

**T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: EDİRNE İLİ
ÖRNEĞİ**

NURSEL YOLCU

MART – 2021

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

**CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: EDİRNE İLİ
ÖRNEĞİ**

NURSEL YOLCU

TEZ DANIŞMANI:
Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KUTLUK BOZKURT

MART – 2021



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Nursel YOLCU

01/03/2021

ÖZ

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

YOLCU, Nursel

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KUTLUK BOZKURT

Mart 2021

Turizm endüstrisinde kadın çalışan sayısı fazla olmasına rağmen kadınlar üst yönetim kadrolarında yeteri kadar yer alamamaktadır. Bir metafor olarak üst yönetim kadrolarına çıkamama nedenlerinden olan cam tavan; kadınlarda olduğu kadar iş yaşamında erkekler için de bir kariyer engelidir. Kadınlar için cinsiyet ayrımcılığı şeklinde görülse de, erkekler de yaş, ırk, dil ve din gibi sebeplerle cam tavan sendromuna maruz kalabilmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada cam tavan ölçeği sadece kadınlara uygulanmamıştır. Bu araştırmanın amacı; cam tavan sendromu ile örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Araştırmada nicel yöntemlerden olan anket tekniği ile konaklama işletmelerinde çalışanlardan toplanan verilerin analizleri yer almaktadır. Analizler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonrasında elde edilen bulgulara göre, kadınların cam tavan sendromunun alt boyutlarından olan; kişisel tercih algıları, stereotipler, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikalarından, erkeklere oranla daha fazla etkilendikleri bulunmuştur. Yaşa göre farklılıklarda, 21-30 yaş aralığında yer alan otel çalışanlarının; kişisel tercih, mesleki ayırım ve stereotiplerden daha fazla etkilenirken, çalışılan pozisyona göre, departman şeflerinin; çoklu rol üstlenme, mentor eksikliği ve stereotiplerden etkilendiği tespit edilmiştir. Cam tavan sendromunun alt boyutları ile medeni durum arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Örgütsel güven algılarının alt

boyutlarından olan; örgüte güven ve yöneticiye güven boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, kadınlar örgüte daha fazla güven duyarken, erkekler yöneticilerine daha fazla güvenmektedir. İşten ayrılma niyetinde ise; cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Cam tavan sendromu, Örgütsel güven, İşten ayrılma niyeti, Konaklama işletmeleri çalışanları, Edirne.



ABSTRACT

THE EFFECT OF GLASS CEILING SYNDROME UPON ORGANIZATIONAL TRUST AND INTENTION OF CEASE OF EMPLOYMENT: EXAMPLE OF EDİRNE PROVINCE

YOLCU, Nursel

Master's Degree, Tourism Management

Thesis Advisor: Assistant Professor Dr. Ayşegül KUTLUK BOZKURT

March 2021

Although the high number of women employees in the tourism industry, they cannot take a sufficient place in senior management positions. As a metaphor, the glass ceiling, which is one of the reasons for not being able to reach the senior management; It is a career barrier for men in business life as well as for women. Even though it is seen as gender discrimination for women, men can also be exposed to glass ceiling syndrome due to reasons such as age, race, language and religion. Therefore, glass ceiling scale has not been applied only to women in this study. The purpose of this research is to determine the relationships between glass ceiling syndrome and organizational trust and intention to quit. In the research, the analysis of the data collected from employees in accommodation establishments with the technique of questionnaire which is one of the quantitative method applied within the framework of research is presented. The analyses have been executed by using SPSS program. Analyzes were made using the SPSS program. According to the findings obtained after the research, one of the sub-dimensions of the glass ceiling syndrome of women; It was found that they were more influenced by personal preference perceptions, stereotypes, professional discrimination, organizational culture and organizational policies than men. According to age differences, hotel employees between the ages of 21-30; While more affected by personal preference, professional

segregation and stereotypes, according to the position worked, department chiefs; It was determined that he was influenced by playing multiple roles, lack of mentors and stereotypes. No significant differences were found between sub-dimensions of glass ceiling syndrome and marital status. One of the sub-dimensions of organizational trust perceptions; Significant differences were found in the dimensions of trust in organization and trust in manager. According to this, while women trust more in the organization, men trust their managers more. It was observed that there was no significant difference in terms of gender in the intention to quit.

Keywords: Glass ceiling syndrome, Organizational trust, Intentions of quitting jobs, Accommodation business workers, Edirne.

ÖNSÖZ

Konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik cam tavan sendromunun örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla hazırladığım tezimin her aşamasında sabırla, ilgi ve özenle takip eden, akademik bilgi birikimiyle beni yönlendiren sayın danışmanım ve değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KUTLUK BOZKURT'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Anket çalışmalarım esnasında yardımlarını esirgemeyen, öğrenimim boyunca yanımda olan, beni teşvik eden, daima destekleyen sevgili eşim İdris YOLCU'ya, teknik destekleriyle ve manevi destekleriyle güç aldığım oğullarım Yiğiter YOLCU ve Barlas Kaan YOLCU'ya çok teşekkür ediyorum, derin sevgilerimi sunuyorum.

