

Kadın insan kaynaklarının tepe yönetimi kademelerinde görev alamamalarına yönelik nedenlerin cam tavan sendromu bağlamında araştırılması

Investigation of the reasons for female human resources not being able to take office in the top management levels in the context of glass-ceiling syndrome

Nazan KOÇ ^{1*}, Ali AKDEMİR ²

¹ İşletme Yönetimi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

nazankoc.1973@gmail.com

² İşletme, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

aliakdemir@arel.edu.tr

Geliş Tarihi/Received: 17.05.2023

Bölüm/Section: Sosyal Bilimler/İşletme

Kabul Tarihi/Accepted: 02.07.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

Özet

İçinde yaşadığımız 21. yüzyılda dünya nüfusu 8 milyara ulaşmış olup yarıya yakın kısmını kadınlar oluşturmaktadır. İş dünyasında kadın çalışan sayısında artış olduğu gözlenmekle birlikte tepe yönetimi kadrolarına baktığımızda henüz aynı durumu görememekteyiz. Tepe yönetimi kademelerine ulaşmadan iş hayatından ayrılan veya önüne konan engeller nedeniyle ayrılmak durumunda bırakılan kadın çalışanların yetenekleri, nitelikleri ve tüm beşeri sermayeleri gibi katkılardan iş dünyası ve dolayısıyla da toplum mahrum kalmaktadır. Bu çalışmanın amacı özel sektörde çalışan kadın işgörenlerin tepe yönetimi kademelerine gelmelerine engel olan nedenlerin cam tavan sendromu bağlamında araştırılmasıdır. İş dünyasındaki kadın çalışanların maruz kaldıkları cam tavan engellerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerine bakılmış ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşen kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemenin durması ve tepe yönetime gelemeyen iş hayatından ayrılması veya bırakılması konusu araştırılmıştır. Araştırma üç bölümden oluşan anket uygulaması ile yapılmıştır. Birinci bölüm yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon ve mesleki deneyim durumu kişisel bilgileri içeren beş adet sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm cam tavan sendromu anketi olup otuz sekiz sorudan oluşmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde on sekiz sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği anketi kullanılmıştır. Anket internet ortamında yönlendirilmiş olup ağırlıklı dört özel bankadaki tamamı kadın çalışanların oluşturduğu 390 çalışan tarafından doldurulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan, kadın çalışanlar, tepe yönetimi, örgütsel bağlılık.

Abstract

In the 21st century we live in, the world population has reached 8 billion and almost half of them are women. Although it is observed that there is an increase in the number of female employees in the business world, we cannot see the same situation when we look at the top management staff. The business world, and therefore the society, is deprived of the skills, qualifications and all human capital of female employees who leave the business life before they can reach the top management levels or are forced to leave due to the obstacles placed in front of them. The aim of this study is to investigate the reasons that prevent female employees working in the private sector from coming to the top management levels in the context of glass-ceiling syndrome. The effects of the glass-ceiling barriers that female employees in the business world are exposed to on their levels of organizational commitment were examined and it was investigated that the career progression of female employees whose organizational commitment levels decreased and leaving or quitting business life

¹ Bu makale Nazan Koç'un "Kadın insan kaynaklarının tepe yönetimi kademelerinde görev alamamalarına yönelik nedenlerin cam tavan sendromu bağlamında araştırılması" başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

* Yazışılan yazar/Corresponding author: Nazan KOÇ

¹ orcid.org/0000-0003-3775-1089; ² orcid.org/0000-0002-5188-3304

DOI: <https://doi.org/10.56723/dyad.1298314>

before reaching the top management were investigated. The research was conducted with a questionnaire consisting of three parts. The first part consists of five questions containing personal information about age, marital status, educational status, position in the institution and professional experience. The second part is the glass-ceiling syndrome questionnaire and consists of thirty-eight questions, and finally, the eighteen-item organizational commitment scale questionnaire was used in the third part. The questionnaire was directed on the internet and was filled by 390 employees, all of whom were female, in four private banks.

Keywords: Glass-ceiling, female employees, top management, organizational commitment.

1. Giriş

Kadınların geleneksel rolleri olarak görülen ev ve aile içerisindeki yükümlülükleri, onları iş dünyasından uzaklaştırmış ya da iş aile dengesi nedeniyle daha çok kadın işi olarak görülen mesleklere yönlendirmiştir. Bu cinsiyetçi yaklaşım kadın iş gücünden yeterince faydalanılamaması ve kadın çalışanların kariyer hayatlarında erkek çalışanlara göre daha geride kalmasına sebep olmaktadır. Günümüzde küreselleşen dünya ve değişen toplumsal bilinç ile kadınlar iş hayatında daha fazla yer almaya başlamışsa da tepe yönetimi konumlarına baktığımızda henüz aynı gelişim görülmemektedir. Kadınların tepe yönetimi kadrolarındaki azlığı, onların yetenek ve niteliklerinden yeterince faydalanılamaması dolayısıyla toplumsal dengede sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Kadın çalışanların bazen kişisel tercihleri ve sosyal sebeplerle bazen toplumsal ve kültürel nedenlerle bazen de örgütsel nedenlerle tepe yönetimi kadrolarına ilerleyemedikleri görülmektedir. Kadının yeri algısı, çoklu rol üstlenmesi, tepe yönetimi kadrolarına zaten ulaşamayacağı düşüncesi kişisel olarak geri durmasına neden olmaktadır. Toplumsal nedenlere baktığımızda ise yine ailevi sebepler, kadınların enformel iletişim ağlarına katılamaması, mesleki ayrımcılık yani cinsiyete göre meslek konusu görülmektedir. Örgütlerin kültürü, uyguladığı politikalar, cam tavan sendromu, mobbing, mentor eksikliği, basmakalıp yargılar ise örgütsel nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların örgütlerde birçok haksızlıklarla mücadele etmek durumunda kaldığı da gözlemlenmektedir. Eğitimde eşitsizlik, ücretlerde farklılıklar, sosyal haklarda yaşadıkları haksızlıklar, cinsel taciz, istihdamda ve kariyer yapma konusunda eşitsizlik bunlardan bazılarıdır.

Kadınların kariyerlerinde yetenek, yetkinlik, performans ve başarılarına bakılmaksızın yükselmelerini engelleyen, açıkça görünmediği halde hissedilen engeller olarak nitelendirilen cam tavan sendromu birçok çalışan kadının tepe yönetimi kadrolarına gelmesini engellemektedir. Birçok iyi eğitim almış kadın çalışanların çoklu rol üstlendikleri, mentorluktan belki çok az belki de hiç faydalanamayarak toplumdaki stereotiplere rağmen kendi tercihleriyle iş hayatında var olma konusunda ısrarlı çalışmaları bile onları sistem dışına itilmekten alıkoyamadığını görülmektedir.

İş dünyasında var olan kadın çalışanlar, kariyerlerinde belli bir noktaya kadar yükselebilmekte ancak bu aşamadan sonra bir takım görünmeyen engeller nedeniyle daha ileriye geçememektedirler. Görünmeyen ancak varlığı hissedilen ve kırılması zor olan bu engellere cam tavan engeller denilmektedir. Bu cam tavan engellere maruz kalan çalışanlar ise cam tavan sendromunu yaşamaktadırlar.

Bu çalışmada örgütlerdeki kadın çalışanların orta kademe yöneticilik kademelerine gelebilmelerine rağmen tepe yönetime yükselememeleri araştırılmıştır. Kadın çalışanların cam tavan engelleri ve cam tavan engellerini kırma yöntemleri hakkında bilgiler verilmiş, cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık alt düzeylerindeki etkisi araştırılmıştır. Çok iyi eğitim almış, özgüveni yüksek, nitelikli ve yetenekli kadın çalışanların da karşılaştığı, varlığı hissedildiği halde görünmeyen bu engellerin kadın çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemesi ve tepe yönetimine giden yolu tıkaması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma için ağırlıklı olarak İstanbul ilinde faaliyette olan dört özel bankadaki kadın çalışanlara, kişisel bilgiler, cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan anketler internet ortamında iletilmiştir.

Anket gönderilen bankalar İstanbul ilindeki orta ölçekli 4 özel bankadır. Toplam 390 kadın çalışan anketleri cevaplamıştır. Cam tavan sendromu anketinde çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentorluk, mesleki ayırım, stereotipler (toplumun basmakalıp yargıları) içeren sorular sorulmuş, Allen ve Meyer [1] tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık araştırılmıştır.

2. Kuramsal çerçeve

2.1. Kadın çalışanların tepe yönetimi kadrolarına yükselmelerine engel olabilecek nedenler

Kadınların tepe yönetimine gelmelerini engelleyen nedenler 3 başlık altında toplanabilir:

Kişisel ve sosyal nedenler: Kadınların, kadının yeri neresi sorusunun cevabını bulamayışı, gelenekselleşmiş değerleri sorgulamadan kabule geçmesi, kadına aile içinde yüklenen roller nedeniyle iş-aile çatışması yaşaması, sistemin değiştirilemeyeceğine olan inanç [2]. Sosyal nedenlerle kadının çoklu rol üstlenmesi iş aile arasında çatışmayı doğurmaktadır. Toplumsal kalıp yargılar nedeniyle yöneticilik kademelerinin kendisi için uygun olmadığını düşünen kadınlar, kişisel tercih ve algıları kariyer yönelimli olmama, yükselmenin gerektirdiği sorumlulukları göze alamama ve özgüven eksikliğinden kaynaklı düşüncelerle iş hayatında daha geride kalmayı seçmektedirler [3].

