelenmiştir. Buna göre

katılımcıların %75,68'i şef, %19,46'sı bölüm müdür yardımcısı ve %4,86'sı müdür pozisyonunda çalışmaktadır.

Veri analizinde bir sonraki aşamada araştırmaya katılan kadın çalışanların cam tavan engellerine yönelik olarak kendilerine yöneltilen ifadelere katılım düzeyleri incelenmiştir. Sıklık, yüzde ve aritmetik ortalama tekniklerinin kullanıldığı analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Cam Tavan Engellerine Yönelik Betimsel Analizler

		1	2	3	4	5	\bar{x}	\bar{x}
FR	1-Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	f 9	8	24	23	121	4,292	
		% 4,86	4,32	12,97	12,43	65,41		
	2-Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	f 11	9	24	33	108	4,178	4,086
FR	3-Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	f 14	22	39	24	86	3,789	
		% 7,57	11,89	21,08	12,97	46,49		
	1-Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	f 11	2	44	32	96	4,081	
KT		% 5,95	1,08	23,78	17,30	51,89		
	2-Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir.	f 2	1	17	26	139	4,616	
		% 1,08	0,54	9,19	14,05	75,14		
	3-Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahiptir.	f 2	1	10	18	154	4,735	
		% 1,08	0,54	5,41	9,73	83,24		4,502
	4-Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.	f 9	5	21	29	121	4,341	
KT		% 4,86	2,70	11,35	15,68	65,41		
	5-Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	f 3	2	18	18	144	4,611	
		% 1,62	1,08	9,73	9,73	77,84		
	6-Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	f 6	2	13	13	151	4,627	
		% 3,24	1,08	7,03	7,03	81,62		
	ÖK	1-Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	f 77	26	38	15	29	2,422
		% 41,62	14,05	20,54	8,11	15,68		
2-Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.		f 105	23	32	10	15	1,957	
		% 56,76	12,43	17,30	5,41	8,11		
3-Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.		f 83	29	35	13	25	2,286	2,467
		% 44,86	15,68	18,92	7,03	13,51		
ÖK	4-Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	f 40	23	43	20	59	3,189	
		% 21,62	12,43	23,24	10,81	31,89		
	5-Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	f 59	40	49	12	25	2,481	
		% 31,89	21,62	26,49	6,49	13,51		
	1-Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	f 27	26	54	25	53	3,276	
		% 14,59	14,05	29,19	13,51	28,65		
EP	2-Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	f 33	23	61	17	51	3,162	3,184
		% 17,84	12,43	32,97	9,19	27,57		
	3-Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	f 36	20	60	25	44	3,114	
EP		% 19,46	10,81	32,43	13,51	23,78		
	1-Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.	f 54	26	60	19	26	2,659	
		% 29,19	14,05	32,43	10,27	14,05		
İİ	2-Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	f 43	25	52	24	41	2,973	2,832
		% 23,24	13,51	28,11	12,97	22,16		
	3-Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeterince yer almaktadır.	f 36	34	62	25	28	2,865	
İİ		% 19,46	18,38	33,51	13,51	15,14		
	1-Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	f 9	6	12	7	151	4,541	
		% 4,86	3,24	6,49	3,78	81,62		
ÖN	2-Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.	f 9	4	23	11	138	4,432	
		% 4,86	2,16	12,43	5,95	74,59		
	3-Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirlir.	f 13	5	19	13	135	4,362	4,465
		% 7,03	2,70	10,27	7,03	72,97		
	4-Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	f 3	0	15	14	153	4,697	
		% 1,62	0,00	8,11	7,57	82,70		
ÖN	5-Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	f 8	9	23	26	119	4,292	
		% 4,32	4,86	12,43	14,05	64,32		
	6-Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	f 4	5	20	25	131	4,481	3,274
		% 2,16	2,70	10,81	13,51	70,81		

K	1-Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar.	f	16	19	38	31	81	3,768
		%	8,65	10,27	20,54	16,76	43,78	
	2-Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.	f	137	15	19	3	11	1,573
		%	74,05	8,11	10,27	1,62	5,95	

1: Kesinlikle katılmıyorum, **2:** Katılmıyorum, **3:** Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, **4:** Katılıyorum, **5:** Kesinlikle katılıyorum, **f:** sıklık, **%:** Yüzde, **\bar{x} :** Aritmetik ortalama,
FR: Farklı roller, **KT:** Kişisel tercih, **ÖK:** Örgüt Kültürü, **EP:** Eşit politika, **İİ:** İnfomal iletişim,
ÖN: Önyargı, **K:** Kalıplar

Tablo 3 incelendiğinde, en yüksek katılım gösterilen ifadenin 4,735 ortalama ile “Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir” ifadesi olduğu, bu ifadeyi ise 4,697 ortalama ile “Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir” ve 4,627 ortalama ile “Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler” ifadelerinin takip ettiği görülmektedir. Tablo 3, cam tavan engellerine ait alt boyutlar bağlamında incelendiğinde ise kişisel tercih alt boyutunun en yüksek ortalamaya (\bar{x} =4,502) sahip olduğu, ön yargı alt boyutunun da 4,465 ortalama ile kişisel tercih alt boyutunu izlediği anlaşılmaktadır. Cam tavan engellerine yönelik olarak en az katılım gösterilen alt boyut ise örgüt kültürü alt boyutudur.

Tablo 3, alt boyutlarda yer alan ifadeler bağlamında değerlendirildiğinde farklı roller alt boyutunda en yüksek katılım olan üç ifadenin sırasıyla “Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler” (\bar{x} =4,292), “Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler” (\bar{x} =4,178) ve “Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar” (\bar{x} =3,789) olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 3’e göre kişisel tercih alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen üç ifade sırasıyla “Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir” (\bar{x} =4,735), “Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler” (\bar{x} =4,627) ve “Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir” (\bar{x} =4,616) şeklindedir. Bu alt boyutta diğerlerine göre daha az katılım gösterilen ifade ise “Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler” (\bar{x} =4,081) ifadesidir. Örgüt kültürü alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen üç ifade sırasıyla “Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir” (\bar{x} =3,189), “Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir” (\bar{x} =2,481) ve “Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar” ifadeleridir.

Tablo 3’e göre eşit politikalar alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifade “Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır” (\bar{x} =3,276), iken infomal iletişim alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifade “Kadınlar erkek-

baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır” ($\bar{x}=2,973$) ifadesidir. Ön yargı alt boyutunda en yüksek katılım olan üç ifade sırasıyla “*Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir*” ($\bar{x}=4,697$), “*Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır*” ($\bar{x}=4,541$) ve “*Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar*” ($\bar{x}=4,481$) ifadeleridir. Son olarak kalıplar alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifade ise “*Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar*” ($\bar{x}=3,768$) ifadesidir.