Nursel YOLCU

Mart, 2021

Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xiv

GİRİŞ.....	1
------------	---

1. BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU.....	3
1.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı.....	3
1.2. İşletmelerde Cam Tavan Göstergeler.....	6
1.2.1. Cinsiyete Dayalı Ücretlendirme.....	8
1.2.2. Mesleki Cinsiyet Ayrımı.....	11
1.3. Cam Tavanı Oluşturan Engeller.....	16
1.3.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	17
1.3.2. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	18
1.3.3. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	19
1.4. Cam Tavan Sendromunun Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	21
1.4.1. Bireysel Sonuçlar.....	21
1.4.2. Örgütsel Sonuçlar.....	26
1.5. Cam Tavanın Çözüm Yolları.....	35
1.5.1. Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar.....	35
1.5.2. Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar.....	40

2. BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN	47
2.1. Güven Kavramı ve Önemi	47
2.2. Güven Boyutları	48
2.2.1. Hesaplanmış Güven	49
2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	50
2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	50
2.3. Güven Oluşumunu Etkileyen Faktörler	51
2.4. Örgütsel Güven	52
2.5. Örgütsel Güven Modelleri.....	53
2.5.1. Mishra Güven Modeli	53
2.5.2. Mayer, Davis, Shoorman'ın Güven Modeli.....	54
2.5.3. Schockley- Zalabak Güven Modeli.....	54
2.5.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	55
2.6. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	55
2.6.1. Örgüte Duyulan Güven	55
2.6.2. Yöneticiye Duyulan Güven.....	56
2.6.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven.....	58
2.7. Örgütsel Güven Oluşumu.....	59
2.7.1. İletişim	59
2.7.2. Kurallar ve Düzenlemeler	61
2.7.3. Yetki Devri ve Katılım.....	62
2.7.4. Eğitim ve Etik Değerler	63
2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları ve Yararları.....	64
2.9. Örgütsel Güvenin Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi	67
2.9.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet	67
2.9.2. Örgütsel Güven ve Bireysel Performans.....	69
2.9.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık.....	72
2.9.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini	73
2.9.5. Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti	76

3. BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	79
3.1. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tanımlar	79
3.2. İşten Ayrılma Niyetini Oluşturan Sebepler.....	80
3.2.1. Kişisel Sebepler.....	80
3.2.2. Örgütsel Sebepler	81
3.3. İşgücü Devir Oranı	83
3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	85
3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	86

4. BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ.....

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
4.2. Araştırmanın Kapsamı	89
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	90
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	90
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	91
4.6. Araştırmanın Güvenilirliği	94
4.7. Araştırma Hipotezleri ve Modeli	95
4.8. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	96
4.9. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular	97
4.10. Değişkenler Arası İlişkiye Yönelik Bulgular	101
4.11. Çoklu Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular	102
4.12. Araştırmanın Hipotez Sonuçları.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	145
EK 1: Anket Formu	145

KISALTMALAR

Bkz.	: Bakınız
C	: Cilt
Ed.	: Editör
öte.	: Ötekiler
S	: Sayı
ss.	: Sayfadan sayfaya
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri

TABLÖLAR

Tablo 1: Meslek Gruplarına Göre İstihdam Edilenler (15+yaş)	15
Tablo 2: Cinsiyete Dayalı Büyükelçi Sayısı	15
Tablo 3: Akademik Unvanlara Göre Çalışan Sayısı	16
Tablo 4: Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri.....	17
Tablo 5: İş Tatmininin Mikro ve Makro Açından Sağladığı Faydaları.....	75
Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti Tanımları.....	79
Tablo 7: İşten Ayrılma Davranışının Olumlu Sonuçları	87
Tablo 8: İşten Ayrılma Davranışının Olumsuz Sonuçları.....	88
Tablo 9: Araştırmanın Evren Büyüklüğü	92
Tablo 10: Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları.....	95
Tablo 11: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	96
Tablo 12: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	98
Tablo 13: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	99
Tablo 14: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 15: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	101
Tablo 17: Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları	101
Tablo 18: Cam Tavan Sendromu, Örgüte Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları...	102
Tablo 19: Cam Tavan Sendromunun ve Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	103
Tablo 20: Cam Tavan Sendromunun ve İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi	104
Tablo 21: Hipotezlerin Sonuçları	105

ŞEKİLLER

Şekil 1: Motivasyon sürecindeki aşamalar	29
Şekil 2: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi	68
Şekil 3: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki.....	73
Şekil 4: İş Tatminini Yaratan Faktörler ve İş Tatmin Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	76
Şekil 5: Farklı Evren Büyüklükleri İçin Hesaplanmış Örneklem Büyüklüğü	93