Toplumsal ve kültürel nedenler: Ailesel nedenlerden kaynaklı evdeki sorumlulukları, eş ve anne rolleri, enformel iletişim ağlarına katılamaması, cinsiyet sebebiyle mesleki ayrımcılığa maruz kalması sayılabilir.

Örgütsel nedenler: Gelenekselleşmiş örgüt kültürü, erkek çalışanı öne çıkaran örgüt politikaları olarak görülmektedir. Örneğin aynı başarıyı gösteren erkek çalışanın başarısı yeteneğine bağlanırken kadın çalışanın başarısının şans faktörü ile açıklanması gibi [4]. Ayrıca cam tavan sendromu, örgütlerde kadınlara uygulanan mobbing, mentor eksikliği, toplumsal basmakalıp yargılar (stereotipler); örneğin kadınların daha duygusal olduğu düşüncesi ve başarı konusunda motivasyonlarının düşük olduğu inancı, kadınların matematiksel zekasının az olduğu vb. sayılabilir [5].

2.2. Cam tavan sendromu

İş hayatındaki kadın çalışanların tepe yönetimi kademelerine yükselmelerinin önündeki görünmeyen ancak varlığı hissedilen engeller nedeniyle çalışanın gelişimini sınırlayan cinsiyetçi veya ırkçı ayrımcılıktır [6].

Cam tavan sendromu kavramı bilim adamları tarafından yapılan bir deneyle varlığı ispatlanmıştır. Değişik yüksekliklere zıplayan pireler 30 cm yüksekliğindeki cam bir fanusun içerisine konulmuştur. Metal bir zemine sahip fanus tabandan ısı verildiğinde sıcaklıktan kurtulmak isteyen pireler zıplamaya başlamış ancak her defasında üstlerindeki cam tavana kafalarını çarpıp düşmüşlerdir. Kaçmak için defalarca yaptıkları bu denemeler sonunda başlarını acımasızca cam tavana çarpan pireler, görünmeyen fakat canlarını yakan bu tavanı algılayıp kafalarını çarpmamak için 30 cm kadar zıplamayı öğrenmişlerdir. Deneyin ikinci aşamasında cam tavan kaldırılır ancak pireler üstlerinde bir cam tavan olmamasına rağmen öğrenilmiş çaresizlikleri nedeniyle yine aynı 30 cm yükseklik kadar zıplamışlardır. Fiziki olarak engel olmadığı halde öğrenilmiş çaresizlikle başlarını çarpmamak ve acı çekmemek için zihinlerindeki oluşturdukları bu engele de cam tavan sendromu adı verilmiştir [7].

Cam tavan sendromu kavramı tarihte ilk defa 1970 yılında ABD de Wall Street Journal'da yayınlanan "İş Hayatında Kadın" isimli çalışmada kullanılmıştır. Örgütsel yargılar ve toplumda gelenekselleşmiş görüşler gibi sebeplerle kadın çalışanların üst yönetim kademelerine gelmelerini zorlaştıran görünmeyen engelleri tanımlayan bu ifade zaman içerisinde çalışanlara uygulanan cinsiyetçi ve ırkçı ayrımcılık olarak iş hayatında yerini almıştır [7].

Cam tavan sendromu kadın çalışanların tepe yönetimi kademelerine ilerlemelerine engel olan örgütsel sebeplerdendir.

2.3. Cam tavan engelleri

İş dünyasında kadın çalışanların maruz kaldığı cam tavan engelleri:

Erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Kadınların yöneticilik için gerekli kişilik, azim ve kararlılıklarının yeterli olmayacağı ve üst yönetim kadrolarında başarılı olamayacakları önyargıları, erkek yöneticiler tarafından konan engellerdir. Ayrıca kadın çalışanlarla iletişim kurmanın zor olduğunu düşünmeleri de bir diğer engel olarak karşımıza çıkmaktadır [8]. Bazen de erkekler kadın çalışanlara gereğinden fazla ayrımcılık yaparak onların kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Pozitif ayrımcılıkmış gibi gözükse de bu davranış kadınların özgüvenlerini düşürmekte ve üst yönetim kademeleri için kendilerinin gerekli bilgi, yetenek ve nitelikten yoksun oldukları düşüncesine kapılmalarına sebep olmaktadır. Hakkaniyet ve liyakate dayalı olmayan erkeklerin bu davranışı kadın çalışanları iş hayatında ikinci plana atmaktadır [9].

Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller (Kraliçe arı sendromu): Kadın yöneticilerin kendi çalışma ve niteliklerini överek kendilerini öne sürmesi, referans olarak göstermesi, yaşanan olaylara erkeksi tutum ve bakış açısı ile yaklaşması, kıskançlık ve çekememezlik gibi davranışlar kraliçe arı sendromu olarak nitelendirilmektedir. Kadın yöneticilerin bu yaklaşımları nedeniyle birçok kadın çalışan, erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedirler [10]. Kadın yöneticiler tarafından konulan engeller olarak bilinen kraliçe arı sendromu kadın çalışanların kariyerleri önündeki en önemli engellerdendir. Türlü zorluklarla mücadele ederek bir şekilde üst yönetime ulaşmayı başarmış kadın yöneticiler, burayı çok zor kazandıklarından, rakipleri olarak gördükleri ve kendi konularını sarsacağını düşündüğü diğer kadınların bu mevkiye gelmesini arzu etmemektedirler. Çünkü onlar çok çalışmışlar ve bu mevkiyi hak etmişlerdir. Eğer diğer kadınlarda ancak kendileri kadar çaba gösterirlerse yükelebilirler ve hak ederler diye düşünmektedirler [11].

Kadın çalışanların kendi kendilerine koydukları engeller: Kadın çalışanların, yönetici kadrolarının zorlukları nedeniyle kendilerini eksik görmeleri, aile içindeki sorumluluklarından kaynaklı iş aile dengesi kurmada suçluluk hissetmeleri, zorluklar karşısında duygusal tavırları, kararsızlıkları gösteriyor ki kariyer engelleri her zaman dışardan değil bireylerin kendilerinden de kaynaklanmakta ve iş hayatında kendilerine engeller koymalarına yol açmaktadır. Kadın çalışanların işlerinde ilerlemeyi seçmemelerinin nedenleri arasında yönetsel pozisyonların sorumlulukları ve zorlukları yer almaktadır. Kadınlar potansiyellerinin ve yapabileceklerinin farkına varamadıkları için alt seviyelerdeki pozisyonlara razı gelmiş, yönetilmeyi tercih etmişlerdir [12].

2.4. Cam tavan sendromu sonuçları

Cam tavan engellerine maruz kalan çalışanların yaşadığı cam tavan sendromu hem çalışanlar da hem de örgütte bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Bireysel sonuçlar: İş tatmininin azalması, işe yabancılaşma, iş motivasyonunun azalması, iş performansının düşmesi, işten ayrılma gibi sonuçlardır. Cam tavan sendromu örgütteki işgörenlerin işteki tatminini azaltmakta, çalışanın işten

soğuyarak işe yabancılaşmasına neden olmakta, motivasyonunun düşmesi sebebiyle performansını da düşürerek işten ayrılmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sonuçlar: Örgütsel güvenin azalması, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesi, işteki kalitenin ve verimliliğin düşmesi, maliyetlerin artması, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm, işten ayrılmalar, işgören devir hızı artışı. Çalışanlarının beklentilerini karşılayamayan ve işgörenin işinde ilerlemesinin önüne engeller koyan örgütler, çalışanlarını işten soğutmaktadırlar. Memnuniyetsiz şekilde çalışan, başarı inancı sarsılmış işgörenler için, belli bir zaman sonra, başarılı olmak ve azimle çalışmak gibi duygular anlamsızlaşır. Bu da çalışanın işini aksatmasına, işletmeye olan bağlılığının azalmasına, türlü bahanelerle devamsızlıklar yapmasına neden olur. Devamsızlıkların artması ise işgören devir hızını arttırır, işletmenin verimliliği düşer, kaynaklar etkin kullanılmaz ve dolayısıyla kalite düşer [13].

2.5. Cam tavan kırma stratejileri

İşgörenlerde ve örgütlerde olumsuz sonuçlara sebep olan cam tavan engelleri kırılabilir. Bu sendromu aşmak için bireysel ve örgütsel birtakım stratejilerin uygulanmasına gereksinim bulunmaktadır.

Bireysel stratejiler: Yüksek öğretim mezunu olmak, mesleki eğitim programlarına katılmak, işinin ehli bir mentordan destek almak, sosyal ağlardan faydalanma, kariyer geliştirme programlarından yararlanmak ve yüksek performansa odaklanmaktır. Kadın çalışanlar yüksek performansa odaklanarak çalıştığında işinde özgüven ve cesaretle atılım yapacak ve erkek rakipleri arasında öne çıkması mümkün olacaktır [14]. Kendine yatırım yapan kadın çalışan kariyer basamaklarını rahatça tırmanabilecek ve tepe yönetimi kadrolarına erişmede önüne konan engelleri aşabilecektir.

