

## Cam Tavan Sendromunun Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınlarda İşten Ayrılma Niyetine Etkileri

The Effects of Glass Ceiling Syndrome on Intention to Quit Job for Female Working in The Banking Sector

Mehmet SAĞIR<sup>1</sup>

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 91-102  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj.634819  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### Öz

*İşletmelerde kadın çalışanların bilgi çağında sahip oldukları niteliklere rağmen, yönetim kademelerinde üstlere çıkmalarına engel olan nedenlerden bir tanesi de cam tavan sendromudur. Kariyer planları çerçevesinde işgörenlerin karşılaşacakları sorunların başında gelen cam tavan sendromu, özellikle kadın çalışanların önünde görünmeyen engel olarak da ifade edilmektedir. Yetenekli çalışanların kariyer yollarında düzenli ve planlandığı şekilde ilerlemeleri örgütsel amaçlara ulaşma adına oldukça önemlidir. Stratejik açıdan önemli bir kaynak olan ve insan kaynağı içerisinde yer alan yetenekli kadın işgörenlerin, elde tutulması yani işten ayrılma niyetinin azaltılması önem arz etmektedir.*

*Bu kapsamda bakıldığında çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe cam tavan algısının olup olmadığı ve bu durumun işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini araştırmaktır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin SPSS 21.0 da analiz edilmesi ile hem cam tavan sendromu algısının varlığı hem de cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, bankacılık sektöründe kadın çalışanlar üzerinde bir kariyer engelinin (cam tavan) algısı varlığını bunun neticesinde de işten ayrılma niyetinin yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir. Başarılı örgütlerde ilk hedef bu algıyı yıkmak olmalıdır.*

*Kariyer planlaması çerçevesinde cam tavan algısı, bireylerde motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyetinin artması gibi etkiler ortaya koyarken, örgütsel başarının düşmesine sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla cam tavan sendromunu ortadan kaldıracak faaliyetler veya bu algıyı azaltacak faaliyetler ile örgütsel başarıya ulaşmak daha kolay olacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti

### Abstract

*Glass ceiling syndrome is one of the reasons that prevent female employees from taking the top positions in management, despite their qualifications in the information age. Glass ceiling syndrome, which is one of the most important problems that employees will face within the framework of their career plans, is also expressed as an invisible barrier in front of female employees. The regular and planned progress of talented employees on their career paths is crucial to achieving organizational goals. It is important to keep the talented female employees and reduce their the intention to quit job, who are strategically important sources within the human resources.*

*In this context, the aim of the study is to investigate whether there is a perception of glass ceiling in the banking sector and how this affects the intention to leave. The data obtained from the study were analyzed in SPSS 21.0 and it was concluded that both the glass ceiling syndrome existed and there was a positive and significant effect on the perception of glass ceiling syndrome and intention to quit job. These results show that there is a*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü Öğretim Üyesi, [msagir@selcuk.edu.tr](mailto:msagir@selcuk.edu.tr)

*perception of a career obstacle (glass ceiling) on female employees in the banking sector and as a result, the intention to quit is high. The first goal in successful organizations should be to break this perception.*

*Within the framework of career planning, the perception of glass ceiling shows effects such as low motivation, decreased organizational commitment, increased intention to quit, and leads to a decrease in organizational success. Therefore, it will be easier to achieve organizational success through activities that eliminate the glass ceiling syndrome or activities that reduce this perception.*

**Key Words:** Female, Glass Ceiling Syndrome, Intention to Quit

## GİRİŞ

Kadınların işgücüne katılım kararı almaları, çalışma hayatına girmeleri, iş gücü piyasasında emeklerini ortaya koymaları ve işletme yönetiminde yükselmeleri sürecinde karşılaşılan pek çok engelin temelinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı yer almaktadır. Kadınlar özellikle toplumsal cinsiyet farklılığıyla şekillenen önyargılar sebebiyle, işe kabul edilmesinden, ücretlendirmeye, eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, yükselmeye kadar pek çok süreçte cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar.