GİRİŞ

Kadınların çalışma yaşamına katılması onlara yönelik bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Kadınlar çalışma yaşamında, cinsiyetlerinden ve toplumun kadına yüklemiş olduğu rollerden dolayı çeşitli tutumlar, davranışlar ve önyargılarla karşı karşıya kalmaktadır. Kadınlar daha işe alınma sürecinden başlayarak, ücretlendirme, terfi, eğitim ve gelişme programlarına katılma gibi pek çok süreçte ayrımcılığa maruz kalarak geri planda kalmaktadır. Kadınların yönetici pozisyonlarında yer alamaması, performans ve liyakatlarına bakılmadan sırf kadın oldukları için karşılaşılmış oldukları görünmez ve şeffaf bir engel olan cam tavadan kaynaklanmaktadır. Kadınlar karşılarına çıkan bu engelleri hem bireysel hem de örgütsel stratejilerle aşmaya çalışmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları görünmez engelleri algılaması ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre göre değişiklik göstermektedir (Wirth, 2004). Yoğun çalışma temposuyla çalışılan (7/24) ve dinamik bir sektör olan turizm sektöründe de kadın çalışanların yaşadıkları birtakım engeller söz konusudur. Kadın çalışan sayısı fazla olan bir sektör gibi görünse de hala kadınların çok fazla üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alamadığı görülmektedir. Yönetici konumuna gelmiş kadın sayısı erkeklere kıyasla oldukça düşüktür. Geçmiş yıllara oranla kadınların iş hayatına giderek artan oranda katıldıkları, ancak bu katılımın genellikle alt düzeylerde olduğu ve “üst düzey” yönetim kadrolarında yeterince yer alamadıkları görülmektedir. Bu duruma yol açan pek çok faktör olmakla birlikte, günümüzde kadınların ötesine geçemedikleri “Cam Tavan”ın altında çalışmak zorunda kalmaktadır (Cave ve Kılıç, 2010).

Kadınlar dünyanın neresinde olursa olsun bir toplumun gelişimi için önemli bir yere sahipken cam tavan denilen görünmeyen engeller nedeniyle kadınların iş gücü potansiyelinden az veya hiç faydalanılamamaktadır. Oysa yoğun rekabetin yaşandığı ortamlarda işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kadının iş gücü potansiyelinin değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Lockwood, 2004). Kadın çalışanların performansından yararlanabilmek adına öncül olarak gerekli olan karşılıklı güvendir (Toprak,

2006). Çalışanın işletmeye, yöneticiye veya çalışma arkadaşlarına olan güveni beraberinde iş tatmini, motivasyon ve örgüte bağlılığı sağlarken güvensizlik ise birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar arasında bireysel anlamda; iş tatmininin azalması, devamsızlık ve işe yabancılaşma gelirken, örgütsel anlamda olumsuz sonuçlar ise, işgücü devir artışı, işten uzaklaşma, maliyet artışı örgüte olan bağlılık ve güvende azalma, örgütsel sessizlik, sinizm, performans azalması ve en önemlisi de ilk fırsatta işten ayrılmadır. İşten ayrılma niyeti hem çalışanları hem işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluklar; üretim kaybı, yeni personel bulma, personelin eğitimi için zaman kaybı, bireyler için gelir kaynağının kaybedilmesi ve yeni iş arama stresi şeklinde sıralanabilmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 294).

Bu çalışmanın ilk bölümünde; cam tavan kavramları, işletmelerde cam tavan göstergeleri, cam tavanı oluşturan engeller, cam tavanı oluşturan bireysel ve örgütsel sonuçlar ile cam tavanın çözüm yollarına yer verilmiştir. İkinci bölümde; güven kavramı, güvenin boyutları, güven oluşumunu etkileyen faktörler, örgütsel güven, örgütsel güven modelleri, örgütsel güvenin alt boyutları, örgütsel güven oluşumu, örgütsel güvenin sonuçları ve yararları ve örgütsel güvenin diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise; işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramlar, işten ayrılma niyetini oluşturan sebepler, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve işten ayrılma niyetinin sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise çalışmanın uygulama ve analiz kısmı bulunmaktadır. Araştırma amacına yönelik olarak, cam tavan sendromunun boyutları, örgütsel güven boyutları ve işten ayrılma niyetine etkisi bu bölümde ortaya konmuştur.

1. BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

Cam tavan sendromu kavramının farklı bilim dalları tarafından çalışıldığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda kadınların buna daha fazla maruz kaldığı görüşü yaygın olsa da cam tavan sendromunun sadece kadınlar için değil; aynı zamanda erkekler ve farklı etnik gruplar için de söz konusu olduğu tartışılmaktadır (Weyer, 2006). Özellikle kültürel ve sosyal tutum farklılıkları sebebiyle toplumlar içerisinde kadın ve erkek meslek grupları ve ayrımları oluşmaktadır. Bu konuda gelişen tutum farklılıkları da ülkeden ülkeye, meslekten mesleğe olabileceği gibi bazen şehirden şehre bile görülebilmektedir (Wirth, 2004). Dolayısıyla cam tavan kavramının daha detaylı bir şekilde araştırılması ve konu ile alakalı çalışmaların arttırılması iyi olacağı düşünülmektedir.

1.1. Cam Tavan Kavramının Tanımı

Kadınlar hak etmelerine rağmen üst yönetime geçişte hala engellerle karşılaşmaktadır. Karşılaşmış oldukları görünmez engellere cam tavan sendromu denilmektedir (Öge vd., 2014). Kadınların çalışma hayatlarında belli bir aşamaya geldikten sonra yükselmelerine engel olan faktörlerin bütününe cam tavan sendromu denilmektedir. Sadece kadınları etkilediği düşünülse de bu sendromdan kadınlar kadar erkekler de etkilenmektedir (Tekeli, 2019). ABD Çalışma Bakanlığı cam tavanı suni bir kompozit olarak tanımlamaktadır (Brownell, 1994). Cam tavan aslında görünmez bir engeli ifade etmektedir (Tekeli, 2019). Brownell ise nitelikli kadınların, örgütlerinde üst düzey yönetim pozisyonlara çıkabilmek için davranışsal veya örgütsel önyargıya dayalı karşılaştığı engelleri “Cam Tavan Sendromu” olarak adlandırmaktadır (Brownell, 1994).