Kurumsal stratejiler: Örgütlerin kurumdaki erkek egemenliğini azaltmaya yönelik politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra aile dostu örgüt olması yani aile-iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlayan örgütler haline gelmesi gerekir. Çalışan kadının aynı zamanda anne olduğu düşünülmeli esnek çalışma modeli geliştirilebilmeli, çocuk bakım odası, kreş gibi eğitim olanağı sağlayabilmelidir. Yine örgütler, kadın çalışanlara yeterli miktarda pozitif ayrımcılık politikası da uygulayabilmelidirler [15].

Örgütlerde ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının planlaması, seçilmesi ve yerleştirilmesi, personelin oryantasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlamasının yapılması, performansının ölçülmesi, ücretlendirilmesi, yetenek yönetimi, çalışan sağlığı ve güvenliği işlevlerini yapan insan kaynakları yönetimidir [16]. İnsan kaynakları yönetiminin işini etkin şekilde yapması, eşit hak ve özgürlük içerisinde hakkaniyete dayalı kariyer politikasını etkin şekilde yürütmesi örgütlerin başındaki tepe yönetimi kadrolarındaki yöneticilerin bu bilinçte olmasıyla mümkündür. Beşerî sermaye, örgütlerdeki çalışanların verimliliğini arttıran eğitim, sağlık, meslek içi eğitim, deneyim gibi faaliyetlerdir. Yani potansiyel bilgi birikimi ve hüneri içerir. Beşerî sermaye, eğitim ve deneyimin yanı sıra sosyal organizasyonlar, işbaşı öğrenimleri, deneyim, kendini yetiştirme gibi yollardan da kazanılabilir [17]. Örgütlerin iş dünyasında varlığını sürdürmesi ve piyasadaki rakipleri karşısında üstünlük sağlaması beşerî sermayeye verdiği önem ve beşerî sermayeye yaptığı yatırımla doğru orantılıdır.

Örgütlerde insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetimi için personeli güçlendirme, yetenek avcısı olma-yetenek yönetimi, takım ruhunu ortaya çıkaracak takım yönetimi, kariyer basamaklarının net şekilde belirlenmesi, örgüt içindeki stresin yönetimi, işlerin öncelik sırası- etkin zaman yönetimi ve gerektiğinde dış kaynaklardan faydalanmak gerekir. Değişime ve gelişime açık örgütler rakiplerini tanır, kıyaslama yapar, sürekli öğrenme ve öğretme faaliyetinde olur, verimliliği toplam kalite yönetiminde bulur [18].

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Araştırmanın amacı, örgütlerde çalışan kadın insan kaynaklarının tepe yönetimi kademelerine gelememelerinin nedenlerini cam tavan sendromu kapsamında araştırmaktır.

Kadın çalışanların cam tavan engellerine maruz kalma durumları ve cam tavan sendromunun örgütsel bağlılık alt başlıklarından olan örgüte duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri üzerine etkisi araştırılmıştır.

Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, demografik özelliklerle cam tavan sendromu arasındaki ilişki ve demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tepe yönetiminde daha az kadın çalışanın olmasının sebeplerini incelemek için cam tavan sendromunun örgütsel bağlılığa etkisine bakılarak araştırma yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın veri toplama araçları ve yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu çalışmanın yapılmasına yönelik olarak İstanbul Arel Üniversitesi etik kurulu başkanlığından, 26/05/2023, No: 2023/11 etik kurul izni alınmıştır. Hizmet sektöründe faaliyette olan bankacılık alanında İstanbul ilinde 4 özel bankadaki kadın çalışanlar ankete katılmıştır. 390 kadın çalışan anketi doldürmüştür. Araştırmada hem cam tavan hem de örgütsel bağlılık ölçeği anketleri kişisel bilgiler içeren anketle birlikte kullanılmıştır. Birinci bölüm yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon ve mesleki deneyim durumu kişisel bilgileri içeren 5 adet sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm cam tavan sendromu anketi olup alt detaylarda çoklu rol üstlenme 5 soru, kadınların kişisel tercih ve algıları 7 soru, örgüt kültürü ve politikaları 8 soru, informal iletişim ağları 3

soru, mentorluk 2 soru, mesleki ayırım 6 ve stereotipler 7 soru olmak üzere toplam 38 soru yönlendirilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve on sekiz sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış, alt detaylarında duygusal bağlılık 6 soru, devam bağlılığı 6 soru ve normative bağlılık 6 soru katılımcılara yönlendirilmiştir. Cam tavan sendromu ve örgütsel bağlılık anketleri “(1) kesinlikle katılmıyorum” , “(5) kesinlikle katılıyorum” 5’li likert tarzı ölçektir.

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir ve normal dağılıma uymayan değişkenler medyan, minimum ve maksimum değerleri ile verilmiştir. İki grup arasındaki farkların analizinde “Mann Whitney U”, 3 veya daha fazla grup arasındaki farklar için “Kruskal Wallis H” testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler “Spearman Korelasyon Katsayısı” ile incelenmiştir. İstatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 22.0 programında yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 alınmıştır.

Tablo 1. Güvenilirlik analizi sonuçları

	Cra
Çoklu Rol Üstlenme.....	0,666
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları.....	0,722
Örgüt Kültürü ve Politikaları.....	0,815
Mentor Eksikliği.....	0,614
İnformal İletişim Ağları.....	0,654
Mesleki Ayırım.....	0,670
Stereotipler.....	0,824
Cam Tavan Sendromu.....	0,859
Duygusal Bağlılık	0,693
Devam Bağlılığı.....	0,787
Normatif Bağlılık.....	0,701
Örgütsel Bağlılık	0,838

Ölçeklerin güvenilirlik katsayısı; $0,60\alpha \leq 0,80$ ise ölçek güvenilir, $0,80\alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Tablo 1’de görüldüğü üzere elde edilen Cra Katsayıları kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.Bulgular

Araştırmanın amacı kapsamında kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Cam tavan sendromu demografik özellikler bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılık demografik özellikler bakımından farklılık göstermektedir.

4.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında %21’i 21-30 yaş aralığında, %42,6’sı 31-40 yaş aralığında, %27,4’ü 41-50 yaş aralığında, %9’u 51 yaş ve üzerinde olan 390 kadın çalışan yer almaktadır. Kadın çalışanların %39’u bekar, %61’i evlidir.

Kadın çalışanların %5,6’sı lise, %18,2’si ön lisans, %54,9’u lisans, %18,5’i yüksek lisans, %2,8’i doktora eğitim düzeyine sahiptir. Kadın çalışanların %29,2’si yönetici olmayan çalışan, %45,4’ü ilk kademe yönetici, %25,4’ü orta kademe yöneticidir. Kadın çalışanların %14,9’u 1-5 yıl, %26,4’ü 6-10 yıl, %34,6’sı 11-20 yıl, %24,1’ 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahiptir.

Tablo 2. Kadın çalışanlara ait özellikler

	N	%	
Yaş	21-30 yaş	82	21,0
	31-40 yaş	166	42,6
	41-50 yaş	107	27,4
	51 yaş ve üzeri	35	9,0
Medeni Durum	Bekar	152	39,0
	Evli	238	61,0

Tablo 2. (devam)

Eğitim Durumu	Lise	22	5,6
	Ön Lisans	71	18,2
	Lisans	214	54,9
	Yüksek Lisans	72	18,5
	Doktora	11	2,8
Pozisyon	Yönetici olmayan çalışan	114	29,2
	İlk kademe yönetici (Yetkili, Uzman, Şef, Yönetmen)	177	45,4
	Orta kademe yönetici (Müdür, Bölge Müdürü, Bölüm Başkanı, Direktör)	99	25,4
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	58	14,9
	6-10 yıl	103	26,4
	11-20 yıl	135	34,6
	21 yıl ve üzeri	94	24,1

4.2. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeyleri

Tablo 3. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi

	N	Medyan	Min	Maks	Ort.	SS
Çoklu Rol Üstlenme	390	4,00	1,60	5,00	3,99	0,64
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	390	4,14	2,29	5,00	4,12	0,57
Örgüt Kültürü ve Politikaları	390	2,38	1,00	5,00	2,54	0,79
Mentor Eksikliği	390	2,67	1,00	5,00	2,69	0,91
İnformel İletişim Ağları	390	2,00	1,00	5,00	2,37	1,02
Mesleki Ayırım	390	2,83	1,50	5,00	2,99	0,59
Stereotipler	390	4,43	1,14	5,00	4,31	0,61
Cam Tavan Sendromu	390	3,20	2,22	4,91	3,29	0,47
Duygusal Bağlılık	390	20,00	9,00	28,00	19,73	3,86
Devam Bağlılığı	390	18,00	6,00	30,00	17,47	4,71
Normatif Bağlılık	390	19,00	6,00	30,00	17,90	4,68
Örgütsel Bağlılık	390	56,00	24,00	85,00	55,10	11,05

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan kadın çalışanların çoklu rol üstlenme düzeyleri 4(1,6-5), kadınların kişisel tercih ve algı düzeyleri 4,14(2,29-5), örgüt kültürü ve politikaları düzeyleri 2,38(1-5), mentor eksikliği düzeyleri 2,67(1-5), informal iletişim ağları düzeyleri 2(1-5), mesleki ayırım düzeyleri 2,83(1,5-5), stereotipler düzeyleri 4,43(1,14-5), cam tavan sendromu düzeyleri 3,2(2,22-4,91), duygusal bağlılık düzeyleri 20(9-28), devam bağlılığı düzeyleri 18(6-30), normatif bağlılık düzeyleri 19(6-30), örgütsel bağlılık düzeyleri 56(24-85)'dir.

