



# Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü: Bir Alan Araştırması

The Role of Organizational Justice in the Relationship Between the Glass Ceiling Syndrome and Silent Resignation Among Female Employees: A Field Study

Merve Çiloğlu Yörübulut<sup>1</sup>

Güray Yılmaz<sup>2</sup>

## Öz

Bu araştırmanın amacı, Balıkesir ilinde özel bankalarda çalışan kadın personelin cam tavan algılarının sessiz istifa davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünü incelemektir. Araştırma, farklı özel bankalarda görev yapan 548 kadın çalışandan anket yöntemiyle elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler ve normallik testleri uygulanmış; ölçeklerin yapı geçerliliği keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile değerlendirilmiştir. Güvenirlilik Cronbach's Alpha, geçerlilik ise bileşik güvenirlilik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleriyle test edilmiştir. Ortak yöntem yanlılığı Harman'ın tek faktör testiyle kontrol edilmiş, hipotezler bootstrap temelli aracılık analiziyle sınanmıştır. Bulgular, cam tavan algısının sessiz istifayı pozitif yönde etkilediğini, örgütsel adalet algısını ise anlamlı biçimde azalttığını; örgütsel adaletin sessiz istifa üzerinde negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel adaletin cam tavan algısı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Araştırma, bankacılık sektöründe kadın çalışanların kariyer engelleri ve adalet algılarının sessiz istifa davranışları üzerindeki rolüne ilişkin literatüre katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Adalet, Sessiz İstifa, Kadın Banka Çalışanları

## Abstract

The purpose of this study is to examine the mediating role of organizational justice in the relationship between glass ceiling perceptions and quiet quitting behaviors among female employees working in private banks in the province of Balıkesir. The research is based on survey data collected from 548 female employees employed in different private banks. Descriptive statistics and normality tests were conducted for preliminary analysis, and while the construct validity of the measurement instruments was assessed through exploratory and confirmatory factor analyses. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha, and validity was further examined through composite reliability (CR) and average variance extracted (AVE) values. Common method bias was testing using Harman's single-factor test, and the hypotheses were tested through bootstrap-based mediation analysis. The findings indicate that glass ceiling perception has a positive and significant effect on quiet quitting, while it has a significant negative effect on organizational justice. Additionally, organizational justice was found to have a significant negative effect on quiet quitting. The mediation analysis revealed that organizational justice partially mediates the relationship between glass ceiling perception and quiet quitting. Overall, the study contributes to the literature by clarifying how perceived career barriers and organizational justice shape quiet quitting behaviors among female employees in the banking sector.

**Keywords:** Glass Ceiling Syndrome, Organizational Justice, Quiet Quitting, Female Bank Employees

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, [myorubulut@bandirma.edu.tr](mailto:myorubulut@bandirma.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-9193-0550>, <https://ror.org/02mtr7g38>

<sup>2</sup> Dr., Bağımsız Araştırmacı, [gurayyilmaz23@hotmail.de](mailto:gurayyilmaz23@hotmail.de), <https://orcid.org/0000-0003-3760-4150>

**Makale Türü/Article Type:** Araştırma Makalesi/Research Article

**Geliş Tarihi/Received Date:** 21.11.2025 – **Kabul Tarihi/Accepted Date:** 15.02.2026

**Atf İçin/For Cite:** Çiloğlu Yörübulut M. ve Yılmaz G. "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromu ile Sessiz İstifa Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü: Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2026;25(2):328-350

<https://doi.org/10.17755/esosder.1826634>

**License:** [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## Giriş

Küresel ölçekte çalışma yaşamında yaşanan yeniden yapılanma, örgütlerin karar alma süreçleri ile çalışanların örgüte bağlılık ve katılım biçimlerini eşzamanlı olarak dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, özellikle kadınların üst kademelere erişiminde süregelen eşitsizlikleri görünür kılmakta; aynı zamanda adalet algıları ve işe yönelik katılım ya da geri çekilme tutumlarında belirgin kırılmalara yol açmaktadır. Çalışma yaşamındaki bu kırılmalar, yalnızca kadınların terfi ve liderlik fırsatlarına erişimini değil, örgütlerin adalet iklimi ve çalışan bağlılığı arasındaki dengeyi de etkilemektedir. Kadın çalışanların kariyer ilerleyişinde karşılaştıkları görünmez engeller, literatürde cam tavan olarak tanımlanmakta ve bu kavram, iş yaşamında yapısal eşitsizliklerin en kalıcı biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Cam tavan, ilk olarak 1986 yılında The Wall Street Journal'da yayımlanan bir makaleyle politika ve yönetim yazınında geniş yankı bulmuş; üst yönetim kademelerine yükselişi görünmez bariyerler aracılığıyla sınırlayan kurumsal mekanizmaları ifade etmektedir (Hymowitz ve Schellhardt, 1986: 1). Daha sonraki çalışmalarda, bu bariyerlerin yalnızca bireysel yetersizliklerle değil, örgütsel normlar ve kültürel önyargılarla beslendiği; hiyerarşinin üst basamaklarında şiddetlenerek terfi olanaklarını daralttığı ortaya konmuştur (Cotter vd., 2001: 655).

Cam tavanın yeniden üretimine yol açan bu tür yapısal eşitsizliklerin, çalışanların örgütsel adalet algılarını zedelediği literatürde yaygın biçimde ortaya konulmaktadır (Cotter vd., 2001; Ridgeway, 2011). Örgütsel adalet, yalnızca ödül ve fırsatların adil biçimde dağıtılmasını değil; aynı zamanda karar alma süreçlerinin şeffaflığını ve kişilerarası etkileşimlerde sergilenen tutumların tarafsızlığını da kapsamaktadır (Colquitt vd., 2001: 428). Örgüt içinde adil uygulamaların zayıflaması, çalışanların yönetime ve örgüte duyduğu güveni aşındırmakta; bu durum örgütsel bağlılığın azalmasına ve performans çıktılarının olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır (Greenberg, 1990; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Son yıllarda örgütsel adalet algısındaki bu zayıflamanın, çalışan davranışları üzerinde farklı geri çekilme biçimleri yarattığı görülmektedir. Bunlardan biri, çalışanların örgütten fiilen ayrılmaksızın yalnızca görev tanımlarının asgari gereklerini yerine getirmeye yönelmeleriyle tanımlanan sessiz istifa (quiet quitting) eğilimidir (Kahn, 1990). Sessiz istifa, örgütsel davranış literatüründe uzun süredir tartışılan psikolojik geri çekilme ve düşük iş angajmanı olgusunun güncel bir görünümü olarak değerlendirilmekte; bu eğilimin özellikle algılanan adaletsizlik, artan iş yükü ve düşük psikolojik güvenlik koşullarında güçlendiği vurgulanmaktadır (Kahn, 1990: 694; Edmondson, 1999; Schaufeli, 2017). Bu bağlamda sessiz istifa, bireysel bir motivasyon sorunu olmaktan ziyade, örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalarla yakından ilişkili bir sonuç olarak ele alınmaktadır.

Bu bağlamda yürütülen çalışma, bankacılık sektöründe çalışan kadınların cam tavan algılarının sessiz istifa davranışlarına nasıl yansıdığını ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın, kadın çalışanların kariyer ilerleyişini sınırlayan görünmez engellerin örgütsel süreçlerde nasıl yeniden üretildiğini ve bunun çalışanların işe yönelik tutum ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini açıklığa kavuşturması beklenmektedir. Elde edilecek bulguların, yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcıları için adalet temelli yönetim uygulamalarının sessiz istifa eğilimlerini azaltmadaki rolüne ilişkin yol gösterici sonuçlar sunacağı; Ayrıca çalışma, bankacılık sektöründe kadın çalışanlara yönelik eşitlikçi ve kapsayıcı uygulamaların geliştirilmesine ilişkin kurumsal düzeyde çıkarımlar sunmaktadır. Bu kapsamda, Balıkesir ilinde bankacılık sektöründe çalışan kadınlardan anket yoluyla elde edilen veriler kullanılmış; üç değişkenli bir aracılık modeli (Hayes PROCESS Model 4) çerçevesinde doğrudan ve dolaylı etkiler yeniden örnekleme (bootstrap) yöntemiyle analiz edilmiştir. Böylece, cam tavan, örgütsel adalet ve sessiz istifa arasındaki etkileşimi

bütüncül biçimde ele alarak, örgütsel davranış literatürüne çalışan tutumları üzerindeki yansımalarına dair katkı sunulmaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçeve, cam tavan sendromu, örgütsel adalet ve sessiz istifa kavramları etrafında yapılandırılmıştır. Bu çalışmanın temel kuramsal dayanağını sosyal değişim kuramı oluşturmaktadır. Sosyal değişim kuramı, çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi karşılıklılık, beklenen kazanımlar ve adalet algısı temelinde açıklamaktadır (Blau, 1964; Emerson, 1972). Bu bağlamda cam tavan sendromu, kadın çalışanların örgütle kurdukları sosyal mübadele ilişkisinde beklenen karşılığı alamadıkları düşüncesini güçlendirerek örgütsel adalet algısını zayıflatabilir (Babic ve Hansez, 2021; Colquitt vd., 2001). Adalet algısının azalması ise çalışanların örgüte yönelik güven, bağlılık ve gönüllü katkı düzeylerini düşürerek psikolojik geri çekilme davranışlarını artırabilir (Keough, 2006; Alias ve Rasdi, 2015). Bu çalışmada söz konusu psikolojik geri çekilme eğilimi, çalışanların işten ayrılmadan yalnızca asgari görevlerini yerine getirmeye yönelmeleri anlamında sessiz istifa davranışıyla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, cam tavan sendromu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olarak ele alınmaktadır.