Cam tavan kavramı ile ilgili ilk yazılı referans 1984 yılında Adweek dergisinde ortaya çıkmıştır. Söz konusu makalede Gay Bryant "kadınlar belirli bir noktaya ulaşmışlar, ben buna cam tavan diyorum, onlar orta yönetimin tepesindeler, duruyorlar ve sıkışmış haldedirler" şeklinde ifade etmiş ve bu ifadeleriyle cam tavanı basit bir şekilde anlatmaya çalışmıştır

(Falk ve Grizard, 2015). Hymowitz ve Schellhardt'ın kurumsal kadınlar hakkındaki 1986 Wall Street Journal, özel raporunda kullanılan “cam tavan” terimi, kurumsal gelenek ve önyargının kadın için zirveye erişimi engellediği bir dünyayı özetlemektedir (Jackson, 2001). Ayrıca Jackson’a göre kadınların yöneticilik görevini yerine getirebilme yetkinliğine sahip olup olmadığına bakılmaksızın cinsiyet ve ırk ön plana çıkarılmaktadır. Cam tavan terimi, 1987 yılında ise Morrison ve arkadaşları tarafından zorlukları tanımlamak için kullanılmıştır. Kadınlar kariyer merdivenin basamaklarını tırmanırken, birçok engelle karşılaşmaktadır ve bu engellerden biri de “Cam Tavan Sendromu” olarak nitelendirilmektedir (Catherine ve Pine, 2003).

Literatürde cam tavan kavramı ile ilişkili farklı terimler bulunmaktadır. Bunlar arasında etnik azınlık kadınlarıyla ilgili “somut tavan” ve yetenekli kadınları daha düşük seviyelerdeki işlerde çalıştırılmaları durumunda kullanılan “yapışkan zemin” kavramı yer almaktadır. Cam tavan, kadınların kurumsal merdivenden ilerlemelerini ve üst düzey konumlara gelmesini engelleyen görünmez veya suni engeller olarak tanımlanmaktadır (Khuong ve Thi Lan Chi, 2017). Cam tavan sendromundan türemiş başka bir terimde “bambu perde”dir. Bambu perde, kadınların sosyal ve ekonomik ortamdaki uzak tutulmalarını ifade etmektedir (Tan, 2008). Simpson ve Altman'a (2000) göre, cam tavan “kesin kanıtlarla desteklenen iyi korunmuş bir fenomen” olarak tanımlanmaktadır. “Cam tavan” terimi, çalışan kadınların nereye ulaşmak istediklerini görebilen ancak görünmez bir engel tarafından her düzeyde engellenmiş olmalarını ve tüm hayal kırıklıklarını tanımlamak için kullanılır (Mavin, 2000). Cam tavan “bir örgütlenmenin üst pozisyonlarına ilerleme karşısındaki engeldir” (Noe, 2009).

Cam tavan kavramının adının klasik hale gelmesine sebep olan hikayesi şöyledir;

Bilim adamları pirelerin farklı yüksekliklere zıpladıklarını gözlemlemişlerdir. Birkaç pireyi bir cam fanusun içine kapatırlar. Fanus 30 cm yüksekliğindedir ve metal zemini bulunmaktadır. Alttan ısıtılan metal zeminden rahatsız olan pireler, ısıdan kaynaklı zıplayarak kaçmaya başlarlar ancak tavandaki cama çarparak, tekrar sıcak zemine düşmektedirler. Pireler

kendilerine engel olan bu şeyin ne olduğunu bilemeden, tekrar çarpmamak için, sonunda o zeminde belli seviyeden fazla zıplamamayı öğrenmektedirler. Bu aşamadan sonra pirelerin hepsinin aynı seviyede zıpladığı görülünce sıra deneyin ikinci kısmı olan fanusun üzerinin açılması kısmına gelir. Zemin tekrar ısıtılsa da pireler artık sabit miktarda zıplamaktadırlar. Üzerlerinde cam tavan engeli olmamasına rağmen 30 cm'den daha fazla yüksekliğe zıplamaya ve kaçmaya cesaret edemezler. Çünkü kavanozdaki engel kaldırılmış olsa da engel artık onların zihinlerindedir. Pireler böylelikle ne kadar zıplamaları gerektiğini öğrenmiştir (www.muminsekman.com).

Hikâyede görüldüğü üzere bu deneyle canlıların kolayca başarabileceklerini, başaramayacakları algısı yaratılarak nasıl kabullendikleri, öğrendikleri ve inandıklarını göstermektedir. İşte bu duruma "cam tavan sendromu" denilmektedir. Pireler camın ne olduğunu bilemediği gibi kadınlarda üst kademelere yükselmelerini neyin engellediğini bilemeden kabullenmektedirler.