Kadınların organizasyonlarda ilerlemelerinin önündeki her türlü görünmez engel “cam tavan” olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanlar cam tavan engelini aşmak için çeşitli çözüm yöntemleri kullanmaktadırlar. Aynı zamanda işletmeler de kadınların ilerlemesinin önündeki engelleri yok edebilmek için kurumsal stratejiler kullanabilmektedir. Kadınların işgücü piyasasına girişte yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığı ile örgüt içinde ilerlemelerinin önündeki engellerin kaldırılmasında kullanılabilecek önemli bir hedef pozitif ayrımcılıktır (Akdöl, 2009). Modern anlamda kadının çalışma hayatında yer alması ve ücretli çalışan konumuna geçmesi sanayi devrimiyle başlamıştır. Sonraki zamanlarda yaşanan sosyo-ekonomik değişiklikler ve gelişmeler kadınların işletmelerde daha aktif yer almasını sağlamıştır. Ekonomik hayat içerisinde günümüz koşullarında çalışma hayatında kadın sayısındaki oran geçmişe göre büyük artış göstermiş olsa da kadınlar açısından kariyer basamaklarındaki yükselişi aynı oranda olmamaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadınların üst kademe yönetimlerde yer alma oranları oldukça yüksek olmasına rağmen, Türkiye’de yönetici pozisyonundaki kadın çalışan sayısı erkek çalışanlara göre oldukça düşük seviyelerdedir. Bilgi çağında kadın çalışanlar eğitim, deneyim, mesleki beceri açısından yeterli düzeylerde olsalar da cinsiyet ayrımcılığı gibi nedenlerle ortaya çıkan fırsat eşitsizlikleri sebebiyle erkeklere göre yönetim kademelerinde daha az sayıda bulunmaktadırlar (Tükel Türk, 2008). Bu durum, kadınların iş hayatlarında açık şekilde ifade edilmeyen ve görünmez engellerle karşılaşmalarından kaynaklanmaktadır. Yönetim kaynaklarında kadınların gayri resmi ve açık bir şekilde belirtilmeyen engelleri yaşamalarına “Cam Tavan Sendromu” denilmektedir. Ancak cam tavan sendromuna maruz kalanlar sadece kadınlar değildir. Kadınların yanı sıra bazen erkekler bazen de azınlıklar bu tarz engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle iş yaşamında kadın işgücü sayısının artış oranına bakıldığında, üst düzey yönetici kadınların oranı aynı seviyede değildir. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların üst yönetim kademelerine yükselememe sebeplerini açıklayan birbirinden farklı birçok neden bulunmaktadır. Bunlardan biri de, son zamanlarda araştırmalara konu olan "cam tavan" adı verilen engellerdir.

Bu çalışma ilk olarak, cam tavan sendromunun önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda cam tavan sendromu belirtilerinin ortadan kaldırılması bankacılık sektörü çalışanları açısından bakıldığında örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması ile işten ayrılma niyetinde azalma sağlayacağı noktasında büyük önem arz edeceği üzerinde durulmaktadır. Çalışma kapsamında, cam tavan sendromunun demografik değişkenler açısından algılanmasında farklılık ortaya konup konmadığı, ANOVA testi ve cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde ne derecede etkili olduğu lineer regresyon analizi ile belirlenmiştir.

## 1. CAM TAVAN SENDROMU

“Cam Tavan (Glass Ceiling)” terimi ilk olarak 1986’da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’ın “kadının iş yaşamındaki rolü” konulu haberde kullanılmıştır. Bu çalışmalara göre cam tavan; “devlet ve özel işletmelerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara ulaşmayı

*amaçlayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller”* olarak tanımlanmıştır. Önceki dönemlerde kadın çalışanların yönetim kademelerinde karşılarına çıkan ayrımcı engelleri ifade etmede kullanılan bu tanım, sonraki dönemlerde erkekler ve azınlıklarında karşılaştıkları engelleri tanımlamada da kullanılmıştır. Kariyerlerinde ilerlemeyi amaçlayan kadınlar, iş yaşamının her döneminde cam tavan sendromu ile karşı karşıya kalmışlardır. Günümüzde dahi yüksek pozisyonlarda erkek egemenliği kadınların cam tavan sendromundan etkilendiklerinin bir göstergesidir. Bazı yazarlar, literatürde cam tavanın üç farklı şekilde tanımlandığını ileri sürmüşlerdir. Bunlar (İra vd., 2003);

- Üst yönetime yükselmede ayrımcılık;
- İşgücü piyasasına bağlılıkları yüksek ve aralarında belirgin farklar olmayan grupların, yükselme fırsatlarında cinsiyet ayrımcılığına uğramaları;
- Organizasyonların alt kademelerinde farklılığın mevcut olmasına rağmen, üst kademelerin homojen kalmasıdır.

Cam tavan, bireylerin üst yönetim hedeflerine ulaşmada yetersizlikten kaynaklı bir engel değil, genel olarak kadınları ilgilendiren “kadın oldukları ve yaşam durumlarının ortaya konulduğu” üst kademelere ulaşmasını engelleyen sebeplerdir. Cam tavan farklı işletmelerde ve sektörlerde farklı pozisyonlarda görülebilmektedir (Ann, 1992). Yükselme çabası içinde olan ve önünde engelleri bulunan yönetici adayı her kadın çalışan için cam tavan sendromu mevcut olabilmektedir (Li vd., 2001). Bu açıdan bakıldığında, cam tavan sendromu kadın çalışanlar ile üst yönetim arasında, kadınların başarı ve yeterlilik düzeylerine bakılmaksızın aşılmasının çok zor olduğu engelleri ifade etmektedir (Capital, 1997’den akt. Tunç, 2016). Sadece kadın olmaları sebebiyle üst kademelere yükselmeleri ve bu pozisyonlardan uzak tutulmalarına sebebiyet verecek engellerin tamamı cam tavan olarak ifade edilirken, bu durum üst pozisyonlarda erkek ve kadın arasındaki güç paylaşımında erkeklerin egemenliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde erkek egemenliği kabul görüyor ise bu, cam tavanın ortaya çıkmasında ortamı daha müsait hale getirmektedir. Bu tarz örgüt kültürü, kadınları üst pozisyonlara çıkma aşamasında, açık olmayan engeller ile yani cam tavanla durdurmaktadır (Erçen, 2008). Dolayısıyla cam tavan, kariyerin üst noktalarına tırmanma noktasında bir engeli ifade ederken, asıl olanın ayrımcılık olduğu aşikardır (Anafarta vd., 2008). Bunun varlığı erkek egemen bir yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır (Goodman vd., 2003).