### 1.1. Cam Tavan

Cam tavan kavramı, kadınların kariyer ilerleyişindeki görünmez engelleri tanımlamak üzere ilk kez 1979 yılında Hewlett-Packard yöneticileri Katherine Lawrence ve Marianne Schreiber tarafından kullanılmış; 1986'da Hymowitz ve Schellhardt'ın The Wall Street Journal'da yayımlanan makalesiyle geniş kitlelerce tanınmıştır (Hymowitz ve Schellhardt, 1986). 1991 yılında ABD Çalışma Bakanlığı kavramı, nitelikli bireylerin yönetim pozisyonlarına yükselmesini engelleyen örgütsel önyargılara dayalı yapay bariyerler olarak tanımlanmış; Federal Glass Ceiling Commission'ın çalışmaları ise kavramın politika literatüründeki yerini güçlendirmiştir (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Barreto vd., 2009: 3).

Kavramın güncel bilimsel çerçevesi, cam tavanın sıradan fırsat eşitsizliklerinden farklı, yapısal bir olgu olduğunu ortaya koyan ölçütlerle belirginleşmiştir. Bu çerçevede, “cam tavan etkisi”nin; eşitsizliğin yalnızca bireysel ya da iş-ilişkili özelliklerle açıklanamadığı, hiyerarşinin üst basamaklarında daha da derinleştiği, terfi olanaklarında belirginleştiği ve kariyer ilerledikçe artan bir biçimde devam ettiği durumlarda ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Cotter vd., 2001: 655). 2000'li yıllarda cam tavanın dönüşen biçimleri de tartışılmaya başlanmıştır. Kriz dönemlerinde kadınların daha kırılğan liderlik pozisyonlarına atanmasını ifade eden “cam uçurum” (Ryan ve Haslam, 2005: 81) ve doğrusal tek engel yerine çok katmanlı, dolambaçlı engeller kümesini anlatan “labirent” metaforu (Eagly ve Carli, 2007: 62) bu güncel tartışmaların öne çıkanlarıdır; böylece kavram, yalnızca görünmez bir “tavan” değil, kariyerin üst basamaklarına çıkışı sistematik biçimde zorlaştıran kurumsal düzenekler bütünü olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Cam tavan kavramı, günümüzde de örgütsel yapılarda kadınların üst yönetim pozisyonlarına erişimini sınırlayan yapısal ve kültürel engelleri açıklamak üzere kullanılmaya devam etmektedir. Bu çalışmada cam tavan olgusu, Sarıoğlu'nun (2018) Türkçeye uyarladığı Cam Tavan Ölçeği temel alınarak, kadınların bu engeller karşısında geliştirdikleri bilişsel ve davranışsal tepkileri yansıtan inkâr, dayanıklılık, vazgeçme ve kabullenme boyutları çerçevesinde ele alınmaktadır. İnkâr boyutu, bireylerin kariyer ilerlemesinde cinsiyet temelli bir engelin varlığını reddetmesini ifade ederken; dayanıklılık boyutu, söz konusu engellere rağmen çaba göstermeye ve kariyer hedeflerini sürdürmeye yönelik tutumları kapsamaktadır. Vazgeçme boyutu, terfi olanaklarının sınırlı olduğu inancıyla kariyer beklentilerinin düşürülmesini ya da rekabetten kaçınmayı yansıtırken; kabullenme boyutu ise örgütsel

eşitsizliklerin değiştirilemez olduğu düşüncesinin içselleştirilmesini ifade etmektedir (Sarıoğlu, 2018). Güncel araştırmalarda, kavramın biçim değiştirmekle birlikte etkisini sürdürdüğü vurgulanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, yönetim kurulu üyeliklerinde kadınların görünürde eşit temsil oranlarına sahip olmalarına rağmen, statü hiyerarşilerinde erkek muadillerine göre daha alt konumlarda yer aldıkları ortaya konmuştur (Chen vd., 2023). Bu durum, cam tavanın artık açık dışlama biçimlerinden ziyade, örgüt kültürüne yerleşmiş ve statü temelli görünmez mekanizmalar aracılığıyla işlediğini göstermektedir. Benzer biçimde, başka bir çalışmada, üst yönetim kademelerine ilerlemenin önündeki cinsiyet temelli engellerin bireysel yetersizliklerden değil, kurumsal terfi süreçlerinde yerleşik normlardan kaynaklandığı belirlenmiştir (Akinola, 2024: 14). Türkiye bağlamını inceleyen bir çalışmada ise, cam tavanın yasal düzenlemelerle azaltılmaya çalışılmasına rağmen, örgütsel pratiklerde ve iş-yaşam dengesi beklentilerinde varlığını sürdürdüğü saptanmıştır (Masood ve Erdoğan, 2024: 2). Dolayısıyla, güncel literatürde cam tavan kavramı, biçim değiştirmiş ve yeni kurumsal yapılarda yeniden üretilen bir eşitsizlik mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

## 1.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içindeki ilişkiler sonucunda ortaya çıkan kazanımların adil biçimde dağıtılması, bu dağıtım süreçlerinde izlenen prosedürlerin tarafsız ve tutarlı olması ile yöneticilerin çalışanlara yönelik karar, uygulama ve tutumlarının keyfiyetten uzak, adil bir biçimde algılanmasını ifade etmektedir (Greenberg, 1987; Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt vd., 2001). Modern örgüt teorisinin etkisiyle 1980'lerden itibaren önem kazanan kavram, ilk kez Greenberg (1987: 9; 1990: 426) tarafından sistematik biçimde tanımlanmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel adalet, üç boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır: dağıtımsal adalet (distributive justice), süreç adaleti (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice) (Niehoff ve Moorman, 1993: 528). Bu üç boyutlu yapı, ampirik çalışmalarda sıklıkla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği aracılığıyla ölçülmektedir. Ölçek, örgütsel adalet algısını dağıtımsal, prosedür/süreç ve etkileşimsel adalet boyutları temelinde değerlendirmekte; çalışanların hem örgütsel çıktılara hem de bu çıktıların belirlenme ve iletilme biçimlerine ilişkin algılarını birlikte ele almaktadır. Bu bağlamda, dağıtım adaleti çalışanların ödül ve kaynakların paylaşımına ilişkin hakkaniyet algılarını, prosedür adaleti karar alma mekanizmalarının tarafsızlık ve tutarlılık düzeyine ilişkin değerlendirmelerini, etkileşimsel adalet ise yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişimde sergiledikleri saygı, nezaket ve açıklık düzeyine ilişkin algılarını yansıtmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993; Yıldırım, 2007). Bu boyutlar, örgütsel davranış alanında çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, güven ve performans gibi değişkenlerle güçlü biçimde ilişkilendirilmiş ve adaletin örgütlerde psikolojik bir iklim unsuru olarak işlev gördüğü ortaya konmuştur.

Güncel çalışmalar, örgütsel adaletin yalnızca bireysel bir algı olmadığını aynı zamanda liderlik tarzları, kurumsal kültür, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir (Karthick vd., 2024; Bhatti, 2024). Özellikle pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışma ve esnek çalışma uygulamaları, adalet algısının kaynak paylaşımı ve iletişim süreçleri bakımından yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır (Rama, 2025). Bu nedenle örgütsel adalet, çalışan güveni, psikolojik iyi oluşu ve örgütsel bağlılığın sürdürülebilirliği açısından temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

## 1.3. Sessiz İstifa

Sessiz istifa (quiet quitting) kavramı, çalışanların işlerinden resmî olarak ayrılmadan yalnızca görev tanımlarında belirtilen asgari sorumlulukları yerine getirmeye yönelmelerini ifade etmektedir. Kavram, özünde fiziksel bir ayrılıktan ziyade psikolojik bir geri çekilmeyi ve örgütsel bağlılığın zayıflamasını tanımlamaktadır (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004).