4.3. Kadın çalışanların cam tavan düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki

Tablo 4'te görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan kadın çalışanların çoklu rol üstlenme düzeyleri ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif zayıf derecede doğrusal ilişki bulunmaktadır. ($p<0,05$) Kadın çalışanların çoklu rol üstlenme düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır. Kadın çalışanların kişisel tercih ve algı düzeyleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif zayıf derecede doğrusal ilişki bulunmaktadır. ($p<0,05$) Kadın çalışanların kişisel tercih ve algı düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları düzeyleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında negatif, devam bağlılığı düzeyleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır.

($p<0,05$) Kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri azalmakta, devam bağlılığı düzeyleri ise artmaktadır.

Tablo 4. Kadın çalışanların cam tavan düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Çoklu Rol Üstlenme	r	-,143**	,041	-,189**	-,114*
	p	,005	,416	,000	,025
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	r	,146**	,198**	,120*	,193**
	p	,004	,000	,018	,000
Örgüt Kültürü ve Politikaları	r	-,230**	,225**	-,245**	-,089
	p	,000	,000	,000	,080
Mentor Eksikliği	r	-,196**	,237**	-,258**	-,074
	p	,000	,000	,000	,146
İnformel İletişim Ağları	r	-,178**	,256**	-,233**	-,052
	p	,000	,000	,000	,308
Mesleki Ayırım	r	-,181**	,219**	-,238**	-,065
	p	,000	,000	,000	,198
Stereotipler	r	-,025	,083	-,054	,013
	p	,625	,101	,288	,797
Cam Tavan Sendromu	r	-,191**	,284**	-,271**	-,057
	p	,000	,000	,000	,261

Kadın çalışanların mentor eksikliği düzeyleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında negatif, devam bağlılığı düzeyleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır. ($p<0,05$) Kadın çalışanların mentor eksikliği düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri azalmakta, devam bağlılığı düzeyleri ise artmaktadır.

Kadın çalışanların informal iletişim ağları düzeyleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında negatif, devam bağlılığı düzeyleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır. ($p<0,05$) Kadın çalışanların informal iletişim ağları düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri azalmakta, devam bağlılığı düzeyleri ise artmaktadır.

Kadın çalışanların mesleki ayırım düzeyleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında negatif, devam bağlılığı düzeyleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır. ($p<0,05$) Kadın çalışanların mesleki ayırım düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri azalmakta, devam bağlılığı düzeyleri ise artmaktadır.

Kadın çalışanların cam tavan sendromu düzeyleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında negatif, devam bağlılığı düzeyleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır. ($p<0,05$) Kadın çalışanların cam tavan sendromu düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri azalmakta, devam bağlılığı düzeyleri ise artmaktadır.

Kadın çalışanların stereotipler düzeyleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ise ilişki bulunmamaktadır. ($p>0,05$)

4.4. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre durumu

Tablo 5'te görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan kadın çalışanların çoklu rol üstlenme, mesleki ayırım, cam tavan sendromu, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. ($p<0,05$) 51 yaş ve üzerinde olan kadın çalışanların çoklu rol üstlenme düzeyleri diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksektir. 41-50 yaş grubunda olan kadın çalışanların mesleki ayırım düzeyleri 31-40 yaş grubunda olan kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. 41-50 veya 51 yaş ve üzerinde olan kadın çalışanların cam tavan sendromu düzeyleri 31-40 yaş grubunda olan kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. 21-30 veya 31-40 yaş aralığında olan kadın çalışanların devam bağlılığı düzeyleri 41-50 veya 51 yaş ve üzerinde olan kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. 51 yaş ve üzerinde olan kadın çalışanların

örgütsel bağlılık düzeyleri 31-40 yaş grubunda olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı farklılık yoktur ($p>0,05$). Diğer ölçekler ise yaşa göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 5. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre incelenmesi

	Yaş	N	Medyan	Min	Maks	Ki-Kare	p değeri	Fark
Çoklu Rol Üstlenme	21-30 yaş	82	4,00	2,40	5,00	11,578	0,009	4>1,2,3
	31-40 yaş	166	4,00	2,40	5,00			
	41-50 yaş	107	4,00	1,60	5,00			
	51 yaş ve üzeri	35	4,40	2,60	5,00			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	21-30 yaş	82	4,14	2,43	5,00	3,090	0,378	
	31-40 yaş	166	4,14	2,29	5,00			
	41-50 yaş	107	4,14	2,29	5,00			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	51 yaş ve üzeri	35	4,29	2,29	5,00	5,949	0,114	
	21-30 yaş	82	2,38	1,50	4,75			
	31-40 yaş	166	2,25	1,50	4,88			
Mentor Eksikliği	41-50 yaş	107	2,50	1,00	5,00	5,963	0,113	
	51 yaş ve üzeri	35	2,63	1,50	4,50			
	21-30 yaş	82	2,33	1,00	5,00			
İnformal İletişim Ağları	31-40 yaş	166	2,67	1,00	5,00	10,561	0,051	
	41-50 yaş	107	2,67	1,00	5,00			
	51 yaş ve üzeri	35	2,67	1,33	5,00			
Mesleki Ayırım	21-30 yaş	82	2,25	1,00	5,00	10,286	0,016	3>2
	31-40 yaş	166	2,00	1,00	4,50			
	41-50 yaş	107	2,50	1,00	5,00			
Stereotipler	51 yaş ve üzeri	35	3,00	1,00	5,00	5,731	0,125	
	21-30 yaş	82	2,83	1,67	4,33			
	31-40 yaş	166	2,67	1,50	4,83			
Cam Tavan Sendromu	41-50 yaş	107	3,00	2,17	5,00	14,480	0,002	3,4>2
	51 yaş ve üzeri	35	3,17	2,00	4,33			
	21-30 yaş	82	4,43	2,71	5,00			
Duygusal Bağlılık	31-40 yaş	166	4,29	1,14	5,00	6,360	0,095	
	41-50 yaş	107	4,43	1,71	5,00			
	51 yaş ve üzeri	35	4,57	1,57	5,00			
Duygusal Bağlılık	21-30 yaş	82	3,22	2,39	4,46	6,360	0,095	
	31-40 yaş	166	3,11	2,22	4,34			
	41-50 yaş	107	3,27	2,63	4,91			
Duygusal Bağlılık	51 yaş ve üzeri	35	3,41	2,74	4,56	6,360	0,095	
	21-30 yaş	82	20,00	9,00	26,00			
	31-40 yaş	166	19,00	10,00	27,00			
Duygusal Bağlılık	41-50 yaş	107	20,00	11,00	28,00	6,360	0,095	
	51 yaş ve üzeri	35	22,00	13,00	28,00			

Tablo 5. (devam)

Devam Bağlılığı	21-30 yaş	82	18,00	7,00	26,00	18,665	<0,001	1,2>3,4
	31-40 yaş	166	17,00	6,00	30,00			
	41-50 yaş	107	19,00	6,00	28,00			
	51 yaş ve üzeri	35	21,00	8,00	29,00			
Normatif Bağlılık	21-30 yaş	82	19,00	6,00	26,00	2,065	0,559	
	31-40 yaş	166	18,50	6,00	29,00			
	41-50 yaş	107	18,00	6,00	28,00			
	51 yaş ve üzeri	35	19,00	7,00	30,00			
Örgütsel Bağlılık	21-30 yaş	82	56,00	24,00	74,00	8,550	0,036	4>2
	31-40 yaş	166	55,00	26,00	77,00			
	41-50 yaş	107	57,00	30,00	77,00			
	51 yaş ve üzeri	35	59,00	34,00	85,00			

4.5.Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre bakılması

Tablo 6'da görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan kadın çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Evli olan kadın çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri bekar olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir. Diğer ölçek puanları ise medeni duruma göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 6. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre incelenmesi

	Medeni Durum	N	Medyan	Min	Maks	Z	p değeri
Çoklu Rol Üstlenme	Bekar	152	4,10	1,60	5,00	-0,840	0,401
	Evli	238	4,00	1,80	5,00		
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	Bekar	152	4,14	2,29	5,00	-0,560	0,575
	Evli	238	4,14	2,29	5,00		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Bekar	152	2,38	1,50	5,00	-0,437	0,662
	Evli	238	2,38	1,00	4,88		
Mentor Eksikliği	Bekar	152	2,67	1,00	5,00	-1,228	0,220
	Evli	238	2,67	1,00	5,00		
İnformal İletişim Ağları	Bekar	152	2,50	1,00	5,00	-0,272	0,786
	Evli	238	2,00	1,00	5,00		
Mesleki Ayırım	Bekar	152	2,83	1,50	5,00	-0,388	0,698
	Evli	238	2,83	2,00	4,83		
Stereotipler	Bekar	152	4,43	1,57	5,00	-0,685	0,493
	Evli	238	4,43	1,14	5,00		
Cam Tavan Sendromu	Bekar	152	3,22	2,23	4,91	-0,621	0,535
	Evli	238	3,20	2,22	4,83		
Duygusal Bağlılık	Bekar	152	19,00	9,00	26,00	-3,262	0,001
	Evli	238	21,00	10,00	28,00		
Devam Bağlılığı	Bekar	152	17,00	6,00	26,00	-2,582	0,010
	Evli	238	18,00	6,00	30,00		