Cam tavan sendromuna sebep olan engeller ile anlatılmak istenen, gerekçelerin kesin olarak, açık şekilde ifade edilememesi/edilmemesidir. Günümüz koşullarında kadınların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin yeterli düzeyde olmasına karşın erkekler ile karşılaştırıldığında üst pozisyonlarda daha az görev almaları, erkek egemen yapıların kırılamamış direncidir. ABD de dâhil pek çok gelişmiş ülkede kadınların işgücü içerisinde sayılarının oldukça hızlı artış göstermesine rağmen yönetim düzeyinde kadın sayısının oldukça düşük olduğu iş hayatının gerçeğidir. ABD de üst yönetim kademelerinin yalnızca %5’ini kadınlar oluşturmaktadır (Goodman vd., 2003).

Drehler’e (2003) göre cam tavanın tanımladığı engeller açısından, örgütsel verimliliğe etki eden, üç sebep ortaya çıkmaktadır. *İlk olarak*; kadın çalışanların sadece kadın olmalarından dolayı engellendiklerini hissetmeleri, iş doyumlarını ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Daha fazla çalışma ve başarının yeterli olmayacağı görüşü performansın düşmesine sebep olacağından örgütü negatif olarak etkileyecektir. *İkinci olarak*; üst kademelerde cinsiyet olarak homojen bir dağılım, karar verme aşamasında olumsuzluklara neden olacağı görüşü ve bunun neticesinde karar almada güçsüzlük ve kararsızlığa yol açacaktır. Örgütsel performans bu durumdan negatif etkilenecektir. *Son olarak*; kadınların yönetimde olmasına karşı olma noktasında cinsiyet temelli engeller ihtiyaç duyulan yeteneklerden yoksun kalma anlamına gelmektedir. Bu üç nedene karşın Lockwood (2004) cam tavan kavramına karşı üç farklı görüşün var olduğunu da belirtmektedir. Bu görüşle;

- Kadınlar üst yönetim kademelerinde görev almak istemeleri halinde; daha çok çalışma, kendini geliştirme, yaratıcılık ve örgüte değer katma yoluyla üst kademelere çıkabilirler. Ancak bu durum bazen isteksizlik ve mevcut durumla yetinmeden dolayı gerçekleşmemektedir.
- Kadınların ilerlemesinin önündeki engel, mevcutta görünmeyen engeller olsa da örgütsel ya da yönetsel engeller olmanın ötesinde iş yaşam dengesinden kaynaklanmaktadır. Kadınlar aile, sosyal yaşam

ve iş hayatı arasında sıkışıp kaldığından dolayı kendini gösterme ve yükselme fırsatlarını değerlendirememektedir.

• Cam tavan engelleri küçük işletmelerde pek fazla etkili olmamaktadır. Bundan dolayı büyük işletmelere nazaran küçük işletmelerde kadınların daha fazla üstlere çıkabildiği bilinmektedir.

Literatürde cam tavanı oluşturan unsurlar farklı çalışmalarda farklı şekilde ele alınmıştır. Bunun nedeni, cam tavanın her kültürde, farklı zamanlarda ve örgütte varlığı ve yoğunluğu açısından değişiklik göstermektedir. Bu çalışma kapsamında anlatılacak unsurlar belirlenirken, cam tavanı oluşturan unsurların en sık görülenleri ve Türk işletmelerinde etkili olabilecek unsurlar seçilmiştir. Cam tavanı ortaya çıkaran bu unsurlar şunlardır (Anafarta vd, 2008);

- Erkek egemenliğini destekleyen örgüt kültürü
- Cinsiyete karşı ön yargılar
- İş ve yaşam dengesi mücadelesi
- Örgütsel yapıdaki informal yapı ve iletişim noksanlığı
- Lider eksikliği
- Cinsiyetler arasında yönetsel tarz farklılığı
- Kadın yöneticilerin olumsuz davranışları

İş hayatında bir kadın kendine belli bir amaç oluştursa da, hedeflediği nokta, sadece “kadın olduğu için” engellenebilmektedir. Cam tavan olgusunun neden yok edilemediği konusunda öne sürülen sebeplerin bazıları ise şunlardır (Uludağ Üniversitesi Fonu, 2017):

• Kadınların anne olmak için kariyer hedeflerini askıya almaları veya durdurmaları, mesleklerinde üst yönetime ulaşmaları için önemli bir engeldir.

• Kadınlar genelde aile ve iş yaşamındaki rollerini dengeleme çabası içinde oldukları için, mesleki hedefleri için gerekli olan zamanı ayıramamaktadır.

• Birçok zeki ve başarılı kadın büyük işletmelerden ayrılarak kendi işyerlerini kurmaktadır.

• Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmekte, matematik ve fen bilimlerine ilgi duymamaktadır.

• Kadınlar ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatlerine sahip kariyer arayışlarına yönelmektedir.