Psikolojide cam tavan kavramı, bir sendrom olarak "öğrenilmiş çaresizlik" ile adlandırılmaktadır. Kabullenme durumuna, "öğrenilmiş çaresizlik" denir. Ayrıca öğrenilmiş çaresizlikle açıklanmak istenen kabullenme, kendini kenara çekmek, elinden bir şey gelmeyeceği ve çözemeyeceği durumları benimsemektir. Çözümüne ulaştırmak istediği ancak bir türlü çözüme ulaşmayan koşullarla sürekli muhatap olan kişi, içinde bulunduğu durumun değişebilmesinin mümkün olmadığı inancına kapılmaktadır. Dolayısıyla inancın yitirilmesi, özgüvenin de kaybolmasına neden olmaktadır. Özgüvenin kaybı zamanla içe kapanma, agresiflik, asosyal kişilik tarzı ve depresyon gibi bazı davranış bozukluklarını beraberinde getirmektedir (Öztürk, 2014).

Cam tavan kavramı/sendromu ile ilgili bir başka yapılmış deney ise Philip Zimbardo' nun yaptığı Stanford Hapishane deneyidir. Bu deneyin amacı iyi insanların kötü yerlere getirildiğinde neler olabileceğinin gösterilmesidir. Hapishanede oyuncu olarak seçilen mahkûm ve gardiyanlar arasında çıkan büyük kargaşalar sebebi ile deney öngörülen süreden çok daha erken bir sürede bitirilmek zorunda kalmıştır. Çünkü deneklere verilen roller onların

kişiliği olmaya başlamıştır. Bu deney cam tavan engeline maruz kalan kadınların neden içinde bulunduğu ortama ayak uydurmaya çalıştığı ve dışlanmamak için duruma göre farklı davranışlar sergilemek zorunda kaldıklarını açıklayabilmektedir (Öztürk, 2014).

1.2. İşletmelerde Cam Tavan Göstergeler

Cam tavan sendromu; çalışma yaşamında yer alan başta kadınlar, azınlıklar ve engellilerin kariyer ilerlemelerinin önünde resmi olmayan engeller nedeniyle kariyer ilerleme fırsatlarından yeteri kadar faydalanamama durumudur. Cam tavan görünmez örgütsel ve algısal engeller olarak da belirtilmektedir. Bununla birlikte çalışma yaşamında aynı pozisyondaki erkek meslektaşından daha az terfi, daha az ödül ve daha az ücret alması anlamına gelmektedir (Weyer, 2006).

1991 yılında ABD'de Medeni Haklar Yasası (The Civil Right Code) kabul edilmiş, bu bağlamda oluşturulan Cam Tavan Komisyonu (Federal Glass Ceiling Comission-FGCC), kadınlar ve azınlıkların kariyer fırsatlarını, ilerleme seçeneklerini yaygınlaştırmak ve engelleri ortaya çıkarmak amacıyla kurulmuştur. Komisyon tarafından söz konusu engellerin belirlenmesine yardımcı olabilmek amacıyla ortak bir tanım yapılmıştır. Bu raporda, görünmeyen, ancak nitelikleri veya başarıları ne olursa olsun, azınlıkların ve kadınların kurumsal merdivenin üst basamaklarına yükselmesini engelleyen ulaşılamaz bariyer olarak ifade edilmektedir (U.S. Glass Ceiling Commission Report, 1995).

Ryan ve Haslam (2005)'a göre bir işyerinde çalışan erkekler, kadınların üst yönetimde olmalarının başarısızlık riskini artırdığını ve üst yönetim pozisyonlarda olmalarının tehlike arz ettiğini düşündüğünü iddia etmektedir. Bu düşünce biçimini de cam uçurum olarak adlandırmaktadırlar. Genellikle iş hayatında kadınlar yöneticilik pozisyonlarında cam tavan ile sıklıkla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kadınlar kırmak için uğraştıkları görünmez cam tavan ile uğraşırken başarısızlık hissini ortaya çıkaracağı olumsuz ruh hali, kadınları kariyerlerine son verme durumuna kadar getirmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de çalışma yaşamında kadınların çözülmemiş birçok sorunu mevcuttur. Her sektörde olduğu gibi, turizm sektörü de kadın istihdamındaki çözülemeyen/çözülmemiş sorunlardan etkilenmektedir. Kadınların toplumdaki ve dolayısıyla turizm endüstrisindeki yerinin doğru konumlandırılması ancak kadın işçilerin sektöründe karşılaştığı engelleri ortadan kaldırarak ve fırsatları değerlendirerek mümkün olacaktır (Tekeli, 2019).

Turizm sektöründe kadın çalışanlar ile ilgili yapılan çalışmalarda kadınların genel müdürlük, muhasebe-finance müdürlüğü ve yiyecek-içecek müdürlüğü gibi pozisyonlarda yok denecek kadar az iken, kat görevlisi, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici pozisyonlarında daha çok oldukları saptanmıştır (Kattara, 2005). Başka bir çalışmada; kadınların turizm sektöründe sayılarının fazla olmasına rağmen üst yönetimde çoğunlukla yer alamamalarını, vasıfsız işlerde ve daha düşük ücretli işlerde çalıştırıldıklarını ve işverenlerinin kadınlara daha az ödeme yapabilmek için onları düşük seviyeli iş sahalarında konumlandığını belirterek, kadınların deneyimlerine ve eğitime bakılmaksızın sektörde işe alındıkları ifade edilmektedir (Cave ve Kılıç, 2010).