Veri analizinin bir sonraki aşamasında katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere katılım düzeyleri ele alınmıştır. Sıklık, yüzde ve aritmetik ortalama tekniklerinin kullanıldığı analiz sonuçları da Tablo 4’te sunulmuştur

Tablo 4. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Betimsel Analizler

		1	2	3	4	5	\bar{x}	\bar{x}
DB	1-Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	f 23	20	55	28	59	3,432	2,896
		% 12,43	10,81	29,73	15,14	31,89		
	2-Kurumuma karşı güçlü bir ‘aitlik’ duygusu hissetmiyorum.	f 60	32	51	14	28	2,557	
		% 32,43	17,30	27,57	7,57	15,14		
	3-Bu kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.	f 71	34	47	9	24	2,357	
		% 38,38	18,38	25,41	4,86	12,97		
	4-Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istekten ziyade gerekliliktir.	f 41	29	51	27	37	2,946	
		% 22,16	15,68	27,57	14,59	20,00		
	5-Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	f 35	18	31	38	63	3,411	
		% 18,92	9,73	16,76	20,54	34,05		
	6-Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	f 55	28	53	20	29	2,676	
		% 29,73	15,14	28,65	10,81	15,68		
DVB	1-Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	f 18	19	45	35	68	3,627	3,059
		% 9,73	10,27	24,32	18,92	36,76		
	2-Bu kuruma karşı ‘duygusal bağlılık’ hissetmiyorum.	f 65	33	56	14	17	2,378	
		% 35,14	17,84	30,27	7,57	9,19		
	3-Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	f 32	25	58	31	39	3,108	
		% 17,30	13,51	31,35	16,76	21,08		
4-Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	f 39	25	53	28	40	3,027		
	% 21,08	13,51	28,65	15,14	21,62			
5-Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	f 54	30	38	22	41	2,816		
	% 29,19	16,22	20,54	11,89	22,16			
6-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	f 27	17	54	30	57	3,395		
	% 14,59	9,19	29,19	16,22	30,81			
NB	1-Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	f 46	19	43	29	48	3,076	3,054
		% 24,86	10,27	23,24	15,68	25,95		
	2-Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	f 56	22	42	23	42	2,854	
		% 30,27	11,89	22,70	12,43	22,70		
	3-Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	f 40	8	50	30	57	3,303	
		% 21,62	4,32	27,03	16,22	30,81		
4-Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	f 22	11	50	36	66	3,611		
	% 11,89	5,95	27,03	19,46	35,68			
5-Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	f 69	27	50	23	16	2,405		
	% 37,30	14,59	27,03	12,43	8,65			
6-Bu kuruma çok şey borçluyum.	f 35	28	50	32	40	3,076		
	% 18,92	15,14	27,03	17,30	21,62			

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

f: sıklık, %: Yüzde, \bar{x} : Aritmetik ortalama,

DB: Duygusal Bağlılık, DVB: Devam Bağlılığı, NB: Normatif Bağlılık

Tablo 4'teki veriler ifadeler bağlamında tek tek incelendiğinde katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde katılım gösterilen ifadenin “*Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum*” ($\bar{x}=3,627$) olduğu görülmektedir. “*Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum*” ($\bar{x}=3,611$) ve “*Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım*” ($\bar{x}=3,432$) ifadeleri de en yüksek katılım gösterilen diğer iki ifadedir. Örgütsel bağlılık ölçeği ifadelerine verilen yanıtlar alt boyutlar bağlamında değerlendirildiğinde ise katılımcıların devam bağlılığı ($\bar{x}=3,059$) ve normatif bağlılık ($\bar{x}=3,054$) düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu, duygusal bağlılığın ise daha diğer alt boyutlara oranla daha az olduğu görülmektedir ($\bar{x}=2,896$). Örgütsel bağlılık ölçeği ifadeleri ve ifadelerden meydana gelen alt boyutlar genel olarak incelendiğinde de araştırmaya katkı sağlayan kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4 duygusal bağlılık alt boyutuna göre değerlendirildiğinde en yüksek katılım gösterilen üç ifadenin sırasıyla “*Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım*” ($\bar{x}=3,432$), “*Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu*” ($\bar{x}=3,411$) ve “*Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istekten ziyade gerekliliktir*” ($\bar{x}=2,946$) olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen üç ifade sırasıyla “*Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum*” ($\bar{x}=3,627$), “*Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor*” ($\bar{x}=3,395$) ve ifadeleridir. Normatif bağlılık alt boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadeler ise sırasıyla “*Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum*” ($\bar{x}=3,611$), “*Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır*” ($\bar{x}=3,303$) ve “*Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı*” ($\bar{x}=3,076$) ifadeleridir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde en az katılım gösterilen ifade ise “*Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum*” ($\bar{x}=2,405$) şeklindedir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Cam tavan engellerinin örgütsel bağlılık üzerindeki potansiyel etkilerini incelendiği bu araştırmada bulguların değerlendirilmesi süreci temel olarak ilişki ölçüm ve etki ölçüm testlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte ilişki ölçüm analizinde hangi katsayının hesaplanacağına belirlenmesi için öncelikle verilere yönelik normal dağılım

testleri gerçekleştirilmiştir. Normal dağılım testlerinde basıklık, çarpıklık değerleri ile Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilks testlerinden elde edilen değerler kullanılarak yorumlamalar gerçekleştirilmiş ve edilen sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Normal Dağılım Testi Sonuçları

İfade	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov Smirnov Test	Shapiro Wilk test	İfade	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov Smirnov Test	Shapiro Wilk test
FR1	-1,552	1,405	0,000	0,000	DB1	-0,352	-1,010	0,000	0,000
FR2	-1,384	0,912	0,000	0,000	DB2	0,445	-0,992	0,000	0,000
FR3	-0,675	-0,838	0,000	0,000	DB3	0,674	-0,696	0,000	0,000
KT1	-1,142	0,593	0,000	0,000	DB4	0,050	-1,215	0,000	0,000
KT2	-2,237	5,327	0,000	0,000	DB5	-0,455	-1,232	0,000	0,000
KT3	-3,115	10,872	0,000	0,000	DB6	0,286	-1,121	0,000	0,000
KT4	-1,733	2,225	0,000	0,000	DVB1	-0,564	-0,822	0,000	0,000
KT5	-2,346	5,422	0,000	0,000	DVB2	0,538	-0,690	0,000	0,000
KT6	-2,702	6,902	0,000	0,000	DVB3	-0,106	-1,069	0,000	0,000
ÖK1	0,576	-1,067	0,000	0,000	DVB4	-0,037	-1,209	0,000	0,000
ÖK2	1,128	0,056	0,000	0,000	DVB5	0,193	-1,396	0,000	0,000
ÖK3	0,741	-0,804	0,000	0,000	DVB6	-0,365	-1,025	0,000	0,000
ÖK4	-0,149	-1,415	0,000	0,000	NB1	-0,111	-1,393	0,000	0,000
ÖK5	0,556	-0,789	0,000	0,000	NB2	0,120	-1,424	0,000	0,000
EP1	-0,187	-1,157	0,000	0,000	NB3	-0,362	-1,200	0,000	0,000
EP2	-0,083	-1,182	0,000	0,000	NB4	-0,617	-0,693	0,000	0,000
EP3	-0,109	-1,139	0,000	0,000	NB5	0,445	-0,975	0,000	0,000
İİ1	0,274	-1,025	0,000	0,000	NB6	-0,076	-1,192	0,000	0,000
İİ2	0,026	-1,262	0,000	0,000					
İİ3	0,134	-0,939	0,000	0,000					
ÖN1	-2,314	4,173	0,000	0,000					
ÖN2	-1,909	2,667	0,000	0,000					
ÖN3	-1,806	2,040	0,000	0,000					
ÖN4	-2,872	8,831	0,000	0,000					
ÖN5	-1,537	1,392	0,000	0,000					
ÖN6	-1,920	3,184	0,000	0,000					
K1	-0,711	-0,724	0,000	0,000					
K2	1,987	2,944	0,000	0,000					