Yapılan çalışmalara göre, cam tavan üç farklı şekillerde engeller ortaya sunmaktadır. Bu üç farklı grup; erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendisinin koyduğu engellerdir. Cinsiyete dayalı bir sorun yumağı olduğu düşünülen engellerden dolayı literatürde en çok erkek yöneticilerden kaynaklı engellerden bahsedilmektedir (Aycan, 2004). İlgili araştırmaların ortaya koyduğu engeller Tablo 1’de kategorize edilerek verilmiştir.

Tablo 1. Cam Tavan Engelleri

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsızlık İlkesi	Tarafsızlık İlkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet Körlüğü	Cinsiyet Körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdü (pozitif ayrımcılık)	İş-Aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak

Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmama
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

Kaynak: Ögüt (2006)

**Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller;** cam tavanın bir diğer boyutu kişinin kendi kendine koyduğu engellerdir. Kadınların kariyer engelleri her zaman dış çevreden meydana gelmeyip, kişilerin kendisinden de oluşabilmektedir. Kadınların, kararsızlıkları, kariyerde yükselmenin zorlukları karşısında yetersiz olmaları, ailede üstlendikleri rollerden dolayı zaman zaman iş-aile ilişkisinde suçluluk duygusu yaşamaları, sorunların karşısında içsel duygularıyla hareket etmeleri gibi özellikleri kendi kendilerine koydukları kariyer engelleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir bireyin kariyer basamaklarında karşısına çıkan engellerin sadece diğer kişi ve dış etkenlerden kaynaklanmadığı görülmektedir. İş çevresinin meydana getirdiği baskı, iş yükünün fazla olması kadın erkek arasında çok da etkili değildir. Ancak kadın çalışanlar ailevi rollerini dikkate aldıkları zaman iş çevresinde meydana gelecek baskılar dolaylı yönden etkili olmakta ve hem ailevi hem de işle alakalı yükümlülüklerini yerine getirmede kadın çalışanlara kariyer basamaklarında engel teşkil etmektedir (Rutherford, 2001).

**Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller;** ataerkil toplum yapısının egemen olduğu topluluklarda erkekler, kadınların kariyerlerini olumsuz etkilemişlerdir. Kadınların en önemli işi aile ve çocuk bakımı olarak belirlenmiş ve hem iş hayatında hem de yönetsel faaliyetlerde kadınlara gerektiği kadar fırsat tanınmamıştır. Yine erkek yöneticilerde, kadın yöneticiler ile ilgili bazı önyargılar sebebiyle kadınların üst düzey yönetici olmaları her zaman engellenmiştir. Erkek yöneticiler, kadınların daha duygusal olduklarını, kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğunu, kadınların çocuk bakımı ile daha fazla ilgilenerek işin gereklerini yerine getiremeyeceklerini düşünerek, kadınlara iş yaşamında bir engel oluşturmuştur. Erkek yöneticiler bazen de üst düzey yönetici pozisyonuna aday olan kadınlara pozitif ayrımcılık uygulayarak, bu kadınların kendilerini güçsüz hissetmelerine sebep olmuştur. Kendilerine pozitif ayrımcılık uygulanan kadınlar, kendilerinin üst düzey yönetici olmak için gereken özellikleri taşımadıklarını düşünebilmektedirler. Bu nedenle erkek yöneticilerin, üst düzey yönetici pozisyonuna aday olan kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yapmalarına gerek yoktur. Genel ülke ve kültür yapısının farklı olduğu bazı toplumlarda kadınların ikinci plana atılmasının asıl sebebi erkeklerin düşünce yapısından kaynaklanmaktadır (Günsel vd., 2015).

**Kadın yöneticiler Tarafından Konulan Engeller;** tepe yönetimde yer alan kadın yöneticinin referans olarak kendi kariyer çizgisini ve başarısını dikkate alması ile herkesin kendisi gibi davranmasını beklemesinin (kraliçe arı sendromu) yanı sıra tepe yönetimde olmasından dolayı kendini ayrıcalıklı görme şeklinde kadın çalışanlara çıkarılan engeller olarak ifade edilebilmektedir.

Kadın yöneticiler de kadınların kariyer hedeflerinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Kadınların hemcinslerini sürekli olarak rakip olarak görme düşünceleri sebebiyle kadınlar birbirlerinin kariyerlerine engel olmaktadır. Ayrıca “kraliçe arı” sendromu da kadın yöneticiler tarafından hemcinsleri önüne konulan bir diğer engeldir. Zel’in (2002) yaptığı çalışmasına göre kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınlar, erkeklerin davranış ve tutumlarını destekleyerek kadınlara karşı kullanır, diğer kadınlar arasındaki rekabeti yok etmeye çalışırlar, ayrımlarla ilgili belirtileri görmezlikten gelirler. Yine kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan davranışlar sergileyen kadın yöneticiler,de kariyer basamaklarında her kadının suçu kendisinde araması, bir ayrımcılık varsa buna karşı çıkması gibi düşünceler mevcuttur. Bu açıdan bakılınca kraliçe arı sendromu şunları otaya çıkarmaktadır:

- Erkek yöneticilerin davranışlarını benimseyerek, kadınlara karşı kullanılması.

- Diğer kadınların rekabetini ortadan kaldırmaya çalışılması.
- Ayrımlarla ilgili belirtileri göz önünde bulundurmaması (Zel, 2002).