Sessiz istifa kavramı, COVID-19 pandemisi sonrasında çalışma biçimleri, iş-yaşam dengesi ve çalışan bağlılığına ilişkin tartışmaların yoğunlaşmasıyla daha görünür hale gelmiştir (Kniffin vd., 2021). Büyük istifa sürecinin ardından bazı çalışanlar işlerinden tamamen ayrılmak yerine, örgütten psikolojik olarak geri çekilerek yalnızca görev tanımlarındaki asgari sorumlulukları yerine getirmeye yönelmiştir (Cook, 2021; Fontinelle, 2022). Bu yönüyle sessiz istifa, çalışanların işten ayrılmadan sınır çizme ve ek çabayı sınırlama davranışı olarak değerlendirilmektedir. Kolev (2022), sessiz istifayı, çalışanların işlerinden ayrılmaksızın yalnızca kendilerine ödenen ücret karşılığında zorunlu görevleri yerine getirmeleri ve iş tanımı dışındaki ek çabaları gönüllü olarak sınırlamaları biçiminde tanımlamaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe sessiz istifa, çalışan bağlılığı ve motivasyon teorileriyle yakından ilişkilendirilmiştir. Bu çerçevede çalışanların örgüte duygusal yatırım yapmaktan vazgeçerek yalnızca “zorunlu” görevleri yerine getirmeleri, örgütsel bağlılık (Meyer ve Allen, 1991: 67) ve iş tatmini (Herzberg, 1966: 132) kuramları açısından düşük içsel motivasyonun bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Sessiz istifanın bireysel bir tutumdan çok, örgütsel adaletsizlik, aşırı iş yükü, düşük psikolojik güvenlik ve değersizleştirme algısı gibi yapısal faktörlerden kaynaklandığı ortaya konmuştur (Lawless, 2023: 316). Bu durum, sessiz istifayı yalnızca “çalışan tembelliği” olarak yorumlayan yüzeysel yaklaşımların ötesine geçilmesi gerektiğini göstermektedir.

Güncel çalışmalarda sessiz istifa, özellikle pandemi sonrası dönemde değişen çalışma biçimlerinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Uzaktan çalışma, dijital iletişim ve esnek mesai uygulamaları, çalışanların örgütle kurduğu duygusal bağları yeniden şekillendirmiştir (Kausar vd., 2024: 1059-1060). 2024 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütlerde anlamlılık duygusunu güçlendiren liderlik tarzlarının sessiz istifayı azaltmada etkili olduğu saptanmıştır (Hamad, 2024: 385). Ayrıca, Türkiye’de yapılan araştırmalarda, kavramın kuramsal olarak temellendirilmesi vurgulanmış (Arar vd., 2023: 132), genç kuşak çalışanların sessiz istifayı bir “pasif direniş” biçimi olarak gördükleri, aşırı performans kültürüne karşı sınır çizme aracı olarak kullandıkları belirlenmiştir (Yılmaz, 2024: 1396). Bu çerçevede sessiz istifa, günümüz çalışma yaşamında yalnızca düşük performansın değil, aynı zamanda duygusal tükenmişliğe, anlam kaybına ve örgütsel aidiyet krizine verilen sessiz bir tepkinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

#### **1.4. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Oluşturulması**

Bu bölümde, araştırmanın değişkenlerine ilişkin daha önce yapılmış çalışmalar analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

##### **1.4.1. Cam Tavan Sendromu ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişki**

Literatürde cam tavan ile sessiz istifa ilişkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde, cam tavan sendromunun sessiz istifayı pozitif yönde etkilediği sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Priya ve Sreejith (2025), çalışmalarında cinsiyet temelli mikro saldırılara maruz kalan kadın çalışanların sessiz istifa davranışı sergileme eğilimlerinin arttığını ortaya koymuştur. Özçatal (2025), örgütlerde kadın çalışanların maruz kaldığı cam tavan engellerinin, kariyer ilerlemesini sınırlamanın yanı sıra adaletsizlik algısı, tükenmişlik ve aidiyet kaybı yaratarak, kadın çalışanları açık istifa yerine yalnızca tanımlı görevlerle yetinilen sessiz istifa davranışına yönelttiğini ortaya koymuştur. Cashion (2024), sessiz istifayı çalışanların aşırı emek beklentileri ve karşılıksız çaba algısı karşısında geliştirdikleri psikolojik geri çekilme ve sınır koyma davranışı olarak değerlendirmiştir. Bu çerçevede sessiz istifa, çalışanların emeklerinin karşılığını alamadıklarını ve kariyer ilerleme olanaklarının yapısal olarak sınırlandığını algıladıkları durumlarda açık istifa yerine tercih edilen bir geri çekilme biçimi olarak değerlendirilmekte; özellikle kariyer engellerini ifade eden cam tavan uygulamalarının, sessiz istifa davranışı için elverişli bir zemin oluşturabileceğine teorik düzeyde işaret etmektedir. Arar,

Çetiner ve Yurdakul (2023), sessiz istifanın örgütsel düzeyde çalışan performansı ve adalet algılarıyla ilişkili olduğunu; çalışanların emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde sessiz istifa davranışına yönelebileceklerini ortaya koymuştur. Sağır'ın (2020) 180 kadın banka çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, cam tavan sendromu algısının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Sökmen ve Şahingöz (2017), üç farklı otel işletmesinde görev yapan 153 kadın çalışan ile yürüttükleri çalışmada, cam tavan sendromunun yansıtıcılarından biri olan kurum iklimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yukarıda yer alan literatür bulgularından hareketle cam tavan algısının kadın çalışanların sessiz istifa eğilimlerini artırdığı görülmektedir. Bu kapsamda, önceki araştırmaların sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Cam tavan sendromu algısının sessiz istifa üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

#### 1.4.2. Cam Tavan Sendromu ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Literatürde cam tavan sendromu ile örgütsel adalet ilişkisini ele alan çalışmaları incelendiğinde cam tavan sendromu ile örgütsel adalet arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bouguerra (2024), cam tavanın belirleyicilerinin örgütsel adalet üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamış ve beş kamu kurumunda görev yapan 178 çalışan üzerinde anket yöntemiyle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, cam tavanın belirleyicileri arasında yer alan ailevi yükümlülükler, kadın çalışanların iş yaşam dengesi kurmakta zorlanmaları, fazla mesaiye kalma ve uzun çalışma saatlerine uyum sağlayamama, uzak bölgelerde çalışma isteksizliği ve bakım sorumluluklarının kariyerlerine öncelik vermelerini sınırlandırması gibi unsurlar üzerinden ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, cinsiyet ayrımcılığı ve ailevi yükümlülüklerin, kadınların terfi, liderlik pozisyonlarına erişim ve kariyer gelişim süreçlerinde dezavantaj yaratmak suretiyle örgütsel adalet algısını anlamlı ve olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Watanabe ve Kwarteng (2024), örgütsel adaletin cam tavanın kadınların kariyer gelişimi üzerindeki olumsuz etkilerini nasıl azaltabileceğini kavramsal düzeyde ele almıştır. Çalışmada, dağıtımsal adaletin terfi, ücret ve ödüllerin eşit biçimde dağıtılmasını sağlayarak kadınların kariyer olanaklarına erişimini güçlendirdiği; prosedürel adaletin terfi ve atama süreçlerinde şeffaf ve tarafsız uygulamalar yoluyla ayrımcı uygulamaları sınırlandırdığı; etkileşimsel adaletin ise yöneticilerin saygılı, bilgilendirici ve destekleyici tutumları aracılığıyla kadın çalışanların örgütsel güven ve aidiyet algılarını artırdığı belirtilmektedir. Bu çerçevede örgütsel adalet, cam tavanın kadınların kariyer gelişimi üzerindeki olumsuz etkilerini zayıflatan bir düzenleyici mekanizma olarak konumlandırılmaktadır. Tunç ve Özmen'in (2016) 215 kadın banka çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmada ise cam tavan algısının örgütsel adalet algısını negatif ve anlamlı biçimde etkilediği belirlenmiştir. Benzer şekilde Choi ve Yoon (2014), 289 kadın havayolu çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmada, algılanan cam tavan sendromunun örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yukarıda yer alan literatür bulgularından hareketle cam tavan algısı ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda, önceki araştırmaların sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>2</sub>: Cam tavan sendromu algısının örgütsel adalet algısı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

#### 1.4.3. Örgütsel Adalet ve Sessiz İstifa İlişkisi

Literatürde örgütsel adalet ile sessiz istifa ilişkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet ile sessiz istifa arasındaki ilişkide negatif yönde bulguların olduğu ulaşılmıştır. Margaretha ve Panggabean (2025), 182 katılımcıdan oluşan Z kuşağını temsil eden farklı sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel adalet algısının

sessiz istifa davranışı üzerinde azaltıcı bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Deniz (2025), 177 sağlık çalışanı ile yürüttüğü araştırmada, algılanan örgütsel adaletin sessiz istifa eğilimlerini olumsuz yönde etkilediğini, bu süreçte görece yoksunluk duygusunun belirleyici bir rol oynadığını belirtmiştir. Nitel olarak gerçekleştirilen Kekeç (2025) çalışmasında ise hastanede görev yapan 30 sağlık personeli ile yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler sonucunda, örgütsel adalet algısının zayıflamasının sessiz istifa davranışını tetikleyen önemli bir deneyim alanı olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel adalet algısının sessiz istifa davranışının ortaya çıkışında belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Wicker ve VanHein (2023) yapmış oldukları çalışmada kişilik özelliklerinin sessiz istifa davranışını öngörüp öngörmediğini ve örgütsel adalet algısının sessiz istifa eğiliminde nasıl ilişkili olduğunu kavramsal olarak ele almıştır. Çalışmanın sonucunda örgütlerde algılanan adaletsizliğin sessiz istifa davranışını tetikleyebileceğini ve bu davranışın ortaya çıkış biçiminin bireysel özelliklere bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermektedir. Yukarıda yer alan literatür bulgularından hareketle örgütsel adalet ile sessiz istifa arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda, önceki araştırmaların sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>3</sub>: Örgütsel adalet algısının sessiz istifa üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

#### **1.4.4. Cam Tavan Sendromu, Örgütsel Adalet ve Sessiz İstifa İlişkisi**

Literatürde cam tavan sendromu, örgütsel adalet ve sessiz istifa değişkenlerini birlikte ele alan doğrudan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak bu kavramların ikili ilişkilerini veya benzer değişkenlerle etkileşimlerini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Ceyhan Bor ve Özbağış (2023), 378 kadın çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, cam tavan sendromunun hem örgütsel bağlılık hem de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiler yarattığı ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Hamouche, Koritos ve Papastathopoulos (2023) ise sessiz istifa kavramını insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründeki mevcut kavramlarla ilişkilendirmiştir. Çalışmada sessiz istifanın örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan sinizmi, psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet gibi kavramlarla yakından ilişkili olduğu belirtilmiş; gelecekteki araştırmalarda sessiz istifanın örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve sosyal değişim temelli çerçevelerle ele alınması önerilmiştir.