Otel işletmelerinde çalışan kadınlar; uzun çalışma saatleri, problem çözme ve kriz yönetimi gibi stres altında ve yorucu iş koşulları nedeniyle iş yaşam dengesini kuramamaktadır. İş-yaşam dengesinin kurulamaması nedeniyle cam tavan olgusuna sıkışıp kalmaktadır (Brownell, 1998). Bu durum sebebi ile Hong Kong'da kadın otel yöneticilerin bile hemcinslerinin sorunlarının bilincinde olmadığı ve erkek yönetici tercih ettikleri görülmüştür. Kadınlar cam tavan fenomenini kırmak yerine erkek egemenliğini kabul etme eğilimindedirler. Ayrıca sebat ederek ve erkeklerden daha fazla gayret göstererek başarılı olacaklarının inancı içerisinde oldukları görülmektedir (Catherine ve Pine, 2003).

Knutson ve Schmidgall (1999)'a göre, Amerika'da otel işletmelerinde çalışan kadınların cam tavanı aşip üst seviyelere ulaşabilmeleri için erkeklerden daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği tespit edilmiştir. Kadın çalışanların, bir işe girebilmeleri için ise erkek çalışanların deneyimlerinden

daha fazla deneyime sahip olmak zorunda kaldıkları belirlenmiş, iş ve aile ortamında iş yaşamıyla ilgili destek aramaları ve birçok konuda fedakârlıklarda bulunmaları gibi konuların gerekliliği saptanmıştır.

Otel işletmelerinde kadının sürekli ikinci planda kalması tarihsel süreç içerisinde kariyerinde cam tavanla karşılaşmış olduğunun bir göstergesidir. Cam tavanla karşılaşan kadının, ikinci planda kalma nedeni, kadının erkek egemen iş yaşamının içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde bu durumun nedeni olarak yoğun (7/24) çalışma koşulları gösterilmektedir. Kadının ise bu tempoya ayak uydurabilmesinin mümkün olmadığı görüşü yaygındır (Sezen, 2008).

1.2.1. Cinsiyete Dayalı Ücretlendirme

Toplumdaki cinsiyet eşitsizliğinin, iş yaşamındaki göstergesi olan görünmeyen duvarlar, kadın ve erkek arasında özellikle ücretlendirme konusunda daha da belirginleşmektedir (Tulpar, 2019:15). Kadınlar çalışma hayatlarında birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar özellikle işe alımlarda, iş esnasında ve işten çıkarılmalarladır. En büyük sorun ise kadının ayrımcılığa uğrayarak erkeklere kıyasla daha az ücret aldığı yani ücret eşitsizliğidir (Şen, 2018). Aynı seviyede eğitim alan, aynı çalışma ortamında ve aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret farkının olması ücret eşitsizliğini ifade etmektedir. Diğer bir tanımla; cinsiyetin ön plana çıkarılması ile işin içeriği değil de daha çok işi yapacak olanın cinsiyetiyle bağdaştırılarak ücretlerin belirlenmesi durumudur (Çakır, 2008).

Kadınlar sanayi devriminden önce tarıma yönelik işgücü olarak çalışmıştır. Ayrıca dünya genelinde evde işgücü olarak bulunmuşlardır. 1750'lerden itibaren İngiltere'de başlayan sanayi devriminden sonra ise ücretli olarak dışarıda çalışmaya başlamışlardır. Gerek teknolojinin ilerlemesiyle, gerekse I. ve II. Dünya Savaşlarında erkeklerin savaşa gitmesiyle ortaya çıkan işgücü artışı genel olarak kadın işgücünde de artış meydana getirmiştir (Öktem vd., 2018). 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde gelişme aşamasında olan ülkelerde ihracata yönelik sanayileşme ve büyüme stratejilerine geçilmesiyle kadın çalışana talep artmıştır. Uluslararası

piyasalarda rekabet edebilmek adına maliyetleri azaltmaya çalışan işletmeler, emek yoğun işlerde kadınları tercih etmişlerdir (Makal ve Toksöz, 2015:143). Çünkü kadın az ücretle çalıştırılabilecek bir işgücü olarak görülmektedir.

Kurumsal düzeyde farklılaşma, kadınlar ve erkekler arasında emek yoluyla toplumsal cinsiyet farklılıklarını yeniden üretip geliştirir. Kadınlara nadiren erkeklerle özdeş pozisyonlar verilmektedir. Bu toplumsal cinsiyet farklılıklarını çoğaltmaktadır. Kurumsal seviyenin bileşenleri güç ve kaynakların korunmasıyla ilgilidir. Güç ve kaynakların erkekler tarafından sürdürülmesi bölünme, rol hiyerarşileri ve güç yapılarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu ücret farkının ortaya çıkmasına, sektörler ve mesleklere göre cinsiyet ayrımının artmasına, sözleşme farklılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır ki bu da cam tavanı diğer yönleriyle ifade etmektedir (Perez vd., 2019).