Tablo 6. (devam)

Normatif Bağlılık	Bekar	152	18,00	6,00	26,00	-2,098	0,036
	Evli	238	19,00	6,00	30,00		
Örgütsel Bağlılık	Bekar	152	54,50	24,00	74,00	-3,161	0,002
	Evli	238	58,00	30,00	85,00		

4.6. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre bakılması

Tablo 7’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağları, mesleki ayırım, cam tavan sendromu ve devam bağlılığı düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. ($p < 0,05$) Yüksek lisans veya doktora eğitim durumuna sahip olan kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları düzeyleri ön lisans eğitim durumuna sahip olan kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Ön lisans eğitim durumuna sahip olan kadın çalışanların mentor eksikliği ve cam tavan düzeyleri diğer eğitim durumlarına sahip olan kadın çalışanlara kıyasla daha düşüktür. Lisans veya yüksek lisans eğitim durumuna sahip olan kadın çalışanların informal iletişim ağları, mesleki ayırım ve devam bağlılığı düzeyleri ön lisans eğitim durumuna sahip olan kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı farklılık yoktur. ($p > 0,05$) Diğer ölçekler ise eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo 7. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre incelenmesi

		Eğitim Durumu	N	Medyan	Min	Maks	Ki-Kare	p değeri	Fark
Çoklu Rol Üstlenme		Lise	22	4,20	2,40	5,00	9,068	0,059	
		Ön Lisans	71	3,80	2,80	5,00			
		Lisans	214	4,00	2,40	5,00			
		Yüksek Lisans	72	4,20	1,60	5,00			
		Doktora	11	4,40	3,60	5,00			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları		Lise	22	3,86	2,57	5,00	4,436	0,350	
		Ön Lisans	71	4,14	3,43	5,00			
		Lisans	214	4,14	2,29	5,00			
		Yüksek Lisans	72	4,14	2,43	5,00			
		Doktora	11	4,29	2,29	4,86			
Örgüt Kültürü ve Politikaları		Lise	22	2,69	1,63	3,75	26,882	<0,001	4,5>2
		Ön Lisans	71	2,13	1,50	4,50			
		Lisans	214	2,38	1,00	5,00			
		Yüksek Lisans	72	2,63	1,50	4,75			
		Doktora	11	3,00	2,13	4,50			
Mentor Eksikliği		Lise	22	2,67	1,00	4,00	32,233	<0,001	1,3,4,5>2
		Ön Lisans	71	2,00	1,00	5,00			
		Lisans	214	2,67	1,00	5,00			
		Yüksek Lisans	72	2,67	1,00	5,00			
		Doktora	11	2,67	2,00	4,00			
İnformal İletişim Ağları		Lise	22	2,75	1,00	4,50	27,361	<0,001	3,4>2
		Ön Lisans	71	2,00	1,00	5,00			
		Lisans	214	2,50	1,00	5,00			
		Yüksek Lisans	72	3,00	1,00	5,00			
		Doktora	11	2,50	1,00	4,00			
Mesleki Ayırım		Lise	22	2,92	1,67	4,00	38,055	<0,001	3,4>2
		Ön Lisans	71	2,50	2,00	4,33			
		Lisans	214	2,83	1,50	5,00			
		Yüksek Lisans	72	3,08	2,00	4,33			
		Doktora	11	3,00	2,17	3,67			

Tablo 7. (devam)

Stereotipler	Lise	22	4,07	2,29	5,00				
	Ön Lisans	71	4,14	3,29	5,00				
	Lisans	214	4,43	2,29	5,00	5,827	0,212		
	Yüksek Lisans	72	4,50	1,14	5,00				
	Doktora	11	4,29	1,57	4,57				
Cam Tavan Sendromu	Lise	22	3,25	2,22	4,00				
	Ön Lisans	71	2,91	2,41	4,56				
	Lisans	214	3,20	2,23	4,91	35,101	<0,001	1,3,4,5>2	
	Yüksek Lisans	72	3,40	2,61	4,38				
	Doktora	11	3,40	3,05	3,93				
Duygusal Bağlılık	Lise	22	20,00	15,00	25,00				
	Ön Lisans	71	19,00	10,00	27,00				
	Lisans	214	20,00	9,00	28,00	1,821	0,769		
	Yüksek Lisans	72	20,00	12,00	28,00				
	Doktora	11	18,00	13,00	26,00				
Devam Bağlılığı	Lise	22	15,50	9,00	24,00				
	Ön Lisans	71	16,00	6,00	30,00				
	Lisans	214	18,00	6,00	28,00	15,051	0,005	3,4>2	
	Yüksek Lisans	72	19,00	6,00	28,00				
	Doktora	11	20,00	8,00	25,00				
Normatif Bağlılık	Lise	22	20,00	9,00	25,00				
	Ön Lisans	71	20,00	9,00	30,00				
	Lisans	214	18,50	6,00	29,00	9,316	0,054		
	Yüksek Lisans	72	18,00	7,00	29,00				
	Doktora	11	17,00	7,00	23,00				
Örgütsel Bağlılık	Lise	22	55,00	38,00	70,00				
	Ön Lisans	71	56,00	26,00	81,00				
	Lisans	214	57,00	24,00	77,00	0,454	0,978		
	Yüksek Lisans	72	55,50	30,00	85,00				
	Doktora	11	55,00	34,00	72,00				

4.7.Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin pozisyonlarına göre bakılması

Tablo 8’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağları, stereotipler, cam tavan sendromu, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. ($p<0,05$) Yönetici olmayan çalışanların örgüt kültürü ve politikaları düzeyleri ile informal iletişim ağları düzeyleri ilk kademe veya orta kademe yönetici olan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Yönetici olmayan çalışanların mentor eksikliği ile cam tavan sendromu düzeyleri ilk kademe yöneticilere kıyasla daha yüksektir. Orta kademe yönetici olan çalışanların stereotipler düzeyleri yönetici olmayan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Orta kademe yönetici olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri yönetici olmayan veya ilk kademe yönetici olan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Orta kademe yönetici olan çalışanların devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri ilk kademe yönetici olan çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) Diğer ölçekler ise pozisyona göre farklılık göstermemektedir. ($p>0,05$)

Tablo 8. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin pozisyonlarına göre incelenmesi

		Pozisyon	N	Medyan	Min	Maks	Z	p değeri	Fark
Çoklu Üstlenme	Rol	Yönetici olmayan çalışan	114	4,00	1,60	5,00	0,524	0,770	
		İlk kademe yönetici	177	4,00	1,80	5,00			
		Orta kademe yönetici	99	4,00	2,40	5,00			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları		Yönetici olmayan çalışan	114	4,14	2,29	5,00	2,962	0,227	
		İlk kademe yönetici	177	4,14	2,29	5,00			
		Orta kademe yönetici	99	4,14	2,29	5,00			
Örgüt Kültürü ve Politikaları		Yönetici olmayan çalışan	114	2,75	1,50	5,00	22,735	<0,001	1>2,3
		İlk kademe yönetici	177	2,25	1,50	4,75			
		Orta kademe yönetici	99	2,25	1,00	4,88			
Mentor Eksikliği		Yönetici olmayan çalışan	114	2,83	1,00	5,00	10,099	0,006	1>2
		İlk kademe yönetici	177	2,33	1,00	5,00			
		Orta kademe yönetici	99	2,67	1,00	5,00			
İnformal İletişim Ağları		Yönetici olmayan çalışan	114	2,75	1,00	5,00	9,763	0,008	1>2,3
		İlk kademe yönetici	177	2,00	1,00	5,00			
		Orta kademe yönetici	99	2,00	1,00	5,00			
Mesleki Ayırım		Yönetici olmayan çalışan	114	3,00	1,67	5,00	4,942	0,083	
		İlk kademe yönetici	177	2,83	2,00	4,83			
		Orta kademe yönetici	99	2,83	1,50	4,50			
Stereotipler		Yönetici olmayan çalışan	114	4,21	1,14	5,00	7,734	0,021	3>1
		İlk kademe yönetici	177	4,43	2,29	5,00			
		Orta kademe yönetici	99	4,57	3,14	5,00			
Cam Sendromu	Tavan	Yönetici olmayan çalışan	114	3,39	2,22	4,83	6,399	0,041	1>2
		İlk kademe yönetici	177	3,12	2,23	4,56			
		Orta kademe yönetici	99	3,20	2,63	4,91			
Duygusal Bağlılık		Yönetici olmayan çalışan	114	19,00	13,00	26,00	10,370	0,006	3>1,2
		İlk kademe yönetici	177	19,00	9,00	28,00			
		Orta kademe yönetici	99	21,00	11,00	28,00			
Devam Bağlılığı		Yönetici olmayan çalışan	114	18,00	6,00	30,00	8,744	0,013	3>2
		İlk kademe yönetici	177	17,00	6,00	28,00			
		Orta kademe yönetici	99	19,00	6,00	29,00			
Normatif Bağlılık		Yönetici olmayan çalışan	114	19,00	6,00	28,00	7,315	0,026	3>2
		İlk kademe yönetici	177	18,00	6,00	30,00			
		Orta kademe yönetici	99	19,00	8,00	29,00			
Örgütsel Bağlılık		Yönetici olmayan çalışan	114	56,00	28,00	74,00	10,135	0,006	3>2
		İlk kademe yönetici	177	55,00	24,00	78,00			
		Orta kademe yönetici	99	59,00	32,00	85,00			