Kadın çalışanların örgüt içindeki ilerleme olanaklarını sınırlandıran cam tavan algısı, bireysel deneyimlerin ötesinde, örgütsel karar ve uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmeleri de biçimlendiren yapısal bir sorun alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu algının yaygınlaşması, terfi ve ödüllendirme süreçlerinin eşitlik ilkesinden uzaklaştığı yönündeki düşünceleri güçlendirerek örgütsel adalet algısının zayıflamasına neden olabilmektedir. Adalet algısının aşındığı bu tür örgütsel bağlamlarda çalışanların örgütle kurduğu karşılıklılık zemini de zarar görmekte; bunun sonucunda açık bir işten ayrılma davranışı yerine, psikolojik geri çekilme ve minimum çaba ile sürdürme eğilimi ön plana çıkabilmektedir. Bu çerçevede cam tavan, örgütsel adalet ve sessiz istifa, çalışanların örgütle kurdukları sosyal değişim sürecinin birbirini izleyen ve tamamlayan boyutları olarak ele alınmaktadır. Literatürdeki mevcut bulgular dikkate alındığında ve açıklamalardan hareketle cam tavan sendromu, örgütsel adalet ve sessiz istifa arasında bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda, önceki araştırmaların sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

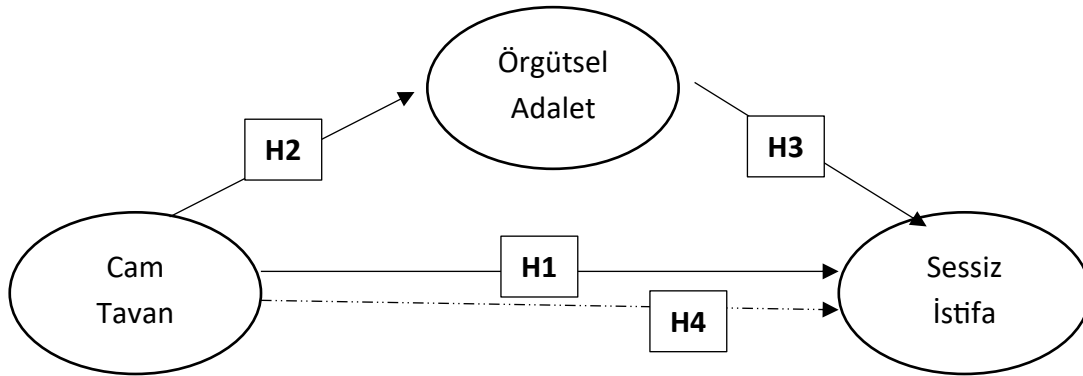
H<sub>4</sub>: Cam tavan sendromunun sessiz istifa üzerine etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü vardır.

## 2. Yöntem

Veri toplama faaliyetleri, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'nun 30/10/2025 tarihli ve 2025-10 sayılı kararı kapsamında alınan izin doğrultusunda yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ile veri analiz süreci alt başlıklar halinde ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada kullanılan model Şekil 1'de gösterilmiştir. Çalışma, Hayes'in Process Macro Model 4 yaklaşımı esas alınarak üç değişken arasında gerçekleştirilen bir aracılık analizine dayanmaktadır. Modelde; bağımsız değişken olarak Cam Tavan, aracı değişken olarak Örgütsel Adalet ve bağımlı değişken olarak Sessiz İstifa yer almaktadır. Bu model, cam tavanın sessiz istifa üzerindeki etkisinin örgütsel adalet aracılığıyla kısmen ortaya çıkıp çıkmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Analizde, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık testi yaklaşımı temel alınmış; ek olarak, dolaylı etkinin anlamlılığını değerlendirmek amacıyla bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap analizi, 5000 örneklem üzerinden gerçekleştirilmiş ve sonuçlar %95 güven aralığında yorumlanmıştır. Model, toplam etki (c), doğrudan etki (c') ve dolaylı etki (a×b) katsayılarını hesaplayarak aracılık ilişkisinin varlığını ve türünü ortaya koymayı hedeflemektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de bankacılık sektöründe istihdam edilen kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak tüm evrene ulaşmanın güçlüğü nedeniyle örneklem olarak Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan kadın personel seçilmiştir. Bu kapsamda özel bankalarda görev yapan farklı yaş, kıdem ve pozisyon düzeylerindeki kadın çalışanlara kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB, 2025) verilerine göre Türkiye genelinde bankacılık sektöründe toplam 187.918 kişi çalışmakta, bunların %51,2'si kadındır. Bu oran temel alınarak Türkiye'de yaklaşık 96.000 kadın banka çalışanı bulunduğu tahmin edilmektedir. Balıkesir ilinde faaliyet gösteren banka şubeleri bu evrenin bölgesel bir alt kümesini oluşturduğundan, bu şehir araştırmanın örnekleme olarak seçilmiştir. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş, veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan örneklem sayısının, genel evreni temsil ettiğini doğrulamak için aşağıdaki formül uygulanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

$$n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.05^2} = 384.16$$

$$n_1 = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{96000}} = 382.63$$

Örneklemin oluşturulmasında, ana kütlede seçilecek katılımcıların araştırmacı tarafından belirlenen ve olasılıklı olmayan örnekleme yöntemleri arasında yer alan kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir (Haşiloğlu vd., 2015). Bu kapsamda araştırma verileri, 1–15 Kasım 2025 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama sürecinde Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren özel banka şubelerinde çalışan kadın personele toplam 600 adet anket formu dağıtılmıştır. Ancak eksik doldurulan, hatalı işaretlenen veya analiz için uygun olmadığı değerlendirilen anketler ile kaybolan formlar değerlendirme dışı bırakılmış; bu eleme süreci sonucunda 548 adet geçerli anket istatistiksel analizlere dâhil edilmiştir. Elde edilen bu örneklem büyüklüğünün, evren büyüklüğü dikkate alınarak hesaplanan asgari örneklem sayısının üzerinde olması, araştırmanın örneklem yeterliliğini ve temsil gücünü sağladığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada anket tekniği kullanılmış olup, veriler Smith vd. (2012) geliştirdiği Cam Tavan Sendromu Ölçeği; Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği; Anand, Doll ve Ray (2023) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği kullanılmıştır.

*Cam Tavan Sendromu Ölçeği:* Cam tavan sendromunu ölçmek amacıyla Smith vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Sarioğlu (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Cam Tavan Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır: inkâr, dayanıklılık, vazgeçme ve kabullenme. İnkâr ve dayanıklılık boyutları beşer maddeden, vazgeçme ve kabullenme boyutları ise dörder maddeden oluşmaktadır. Yanıtlar 1 = Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen beşli Likert tipi ölçekle alınmıştır.

*Örgütsel Adalet Ölçeği:* Örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Tüm ifadeler 1 = Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen beşli Likert tipi ölçekle yanıtlanmıştır.

*Sessiz İstifa Ölçeği:* Sessiz istifa düzeyini ölçmek amacıyla Anand, Doll ve Ray (2023) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 7 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Yıldız vd. (2024) tarafından gerçekleştirilmiştir. Tüm ifadeler 1 = Kesinlikle Katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen beşli Likert tipi ölçekle yanıtlanmıştır.

### 2.4. Veri Analiz Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı, kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracı rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda veriler SPSS 23 ve AMOS 24 programlarıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle frekans analizi yapılmış; ardından veri setinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ile, geçerliliği ise Keşfedici Faktör Analizi (KFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleriyle incelenmiştir. Ayrıca normallik ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise hipotezleri test etmek ve örgütsel adaletin aracı rolünü belirlemek amacıyla Hayes (2012) PROCESS Macro Model 4 kullanılmıştır.