İsveç'te "Cam Tavan Var mı?" başlıklı bir çalışmada cinsiyete bağlı ücret farkının ücret dağılımı boyunca arttığı tespit edilmiştir. Bu güçlü bir cam tavan etkisinin ve cinsiyete özgü bir mekanizmanın olduğunu göstermektedir (Albrecht vd., 2003).

Amerika'da Misafirperverlik Endüstrisindeki kadınlar üst yönetim pozisyonlarına ilerledikçe sanayi endüstrisinde çalışan erkek meslektaşlarına göre daha az kazanmaktadır. Ağırlama endüstrisindeki kadınlar eşitsizliğin farkındalar ve bunun önlerinde bir kariyer engeli olduğunu bilincindedirler (Brownell, 1994). Misafirperverlik endüstrisinde kadınlar ile erkekler arasında gelir eşitsizliği bariz bir şekilde ortadadır. Çalışma sonucundaki bulgularda cinsiyete dayalı bu gelir eşitsizliği yöneticiler arasında daha fazla olduğu görülmüştür. Özellikle yöneticiler arasında cinsiyete dayalı gelir eşitsizliğinin, erkeklerin uzun yıllardır bu pozisyonlarda görevde olmalarıdır (Sparrowe ve Iverson, 1999).

Turizm sektöründe kadına kariyer gelişimi sırasında daha az ücret, daha az mentor desteği ve daha az eğitim fırsatı sunulmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin hala kadınların önünde engel olmaya devam etmektedir. Toplumsal cinsiyet engellerinin ve eşitsizliklerin nasıl aşılabileceğine ilişkin bazı stratejiler vardır. Bunlar (Remington vd., 2018):

- Esneklik,
- Katılımcı liderlik,
- İşte geçirilen saatler,
- Terfi almak için inisiyatif almak ve
- Çok çalışmaktır.

Türkiye’de eğitimli kadınlar genellikle hizmet sektöründe veya uzmanlık gerektiren işlerde çalışmaktadırlar. Ancak kadın işgörenler erkek işgörenlerden hala düşük ücret almaktadır. Kadınlar daha çok küçük ve orta işletmelerde kendilerine iş imkânı bulabilmektedir. Bu işletmelerde çalışan işgörenler daha çok çalışmak zorunda olan göçle şehir yaşamına gelen ve adapte olmaya çalışan yoksul mahallelerde yaşayan kadınlardan oluşmaktadır. Bu kadınlar uzmanlık gerektirmeyen işlerde; triko işleri, örgü ve ilik açma gibi işlerde çalışmaktadır. Hizmet sektörü dışında kadınların yapmış olduğu işler arasında fabrikada işçilik, tezgahçılık, kuaförlük, terzilik ve kasiyerliktir. Genel anlamda bakıldığında ücretli çalışma sisteminin Türkiye’de daha tam anlamıyla yerleşmediği görülmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Kadın ve erkek arasındaki ücret farkının, erkek ücreti içindeki yüzdesi cinsiyete dayalı ücret farkı olarak ifade edilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan 2018-2019 Küresel Ücret Raporu'na göre, dünya çapında cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği yüzde 18.8 iken, bu eşitsizlik oranı Türkiye’de yüzde 12’dir. Kısacası Türkiye’de aynı işi yapan erkekle kadın arasında erkeklerin lehine bir durum gerçekleşmektedir ki erkekler aynı işi yaptıkları kadınlardan yüzde 12 oranında daha fazla ücret almaktadır (Sputnik, 2019).

Türkiye’de ücret eşitsizliğinin önüne geçebilmek adaletsizliği ortadan kaldırmak adına birçok düzenleme bulunmaktadır. Bunlardan ilki; Anayasa’nın 10.maddesi; “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz”. “Çocuklar, yaşlılar, özürllüer,

harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olamaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” ifadesidir. Ayrıca Anayasa'nın 55. maddesinde ve 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5.maddesinde ücret eşitsizliğini doğrudan ele alan düzenleme yer almaktadır (Ulucan, 2013). Her ne kadar kanunlar ve düzenlemeler yapılmış olsa da hala uygulamada kadınların, kadın oldukları için farklı ücretlendirmeye tabi oldukları görülmektedir.

Aynı işi yapan kadın ve erkekler aynı miktarda kazanç sağlayamamakta ya da erkekle aynı zam oranı alamamaktadır. Her kurumda olmasa bile bu dengesizlik ağırlıklı olarak ücretlere yansımaktadır. Nitekim Dünya Ekonomik Forumu 2017 Raporu'na göre ücret eşitsizliği konusunda Türkiye 144 ülke arasında 131'inci sırada yer almaktadır. Dünyada kadın-erkek ücret eşitliği, bugünkü koşulların devam etmesi halinde yapılan hesaplamalara göre 217 yıl sonra sağlanabilecektir (Öztnaz, 2019:12).

Ücret eşitsizliğinin önlenmesi; kadınların istidama katılımıyla kadın işgücünden yararlanılması, verimlilik ve üretimde artışla ekonomik gelişmede artış sağlanması, bununla birlikte kadının ekonomik özgürlüğüne kavuşması, yoksulluğun azaltılması ve emekli maaşlarında eşitlik sağlanması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır (Şen, 2018).