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda verilerin normal dağılıma sahip olabilmesi için çarpıklık ve basıklık katsayıların -2 ve +2 aralığında olması beklenmektedir. Bununla birlikte Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk testlerinden elde edilen anlamlılık değerleri yoluyla normal dağılım incelenebilmekte olup, ilgili değer 0,05’ten büyük olması gerekmektedir. Tablo 5 bu bilgiler doğrultusunda incelendiğinde araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilerin genel olarak normal dağılıma uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle araştırmada hipotez testleri öncesi gerçekleştirilen ilişki ölçüm (korelasyon) analizinde Pearson korelasyon kat sayısı yerine Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin test edildiği korelasyon analizi bulguları Tablo 6’da sunulmuştur. Tabloda ilk olarak dikkati çeken araştırmanın temel

değişkeni olan cam tavan engelleri ile bir diğer temel değişken olan örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişkinin ($p < 0,05$, $-0,168$) bulunmasıdır.

Tablo 6. Cam Tavan Engelleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
CAM TAVAN ENGELLERİ	Korelasyon katsayısı	-,168*	-,279**	-0,037	-0,043
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,023	0,000	0,613	0,561
Farklı Roller	Korelasyon katsayısı	-,255**	-,228**	-,197**	-0,132
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,000	0,002	0,007	0,073
Kişisel Tercih	Korelasyon katsayısı	0,049	-0,071	,146*	0,044
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,504	0,339	0,047	0,555
Örgüt Kültürü	Korelasyon katsayısı	-0,071	-,153*	-0,003	0,003
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,338	0,038	0,971	0,973
Eşit Politikalar	Korelasyon katsayısı	0,081	-0,073	0,136	0,113
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,274	0,325	0,064	0,127
İnformel İletişim	Korelasyon katsayısı	-0,025	-0,048	-0,028	0,016
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,733	0,519	0,704	0,833
Ön Yargılar	Korelasyon katsayısı	-,281**	-,312**	-0,124	-,163*
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,000	0,000	0,093	0,027
Kalıplar	Korelasyon katsayısı	0,000	0,047	-0,093	0,029
	Anlamlılık düzeyi (p)	0,998	0,521	0,209	0,694

Tablo 6 cam tavan engelleri ile örgütsel bağlılık alt boyutları bağlamında değerlendirildiğinde cam tavan engelleri ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunduğu ($p < 0,05$, $-0,279$) görülmektedir. Diğer yandan cam tavan engelleri ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Tablo 6 cam tavan engellerine ait alt boyutlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler bağlamında değerlendirildiğinde yalnızca iki alt boyutun örgütsel bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda farklı roller alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$, $-0,255$). Benzer şekilde ön yargılar alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki ($p < 0,05$, $-0,281$) bulunduğu görülmektedir. İlişki ölçüm analizinde elde edilen diğer önemli bulgular ise aşağıdaki şekildedir;

- Farklı roller alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$, $-0,228$).
- Farklı roller alt boyutu ile devam bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$, $-0,197$).

- Kişisel tercih alt boyutu ile devam bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$, 0,146).
- Örgüt kültürü alt boyutu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$, -0,153).
- Ön yargılar alt boyutu ile duygusal Bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$, -0,312).
- Ön yargılar alt boyutu ile normatif bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$, -0,163).

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinden sonra, araştırma hipotezlerinin sınanması için etki ölçüm (regresyon) analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezler testleri kapsamında ilk olarak H_1 hipotezinin test edilmesi için cam tavan engellerinin bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın ise bağımlı değişken olarak nitelendirildiği tek değişkenli doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Cam Tavan Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık düzeyi (p)
	β	Standart Hata	β		
1 Sabit	3,845	0,369	--	10,433	0,000
Cam Tavan Engelleri	-0,232	0,101	-0,168	-2,300	0,023
R: 0,168	Düzeltilmiş R ² : 0,023	F değeri: 5,292	Anlamlılık düzeyi (p): 0,023		

Tablo 7’de sunulan bulgular incelendiğinde H_1 hipotezinin testi için oluşturulan regresyon modelinin analize uygun (p : 0.023 ve $p < 0,05$, R: 0168) ve anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=5,292$ ve $p=0,023$). Modelin matematiksel ifadesi “*Örgütsel Bağlılık = 3.845 – 0.232*Cam Tavan Engelleri*” şeklindedir. Modelde bağımsız değişken olarak yer alan cam tavan engellerinin ise bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı açıklama oranı %2,3’tür. Modele göre katılımcıların karşılaştığı cam tavan engellerindeki her bir puanlık artış onların örgütsel bağlılığını yaklaşık %23 oranında azaltmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın temel hipotezi olan “*H₁: Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların örgütsel bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın temel hipotezinin kabulüne istinaden cam tavan engellerine ait alt boyutlardan hangilerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirlemek için Tablo 8’de yer alan çok değişkenli basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. Cam Tavan Engellerine Ait Alt Boyutların Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş	Standardize	t	Anlamlılık
-------	-----------------------	-------------	---	------------

	Katsayılar		Katsayılar		düzeıy (p)
	β	Standart Hata	β		
Sabit	3,249	,421	--	7,717	,000
Farklı Roller	-,126	,046	-,216	-2,725	,007
Kişisel Tercih	,279	,088	,249	3,174	,002
1 Örgüt Kültürü	-,067	,053	-,107	-1,257	,210
Eşit Politikalar	,036	,043	,070	,850	,396
İnformal İletişim	,020	,053	,030	,383	,702
Ön Yargılar	-,242	,063	-,307	-3,860	,000
Kalıplar	,032	,056	,040	,579	,563
R: 0,408	Düzeltilmiş R ² : 0,133	F değeri: 5,094	Anlamlılık düzeıy (p): 0,000		

Tablo 8’de yer alan sonuçlar doğrultusunda oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı olup (F=5,094, R: 0,408 ve p=0,000) cam tavan engellerine ait alt boyutların örgütsel bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer yandan cam tavan engellerine ait alt boyutların örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi toplamın yaklaşık olarak %13’ünü açıklamaktadır. Modelin matematiksel ifadesi “*Örgütsel Bağıllık* = 3,249 + 0,279* *kişisel tercih* – 0,242* *ön yargılar* – 0,126**farklı roller*” şeklindedir. Modele göre katılımcıların kişisel tercihlerindeki her birimlik değişiklik örgütsel bağıllıklarını yaklaşık %28 oranında artırırken, katılımcıların sahip olduğu önyargılardaki her bir birimlik değişim örgütsel bağıllığı %24 oranında azaltmakta ve katılımcıların sergiledikleri farklı rollerdeki her bir birimlik artış onların örgütsel bağıllığını yaklaşık olarak %13 oranında azaltmaktadır. Modelde yer alan örgüt kültürü, eşit politikalar, informal iletişim ve kalıplar alt boyutları ise katılımcıların örgütsel bağıllıkları üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildiler (p>0,05).