### 3. Bulgular

#### 3.1. Demografik Bulgular

Çalışmaya katılan kadın çalışanların (n=548) demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

|               | Gruplar             | N   | %    |                      | Gruplar                          | N           | %    |      |
|---------------|---------------------|-----|------|----------------------|----------------------------------|-------------|------|------|
| Yaş           | 18-25               | 59  | 10.8 | Medeni Durum         | Bekar                            | 201         | 36.7 |      |
|               | 26-33               | 223 | 40.7 |                      | Evli                             | 347         | 63.3 |      |
|               | 34-41               | 158 | 28.8 |                      | Mevcut İşyerindeki Hizmet Süresi | 1 yıldan az | 71   | 13.0 |
|               | 42-49               | 81  | 14.8 |                      |                                  | 1-5 yıl     | 247  | 45.1 |
|               | 50 ve üzeri         | 27  | 4.9  |                      |                                  | 6-10 yıl    | 129  | 23.5 |
| Eğitim Durumu | Lise                | 69  | 12.6 | 11-15 yıl            |                                  | 62          | 11.3 |      |
|               | Önlisans            | 152 | 27.7 | 16 yıl ve üstü       |                                  | 39          | 7.1  |      |
|               | Lisans              | 299 | 54.6 | Toplam Hizmet Süresi | 1 yıldan az                      | 29          | 5.3  |      |
|               | Lisansüstü          | 28  | 5.1  |                      | 1-5 yıl                          | 212         | 38.7 |      |
| Pozisyon      | Yönetici Değil      | 451 | 82.3 |                      | 6-10 yıl                         | 148         | 27.0 |      |
|               | Alt Düzey Yönetici  | 51  | 9.3  |                      | 11-15 yıl                        | 92          | 16.8 |      |
|               | Orta Düzey Yönetici | 31  | 5.7  | 16 yıl ve üstü       | 67                               | 12.2        |      |      |
|               | Üst Düzey Yönetici  | 15  | 2.7  |                      |                                  |             |      |      |

Araştırmaya toplam 548 kadın çalışan dâhil edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu 26–41 yaş aralığında, evli ve lisans mezunu kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Hizmet süresi bakımından 1–10 yıl aralığı öne çıkarken, pozisyon dağılımında yönetici olmayan çalışanların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

#### 3.2. Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi

Modelin test edilmesine geçilmeden önce, araştırmada yer alan değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Normallik Testi Sonuçları ve Betimsel İstatistikler

| Ölçek | Ort. | Std. Sapma | Min | Max | Çarpıklık | Basıklık |
|-------|------|------------|-----|-----|-----------|----------|
| CT    | 3.15 | 0.57       | 1   | 5   | -0.003    | -0.399   |
| OA    | 3.14 | 0.61       | 1   | 5   | 0.001     | -0.164   |
| SI    | 3.14 | 0.70       | 1   | 5   | -0.130    | -0.144   |

**Not:** CT: Cam Tavan, OA: Örgütsel Adalet, SI: Sessiz İstifa

Verilerin normal dağılım özelliğini incelemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin –2 ile +2 aralığında yer alması, dağılımın normal kabul edilebileceğini göstermektedir (Kim, 2013: 53).

#### 3.3. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, örneklem büyüklüğünün uygunluğunu belirlemek amacıyla ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütünden yararlanılmıştır. Değişkenlere ait KMO, Bartlett küresellik testi değerleri Tablo 3,4 ve 5’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Cam Tavan Sendromu Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

| Değişken (Cam Tavan Sendromu) | İnkâr | Dayanıklılık | Kabullenme | Vazgeçme |
|-------------------------------|-------|--------------|------------|----------|
| İnkâr_4                       | 0,770 |              |            |          |
| İnkâr_3                       | 0,750 |              |            |          |
| İnkâr_1                       | 0,744 |              |            |          |
| İnkâr_5                       | 0,739 |              |            |          |
| İnkâr_2                       | 0,733 |              |            |          |
| Dayanıklılık_4                |       | 0,778        |            |          |
| Dayanıklılık_1                |       | 0,775        |            |          |
| Dayanıklılık_3                |       | 0,747        |            |          |
| Dayanıklılık_5                |       | 0,713        |            |          |
| Dayanıklılık_2                |       | 0,706        |            |          |
| Kabullenme_1                  |       |              | 0,765      |          |
| Kabullenme_3                  |       |              | 0,764      |          |
| Kabullenme_4                  |       |              | 0,749      |          |
| Kabullenme_2                  |       |              | 0,734      |          |
| Vazgeçme_3                    |       |              |            | 0,755    |
| Vazgeçme_4                    |       |              |            | 0,751    |
| Vazgeçme_1                    |       |              |            | 0,730    |
| Vazgeçme_2                    |       |              |            | 0,687    |

Cam Tavan Ölçeği için KMO değerinin 0,958, Bartlett testinin anlamlı ve açıklanan toplam varyansın %71,245 olması, ölçeğin faktör analizine uygun ve güçlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

**Tablo 4.** Örgütsel Adalet Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

| Değişken (Örgütsel Adalet) | Prosedürel | Etkileşimsel | Dağıtım |
|----------------------------|------------|--------------|---------|
| Prosedürel_3               | 0,779      |              |         |
| Prosedürel_7               | 0,776      |              |         |
| Prosedürel_5               | 0,759      |              |         |
| Prosedürel_6               | 0,754      |              |         |
| Prosedürel_1               | 0,744      |              |         |
| Prosedürel_2               | 0,743      |              |         |
| Prosedürel_4               | 0,724      |              |         |
| Etkileşimsel_6             |            | 0,751        |         |
| Etkileşimsel_5             |            | 0,742        |         |
| Etkileşimsel_2             |            | 0,735        |         |
| Etkileşimsel_1             |            | 0,729        |         |
| Etkileşimsel_3             |            | 0,717        |         |
| Etkileşimsel_4             |            | 0,716        |         |
| Etkileşimsel_7             |            | 0,693        |         |
| Dağıtım_2                  |            |              | 0,762   |
| Dağıtım_4                  |            |              | 0,754   |
| Dağıtım_5                  |            |              | 0,745   |
| Dağıtım_1                  |            |              | 0,727   |
| Dağıtım_6                  |            |              | 0,723   |
| Dağıtım_3                  |            |              | 0,689   |

Örgütsel Adalet Ölçeği için KMO değerinin 0,969, Bartlett testinin anlamlı ve açıklanan toplam varyansın %67,556 olması, ölçeğin faktör analizine uygun ve güçlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

**Tablo 5.** Sessiz İstifa Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

| Değişken (Sessiz İstifa) | Tek Faktör |
|--------------------------|------------|
| Sessiz İstifa_1          | 0,819      |
| Sessiz İstifa_7          | 0,815      |
| Sessiz İstifa_2          | 0,807      |
| Sessiz İstifa_5          | 0,800      |
| Sessiz İstifa_3          | 0,796      |
| Sessiz İstifa_6          | 0,794      |
| Sessiz İstifa_4          | 0,762      |

Sessiz İstifa Ölçeği için KMO değerinin 0,943, Bartlett testinin anlamlı ve açıklanan toplam varyansın %69,015 olması, ölçeğin faktör analizine uygun ve güçlü bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317).

### 3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi için örneklem büyüklüğünün genellikle 100–200 kişi arasında olmasının yeterli olduğu belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005: 419). Bu doğrultuda, mevcut çalışmada 548 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Ölçeklerin bu araştırma kapsamında da geçerli faktör yapısına sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA sonuçlarında, modelin uygunluğunu değerlendirmek için uyum iyiliği indeksleri ve standardize edilmiş faktör yükleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyini belirlemek üzere Cronbach's Alpha katsayısı, ayrıca benzeşme geçerliği ve birleşik güvenilirliği değerlendirmek amacıyla Ortalama Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

| Değişkenler            | AVE         | CR          | Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) |
|------------------------|-------------|-------------|----------------------------|
| <b>Cam Tavan</b>       | <b>0.70</b> | <b>0.92</b> | <b>0.94</b>                |
| İnkâr                  | 0.63        | 0.88        | 0.89                       |
| Dayanıklılık           | 0.64        | 0.88        | 0.90                       |
| Vazgeçme               | 0.61        | 0.86        | 0.86                       |
| Kabullenme             | 0.64        | 0.87        | 0.87                       |
| <b>Örgütsel Adalet</b> | <b>0.71</b> | <b>0.91</b> | <b>0.95</b>                |
| Prosedür               | 0.65        | 0.93        | 0.92                       |
| Etkileşim              | 0.59        | 0.91        | 0.91                       |
| Dağıtım                | 0.58        | 0.90        | 0.90                       |
| <b>Sessiz İstifa</b>   | <b>0.64</b> | <b>0.91</b> | <b>0.92</b>                |

Not: CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted

Değişkenlerin faktör yapılarının içsel tutarlılığı ve ölçüm araçlarının güvenilirliği, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı, Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri incelenerek değerlendirilmiştir (Hair vd., 2006, ss. 161–162; Alain ve diğerleri, 2021: 491). Literatürde, CR değerinin 0.70'in, AVE değerinin 0.50'nin üzerinde olmasının birleşim ve yakınsak geçerlilik için yeterli kabul edildiği belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Benzer şekilde, güvenilirlik göstergesi olan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının da 0.70'ten büyük olması önerilmektedir (Hair vd., 2006: 161). Bu çalışmada elde edilen AVE, CR ve Cronbach

Alfa değerlerinin belirtilen eşiklerin üzerinde bulunması, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Hair Jr vd., 2021).

Keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda elde edilen faktör yapısı, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) aracılığıyla test edilerek doğrulanmıştır. Modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri ve analiz bulguları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Doğrulayıcı Faktör Analizleri sonucu Uyum İndeks Değerleri

| Değişkenler      | X <sup>2</sup> /df | GFI    | AGFI   | CFI    | NFI    | IFI    | RMSEA  |
|------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Cam Tavan        | ,892               | ,977   | ,970   | ,999   | ,982   | ,998   | ,011   |
| Örgütsel Adalet  | 1,030              | ,970   | ,962   | ,999   | ,977   | ,999   | ,007   |
| Sessiz İstifa    | ,900               | ,994   | ,987   | ,998   | ,995   | ,999   | ,010   |
| Uyum Derecesi    | X <sup>2</sup> /df | GFI    | AGFI   | CFI    | NFI    | IFI    | RMSEA  |
| İyi              | ≤ 3                | ≥ 0.90 | ≥ 0.90 | ≥ 0.97 | ≥ 0.95 | ≥ 0.95 | ≤ 0.05 |
| Kabul Edilebilir | ≤ 5                | ≥ 0.85 | ≥ 0.85 | ≥ 0.90 | ≥ 0.90 | ≥ 0.90 | < 0.08 |

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37

Tablo 7’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, Cam Tavan, Örgütsel Adalet ve Sessiz İstifa ölçeklerine ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığı görülmektedir. Her üç ölçekte de  $\chi^2/df$  değerlerinin düşük, GFI, AGFI, CFI, NFI ve IFI değerlerinin eşik değerlerin üzerinde, RMSEA değerlerinin ise oldukça düşük olması, ölçeklerin faktör yapılarının doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca genel ölçüm modeline ilişkin elde edilen uyum indeksleri de modelin veriye iyi düzeyde uyum sağladığını ortaya koymaktadır.

Modelin genel uyum iyiliğini değerlendirmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen fit indeksleri, modelin veriye oldukça iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre  $\chi^2/df = 1,062$ , GFI = 0,928, AGFI = 0,920, CFI = 0,996, TLI = 0,996, NFI = 0,942, IFI = 0,996 ve RMSEA = 0,011 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2/df$  oranının 2’nin oldukça altında olması, modelin veriye güçlü bir biçimde uyduğunu göstermektedir. GFI ve AGFI değerlerinin 0,90’ın üzerinde, CFI, TLI, IFI ve NFI gibi artan uyum indekslerinin ise 0,95’in çok üzerinde olması, modelin yüksek düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle CFI ve TLI’nın 0,99 düzeyine çok yakın değerler alması, modelin yapısal geçerliliğinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. RMSEA değerinin 0,05’in oldukça altında (0,011) olması ise modelin hata düzeyinin son derece düşük olduğunu ve parametre tahminlerinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, p değeri 0.093 > 0.05 olduğundan, model ile gözlemlenen veriler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durum, modelin veriye iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Tüm bu bulgular, oluşturulan modelin teorik yapı ile yüksek düzeyde örtüştüğünü ve veri ile tatmin edici bir uyum sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla, analiz edilen modelin doğrulayıcı faktör yapısının geçerli olduğu ve güvenle kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.5. Ortak Yöntem Yanlılığı Kontrolü (Harman’ın Tek Faktör Testi)

Bu araştırmada ortak yöntem yanlılığı riskini belirlemek amacıyla Harman’ın Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Tüm ölçek maddeleri faktör analizine dâhil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, birinci faktör toplam varyansın %35,25’ini açıklamaktadır. Bu oran %50’nin altında olduğundan, verilerde ortak yöntem yanlılığı probleminin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Podsakoff vd., 2003: 889).

### 3.6. Aracı Değişken Analiz Sonuçları

Hipotezlerin test edilmesinde Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS Macro eklentisi kullanılmıştır. Hayes’in (2012) yaklaşımı, aracılık modellerinde doğrudan ve dolaylı etkilerin bootstrap yöntemiyle incelenmesine olanak sağlamaktadır. Analizler, varsayılan

olarak %95 güven düzeyi ve 5000 bootstrap örnekleme üzerinden yürütülmüş; dolaylı etkinin anlamlılığı, LLCI ve ULCI değerleri arasında sıfırın yer almaması ölçütüne göre değerlendirilmiştir (Hayes, 2012: 17). Aracılık modeline ilişkin sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Regresyon Sonuçları

|                      | $\beta$                                | R <sup>2</sup> | b     | SE   | t       | p    | LLCI  | ULCI  |
|----------------------|--|----------------|-------|------|---------|------|-------|-------|
| <b>Model 1:</b>      | <b>Bağımlı Değişken:</b> Sessiz İstifa |                |       |      |         |      |       |       |
| Cam Tavan (c)        | .548                                   | .300           | .639  | .042 | 15.289  | .000 | .557  | .721  |
| <b>Model 2:</b>      | <b>Aracı Değişken:</b> Örgütsel Adalet |                |       |      |         |      |       |       |
| Cam Tavan (a)        | -.421                                  | .178           | -.441 | .041 | -10.856 | .000 | -.520 | -.361 |
| <b>Model 3:</b>      | <b>Bağımlı Değişken:</b> Sessiz İstifa |                |       |      |         |      |       |       |
| m Tavan              | .402                                   | .398           | .469  | .043 | 10.967  | .000 | .385  | .553  |
| Örgütsel Adalet (c') | -.346                                  | .398           | -.385 | .041 | -9.431  | .000 | -.466 | -.305 |
| Dolaylı Etki (a*b)   | .146                                   | –              | .170  | –    | –       | –    | .121  | .223  |

**Not:** b=Standardize edilmemiş katsayı,  $\beta$ =Standardize katsayı

Model 1’de cam tavanın sessiz istifa üzerindeki toplam etkisi, aracı değişken modele dahil edilemeden test edilmiştir. Sonuçlar, cam tavanın sessiz istifa davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta = 0,548$ ;  $p < .001$ ). Bu modelde açıklanan varyans oranı ( $R^2 = .300$ ) olup, sessiz istifa davranışındaki değişimlerin %30’u cam tavan değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu bulgu doğrultusunda Hipotez 1 (cam tavanın sessiz istifa üzerinde anlamlı etkisi vardır) kabul edilmiştir.

Model 2’de bağımsız değişkenin (cam tavan) aracı değişken (örgütsel adalet) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre cam tavanın örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır ( $\beta = -0,421$ ;  $p < .001$ ). Bu sonuç, cam tavan algısı arttıkça örgütsel adalet algısının azaldığını göstermektedir. Modelin açıklama gücü ( $R^2 = .178$ ) olup, cam tavan değişkeni örgütsel adalet değişimlerinin yaklaşık %17,8’ini açıklamaktadır. Bu bulgu doğrultusunda Hipotez 2 (cam tavanın örgütsel adalet üzerinde anlamlı etkisi vardır) kabul edilmiştir.

Model 3’te hem cam tavan hem de örgütsel adalet değişkenlerinin sessiz istifa üzerindeki etkileri birlikte incelenmiştir. Bulgulara göre cam tavanın sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisi pozitif ve anlamlıdır ( $\beta = 0,402$ ;  $p < .001$ ). Bunun yanında örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki etkisi negatif ve anlamlıdır ( $\beta = -0,346$ ;  $p < .001$ ). Modelin açıklama gücü ( $R^2 = .398$ ) olup, sessiz istifa davranışındaki varyansın yaklaşık %39,8’i cam tavan ve örgütsel adalet değişkenleriyle açıklanmıştır. Tablo 8’de sunulan bulgulara göre Hipotez 3 ve Hipotez 4 desteklenmiştir. Analiz sonuçları, örgütsel adaletin sessiz istifa üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bootstrap yöntemi ile elde edilen sonuçlara göre, cam tavanın sessiz istifa üzerindeki dolaylı etkisinin örgütsel adalet aracılığıyla anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $b = 0,170$ ;  $BootSE = 0,026$ ; %95 GA [0,121, 0,223]). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca tamamen standartlaştırılmış dolaylı etkinin de anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta = 0,146$ ; %95 GA [0,106, 0,187]). Bu bulgular, örgütsel adaletin cam tavan ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlendiğini göstermektedir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık yaklaşımına göre, aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisinin (c yolu) anlamlı olması, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin (a yolu) anlamlı olması ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (b yolu) anlamlı olması gerekmektedir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre cam tavanın sessiz istifa üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olduğu (c yolu;  $\beta = 0,548$ ,  $p < 0,001$ ), cam tavanın örgütsel

adalet üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (a yolu;  $\beta = -0,421$ ,  $p < 0,001$ ) ve örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (b yolu;  $\beta = -0,346$ ,  $p < 0,001$ ) belirlenmiştir. Ayrıca aracı değişken modele dahil edildiğinde cam tavanın sessiz istifa üzerindeki doğrudan etkisinin (c' yolu;  $\beta = 0,402$ ,  $p < 0,001$ ) devam ettiği görülmektedir. Bu bulgular Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık koşullarının sağlandığını göstermektedir.