Günümüz bilgi çağında eskiye göre farklılıklar gösterse de hangi tür kaynaktan engel gelirse gelsin, geleneksel iş yaşam anlayışında değişimler olsa da cinsiyet ayrımcılığından doğan çalışma koşullarında eşitsizliğin olduğu iş yaşamında kadınların terfi ve yükselme aşamalarında görünmeyen engeller, kadın, iş ve performans uyum seviyesinde istenilen seviyelere ulaşamamıştır. Meslek dallarının çeşitlenmesinin yanında, işletme içi rollerinde çeşitlendiği modern iş yaşamında hala erkek işi kadın işi gibi ayrımların yapılması, kadınları bazı iş ve pozisyonlarda bilgi, beceri ve yeteneklerini sergilemekten alıkoymaktadır. Bu durum örgütlere farklı bir bakış açısının kazandırılmasına engel olurken, genel toplum gelişimine de olumsuz etki yapmaktadır. Bu durum cam tavan algısının kadınlarda meydana gelmesi ile iş hayatına tam anlamıyla adapte olmaya sınır getirmektedir. Bununla şekillenmekte olan işgören yapısı kadınlarda örgütsel bağlılığın azalmasına ve devamında da işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır.

## 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bireysel davranışların her birinin bir açıklaması ve gerekçesi mevcuttur. Yani davranışa iten etmenler önem arz etmektedir. Ancak her etmen aynı düzeyde davranışa yön vermemektedir. Bir davranış şekli, olan işten ayrılma niyeti negatif yönde de olsa iş tatmini gibi bireye yön veren bir olgudur (Kitapçı vd., 2013). Bilimsel araştırmalar çerçevesinde işten ayrılma niyeti, işgörenin çalışma koşullarından tatmin olmadığı durumlarda göstermiş olduğu eylemler neticesinde yıkıcı ve aktif davranışların sonucu olarak tanımlamaktadırlar. İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma niyetini etkileyen iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir (Onay ve Kılıcı, 2011; Yıldız vd., 2013).

İşten ayrılma, bireyin gönüllü ya da gönülsüz olması şeklinde gerçekleşebilir. Çalışanın kendi rızası ile işi bırakmaya karar vermesi ve kişisel sebeplerden dolayı işini bırakmaya niyetlenmiş olması durumunda, işten ayrılma eylemi gönüllü gerçekleşmektedir. Gönülsüz ayrılma örgütün tasarrufu olurken, gönüllü işten ayrılma ise genel olarak örgüt kültüründen kaynaklı sebepler ve bireysel beklentilerin karşılanmamasından kaynaklanmaktadır. Bunların yanı sıra işten ayrılma davranışı; yeni bir iş olanağının doğması, daha iyi ücret, diğer kurumların durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi maddi etkenlere de bağlı gelişmektedir. Gönüllü işten ayrılma örgüt içerisinde beklentilerin karşılanmamasının yanı sıra başka örgütlerde beklentileri daha iyi karşılayacak fırsatların varlığı ile de olabilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetindeki artış, her daim örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin önceden tahmin edilmesi, farkına varılması ve açık hale getirilmesi konusu, yöneticileri işten ayrılmalar konusunda tedbir almaya zorlamaktadır (Gül vd., 2008). İşten ayrılma niyetine sebep olan örgütsel faktörler arasında; iş doyum eksikliği, iş tanımının açık olmaması, iş yükü fazlalığı, yönetim anlayışı, işgören ilişkilerindeki çarpıklık, manevi destek yetersizliği, düşük ücret ve gelecek güvencesinin noksanlığı (Jordan, 1990) olarak ifade edilmektedir.

İşten ayrılma niyetinde etkili olan faktörler üç başlık altında ele alınmaktadır (Kaya, 2010):

- **Genel Ekonomik Nedenler:** Genel ekonomik durumun ortaya koyduğu sonuçlar işgücü piyasası, yaşam standartları, sahip olunan bilgi ve becerilerle yeni iş bulabilme imkânlarının artması, işten ayrılma niyetine etki eder
- **İşletme İçi Nedenler:** İşletmelerin faaliyette bulunduğu yer, iş çeşidi ve zorluk derecesi, çalışma koşulları, ödül ve ceza sistemi, mesleki beceri düzeyi, informal yapı ve yönetim uygulamalarındaki negatif durumlar işten ayrılma niyetine etki eder
- **Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Nedenler:** yaşam koşullarının değişmesi, mesleki anlamda yeni işlere sempati duyma, kişisel gelişim ihtiyaçları (eğitim-öğretim vb.) psikoloji ve fizyolojik ihtiyaçlar ve iş yerinden beklentiler işten ayrılma niyetine etki eder.