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde bir sonraki aşamada araştırmanın temel hipotezine bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler sınanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 9, 10 ve 11’de sunulmuştur.

Tablo 9. Cam Tavan Engellerinin Duygusal Bağıllık Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Anlamlılık düzeıy (p)
	β	Standart Hata	β			
1 Sabit	4,853	,500	--	9,696	,000	
Cam Tavan Engelleri	-,538	,137	-,279	-3,935	,000	
R: 0,279	Düzeltilmiş R ² : 0,073	F değeri: 15,485	Anlamlılık düzeıy (p): 0,000			

Tablo 9 incelendiğinde oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=15,485, R: 0,279 ve p=0,000) ve cam tavan engellerinin duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer yandan cam tavan engellerinin duygusal bağıllık üzerindeki etkisi toplamın yaklaşık olarak %7’sini açıklamaktadır. Modelin matematiksel ifadesi ise “*Duygusal Bağıllık* = 4,853-

0.538 * cam tavan engelleri” şeklindedir. Buna göre araştırmaya katkı sağlayan kadın katılımcıların karşılaştıkları cam tavan engellerindeki her bir birimlik artış onların örgütsel bağlılıklarını yaklaşık %54 oranında azaltmaktadır. Ancak söz konusu bu etkinin toplam varyans içerisindeki %7’lik bir dilim için geçerli olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmının “*H_{1a}: Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların duygusal bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın devam eden aşamasında cam tavan engellerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen tek değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Cam Tavan Engellerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık düzeyi (p)
	β	Standart Hata	β		
1 Sabit	3,287	,454		7,248	,000
Cam Tavan Engelleri	-,063	,124	-,037	-,507	,613
R: 0,037	Düzeltilmiş R ² : -0,004	F değeri: 0,257	Anlamlılık düzeyi (p): 0,613		

Tablo 10’deki bulgulara göre oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir (F=0,257, R: 0,037 ve p=0,613). Buna bağlı olarak araştırma sonuçları ile sınırlı olması koşulu ile cam tavan engellerinin devam bağlılığı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırmının “*H_{1b}: Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde son olarak *H_{1c}* hipotezi sınanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen ve cam tavan engellerinin normatif bağlılık üzerindeki etkilerini ele alan tek değişkenli regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Cam Tavan Engellerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisi

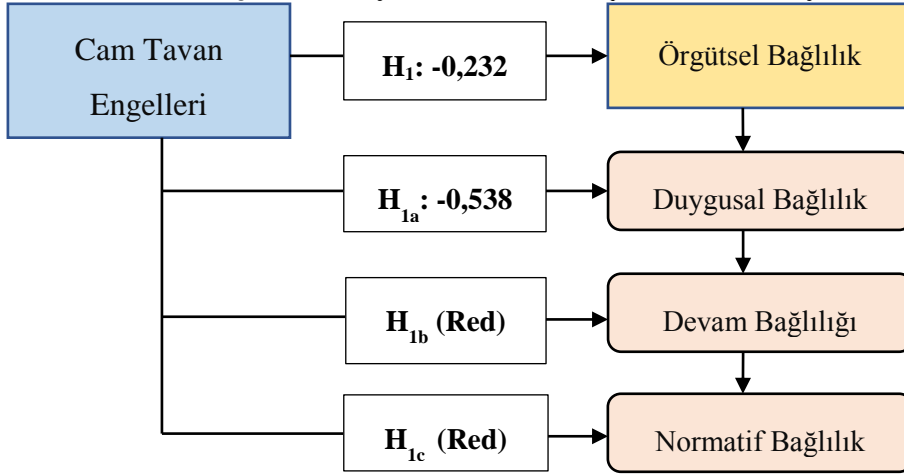
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık düzeyi (p)
	β	Standart Hata	β		
1 Sabit	3,396	,592		5,740	,000
Cam Tavan Engelleri	-,094	,162	-,043	-,582	,561
R: 0,043	Düzeltilmiş R ² : -0,004	F değeri: 0,339	Anlamlılık düzeyi (p): 0,561		

Tablo 11’deki bulgulara göre *H_{1c}* hipotezi için oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir (F=0,339, R: 0,043 ve p=0,561). Buna bağlı olarak araştırma sonuçları ile sınırlı olması koşulu ile cam tavan engellerinin normatif bağlılık üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırmının “*H_{1c}*”

Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların normatif bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak buraya kadar gerçekleştirilen analizler sonucunda temel olarak araştırmanın yürütüldüğü örnekleme kadın katılımcıların karşılaştıkları cam tavan engelleri ile örgüte bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunduğu ve cam tavan engellerinin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır (Bkz. Şekil 5).

Şekil 5. Araştırma Modeli ve Hipotez Testi Sonuçları



Şekil 5’te de görüldüğü üzere kadın katılımcıların karşılaştıkları cam tavan engelleri onların örgütsel bağlılıklarını yaklaşık olarak %23 oranında azaltmaktadır. Bununla birlikte söz konusu cam tavan engelleri örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde aynı veya benzer düzeyde etkilere sahip değildirler. Cam tavan engelleri katılımcıların duygusal bağlılıklarını yaklaşık %54 oranında azaltmakta iken, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayileşme ile iş hayatında kadın istihdamı belirgin bir şekilde yükseliş göstermiştir. Ancak, bu belirgin artışın yanı sıra kadınların bulunduğu kademeler ve istihdam oranları göz önüne alındığında, erkekler kadar yoğun değildir. Genel olarak erkek istihdamı günümüzde birçok sektörde baskın konumdadır. Her ne kadar yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmeler ile rekabetçi çalışma koşulları, tarım haricindeki diğer sektörlerde kadın istihdamını arttırmış olsa da kadınların informal sektörlerde istihdamı çoğunluktadır. Makro ekonomik politikalara rağmen kadın ve erkek arasındaki istihdam eşitsizliği halen çözülebilmemiş değildir. Diğer taraftan kadın haklarını korumaya yönelik yeni kanunlar çıkarılmış ve mevcut kanunlar düzenlenmiş olsa da “*eşit işe eşit ücret*” anlayışı sadece ülkemizde değil, gelişmiş ülkelerde de tam olarak yerleşmemiştir. İş görenler, kariyerleri süresince birbirinden farklı bir takım kariyer engelleri ile karşılaşmaktadır. Ancak kadın çalışanların erkeklere oranla çok daha farklı kariyer engelleri yaşadığı bilinmektedir (Güzel, 2009: 164).