Cam tavanın sessiz istifa üzerindeki standardize toplam etkisinin ( $\beta = 0,548$ ), aracı değişken modele dahil edildiğinde ( $\beta = 0,402$ ) düzeyine düştüğü görülmektedir. Bu durum, etkinin 0,146 oranında azaldığını göstermektedir. Buna göre cam tavanın sessiz istifa üzerindeki toplam etkisinin yaklaşık %26,6'sının örgütsel adalet aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir ( $0,146 / 0,548 = 0,266 \approx \%26,6$ ) (Preacher ve Kelley, 2011; Hayes, 2022). Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ve doğrudan etkinin aracı değişken modele dahil edildiğinde azalarak devam etmesi, örgütsel adaletin cam tavan ile sessiz istifa arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, cam tavan sendromu ve örgütsel adalet kavramlarını, sessiz istifa perspektifinden ele alarak değerlendirmektedir. Araştırmada, kadın çalışanların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları görünmez engellerin (cam tavan sendromu) adalet algılarını nasıl etkilediği ve bu adalet algısının düşük olması durumunda çalışanların sessiz istifa eğilimlerinin nasıl ortaya çıktığı incelenmiştir. Bu araştırma, nicel veri analizi yöntemine dayalı olarak yürütülmüş olup, ilk aşamada bağımsız değişken konumundaki cam tavan sendromunun, bağımlı değişken olan sessiz istifa üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlk olarak bu doğrultuda elde edilen bulgular, kadın çalışanların yaşadığı cam tavan sendromunun sessiz istifa davranışlarını pozitif yönde etkilediğini ve sessiz istifayı artırdığı tespit edilmiştir. Bu durumdan elde edilen sonuçların, literatürdeki benzer araştırmaların bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Priya ve Sreejith (2025) yapmış olduğu çalışmada kadın çalışanların mikro saldırılar karşısında sessiz istifa gösterme eğiliminde olduğu, benzer şekilde Arar, Çetiner ve Yurdakul (2023) yapmış oldukları çalışmada kadın çalışanların adaletsizlik hissettiklerinde sessiz istifaya yönelebilecekleri ve Sağır (2020) tarafından yapılan çalışmada kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının işten ayrılma niyetlerini pozitif şekilde etkilediği, Sökmen ve Şahingöz (2017) yapmış oldukları çalışmada ise cam tavan sendromunun yansıtıcılarından birisi olan kurum ikliminin kadın çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinde pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Böylece araştırmanın sonuçları daha önce yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir.

Çalışma kapsamında ikinci olarak, cam tavan sendromunun örgütsel adalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde yer alan çalışmaların sonuçları kapsamında, cam tavan sendromunun örgütsel adaleti negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bouguerra (2024) yapmış olduğu çalışmada cam tavan algısının belirleyicileri olan cinsiyet ayrımcılığı ve aile yükümlülüklerinin örgütsel adaleti olumsuz yönde etkilediği, Şen ve Candan (2021) yapmış oldukları çalışmada cam tavan sendromunun örgütsel adalet negatif yönde etkilediği, benzer şekilde Tunç ve Özmen (2016) yapmış oldukları çalışmada da aynı doğrultuda sonuçlara ulaşılmıştır. Choi ve Yoon (2014)'de cam tavan algısının örgütsel adaleti negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu literatür bulguları doğrultusunda, araştırmanın sonuçları da paralellik göstermektedir.

Çalışmanın üçüncü aşamasında, örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde yer alan çalışmaların sonuçları kapsamında, örgütsel adaletin sessiz istifayı negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Margaretha ve Panggabean (2025) yapmış oldukları çalışmada örgütsel adaletin sessiz istifayı negatif yönde etkilediği, Deniz (2025) yapmış olduğu çalışmada da benzer olarak örgütsel adaletin sessiz istifayı negatif yönde

etkilediği, Kekeç (2025) yapmış olduğu çalışmada da örgütsel adaletin sessiz istifayı negatif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Böylece araştırma, literatürde yer alan sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Son olarak, araştırmanın temel amacı doğrultusunda yürütülen aracılık analizi sonucunda, cam tavan sendromu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracı bir rol üstlendiği ortaya koyulmuştur. Bu doğrultuda, örgütsel adaletin, cam tavan sendromu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak rol üstlendiği ve bu ilişkiyi anlamlı biçimde etkilediği belirlenmiştir. Literatürde, cam tavan sendromu, örgütsel adalet ve sessiz istifa değişkenlerini aynı model içerisinde inceleyen çalışmalara doğrudan rastlanmamış olsa da, benzer kavramsal çerçeveler altında yürütülen araştırmalarda bu değişkenler arasındaki ilişkilerin genellikle anlamlı ve negatif yönde olduğu saptanmıştır. Özellikle, cam tavan algısının örgütsel adalet düzeyini azaltarak çalışanların sessiz istifa eğilimlerini artırdığı; buna karşın, adalet algısının güçlenmesinin söz konusu olumsuz etkinin zayıflamasına katkı sağladığı ifade edilmektedir. Ceyhan, Bor ve Özbağış (2023) yapmış oldukları çalışmada cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü araştırmışlardır ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı rol oynadığı, cam tavanın hem örgütsel bağlılığı etkilediği hem de işten ayrılma niyetini etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Hamouche, Koritos ve Papastathopoulos (2023) yapmış oldukları çalışmada ise sessiz istifa kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme gibi kavramlarla ilişkili olduğu ve çalışmalarda incelemeyi öneren sonuçlara ulaşılmıştır. Literatürdeki araştırma bulgularının bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermesi, elde edilen bulgulara hem kuramsal hem de ampirik açıdan bir destek sağlamaktadır.

Banka sektörü özelinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, kadın çalışanların cam tavan algılarının sessiz istifa eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum, kadın çalışanların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları yapısal engellerin, örgüte yönelik motivasyon ve bağlılık düzeylerinde zayıflamaya yol açabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları, örgütsel adalet algısının bu olumsuz süreci kısmen aracılık yoluyla azalttığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, cam tavan algısının sessiz istifa üzerindeki etkisi, çalışanların örgütsel adaleti ne ölçüde algıladıklarına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu bulgu, örgüt içinde adil uygulamaların güçlendirilmesinin, cam tavan algısının yol açtığı olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları sınırlayabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda örgütsel adaletin, çalışanların algıladıkları eşitsizlikleri dengeleyici bir unsur olarak önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Adil bir ücret politikası, şeffaf terfi süreçleri ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması, kadın çalışanların örgüte yönelik aidiyet duygusunu güçlendirebilir ve sessiz istifa davranışlarının önüne geçebilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yalnızca bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanlarla gerçekleştirilmiş olup, sonuçların farklı sektörlere genellenmesi sınırlıdır. Araştırma bulgularından hareketle, bankacılık sektöründe yöneticilerin kadın çalışanların kariyer ilerleyişini sınırlayan cam tavan algısını azaltmaya yönelik şeffaf ve adil insan kaynakları uygulamalarını güçlendirmeleri önem taşımaktadır. Özellikle terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde açık ve anlaşılır ölçütlerin benimsenmesi, çalışanların örgüte yönelik adalet algısını güçlendirebilir. Kadın çalışanlar açısından kariyer gelişimini destekleyen mentorluk uygulamaları ve kurumsal destek mekanizmalarının yaygınlaştırılması, sessiz istifa eğilimlerinin azaltılmasında etkili olabilir. Politika yapıcılar bakımından ise, bankacılık sektöründe kadınların yönetim kademelerinde temsiline yönelik düzenlemelerin artırılması ve eşitlik temelli uygulamaların teşvik edilmesi önem arz etmektedir.

Bunun yanında, ileride yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde görev yapan kadın çalışanların ele alınması, boylamsal ve nitel araştırma yöntemleriyle bulguların daha ayrıntılı biçimde incelenmesi yararlı olacaktır. Ayrıca örgütsel adaletin yanı sıra örgütsel bağlılık, liderlik yaklaşımları, tükenmişlik ve iş tatmini gibi değişkenlerin sürece nasıl dâhil olduğu araştırılarak, kadın çalışanların cam tavan algısını azaltmaya ve sessiz istifa davranışlarını önlemeye yönelik daha etkili uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlanabilir. Bu araştırma sürecinde elde edilen saha deneyimleri, özellikle bankacılık sektöründe görev yapan kadın çalışanların terfi süreçlerinde şeffaflık eksikliği, yönetsel karar mekanizmalarına sınırlı katılım ve performans değerlendirmelerinde algılanan adaletsizlik gibi konulara sıklıkla vurgu yaptıklarını göstermiştir. Katılımcıların bir kısmı, bu tür yapısal engellerin zaman içinde motivasyon kaybına ve örgüte yönelik geri çekilme eğilimlerine yol açtığını ifade etmiştir. Bu tür gözlemlerin gelecekte yapılacak çalışmalarda daha sistematik biçimde ele alınması, araştırmacılara yalnızca nicel bulguların ötesine geçen, bağlamsal ve deneyim temelli çıkarımlar sunarak literatürde tekrar riskini azaltacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, cam tavan sendromunun kadın çalışanlar üzerinde yalnızca kariyer engeli oluşturmakla kalmayıp, aynı zamanda sessiz istifa gibi örgütsel bağlılığı zayıflatan tutum ve davranışlara da yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak örgüt içinde adalet algısının güçlendirilmesi, bu olumsuz süreci kısmen dengeleyebilmekte ve çalışanların örgütle olan ilişkilerini daha sağlıklı bir zemine taşımaktadır. Bu yönüyle araştırma hem bankacılık sektörü uygulayıcıları hem de örgütsel davranış literatürü açısından önemli kuramsal ve yönetsel çıkarımlar sunmaktadır.

**Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Approval Certificate:** Bu çalışma, T.C. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 2025-10 sayılı ve 30/10/2025 tarihli kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere tam olarak uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. / *This study was approved as ethically appropriate by the Social and Humanities Ethics Committee of Bandırma Onyedi Eylül University with the decision numbered 2025-10 and dated 30/10/2025. It is hereby declared that scientific and ethical principles were fully adhered to during the preparation of this study and that all referenced studies are listed in the bibliography.*

**Etik Beyanı/ Ethical Statement:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. / *It is hereby declared that scientific and ethical principles were adhered to during the preparation of this study and that all studies used as references are listed in the bibliography.*

**Etik Bildirim/Ethics Notification:** [info@esosder.org](mailto:info@esosder.org)

**Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı/ Declaration of the contribution rate of the researchers:** Birinci yazar % 50, ikinci yazar % 50 oranında katkı sağlamıştır. / *The first author contributed 50 %, the second author 50 %*

**Çıkar Çatışması Beyanı/ Declaration of conflict of interest:** Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır. / *There is no potential conflict of interest in this study.*

**Yapay Zekâ Kullanımı /Use of Artificial Intelligence:** Bu çalışmada metindeki yazım hatalarının ve cümle düşüklüklerinin düzeltilmesi hususunda yapay zeka desteği alınmıştır. /*After the completion of this study, artificial intelligence support was used to correct typographical and writing errors in the text.*

## Kaynakça

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatiksel analiz teknikleri SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Akinola, D. A. ve Naidoo, P. (2024). Breaking the glass ceiling: An examination of gendered barriers in school leadership progression in South Africa. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 1–19.
- Alain, C., Rostin, M. M., Joël, K. N., Hypolite, M., Donatien, K., Koffi, T. ve diğerleri (2021). Development and validation of a customer satisfaction measuring instrument with laboratory services at the University Hospital of Kinshasa, Democratic Republic of the Congo (DRC). *American Journal of Industrial and Business Management*, 11, 481-498.
- Alias, M. ve Rasdi, R. M. (2015). Organizational predictors of workplace deviance among support staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 126-133.
- Anand, A., Doll, J. ve Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quit firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Arar, T., Çetiner, N. ve Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Babic, A. ve Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in psychology*, 12, 618250.
- Barreto, M., Ryan, M. ve Schmitt, M. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bhatti, K. O. (2024). Examining the multifaceted nature of organizational justice: An integrated analysis using factor analysis and artificial neural networks. *bmij*, 12(1), 198–217. <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i1.2367>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Bouguerra, N. E. H. (2024). The Impact of Glass Ceiling Determinants on Organizational Justice in the Public Sector A Case Study of Several Public Institutions in the Wilaya of Ghardaia in Algeria. *Review of Economic and Business Studies (REBS)*, (34), 53-71.
- Cashion, H. (2024). *The Struggle for Work-Life Balance: Quiet Quitting as a Hyper-Individualized Tool of Neoliberal Resistance*, Master's thesis, University of Arkansas.
- Ceyhan Bor, S. ve Özbağış, A. (2023). Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Bir alan çalışması. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1–19.
- Chen, S., Chen, Y. ve Jebran, K. (2023). Beyond the glass ceiling: Informal gender-based status hierarchy and corporate misconduct. *Journal of Business Research*, 169, 114141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114141>
- Choi, E. ve Yoon, S. (2014). *A study on the impact of perceived glass ceiling, organizational justice and job satisfaction among female airline employees*. In 4th International Conference on Tourism Research, In Conference Proceedings, Vol. 2, pp. 51-57.

- Çokluk, Ö. S., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, S. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86*(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Cook, I. (2021). Who is driving the great resignation. *Harvard Business Review, 15*, 56-57.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces, 80*(2), 655-681.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48.
- Deniz, V. (2025). Örgütsel adalet ve sessiz istifa: göreceli yoksunluk teorisine dayalı bir aracılık modeli. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(29), 446-474.
- Eagly, A. H. ve Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review, 85*(9), 62-71.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41.
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory, part I: A psychological basis for social exchange. In J. Berger, M. Zelditch Jr. ve B. Anderson (Ed.), *Sociological Theories in Progress* (Vol. 2, pp. 38-57). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Fontinelle, A. (2022). The great resignation. Investopedia. Erişim adresi: <https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382-388. doi: org/10.2307/3150980
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair Jr. F. J., Black C. W., Babin J. B., Anderson E. R. ve Tatham L.R. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P. ve Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hamad, D. A. A. (2024). The role of conscious leadership in reducing quiet quitting: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the General Directorate

- of Education in Salah Al-Din Governorate. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 6(6), 377–387. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2024.v06i06.004>
- Hamouche, S., Koritos, C. ve Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.)*. Guilford Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hymowitz, C. ve Schellhardt, T. D. (1986). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, 24 Mart, 1–16.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49–64.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karthick, K. K., Yadav, M. J., Radadiya, V. A., Munjal, V., Joseph, C. ve Janaswamy, V. (2024). The role of organizational justice in enhancing employee engagement and well-being. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 3936–3947.
- Kausar, S., Arshad, R. ve Munir, I. (2024). Remote work and employee engagement in the post COVID-19 era: A qualitative study. *Bulletin of Business and Economics*, 13(2), 1059–1064. <https://doi.org/10.61506/01.00449>
- Kekeç, H. N. (2025). *Örgütsel adaletin sessiz istifa üzerindeki etkisi: Üniversite hastanesi örneği*, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.
- Keough, S. M. (2006). *A social exchange perspective of intention to quit*, Doctoral dissertation, Mississippi State University.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry & endodontics*, 38(1), 52-54.
- Klotz, A. C. ve Bolino, M. C. (2022, Eylül 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kolev, G. (2022, Ağustos 16). What is “quiet quitting” (and should you join the trend). *Officetopics.com*. Erişim adresi: <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/>

- Lawless, B. (2023). Performative enactments of resistance to academic neoliberalization: Quiet quitting as educational transgression and sustainability. *Communication Education*, 72(3), 316–319. <https://doi.org/10.1080/03634523.2023.2207144>
- Margaretha, C. ve Panggabean, H. (2025). The Impact of Job Satisfaction on Quiet Quitting with Organizational Justice as a Mediator among Generation Z Employees. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 30(2), 303-314.
- Masood, R. ve Erdoğan, A. (2024). Gender discrimination, glass ceiling and other obstacles faced by women in society. *Journal of Life Economics*, 11(1), 1–12.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Özçatal, E. Ö. (2025). Quiet quitting and the glass ceiling: Organisational reflections on gender-based discrimination. In *Proceedings of the 15th International Baskent Congress on Social, Humanities, Administrative, and Educational Sciences* (pp. 2055–2068). Başkent Congress.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Preacher, K. J., ve Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93.
- Priya, P. ve Sreejith, S. S. (2025). Are workplace gender microaggressions a quiet contributor to quiet quitting? A conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4645>
- Rama, R. (2025). The role of remote work flexibility, organizational justice, and psychological safety on discretionary work behavior. *International Journal of Business, Law, and Education*, 6(1), 810–822. <https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1104>
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. New York: Oxford University Press.
- Ryan, M. K. ve Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Sağır, M. (2020). Cam tavan sendromunun bankacılık sektöründe çalışan kadınlarda işten ayrılma niyetine etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 91-102.
- Sarioğlu, Z. B. (2018). *Cam tavan sendromu: Ölçek uyarlama çalışması ve demografik değişkenler açısından bir analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı.

- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Şen, E. ve Candan, H. (2021). Kamu çalışanlarındaki cam tavan sendromunun örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi: Beyşehir ilçesi örneği. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 7(35), 896–911
- Smith, P., Crittenden, N. ve Caputi, P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: development of the Career Pathways Survey. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 68-80.
- Sökmen, A. ve Şahingöz, S. A. (2017). Kadın çalışanlarda cam tavan yansıtıcılarından kurum ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 113-133.
- Tunç, S. ve Özmen, A. (2016). Kadın çalışanların cam tavan engelleri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki: Eskişehir bankacılık sektöründe uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 97-119.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2025). 2024 yılı bankacılık sektörü raporu. <https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/54434/ekler/bankalarimiz-2024.pdf>
- United States. Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Glass ceiling commission: Final report / final recommendations* (Final report issued November 1995).
- Watanabe, K. S. ve Kwarteng, A. H. (2024). Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: a conceptual paper. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331981.
- Wicker, S. ve VanHein, J. (2023). *Justice perceptions, quiet quitting & personality. Poster presented at the RCIO 2023 Conference*, Middle Tennessee State University, USA.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1),253-278.
- Yıldız, A., Ekingen, E., Gün, İ. ve Yıldırım, M. (2024). Validity and reliability study of the Turkish version of the quiet quitting scale in healthcare workers. *BMC psychology*, 12(1), 730.
- Yılmaz, Y. (2024). Örgütlerde sessiz istifa: Kavramsal bir çözümleme ve Türkiye’de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1395–1410. <https://doi.org/10.33206/mjss.1491850>