Örgütlerde işten ayrılma niyetini insan kaynakları yönetiminin konusu olarak çözüm bulunması gereken bir meseledir. İşten ayrılma niyetini azaltarak örgütler doğrudan işgören temini ve seçimi maliyetlerinden dolayı da eğitim-öğretim, ve bazı hatalardan kaynaklanan maliyetlerden kurtulmayı amaçlamaktadırlar (Tekingündüz vd., 2015). İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalarda bu davranışın, iş tatmini ve örgütsel bağlılık duyguları ile ilişkili olduğu yönündedir (Özer ve Günlük, 2010).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları

Bu çalışmada, kamu bankalarında cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. İşgücü devir oranının örgütler açısından hem düşük performansla hem de yüksek maliyetlere neden olduğu düşünüldüğünde, işten ayrılma niyetinin düşük seviyelerde olması rekabet açısından oldukça önemlidir. İşten ayrılma niyetine doğrudan ve dolaylı yoldan etki eden durumlar dikkate alındığında, cam tavan sendromu da bunlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Cam tavan sendromunun doğrudan etkisinin belirlenmesi ile literatüre ve sektöre gerekli bilginin sağlanması açısından çalışma önem arz etmektedir.

Çalışmanın konu ve uygulama kapsamı doğrultusunda alt amacını oluşturan demografik özelliklerle (yaş, eğitim durumu, medeni durum, pozisyon ve eğitim durumu) çalışmanın ana konusunu oluşturan değişken (cam tavan sendromu) üzerindeki algı farklılıklarını ölçmek amacıyla H1 ve alt hipotezleri oluşturulmuştur. Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığı üzerine H2 hipotezi kurulmuştur.

Akçamete (2004) ve Aydağ (2012)'in demografik değişkenlerin cam tavan sendromu algısında anlamlı farklılıklar ortaya koyduğu ile ilgili yapılan çalışmaları doğrultusunda H1, Ögüt (2006) ve Pelit vd. (2016)'nin işten ayrılma niyeti algısında cam tavan sendromu algısının ne derecede önemli olduğuyla ilgili yapılan çalışmalarında aralarında bir etki olduğu bulguları doğrultusunda H2 hipotezleri oluşturulmuştur.

**H1: Demografik değişkenler cam tavan sendromu algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.**

H1a: Yaş, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır

H1b: Medeni durum, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

H1c: Eğitim durumu, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır

H1d: Pozisyon (statü), cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H2: Cam tavan sendromu, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.**

#### 3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Konya ilindeki kamu bankası çalışanlarından oluşmaktadır. Bankalara gönderilen toplam 200 anketten 196 adet dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapan anketlerden 180 adedi bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olmasından dolayı analize dâhil edilmiştir.

#### 3.3 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında cam tavan ile ilgili sorular Doğru (2010)'nun Afyon Kocatepe üniversitesi tıp fakültesinde yaptığı “*Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*” konulu çalışmasından, işten ayrılma niyeti ile ilgili sorular ise, Aydoğdu (2009)'nun “*İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Ampirik Bir Çalışma*” konulu araştırmasından çalışmaya uyarlanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını tamamlamak için üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde, cam tavan sendromunun etkilerini araştırmak için toplam 15, ikinci bölümünde işten ayrılma niyeti başlığı altında 5 değişken bulunmaktadır. Kadın çalışanların bu değişkenleri 5’li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Tablo 2: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Cam Tavan Sendromu	,816	15
İşten Ayrılma Niyeti	,906	5

Bu sonuçlara göre (Tablo 2 ) anketin güvenilirliği, cam tavan sendromunun ( $.9 > \alpha \geq .8$ ) iyi derecede ve işten ayrılma niyeti ise ( $.8 > \alpha \geq .7$ ) kabul edilebilir derecede olduğu görülmektedir.

### 3.4 Araştırmanın Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 180 kadın çalışanın 32'si (%17,8) 18-24 yaş aralığında, 108'i (%60) 25-34 yaş aralığında, 36'sı (%20) 35-44 yaş aralığında ve 4'ü (%2,2) ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 94'ü (%52,2) evli, 70'i (%38,9) bekâr ve 16'sı (%8,9) boşanmışlardan oluşmaktadır. Çalışanların 12'si (%6,7) ilköğretim, 26'sı (%14,4) lise, 128'i (%71,1) lisans ve 14'ü (%7,8) lisansüstü mezundur. Banka çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmaya katılanların 8'i (%4,4) üst düzey yönetici, 30'u (%16,7) orta düzey yönetici, 28'i (%15,6) alt düzey yönetici ve 114'ü (%63,3) ise yönetici olmayan kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3: Demografik Değişkenlere Göre Cam Tavan Sendromunda Algılarına Göre Farklılık Testi

		Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata Ortalaması	Test	P
Yaş	18-24	32	3,1292	,08257	,122	,947
	25-34	108	3,1383	,61909		
	35-44	36	3,0704	,68079		
	45+	4	3,1667	,09623		
Medeni Durum	Evli	94	3,1007	,06621	1,526	,220
	Bekâr	70	3,2000	,06351		
	Boşanmış	16	2,9250	,14918		
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	3,0667	,16897	4,682	,004
	Lise ve dengi	26	2,7894	,10206		
	Lisans	128	3,1594	,05369		
	Lisansüstü	14	3,4667	,10736		
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	8	3,0500	,45683	4,570	,004
	Orta Düzey Yönetici	30	3,3600	,10522		
	Alt Düzey Yönetici	28	3,3524	,11733		
	Yönetici Değil	114	3,0105	,04651		

ANOVA testi sonucunda yaş ve medeni durum cam tavan sendromu puanları ( $p > 0,05$  olduğundan anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Buna göre, kadın katılımcıların yaş aralıkları ve medeni durumlarının puan ortalamaları birbirine yakın veya aynıdır. Bu sonuçlara göre, “Yaş, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır ( $H_{1a}$ ) ve Medeni durum, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır ( $H_{1b}$ )” olarak kurulan hipotezler kabul edilmemiştir.