Kadın çalışanların iş yaşamında aktif olarak rol alamamalarının ve kariyerlerinde kolayca yükselememelerinin başındaki engellerden biri sosyal yaşamda kadına yüklenen rollerdir. Toplumda kadına atfedilen birincil görev aile ile ev sorumluluğudur. Bunun yanı sıra kadınların hem aile hem de iş hayatındaki görevleri birlikte yürütemeyecekleri konusunda kabul görmüş basmakalıp yargılar zamanla kadınlarında bu şekilde düşüncelerine neden olmuştur (Karaca, 2007: 53). İş hayatına dahil olan kadın çalışanlar genellikle cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmaktadırlar. Ülkemizde de yoğun bir şekilde varlığını hissettiren ataerkil toplum yapısı kadınların iş yaşamında yükselmelerini engelleyen bariyerlerden bir diğeridir (Özünü, 2013: 4). Bunun yanı sıra kadınların yaratılış olarak daha hassas, duygusal ve zayıf oldukları öne sürülerek onların üst yönetim kadrolarında olmamaları gerektiği yönünde oluşan düşünce yapısı da oldukça fazladır (Karaca, 2007: 66). İş hayatında kadınların karşılaştıkları bu ve buna benzer birçok problem cam tavan kavramı içerisinde toplanmaktadır (Bozdoğan, 2020: 91).

Cam tavan kavramını kısaca, kadınların iş hayatlarında kademe yükselmelerinde önlerine konan engeller olarak ifade etmek mümkündür. Çalışmamızın önemli bir diğer başlığı ise örgütsel bağlılık konusudur. Örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de örgütün işleyişi için oldukça önemli bir etmendir (Kurtaiş, 2019: 82). Örgütsel bağlılık, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları ile ilgili bir olgudur. Çalışanın işe olan

sadakati, iş ile özdeşleşmesi ve işe olan uyumludur (Chen & C.Chen, 2008: 282). Bir çalışanın örgütüne bağlılık duymaması hem performansını negatif yönde etkilemekte hem de işten ayrılma niyeti içerisine girmesine sebep olmaktadır. Çalışanın örgütten ayrılması, yeni çalışan tedarik etmek; işin öğretilmesini sağlamak gibi uzun ve maliyetli bir durum olduğundan örgüt bakımından mevcut çalışanın işten ayrılması çok da tercih edilir bir durum değildir (Kurtaiş, 2019: 82).

Bu tezin temel amacı kadın yöneticilerin yaşadıkları cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla gerçekleştirilen ilişki ölçüm analizleri sonucunda cam tavan engelleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların kurum içerisinde yaşadıkları cam tavan engelleri ve cam tavan algısı arttıkça, kadınların örgüte olan bağlılıkları anlamlı bir şekilde azalmaktadır. Söz konusu bulgu doğrultusunda hipotez testi amacıyla gerçekleştirilen etki ölçüm analizinde de cam tavan engellerinin örgütsel bağlılığı azalttığı saptanmıştır. Bu sonuç araştırmanın temel hipotezi olan “*Otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların örgütsel bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır*” hipotezini desteklemektedir. Ayrıca, literatürdeki cam tavan engelleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalar (İmamoğlu, 2016: 93, Downes, M., Hemmasi, M. & Eshghi, G. 2014:140, Imam & Shah, 2013: 14114, Özünlü, 2013: 110, Dost, M. K., Zia-ur-Rehman & Tariq, S., 2012: 99, Kurtaiş, 2019: 83, Erdinçelebi ve Karakuş, 2018: 110, Altay, 2018: 127, Gül ve Beyşenova, 2018: 163) incelendiğinde, benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen temel bulgu mevcut literatür bilgisi ile uyum içerisinde.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu cam tavan engellerine ait alt boyutlardan, farklı roller, kişisel tercih ve ön yargılar alt boyutlarının katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesidir. Kurum içerisindeki kadın çalışanların, çalışan bir kadın rolü dışında hem anne hem eş hem de ev hanımı statüsünde anılması, kadının iş dışındaki yaşamında birçok rolü üstlenmesi, başarılı olmaya çalışması ve bu noktada baskı ile karşılaşp destek görememeleri sonucunda kadın çalışanların örgüte olan bağlılıkları istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir şekilde azalmaktadır. Kadın çalışanların kurum içerisinde ve sosyal hayatta karşılaştıkları ve duydukları, çalışmaya sıcak bakmadıkları, mesai yapmak konusunda isteksiz oldukları, karar verme konusunda başarılı olmadıkları, duygusal ve dayanaksız oldukları yönünde maruz kaldıkları ön

yargılar ve yöneltilen inançlar, kadın çalışanların örgüte olan bağlılıklarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Kadın çalışanların maruz kaldığı bu ön yargılar çalışanların cam tavan algısını yükseltmekte ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarını negatif yönde azalmaktadır. Kadın çalışanların kendilerine inanması, özgüven problemi yaşaması ve bu doğrultuda da önemli görevlerden kaçınması, kadın çalışanların kendi kendilerine yarattıkları cam tavan engellerinden biridir.

Kadın çalışanların kendi kendilerine koydukları cam tavan engeli, örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Kurum içerisindeki kadın çalışanın kendisine güven duymaması, güçsüz ve başarısız olduğunu düşünmesi kadın çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Kurumu bırakırsa iş bulamayacağını ve başarılı olamayacağını düşünen kadın çalışanlar, örgüte devam bağlılığı hissetmektedir. Geçmiş yıllarda aynı konu üzerine çalışma yapmış olan; İmamoğlu (2016: 93) cam tavan alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında benzer sonuçlara ulaşmış olsa da bu çalışmayı İmamoğlu'nun çalışmasından ayıran nokta, örgüt kültürü, eşit politikalar, informal iletişim ve kalıplar alt boyutlarının örgütsel bağlılık ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmasıdır.

Araştırma kapsamında değerlendirilmek istenen bir diğer konu ise cam tavan engellerinin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan, duygusal, devam ve normatif bağlılığa etkisinin ölçülmesidir. Bu doğrultuda yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, cam tavan engellerinin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cam tavan engelleri yaşayan kadın çalışanların, örgüte olan duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Duygusal bağlılık bir kuruma güçlü bir şekilde bağlı olan bireyin örgütle özdeşleştiği, yer aldığı ve örgüt üyeliğinden keyif aldığı duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır ve bireyler, büyük ölçüde istedikleri için bir örgüt içinde kalırlar (Allen & Meyer, 1990: 2). Bu durum her örgüt hem de çalışanlar için olumlu bir tutumdur (Singh & Gupta, 2015: 1194-1196). Kadınların yaşadığı cam tavan sendromunun duygusal bağlılığa etkisinin negatif olması hem kurum için hem de çalışan için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kadın çalışanlarının doğrudan performansını ve sağlıklı çalışmasını engelleyen cam tavan engelleri örgüt içinde çalışan kaybetmek ve yeni bir çalışana kuruma kazandırmak için zaman ve maliyet harcamak demektir. Bu doğrultuda, kadın çalışanların yaşadıkları cam tavan engellerinin tespiti ve bu konuda alınacak önlemlerin neler olabileceği