4.8. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki deneyime göre durumu

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, informal iletişim ağları, mesleki ayırım, cam tavan sendromu ve devam bağlılığı düzeyleri mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermektedir. ($p<0,05$) 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olan kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği ve mesleki ayırım düzeyleri 6-10 yıl mesleki deneyime sahip olan kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olan kadın çalışanların informal iletişim ağları ve cam tavan sendromu düzeyleri 6-10 yıl veya 11-20 yıl mesleki deneyime sahip olan kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir. 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olan kadın çalışanların devam bağlılığı düzeyleri 6-10 yıl veya 11-20 yıl mesleki deneyime sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 9. Kadın çalışanların cam tavan ve örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki deneyime göre incelenmesi

	Mesleki Deneyim	N	Medyan	Min	Maks	Ki-Kare	p değeri	Fark
Çoklu Rol Üstlenme	1-5 yıl	58	4,1000	2,40	5,00	5,143	0,162	
	6-10 yıl	103	4,0000	2,60	5,00			
	11-20 yıl	135	4,0000	2,40	5,00			
	21 yıl ve üzeri	94	4,1000	1,60	5,00			
Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	1-5 yıl	58	4,2857	2,43	5,00	4,879	0,181	
	6-10 yıl	103	4,1429	2,86	5,00			
	11-20 yıl	135	4,1429	2,29	5,00			
	21 yıl ve üzeri	94	4,1429	2,29	5,00			
Örgüt Kültürü ve Politikaları	1-5 yıl	58	2,8750	1,50	4,75	8,875	0,031	1>2
	6-10 yıl	103	2,2500	1,50	4,13			
	11-20 yıl	135	2,3750	1,50	4,88			
	21 yıl ve üzeri	94	2,3750	1,00	5,00			
Mentor Eksikliği	1-5 yıl	58	2,6667	1,00	5,00	13,361	0,001	1>2
	6-10 yıl	103	2,3333	1,00	5,00			
	11-20 yıl	135	2,6667	1,00	5,00			
	21 yıl ve üzeri	94	2,6667	1,33	5,00			
İnformal İletişim Ağları	1-5 yıl	58	2,7500	1,00	5,00	16,703	0,001	1>2,3
	6-10 yıl	103	2,0000	1,00	4,50			
	11-20 yıl	135	2,0000	1,00	5,00			
	21 yıl ve üzeri	94	2,5000	1,00	5,00			
Mesleki Ayırım	1-5 yıl	58	3,0000	1,67	4,33	8,664	0,034	1>2
	6-10 yıl	103	2,6667	2,00	4,83			
	11-20 yıl	135	2,8333	1,50	4,83			
	21 yıl ve üzeri	94	3,0000	2,00	5,00			
Stereotipler	1-5 yıl	58	4,5714	2,71	5,00	4,454	0,216	
	6-10 yıl	103	4,2857	2,29	5,00			
	11-20 yıl	135	4,2857	1,14	5,00			
	21 yıl ve üzeri	94	4,4286	1,57	5,00			
Cam Tavan Sendromu	1-5 yıl	58	3,4562	2,59	4,56	16,941	0,001	1>2,3
	6-10 yıl	103	3,1126	2,39	4,38			
	11-20 yıl	135	3,1231	2,22	4,52			
	21 yıl ve üzeri	94	3,2670	2,63	4,91			
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	58	19,0000	13,00	26,00	6,826	0,078	
	6-10 yıl	103	20,0000	9,00	26,00			
	11-20 yıl	135	20,0000	10,00	27,00			
	21 yıl ve üzeri	94	21,0000	11,00	28,00			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	58	18,0000	9,00	30,00	16,181	0,001	4>2,3
	6-10 yıl	103	17,0000	6,00	26,00			
	11-20 yıl	135	17,0000	6,00	28,00			
	21 yıl ve üzeri	94	20,0000	6,00	29,00			

Tablo 9. (devam)

Normatif Bağlılık	1-5 yıl	58	19,0000	6,00	30,00	1,317	0,725
	6-10 yıl	103	19,0000	6,00	27,00		
	11-20 yıl	135	18,0000	6,00	29,00		
	21 yıl ve üzeri	94	19,0000	6,00	29,00		
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	58	56,0000	36,00	78,00	7,212	0,065
	6-10 yıl	103	56,0000	24,00	74,00		
	11-20 yıl	135	55,0000	28,00	77,00		
	21 yıl ve üzeri	94	58,5000	30,00	85,00		

5. Tartışma, sonuç ve öneriler

Kadın insan kaynaklarının tepe yönetimi kademelerinde görev alamamalarına yönelik nedenlerin cam tavan sendromu kapsamında araştırılması çalışmasında ankete katılan 4 özel bankadaki 390 kadın çalışanın %42,6'sı 31-40 yaş aralığında, %27,4'ü 41-50 yaş aralığında, %21'i 21-30 yaş aralığında, %9'u 51 yaş ve üzerindedir. Kadın çalışanların %61'i evli, %39'u bekar. Kadın çalışanların %54,9'u lisans, %18,5'i yüksek lisans, %18,2'si ön lisans, %5,6'sı lise, %2,8'i doktora eğitim düzeyine sahiptir. Kadın çalışanların %45,4'ü ilk kademe yönetici, %29,2'si yönetici olmayan çalışan, %25,4'ü orta kademe yöneticidir. Kadın çalışanların %34,6'sı 11-20 yıl, %26,4'ü 6-10 yıl, %24'i 21 yıl ve üzerinde, %14,9'u 1-5 yıl mesleki deneyime sahiptir.

Verileri analiz ettiğimizde, çoğunluğun evli, 31-40 yaş arasında, lisans sahibi, 11-20 yıl deneyime sahip ilk kademe yönetici, katılımcılar olduğunu görülmektedir.

Sonuçlara baktığımızda kadın çalışanların çoklu rol üstlenmeleri arttıkça duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır. Kişisel tercih ve algıları arttığında örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Örgüt kültürü ve politika seviyesi arttığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık azalmakta, devamlılık artmaktadır. Kuruma olan duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin azalmasına rağmen devam bağlılığının artması çok fazla seçeneğinin olmadığı yönünde kanı oluşturduklarını düşündürmektedir.

Mentor eksikliği, enformel iletişim ağları, mesleki ayırım, cam tavan sendromu düzeyleri arttığında duygusal ve normatif bağlılık azalmasına rağmen devam bağlılığı arttığı saptanmıştır. Burada da yine cam tavan engelleri hissetme düzey artışının devam bağlılığına negatif etki yapmamasının nedeni genç nüfus arasındaki rekabetin yoğun olması ve buna mukabil ülkemiz şartları iş bulma koşullarının zorluğu, işten çıkarmalar vb. olarak düşündürmektedir.

Yaş bakımından incelendiğinde 51 yaşın üzerindeki kadın çalışanlarda çoklu rol üstlenme, 41-50 arasında mesleki ayırım engeli yüksektir. 40 yaşından sonraki grupta cam tavan sendromu daha yüksek çıkmıştır. 21-40 yaş arasında devam bağlılığı 41-51 yaş ve üzerine kıyasla daha yüksektir. Yaş arttıkça devam bağlılığının düşmesi kadın çalışanların tepe yönetimi kademelerine ulaşmadan kurumdan kopuşlar yaşadığını göstermektedir.

Medeni duruma göre bakıldığında, evli olanların örgütsel bağlılıkları bekar olanlara kıyasla yüksek çıkmıştır. Bu da evli kadınların evin finansal destekçisi ve çocuk yetiştirme sorumluluğuna bağlanabilir.

Eğitim durumuna göre bakıldığında, YL ve doktora eğitimine sahiplerin örgüt kültür ve politika düzeyleri daha yüksektir. Ön lisans eğitime sahip olanların mentor eksikliği ve cam tavan düzeyleri daha düşüktür. Lisans ve YL sahip kadın çalışanların devam bağlılıkları daha yüksektir. Kadın çalışanlar eğitim düzeylerini artırarak kurumda devam edebilme çabası içerisindedirler diyebiliriz.

Kurumdaki pozisyona bakıldığında yönetici olmayan çalışanların örgüt kültür politika, enformel iletişim ağları ve mentor eksikliği ile cam tavan sendromu düzeyleri ilk kademe yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Mesleğin ilk yıllarına denk gelen yönetici olmayan çalışan grubun daha fazla mentorluğa ve iletişime ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Orta kademe yöneticilerin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri ilk kademe yöneticilere göre yüksek çıkmıştır. İş verilen emek arttıkça aslında örgütsel bağlılıkta artmaktadır.