ANOVA testi sonucunda eğitim durumu, cam tavan sendromu puanları ( $p = 0,004 < 0,05$ ) arasında anlamlı fark ortaya koymaktadır. Buna göre, lisansüstü mezunu kadın katılımcıların puan ortalamasının ilköğretim, lise ve lisansüstü mezunu kadın katılımcılara göre daha fazla puana sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, “Eğitim durumu, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır ( $H_{1c}$ )” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

ANOVA testi sonucunda pozisyon, cam tavan sendromu puanları ( $p = 0,004 < 0,05$ ) arasında anlamlı fark ortaya koymaktadır. Buna göre, orta düzey yönetici kadın katılımcıların puan ortalaması üst düzey yönetici, alt düzey yönetici ve yönetici olmayan kadın katılımcılara göre daha fazla puana sahip olduğu görülmektedir. Bu



sonuçlara göre, “Pozisyon (statü), cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1<sub>d</sub>)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Cam tavan sendromu değişkeninde, analiz edilen 4 alt hipotez sonucunda, 2 hipotez kabul edilmiş ve 2 hipotez reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, demografik değişkenler cam tavan sendromunu %50 açıklamaktadır.

Tablo 4’te verilen regresyon analizinde Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti (model 1) üzerine olan etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları SPSS 21. 0 kullanılarak elde edilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Tablosu

Model 1	R <sup>2</sup>	SH	B	t	Anlamlılık
CTS	,349	,041	,349	4,971	,000
<b>Bağımlı Değişken: İAN</b>					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda cam tavan sendromu ve işten ayrılma niyeti arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). Cam tavan sendromu, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Cam tavan sendromu değişkeni, işten ayrılma niyetini %34,9 açıklamaktadır ( $R^2=0,349$ ). Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın “Cam tavan sendromu, işten ayrılma niyeti üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir (H2)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

## SONUÇ

Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesinde görünmez kariyer engellerini ifade eden cam tavan sendromu, bankacılık sektörü çalışanları için de bir sorun olarak algılanmaktadır. Bundan dolayıdır ki, her örgütte her sektörde olabileceği gibi kariyer basamaklarında görünmez engellerin olduğunu düşünen bankacılık sektöründe çalışan kadınlar da, bankacılık sektöründe yeni bir iş ve pozisyon bulduklarında hatta farklı bir sektörde bile cazip bir pozisyonda iş buldukları durumda işten ayrılmayı düşüneceklerdir. Başka bir ifade ile işten ayrılma niyetlerinde artış olacaktır.

Çalışmada, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda akademik bir çalışma yürütülmüş ve analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Anket uygulamasının ortaya koyduğu veriler ışığında yapılan analiz ile 2 ana hipotez ve 4 alt hipotez test edilmiştir. ANOVA testi ile demografik değişkenlerin cam tavan sendromunun algılanmasında fark ortaya koyup koymadığı, regresyon analizi ile cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Demografik değişkenlerle ilgili olan dört alt hipotezden ikisi kabul edilirken iki tanesi kabul edilmemiştir. Etki hipotezinde ise cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucu elde edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir.

“Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: bankalarda bir uygulama” üzerine yaptığı araştırması ele alındığında Akçamete (2004), Türkiye’nin farklı illerinde kamuda ve özel sektörde faaliyet gösteren bankalarda çalışan kadın ve erkek ilk kademe yöneticilerinin, kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumlarını belirlemek amacı ile bankacılık sektöründe 81 kadın ve 69 erkek yönetici ölçeği cevaplandırmışlardır. Yaptığı çalışmada çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak cam tavan sendromu algılarının ölçülmesini hedeflemek amacı ile oluşturulan “Medeni durum, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır” hipotezi ise, anlamlı farklılıklar olmadığından dolayı ( $p>0,05$ ) kabul edilmemiştir. Bu çalışmada elde edilen medeni durum cam tavan sendromu algısında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır hipotezinin sonucu (fark ortaya koymamaktadır) Akçamete’nin çalışması ile benzerlik göstermektedir.

“Turizm sektöründe cam tavan sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerine bir araştırma” çalışması ele alındığında, Aydağ (2012) Adana ve Hatay illerinde bulunan konaklama ve seyahat işletmelerinde görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin, cam tavanı oluşturan faktörlere karşı tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. “Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir” araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin

araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Buna göre kadın çalışanlardan kaynaklanan engeller faktörünün yaşa göre değişmediği ispatlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen yaş cam tavan sendromu algısında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır hipotezinin sonucu (fark ortaya koymamaktadır) Aydağ'ın çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan iki tanesi; hem eğitim durumunun hem de pozisyon değişkenlerinin cam tavan algısında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koyup koymadığı üzerine hipotezleridir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem eğitim durumu hem de pozisyon, cam tavan algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır. Eğitim durumunun anlamlı fark ortaya koyması noktasında ortalama puanı en yüksek olanlar lisansüstü eğitim seviyesine sahip olanlardır. Bunun nedeni, lisansüstü eğitime sahip olanların mesleki alanda sahip oldukları bilgi beceri ve eğitim düzeylerinin kendilerince üst seviyelerde olduğu düşüncesidir. Bu düşünce çerçevesinde de kariyer basamaklarında kendilerine engelin çok fazla olduğunu düşünüyor olabileceklerdir. Yine pozisyon değişkeninin anlamlı fark ortaya koyması noktasında en yüksek ortalama puana sahip olanlar orta düzey yöneticilerdir. Bunun nedeni ise, üst kademelere yükselme noktasında hem daha fazla rakiplerinin (pozisyonlaş) olduğu hem de üst kademe yöneticilerin sayısının az olmasıyla birlikte kendilerine daha fazla kariyer engeli çıkaracakları düşüncesinin olabileceği, düşünülmektedir.

Tablo 4'teki regresyon analizindeki modellere bakıldığında, kamu bankalarında cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır. Bu etki cam tavan algısının ve cam tavan etkilerinin artmasıyla, çalışan kadınların işten ayrılma niyetlerinde artış olacağını gösterirken; bu durum örgütsel bağlılıkla birlikte performansta da azalmaya sebep olmaktadır. Çünkü işten ayrılma niyeti hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile negatif ilişkilidir.

Genel olarak bakıldığında bankacılık sektöründe, cam tavan sendromunun yaşanması, aynı zamanda işten ayrılma niyetini de doğurmaktadır. Sektörde cam tavan sendromu etkileri azaltılarak nitelikli, personel kaybetmenin önüne geçilmelidir. Bu kayıpların yaşanmaması için işletmelerde cam tavan sendromu önlemlerinin alınarak örgüt yapısında kadın yöneticilerin de kariyer hedeflerine ulaşma hedefleri desteklenmelidir.

Çalışmanın sınırlılıkları düşünüldüğünde (Konya ili kamu bankası çalışanları) elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla benzeşmektedir. Buna rağmen gelecekte yapılacak çalışmaların farklı sektör ve bölgelerde yapılması ile elde edilecek sonuçlar daha fazla kabul görecektir.

## KAYNAKÇA

Aydoğdu, S. (2009), An Empirical Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akçamete, C. (2004). Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: Bankalarda bir örnek uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008), "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, ss. 111-137.

Ann M. M., Randall P. W., Ellen V.V.(1992), The Center For Creative Leadership, Breaking The Glass Ceiling, Can Women Reach The America's Largest Corporations?, Beverly:Perseus Publishing, ABD.

Aycan, Z. (2004), Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) , E.T. 08.03.2017.

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, Yüksek Lisans Tezi, MKÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Doğru, A.(2010), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkileri: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Dreher, G. F. (2003), “Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios And Work-Life Programs on Female Leadership at The Top”, *Human Relations*. 56(5), ss. 541-562.
- Erçen Yođun, A.E., (2008), Kadınların Cam Tavani Ařma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Goodman, J.S., Fields, D., Blum, T. (2003), “Cracks in the Glass Ceiling”, *Group-Organization Management*, 28(4), ss: 475-501.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008), “İř Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, İktisat ve Giriřimcilik Üniversitesi,” *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, ss. 1694-528.
- Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu (2017) <http://www20.uludag.edu.tr>- <http://bap.uludag.edu.tr/> E.T. 17.10.2018.
- Ira N. G., John L.L., Myeong S.Y. (2003), “Does the Glass Ceiling Exist? A Cross- National Perspective on Gender Income Mobility”, *IZA Discussion Paper*, No.713.
- Jordan L. J. (1990), “Performance Appraisal Satisfaction and Supervisors”, *Traits Psychological Reports*, 66, ss.1337-1338.
- Kaya, E. (2010), İş Stresi ve Tükenmiřlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013), “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review Of Economics And Management*, 1(1), ss. 49-73.
- Li L., Roberta W. L.(2001), “Female Managers In Asian Hotels: Profile And Career Challeges”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), ss.189.
- Lockwood, N. R.(2004), “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective, Society For Human Resources Management”, *Research Quarterly*, ss. 1-49.
- ÖĞÜT, A. (2006), “Türkiye’de Kadın Giriřimciliđin ve Yöneticiliđin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Giriřimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 1,Sayı: 1, ss: 68.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Pelit, E., Güçer, E., ve Demirdađ, ř. A. (2016). “Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma-The Effects of The Problems Faced By Female Workers On Its’ Intention To Quit: A Research On Hotels”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 43-65.
- Rutherford, S. (2001), “Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion”, *Women in Management Review*, 16(8), ss. 372-376.
- Tunç, S. (2016), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişi: Eskiřehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Eskiřehir Osmangazi Üniversitesi, Eskiřehir.
- Tükeltürk, ř. A. (2008), “Hizmet İşletmelerinde Gizli Müřteri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Deđerlendirilmesi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(4), s. 55-62.

Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., ve Öksüz, S. (2015), “İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), ss.. 27-42.

Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.H. (2013), “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 8(2), ss.157-170.

Zel, U. (2002), “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35(2) Haziran, ss. 39-48.