konusunda örgütün göstereceği performans hem örgüt hem de kadın çalışanlar açısından önem arz etmektedir. İstatiksel olarak ulaştığımız bu sonuç araştırmamızın alt hipotezlerinden olan, “otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların duygusal bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır” hipotezini desteklemektedir. Bu sonuç literatürde cam tavan engelleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalar (Altay, 2018: 127, Kurtaiş, 2019: 84, İmamoğlu, 2016:93) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen sonuçların bir diğeri ise, cam tavan engellerinin örgütsel bağlılık boyutlarından, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak bir etkisi bulunmadığı sonucudur. Literatür incelendiğinde aynı konu üzerine çalışma yapmış olan; Özünlü (2013: 109) cam tavan engelleri ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde benzer bir sonuca ulaşmış olsa da bu çalışmayı özününlünün çalışmasından ayıran nokta, cam tavan engelleri ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmadığı sonucuna ulaşılmasıdır. Ayrıca, cam tavan engelleri ile devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için araştırma alt hipotezlerimizden “*otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır*” ve “*otel işletmelerinde görevli kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu onların normatif bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaltmaktadır*” hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmada ulaşılan bulgular ve sonuçlar neticesinde cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa olan olumsuz etkisinin en aza indirilmesi için sektöre, yöneticilere ve çalışanlara yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Çalışanın işine olan bağlılığı, başarısı ve performansının en iyi noktaya ulaşmasını sağlayacak en önemli faktörlerden biri aile yaşamıdır. Aile içerisinde kadına atfedilen anne, eş, ev hanımı gibi statüler kapsamında kadına yüklenen sorumluluklar konusunda aile içerisindeki bireylerin farkındalık kazanması gerekmektedir. Ev içerisinde eşit iş ve sorumluluk dağılımı yapılarak kadın çalışanın yüklerinin azaltılması, çalışanın işe bağlılığını ve iş performansını olumlu yönde etkileyecektir.
- Örgüt içerisinde kadınlar ve erkekler arasında ayırım yapılmamalı ve karşılıklı güven ortamı oluşturulmalıdır. Bu konuda atılacak en önemli adım cinsiyet ayrımcılığı gözetmeden çalışanlar için eşit iş ve maaş politikalarının uygulanmasıdır.

- Kadınların öz güven kazanması ve karşılaştıkları cam tavan engellerini aşabilmeleri için örgütler tarafından çalışanlara yönelik ücretsiz eğitim programları ve mentorluk desteği sağlanmalıdır.
- Kadın çalışanların karşılaştığı ve mücadele ettikleri ön yargı ve kalıplaşmış inançların ortadan kaldırılması için atılacak en doğru adım toplumun bilinçlendirilmesi ve farkındalık kazandırılmasıdır. Bu noktada örgütlerin devlet ve medyanın gücünden faydalanması olumlu sonuçlar doğurabilir.
- Kadın çalışanların hamilelik ve süt izinleri uzatılabilir. Kadın çalışanların regl dönemlerinde ekstra izin kullanma hakkı verilebilir. Ayrıca, kadın çalışanlar için önemli olan bu günler için ücret artışı sağlanabilir.
- Kadın çalışanların kendilerine güvenlerini arttırmak, üst yönetim kademelerine yükselme konusunda hissettikleri endişeleri azaltmak için örgütler tarafından ücretsiz bir şekilde psikolojik destek sağlanabilir.
- Kadın ve erkek çalışanların güvenli ve sağlıklı bir şekilde iletişim kurmaları amacıyla örgüt tarafından belirli günlerde yemekler ve etkinlikler düzenlenebilir. Bu doğrultuda kadınların sağlıklı bir şekilde informal iletişim ağlarına katılımı desteklenmiş olacaktır.
- Belirli sınırlılıklardan dolayı Antalya bölgesi ile sınırlandırılan çalışmamızın, ülkemizdeki diğer şehirlerde de uygulanması ile cam tavan kavramının tanınması, topluma ve örgütlere bu konuda farkındalık kazandırılması sağlanabilir.

Sonuç olarak, gerçekleştirdiğimiz araştırma bulgularına bakıldığında ve alan yazınındaki konuyla ilgili çalışmalar incelediğinde cam tavan engellerinin, kadın çalışanlarının örgütsel bağlılığını anlamlı ve negatif bir şekilde etkilediği görülmektedir. Örgütlerin, çalışanların sorunlarına çözüm odaklı yaklaşımları, kadın çalışanların karşılaştığı engeller konusunda bilinçlenmeleri ve farkındalık kazanmaları hem çalışanın performansı ve örgüte bağlılığını hem de örgütün başarısını olumlu anlamda etkileyecektir. Türkiye’de cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa ilişkisine yönelik çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Kadın çalışanlar çoğunlukla iş yaşamında karşı karşıya kaldıkları problemlerin cam tavan olduğunu bilmemektedir. Cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılığa etkileri ile alakalı daha fazla çalışma yapılmalı ve farkındalık oluşturulmalıdır. Bu alanda yukarıda belirtilenler dışında yapılan çok fazla çalışma olmaması dolayısıyla çalışmamızın bir sonraki çalışmalara örnek teşkil etmesi beklenmektedir. Cam tavan engelleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

incelendiğinde çalışmamızın insan kaynakları literatürüne katkı sağladığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdelhamied, H. H. S. & Elbaz, A. M. (2018). Burnout in Tourism and Hospitality SMEs: the Moderating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(2/2), 66-82.
- Akçamete, C. (2004). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Kadınların Üst Düzey Yönetici Olmalarına Yönelik Tutumlarının ve Cam Tavan Sorununun İncelenmesi: Bankalarda Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdemir, B. ve Çalış Duman, M. (2017). Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(15), 517-526.
- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal "ILJ"*, 11(1), 78-119.
- Alkahtania, N. S., Iqbalb, S., Sohailc, M., Sherazd, F., Jahane, S., Anwarf, B., & Haiderg, S. A. (2021). Impact of Employee Empowerment on Organizational Commitment Through Job Satisfaction in Four- And Five-Stars Hotel Industry. *Management Science Letters* 11, 813–822.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Almeida, D. J.G., Monroy, M. F. & Perez, P. D. S. (2015). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153-165.
- Altay, Ü. (2018). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Alguları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Anafarta, N. Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 15, 111-137.
- Arbak Y., Kabasakal, H. Katrinli, A.E. Özmen, O.T. ve Zeytinoğlu, I.U. (1994), Women Managers in Turkey: The Impact Of Personalities And Leadership Styles. *Journal of Management Systems*.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Ataay, N. A. (1998). Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etkenleri. *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, Ankara: Todaie Yayınları.

- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. ((Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ateş, H. (2018). Impacts of Learned Helplessness Theory on New Public Management Reforms: A Case Study in Turkish Health Sector. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 3 (5), 43-61.
- Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Aydın Ş., Özkul, E. Karakaş Tandoğan G. ve Şahin Perçin N. (2007). Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya, Türkiye, 312-319.
- Aytaç, S. (1992). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirmesi Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Aytaç, S. (1999). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer*. Ankara: Tisk Yayınları.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 29-44.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, E., Soyalp, E. ve Yeşil, R. (2020). Queen Bee Syndrome: A Modern Dilemma of Working Women and Its Effects on Turnover Intentions. *Contributions To Management Science*, 165-178.
- Baykal, E., Zehir, C. ve Köle, M. (2018). Hizmetkar Liderlik Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2000). Kadın Cinsiyet, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu? *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, Türkiye, ss. 125-142.
- Bayraktaroğlu, O., Tanrıverdi, H. ve Özkan, D. S. (2011). Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 235-338.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E. ve Can, M. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 99-122.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development Of Affective Organizational Commitment: A Crosssequential Examination of Change with Tenure. *Journal Of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.

- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boone, A. (2013). *Çalışma Yaşamında Kadın ve Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Sendromunu Önlemeye Yönelik Stratejiler: İstanbul 101 Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bozdoğan, A.C. (2020). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Britt, M. (2002). *Organizational Commitment, The Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions*. (Unpublished PhD Thesis). Nova Southeastern University, Philosophy, America.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Brownell, J. (1994). Personality and Career Development: A Study of Gender Differences. *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 35(2), 36-43.
- Burke, R.J., Koyuncu, M. & Fiksenbaum, L. (2006). Organizational Practices Supporting Women's Career Advancement and Their Satisfaction and Well-Being in Turkey. *Women in Management Review*, 21(8), 610-624.
- Cam, E. (2003) Türk İstihdam Politikasında Çalışan Kadınlar ve Uygulanan Politikalar1. *Çelik İş Sendikası Aylık Yayın Organı*, 3(13), 1-8.
- Catalyst. (1993). *Women on Corporate Boards: The Challenge of Change*. New York: Catalyst
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Cherian, J. (1993). Asian Americans: An Emerging Force to Break the Glass Ceiling. *Journal of Library and Information Science*, 24-31.
- Chiang, F. & Lin, Y. (2016). Motivating Organizational Commitment in Hotels: The Relationship Between Leaders and Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 462–484.
- Ciğer, A. ve Uyar, F. G. (2016). Konaklama İşletmelerinde Kadın Muhasebecilerin Cam Tavan Algısına Yönelik Bir Araştırma: Antalya İli Örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 43-58.
- Cömert, M. (2014). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Sektörde Çalışmak İstedikleri Alanlar ve Sektördeki İstihdamında Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1,50-62.
- Currihan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.

- Çakır, O., Doğantan, E. ve Bayar, E. (2018). Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Güçlendirmede İş Yaşam Kalitesinin Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 345-359.
- Çaylıkoca, A. (2017). Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Derneği*, 1(1), 1-17.
- Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavani Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Sakarya.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Çiftçi, B. (2006). Sanayileşme ve Kadın İşgücü. *İstihdam, Kadın, İşgücü ve Yeni İş Kanunu Sempozyumu*, İstanbul.
- Çiftçi, B., Dolgun, U, Kağnıcıoğlu, D, Çolak, A, Serinkan, C. ve Ergun Özler, D. (2010). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of The Literature and Exploration of Some Unresolved İssues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177.
- Demirer, F. S. (2018). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Destek Algısının Cam Tavan Engeli ile İlişkisi: İstanbul Turizm Sektörü Kadın Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Derks, B. (2017) Quee Bee Syndrome. ın: Rogelberg. S. G. (Eds.) *The Sage Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. (2). California: Sage Publications.
- Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. (2016). The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves From Junior Women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 1-40.
- Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- 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.

- Downes, M., Hemmasi, M. & Eshghi, G. (2014). When a Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment and Turnover Intent: The Mediating Role of Distributive Justice. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 131-145.
- Durgun Şahin, N. (2002). *Çalışma Yaşamında Kadın Yöneticiler ve Muğla Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durna, E. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Ellemers, N. (2014). Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54.
- Ellemers, N., Heuvel, H. Gilder, D. Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The Underrepresentation of Women In Science: Differential Commitment Or The Queen Bee Syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338.
- Enache, M., Sallan, J. M. Simo, P. & Fernandez, V. (2013). Organizational Commitment Within a Contemporary Career Context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880–898.
- Erçen, A. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erdirençelebi, M. ve Karakuş, G. (2018). Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 95-119.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (11)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Faloye, D. O. (2014). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Evidence From Nigerian Paramilitary Organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), 23-34.
- Fathy, E. A. & Youssif, H. A-E. (2020). The Impact of Glass Ceiling Beliefs on Women's Subjective Career Success in Tourism and Hospitality Industry: The Moderating Role of Social Support. *The Scientific Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 17(2), 137-162.
- Fettahlioğlu, Ö. ve Çelik, A. (2007). Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu. *İçinde; Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları* (3), (Ed: M.Ş. Şimşek, A. Çelik ve A. Akatay), ss. 245. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Fındık, E. (2016). *İş-Aile Çatışmasının Cam Tavan Sendromu Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Finn, C. F. (2017), Breaking the Glass Ceiling for Women in Academic Clinical Oncology in the UK: A Personal View. *Clinical Oncology*, 29, 1-2.
- Guirdham, M. (1995). *Interpersonal Skills At Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gutteridge, T. G. & Hutcheson, R. G. (1984). The Handbook of Human Resource Development. In Nadler, L. (Ed.), pp. 1 22. *Career Development*, New York: John Wiley And Sons, Inc.

- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 147-159.
- Gül, H. ve Beyşenova, A. (2018). Kadınların Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan'daki Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 140-166.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 421-436.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güldal, D. (2006). *Kadın Yöneticileri Motive ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güleç, M. (2015). *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Güler Bilir, S. (2005). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günden, Y. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Günel, Ö. D. (2009). Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 199-219.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürses, İ. (2005). Önyargının Nedenleri. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14(1), 143-160.
- Güzel, B. (2009). *Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Halo, L.M. (2015). *Cam Tavan Sendromu ve Güç Mesafesi İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- 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*, 57, 14111- 14115.
- İmamoğlu, D. (2016). *Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Alguları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü. (2000). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*, Ankara: KSSGM Yayınları.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kattara, H. (2005). Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels. *International Journal of Contemporary Management*, 17(3), 238-251.
- Khuong, M. N. & Chi, N.T.L. (2017). Effects of the Corporate Glass Ceiling Factors on Female Employees Organizational Commitment: An Empirical of Ho Chi Minh City, Vietnam, *Journal of Advanced Management Science*, 5(4), 255-263.
- Knutson, B. J. & Schmidgall, R. S. (1999). Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 64-75.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, B. V. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 195-219.
- Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M.E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.
- Korkmaz, H. (2014). Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 1-14.
- Köse, H. ve Özer, G. (2013). Profesyonel Özelliklerin Desteklenmesinin Örgütün Adaptif Performansına Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile Testi. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 87- 102.
- Köybaşı, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Öz-Yeterlik ve Örgütsel Bağlılık Algularının Analizi: Sivas İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kurtaiş, G. D. (2019). *Örgütsel Bağlılığı Açıklamada Algılanan Cam Tavan Etkisinin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kümbül, G.B. (2006). *Learned Helplessness in Business Life*. Ankara: Liberte Publications.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development and Death*. San Francisco, CA: Freeman.
- Lahuis, D. M. & Mellor, S. (2001). Antiunion and Prounionattitudes As Predictors of College Students Willingnesstojoin A Union, *The Journal Of Psychology*, 135(6), 661-681.
- Lau, C. & Woodman, R. C. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537–554.
- Lewis, A.E. & Fagenson, E.A. (1995). Strategies for Developing Women Managers; How They Fulfill Their Objectives? *Journal of Management Development*, 14(2), 39-53.
- Li, L. & Leung, R.W. (2001). Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 189-196.
- Liao, S. H., Hu, D. C. & Chung, H.Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810–1826.
- Lin, S. C. & Lin, S. J. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment- and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3396-3409.
- Lockwood, R. (2004). Domestic and International Perspectives. *Research Quarterly*, 1-10.
- Luthans, E. (1998). *Organizational Behavior*. New York: McGraw –Hill Irwin.
- Mahal, P. K. (2012). HR Practices As Determinants Of Organizational Commitment and Employee Retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37-53.
- Maison, M.R. (1983). Black Women's Sex Roles: The Social Context for A New Ideology. *Journal of Social Issues*, 39(3), 101-113.
- Marinakou, E. (2014). Women in Hotel Management and Leadership: Diamond or Glass? *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 18-25.
- Marinakou, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J. (2013). Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*54(3), 230–239.
- Martin, P., Harrison, D. & Dinitto, D. (1983). Advancement For Women in Hierarchial Organizations: A Multilineal Analysis of Problems and Prospects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(1), 19-33.
- Matteson, T. M., Konopaske, R. & Ivancevich, J. M., (2005), *Organizational Behavior and Management*, (6), Mcgraw-Hill Professional.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.