Mesleki deneyim açısından sonuçlara bakıldığında ise 1-5 yıl mesleki deneyime sahip olan kadın çalışanların örgüt kültürü ve politikaları, mentor eksikliği, mesleki ayırım, enformel iletişim ağları ve cam tavan sendromu düzeyleri daha yüksektir. 21 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olan kadın çalışanların devam bağlılığı düzeyleri 6-10 yıl veya 11-20 yıl mesleki deneyime sahip olan katılımcılara kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Anketin ağırlıklı özel banka çalışanlarına doldurulduğu düşünüldüğünde bu da gösteriyor ki belli bir tecrübeye sahip çalışanlar mevcut yerlerinde devam ederek hem iş-gelir güvencesi ve hem de emeklilik için mevcut çalıştığı kuruma devam etmektedir.

Özel bankalardaki iş ve çalışma şartları yorucu ve yoğun hissedilen hizmet sektörü kadın çalışanların cam tavan engel düzeyleri arttıkça, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın azalmasına rağmen devam bağlılık düzeylerinin artmasının nedenini diğer bankalarda da aynı yoğun yorucu tempo sebebiyle bulunduğu yerde devam ettikleri kanısını uyandırmaktadır.

Çalışmada elde edilen verilere bakıldığında, kadın çalışanlar cam tavan sendromunu yoğun yaşamaktadırlar ve bu da örgütteki duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır. Sonuçta sırf işini kaybetmemek için kalan çalışanların, mevcut potansiyel ve performanslarından daha az verim sağlandığı ve bir bakıma sessiz istifanın yaşandığını hissettirmektedir. Neticede sadece mevcut yerini korumaya çalışan ve verilen iş kadar performans sergileyen çalışanları doğurmaktadır. Potansiyeli açığa çıkarılmayan kadın çalışanların bu defa yetersiz olduğu düşünülerek tepe yönetimi kadrolarını hakkıyla yapamayacağı gibi yanlış bir kanı içerisine girilmesi de sonuç olarak kendini göstermektedir.

Araştırmanın amacı kapsamında kurulan hipotez kabulleri

Hipotez 1: Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Cam tavan sendromu demografik özellikler bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılık demografik özellikler bakımından farklılık göstermektedir.

Literatür incelendiğinde cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ve cam tavan engelleri nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyleri düşen kadın çalışanların, iş hayatında tepe yönetimi kademelerine ulaşamamasını araştıran birçok araştırma yapılmıştır. Örneğin; Soysal ve Baynal [19], Demir ve Kartal [20] ve Baş [21], cam tavan ölçeği ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda araştırmamızın sonucunu destekleyen veriler elde etmişlerdir. Son yıllardan birkaç örnek vermek gerekirse İşbilir [22], e-ticarette faaliyette olan 91 kadın çalışan üzerinde yaptığı ‘Türkiye’de kadın çalışma hayatı ve cam tavan sendromu üzerine bir değerlendirme’ tez çalışmasıyla e-ticaret sektöründe istihdam edilen kadın sayısı fazla olsa bile üst düzey pozisyonlarda yer alan kadınların sayısının az olmasının nedenlerini bu araştırma ile göstermeye çalışmıştır. Bayraktar [23], İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve Yurt Müdürlüğü’nde farklı pozisyondaki 340 çalışan üzerinde yaptığı ‘‘İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi’’ adlı bir çalışması bulunmaktadır.

Küresel cinsiyet eşitsizliği ülkemizde olduğu gibi tüm dünya üzerinde de görülmektedir. Küresel cinsiyet uçurumu endeksi 2022 raporunda 146 ülkenin karşılaştırması yapılmış ve tam olarak hiçbir ülkenin cinsiyet eşitsizliği sorununu çözemediği ortaya çıkmıştır. Listede İzlanda, Finlandiya, Norveç, Yeni Zelanda, İsveç cinsiyet eşitsizliği en az olan ülkeler olarak göze çarpmaktadır. Türkiye listedeki 146 ülke arasında 124. sıradadır. Listenin son sıralarında Çad, İran, Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Pakistan, Afganistan bulunmaktadır. Kıtalar baz alınarak baktığımızda ise Kuzey Amerika, Avrupa, Latin Amerika bu sorunu %70 in üzerinde çözmüş görünmektedir. Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Güney Asya ise alt sıralarda bulunmaktadır. Küresel olarak kadınların liderlik oranı %36 da kalmıştır [24].

Kadınlar, dünyadaki insanların yarısını oluşturmaktadır. Kadınların ve erkeklerin eşit düzeyde haklara sahip olması son derece önem arz etmekte olup çalışma hayatında ve tepe yönetimi kadrolarında kadın çalışanlara daha fazla yer verilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları, örgütlerin üretim ve hizmet alanında faaliyetlerini gerçekleştiren, amaç ve hedeflerine ulaşmasında katkısı olan tüm çalışanlardır. Örgütlerin, piyasadaki yaşanan gelişim ve değişim içerisinde rekabette yerini belirleyen ve rakipleri karşısında üstünlüğünü arttıracak olan yine insan kaynaklarıdır. Bu nedenle insan kaynaklarının yönetimi hususunda gösterilecek özen ve hassasiyet büyük önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütün ihtiyacı olan insan kaynağı nitelik ve niceliğini belirlemesi, bu konuda geniş bir çalışma yaparak plan dahilinde bütçesini oluşturması gerekmektedir. Örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek, amaç ve hedeflerine ulaştıracak insan kaynaklarının seçilmesi, seçilen personelin uygun işe yerleştirilmesi önemlidir. Örgütteki insan kaynaklarının yeteneklerini ve yetkinliklerini arttıracak eğitim-gelişim fırsatlarının sunulması, mükafatlandırma ile teşvik edilmesi, başarılarının görülmesi için büyük bir titizlik ve hassasiyetle yakinen izlenmesi, kendisinden daha fazla deneyimi, bilgisi olan çalışandan mentorluk alması için desteklenmesi ve hak eden çalışanın terfi ettirilmesi insan kaynakları yönetiminin asli görevlerindedir. İKY örgütte yetenek avcısı olmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün rekabet üstünlüğünü yakalayabilmesi için çalışanların verimlilik ve niteliklerini arttırmalı, yaratıcılıklarını destekleyecek ortam sunmalı, çalışanları güncel tutmalıdır. Çalışan kendine yapılan eğitim ve yatırımları iş sonuçlarına yansıtığında örgüt içerisindeki geleceği kademeleri de net biliyor olmalıdır.

Örgütte kendini yeterli ve değerli hissettiğinde çalışanın potansiyeli artacak ve yüksek performansa odaklanacaktır. Yüksek performans değerlendirilerek ödüllendirildiğinde, liyakate göre terfi verildiğinde, ücretlendirme doğru yapıldığında, çalışanın etkinlik ve verimliliği üst seviyelere yükselecek ve çalışma hayatının kalitesi artacaktır. Sonuçta memnun ve mutlu çalışanlar, rekabette güçlü ve üstünlük sağlayan örgütler yaratacaktır. Geçmişten bugüne bakıldığında

örgütlerin, çalışanın yanında olduğunda ve her bir çalışana eşit mesafede gelişim fırsatı sunduğunda ve pozitif ayrımcılık bilinciyle yönettiğinde çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşmakta böylece hem çalışan hem de örgütlerin bundan maksimum fayda elde ettiği görülmektedir. Beşerî sermayeye yapılan her yatırım katlanarak örgüte geri dönecektir.

Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin kişinin potansiyeline, yaptığı işteki performansına ve yetkinliğine odaklanan örgütlerin artmasıyla toplumun yarısını oluşturan kadın çalışanların oyuna dahil edilmesi artacak ve bundan tüm toplum fayda sağlayacaktır. Kadın işsizliğinin önüne geçilmesi, kadınların istihdama artan oranda katılımının sağlanması ve engellere takılmadan ilerlemesini sağlamak da dengede bir toplum yaratacaktır.

Örgütlerin vizyon ve misyonunu belirleyen tepe yönetimin bu bilinçte olması insan kaynakları yönetiminin görevlerini titizlikle yürütmesini sağlayacaktır. Personelin güçlendirilmesi, yeteneklerinin artırılması, takım bilincinin oturması, güvenilir bir kariyer yönetimi uygulaması çalışmalarının yanı sıra içerideki stres yönetimi, zamanın etkin ve verimli kullanılması, toplam kalite yönetimi üzerinde durulması, gerektiğinde dış kaynaklardan faydalanması ve hepsinden önemlisi devamlı kendini yenileyen öğrenen ve öğreten örgüt olarak çalışması gerekmektedir. Kadın çalışanların da tıpkı erkekler gibi performansa, yetkinlik, bilgi ve beceriye bağlı olarak yönetim basamaklarında ilerleyebilmesi tüm örgütte güven ve bağlılık duygusunu arttıracaktır.

Kadın çalışanların bazen kişisel tercihleri ve sosyal sebeplerle bazen toplumsal ve kültürel nedenlerle bazen de örgütsel nedenlerle tepe yönetimi kadrolarına ilerleyemedikleri görülmektedir. Kadının yeri algısı, çoklu rol üstlenmesi, tepe yönetimi kadrolarına zaten ulaşamayacağı düşüncesi kişisel olarak geri durmasına neden olmaktadır. Toplumsal nedenlere baktığımızda ise ailevi sebepler, kadınların enformel iletişim ağlarına katılamaması, mesleki ayrımcılık yani cinsiyete göre meslek konusu görülmektedir. Örgütün kültürü, uyguladığı politikalar, cam tavan sendromu, mobbing, mentor eksikliği, basamaklı yargılar ise örgütsel nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kadın çalışanların örgütlerde birçok haksızlıklarla mücadele etmek durumunda kaldığı da gözlemlenmektedir. Eğitimde eşitsizlik, ücretlerde farklılıklar, sosyal haklarda yaşadıkları haksızlıklar, cinsel taciz, istihdamda ve kariyer yapma konusunda eşitsizlik bunlardan bazılarıdır.

Kadınların kariyerlerinde yetenek, yetkinlik, performans ve başarılarına bakılmaksızın yükselmelerini engelleyen, açıkça görünmediği halde hissedilen engeller olarak nitelendirilen cam tavan sendromu birçok çalışan kadının tepe yönetimi kadrolarına gelmesini engellemektedir. Birçok iyi eğitim almış kadın çalışanların çoklu rol üstlendikleri, mentorluktan belki çok az belki de hiç faydalanamayıp toplumdaki stereotiplere rağmen kendi tercihleriyle iş hayatında var olma konusunda ısrarlı çalışmaları bile onları sistem dışına itilmekten alıkoyamadığını görülmektedir. Cam tavan engelleri erkek yöneticiler tarafından konulduğu gibi kraliçe arı sendromu olarak bilinen kadın yöneticiler tarafından da konulabilmektedir. Bazen de kadınlar kendilerine engel koyabilmektedirler.

Cam tavan sendromu iş tatminini azaltıp çalışanın işe yabancılaşmasına neden olmakta, motivasyonunu düşürmekte bu da iş performansına yansiyarak işten ayrılmasına neden olmaktadır. Bu durum örgüte güveni ve bağlılığı azaltmakta, kalite ve verimliliğin düşmesine ve istifaların çoğalarak iş gören devir hızı artışına sebep olmaktadır. Dolayısıyla maliyetlerin artması, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm gibi örgüte büyük zarar vermektedir.

Kişisel olarak cam tavanları kırabilmek için kadın çalışanların bireysel birtakım stratejileri hayatlarına alması gerekmektedir. Buna mukabil cam tavan sendromundan büyük zarar gören örgütlerinde yine bir takım kurumsal nitelikli stratejileri uygulaması gerekmektedir.

Kadın çalışanların uygulaması gereken stratejiler: Yüksek öğretim mezunu olmak, mesleki eğitim programlarına katılmak, işinin ehli bir mentordan destek almak, sosyal ağlardan faydalanma, kariyer geliştirme programlarından yararlanmak ve yüksek performansa odaklanmaktır. Yüksek performans için odaklanarak çalıştığında işinde özgüven ve cesaretle atılım yapacak ve erkek rakipleri arasında öne çıkması mümkün olacaktır.

Kurumların kadın çalışanların maruz kaldığı cam tavan engellerini ortadan kaldırmak için uygulayacakları stratejiler ise kurumdaki erkek egemenliğini azaltmaya yönelik politikalar geliştirmesi, aile dostu örgüt olması yani aile iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlayan örgütler haline gelmesi gerekmektedir. Çalışan kadının aynı zamanda anne olduğu düşünülmesi, esnek çalışma modeli geliştirilebilmesi, çocuk bakım odası, kreş gibi eğitim olanakları sağlayabilmelidir. Yine örgütler, kadın çalışanlara yeterli miktarda pozitif ayrımcılık politikası da uygulayabilmelidirler.

Dünyada ve ülkemizde bireysel stratejiler ve/veya kurumsal stratejiler birçok kadın çalışanın cam tavan engellerini aşmasına yol açmış bu sayede birçok kadın lider yetişerek diğer kadınlara örnek olacak çalışmalar içerisinde bulunmuş ve topluma büyük katkıları olmuştur.

Kadın ve erkek tüm çalışanlara, liyakatine göre hak ettiği değerin verilmesi ortaya yeni cevherlerin çıkmasını sağlayacaktır. Bu da hem örgüt hem çalışan hem de toplum için kazanç sağlayarak, sürdürülebilir bir dünyaya götürecektir. Dünya da erkek çalışana ihtiyaç olduğu kadar kadın çalışana da ihtiyaç bulunmaktadır. İnsanların içlerinde zaten var olan potansiyellerini açığa çıkarmak için onlara engel olmak değil alan açmak gerekmektedir. Alan açıldığında çalışan potansiyelinin farkına varıp görecek ve bunu göstermek için performansını sergileyecektir. Çalışan dostu şirketlerin daha başarılı olmasının altında yatan esas sebep de işte bu insana verdiği değer ve önce onu kazanmaya çalışmasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışma ağırlıklı olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel bankalardaki kadın çalışanlarla yapılmış olup, özel-kamu kurum ve kuruluşlarla kadın-erkek karışık anketlerle yapılabilir. Kadın çalışanlarla birlikte erkek çalışanların da bakış açısı değerlendirilebilir. Kadın çalışanlara uygulanan cam tavan engellerinin neden olduğu örgütsel bağlılığın azalması konusunda karşı cinsin görüşü de farkındalık açısından değerli olacaktır.

5. Yazar katkı beyanı

Bu çalışmada Ali Akdemir makalenin başlığı, içindekilerin oluşturulmasında, giriş, sonuç ve öneriler kısmının değerlendirilmesinde; Nazan Koç literatürün taranması, makalenin yazılması, hipotezlerin kurulması, anketlerin yapılması, verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuç ve öneriler kısmının değerlendirilmesi ve yazılması konularında katkı sağlamışlardır.

6. Etik kurul onayı ve çıkar çatışması beyanı

Etik kurul onayı alınmıştır (İstanbul Arel Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı, 26/05/2023, No: 2023/11). Bu çalışmanın herhangi bir kişi, kurum ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

8. Kaynaklar

- [1] Allen NJ, Meyer JP. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, 1990.
- [2] Mercanlıoğlu Ç. "Cinsiyete Dayalı Eşitsizlik; Kadın Yöneticilerin İş Ve Özel Hayatlarını Dengeleme Zorlukları Ve Bedelleri". *Uluslararası-Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı*. I. Cilt. Sakarya, Türkiye, Sakarya Üniversitesi, 2009.
- [3] Sertkaya Ö, Onay M, Ekmekçi R. "Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumların Belirlenmesi". *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4, Special Issue, 1-3, 2013.
- [4] Aytaç S. "Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri", Bursa, Türkiye, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2001.
- [5] Katkat M. Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Yükselişi (Erzurum Defterdarlığı Merkez Birimlerinde Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye, 2000.
- [6] Cotter DA, Hermsen JM, Ovadia S, Vanneman R. "The glass ceiling effect". *Social Forces*. The University of North Carolina, 80(2), 655-682, 2001.
- [7] Özülke F. "Cam Tavan Sendromu, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Raporu ve Türkiye". <https://fusunozulke.com/cam-tavan-sendromu-toplumsal-cinsiyet-esitligi-raporu-ve-turkiye/> (11.05 2023).
- [8] Utma S. "Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 11(1), 44-58, 2019.
- [9] Günsel A, Köroğlu S, Demirci L. "Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma". *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-113, 2015.
- [10] Gül H, Ercan O. "Türkiye ve Dünya'da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18, 421- 436, 2009.
- [11] Salihoğlu GH. Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğinin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum, Türkiye, 2014.
- [12] Karaca A. Kadın yöneticilerde kariyer engelleri: cam tavan sendromu üzerine uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi*, Konya, Türkiye, 2007.
- [13] Aydağ P. 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, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay, Türkiye, 2012.
- [14] Köksal Y. Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu'na İlişkin Algılarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye, 2016.
- [15] Taşkın E, Çetin A. "Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 19-34, 2012.
- [16] Akdemir A. *Örgütlerin Yönetimi*, İstanbul, Türkiye, Beta Yayınları, 2018.
- [17] Söylemez SA. "Türkiye'de Teknoloji ve Eğitim Yatırımları: Karşılaştırmalı Bir Bakış Açısı". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 63-80, 2004.
- [18] Akdemir A, Demirkaya H. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Türkiye, Orion Kitabevi, 2016.

- [19] Soysal A, Baynal T. “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”. *Kahramanmarař Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 225-264, 2016.
- [20] Demir H, Kartal N. “Sağlık Çalışanlarının Cam Tavan Algısı”. *Genel Tıp Dergisi*, 28(2), 48-56, 2018.
- [21] Baş Ö. Kadın sağlık çalışanlarının cam tavan sendromu algısı ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki; üniversite hastanesinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye, 2019.
- [22] İşbilir N. Türkiye’de kadın çalışma hayatı ve cam tavan sendromu üzerine bir değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2021.
- [23] Bayraktar S. İstanbul Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Kadın Personelin Üst Düzey Yöneticiliğe Yükselmelerindeki Cam Tavan Sendromu Algılarının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, 2021.
- [24] World Economic Forum. “Global Gender Gap Report 2021: Insight Report March 2021”. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf/ (23.06.2023).