- Mestçioğlu, Ö. (2006). *Yönetici Konumunda Kadın*. <https://ozlemmestcioglu.com/2018/01/12/yonetici-konumunda-kadin/> (Erişim Tarihi: 10.04.2022).
- Meyer, J. P. & Allen N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J. Herscovitch, L. Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D., (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nadler, L. (Ed.). (1984). *The Handbook of Human Resource Development, Career Development*. New York: John Wiley & Sons.
- Noon, M. (2010). The Shackled Runner: Time to Rethink Positive Discrimination? *Work, Employment And Society*, 24(4), 728-739.
- Okpara, J. O. (2004). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are There Differences Between American and Nigerian Managers Employed i The US Mncs in Nigeria? *Academy Of Business & Administrative Sciences, Briarcliffe College, Switzerland*.
- Orhan U. Ve Altay, U. (2018). Cam Tavan Algıları Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Research*, 3(1), 1-15.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Özdemir, H., Dağdeviren, A. Göker, G. ve Özdemir, S. N. (2017). Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 114-123.
- Özer, M.A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-26.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2),79-97.
- Özünlü, D. (2013). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Palmer, M. & Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Palomo, D. R., Gómez, A. L. & Lopera, F. G. (2020). Disentangling Organizational Commitment in Hospitality Industry: The Roles of Empowerment, Enrichment, Satisfaction and Gender. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 1-9.
- Parasız, G. ve Bildirici, M. (2002). *Emek Piyasalar*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1217 – 1230.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140.
- Perçin, N. ve Tükeltürk, Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 11-128.
- Post, C. & Byron, K. (2014). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta Analysis. *Academy of Management Journal*, 1-58.
- Powell, G.N. & Butterfield, A. (1994). Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management, *The Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, 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.
- Roehl, W. S. & Swerdlow, S. (1999). Training and Its Impact on Organizational Commitment Among Lodging Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 176-194.
- Ryan, M. & Haslam, A. (2006). What Lies Beyond The Glass Ceiling: The Glass Cliff and the Potential Precariousness of Womens Leadership Positions, *Human Resource Management International Digest*, 14(3), 3-5.
- Sabuncuoğlu, Z. (Ed.). (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Seçkin Yayınevi.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another look, *IEEE Transactions an Engineering Management*, 52(2), 156-171.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Samuel, T. D., Onuoha, U.D. & Ojo, A. I. (2014). Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Study of Library Personnel in Private Universities in Ogun State, Nigeria. *Open Access Library Journal*, 1(6), 1-8.
- Sayın, A. (2008). *Avrupa Birliğinde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği*. İstanbul: Keig Yayınları.
- Schultz, R. (1998). *Managerial Perceptions of Glass Ceiling*. (PhD Thesis). University of LaVerne, California.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Singh, A. & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- Sökmen A. ve Boylu Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sökmen, A. ve Akar Şahingöz, S. (2017). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133.
- Sönmez, P. S. ve Bayraktar, O. (2017). Cam tavan sendromunun tükenmişlik sendromu ile olan ilişkisinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin sonuçları (Tartışma Metinleri). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü*, İstanbul.
- Sparrowe, R. T. & Iverson, K. M. (1999). Cracks in the glassceiling? An Empiricalstudy Of Genderdifferences in Income in The Hospitality Industry. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 23(1), 4-20.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340.
- Spector, P. E. (2002). Employee Control and Occupational Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133-136.
- Staff, C. (1993). Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling to Uproad Mobility for Minorities and Women. *United States Glass Ceiling Commission*, 1-117.
- Staines, G., Tavis, C. & Jayaratne, T. E. (1974). The Queen Bee Syndrome. *Psychology Today*, 7, 55-60.
- Suryani, I. (2018). Factors Affecting Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 9(1), 26-34.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şiyve, O. Ç. (2004). *Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan*, <http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html> (Erişim Tarihi: 13.02.2022).
- Taşkın E. ve Çetin A. (2012). Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavani Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34.

- Taşkın, F. ve Roşan, D. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tayfun, A. ve Tekbalkan, M. (2014). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara’da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 63-78.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). Çalışanların Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.
- Tekin, Ö. A. ve Keskin, E. (2017). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Cam Tavan Algısı Arasındaki Etkileşim. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 307-320.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji, Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üçyıldız, H. U. (2017). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Valas, H. (2001). Learned Helplessness and Psychological Adjustment: Effects of Age, Gender and Academic Achievement. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 45(1), 71-90.
- Varoğlu, D. (2001). *Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wasti, S. A. & Can, Ö. (2008). Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor, and Coworkers: Do Collectivist Values Matter? *Journal of Vocational Behavior* 73(3), 404–413.
- Weyer, B. (2006). Do Multi–Source Feedback Instruments Support the Existence of A Glass Ceiling For Women Leaders, *Women in Management Review*, 21(6), 441–457.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F. & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal* 16(1), 28–43.
- Yalım D. (2005). *Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yao, T., Qiu, Q. & Wei, Y. (2019). Retaining Hotel Employees As Internal Customers: Effect of Organizational Commitment On Attitudinal and Behavioral Loyalty of Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 7(6), 1–8.
- Yeh, C. M. (2019). The Relationship Between Tourism Involvement, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 25(1), 75-93.

- Yıldız, Z. (2011). Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 54-71.
- Yoğun, A.E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yolcu, N. ve Kutluk Bozkurt, A. (2021). Otel İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 5(2), 151 – 163.
- Yörük Karakılıç, N. (2019). Evaluation of Glass Ceiling Syndrome in Terms of Gender Discrimination Perception. *Journal of Management and Economics Research*, 17(2), 214-233.
- Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