1.2.2. Mesleki Cinsiyet Ayrımı

Cinsiyet, çalışma yaşamında çok önemli belirleyici bir unsurdur. Erkek egemen toplumlarda erkeğin üstün kabul edilmesi, kadın çalışana iş yaşamında hissettirilmektedir. Örneğin; çalışan ve aynı zamanda anne olan kadınların çocukla ilgilenme görevinin kadının sorumluluğuymuş anlayışı, çalışma hayatında uyum sorunlarıyla karşılaşmasına sebep olabilmektedir (Öğüt, 2006).

Toplumsal cinsiyet kavramı hak, sorumluluk ve fırsatlara erişimde eşitlik anlamını ifade etmektedir. Sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal hayatın tamamını kapsamaktadır (Uğuz ve Topbaş, 2014).

Mesleki cinsiyet ayrımı; meslek ya da pozisyonun kadına mı uygun, yoksa erkeğe mi uygun olup olmaması ile ilgili yapılan ayrıştırma değildir. Ya da “kadın işi” ve “erkek işi” gibi mesleklerin cinsiyetleştirilmesidir. Örneğin; hemşireliğin kadın işi, şoförlüğün erkek işi olarak görülmesidir. Kadınlar meslek seçiminden önce, gerekli olan eğitim tercihlerinde bile bunlara rastlamaktadır. Kadınların meslek seçimi yaparken daha çok yöneten meslekler yerine uzmanlık gerektiren meslekleri tercih ettiği görülmektedir. Kadınların yetiştirilmeleri sırasında önyargılarla büyütülmeleri ve kadının önünde rol model olmaması nedeniyle tercihlerini de ona göre yapmak durumunda kalmaktadır. Kadınlar toplumsallaşma sürecinde kendine atfedilen rolleri kabullenerek iş-yaşam sürecini devam ettirmektedir. Dolayısıyla geleceğini de buna paralel şekillendirmektedir (Crampton ve Mishra, 1999).

Oswald’a (2008) göre, kadınlar tercih yaparken kendilerine atfedilen rolleri kabullenerek feminen meslekleri tercih etmektedirler. Tercih aşamasında da bu feminen mesleklerdeki başarı oranlarını baz almaktadırlar. Burada geçen “tercih” kelimesi ile anlatılmak istenen “bireyin daha önce öğrenilmiş ve cinsiyet tabanlı faktörler tarafından belirlenen değerleri ön plana alarak karar alması” şeklinde ifade edilmektedir. Kısacası kişinin meslek tercihlerinde veya işveren kişi tercihlerinde kültürün etkisi açık ve net bir şekilde görülmektedir (Oswald, 2008). Toplum kadın ve erkeğe birtakım roller yüklemekte, kadın ya da erkeğin bu rollere uygun davranmalarını beklemektedir. İş yaşamında bu rollerden etkilenmektedir. İşte bu etkilenme olayı karşımıza cinsiyet ayrımı olarak çıkmaktadır (Öğüt, 2006). Kısacası kadınlar toplumdaki bu roller ve buna bağlı gelişen ayrımcılık nedeniyle meslek seçimini de en az ayrıma maruz kalacağı mesleklerden yana yapmaktadır.

Kendisine atfedilen rollerin dışına çıkarak “Erkek işi” olarak nitelendirilen sektör veya işlerde başarılı olan kadın yönetici haberleri de

basın yayın organlarında yer almaktadır. Örneğin “Kaymakam Bey Hanım” “Hasankeyflinin umudu” başlığının atıldığı bir haberde (Hürriyet, 31 Ekim 2003) erkek egemen bir iş olarak görülmekte olan kaymakamlık görevine Hasankeyf’te göreve gelmesiyle, halkın nasıl hitap edeceğini bilememesi ve halk tarafından unutulup “kaymakam bey” şeklinde hitap edilmesi haber değeri bulmuştur. “Kadın işi” veya “pembe işler” denilen işlerde bile (örneğin öğretmenlik) erkeklerin üst yönetim kademelerinde olduğu ve bu durumda kadınların ağırlıklı olarak çalıştığı işlerde dahi üst yönetim seviyelerinde yer almamış olmaları, “cam tavan” olgusunun varlığının açık ve net gösterimidir. Cinsiyet ayrımcılığının bir uzantısı olan “cam tavan” kavramı, kadınların “erkek işi” olarak görülen işlerde yer almalarının ve üst kademelere çıkabilmelerinin zorluğunu desteklemektedir (Besler ve Oruç, 2010).

Kadınların işgücü piyasasında cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığa maruz kalması, çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Parlaktuna, 2010):

- Kadınların belirli sektörlerde yoğun olarak çalışması,
- Mesleklerin yatay olarak katmanlaşması ve
- Mesleklerin dikey olarak katmanlaşması şeklinde 3 başlık altında belirtilmiştir

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Kasım 2017 Temel İş Gücü Göstergeleri verilerine göre, çalışan sayısı 31 milyon 790 bin kişi olarak tespit edilmiştir. Bunun 10 milyon 287 binini kadınlar, 21 milyon 503 binini erkekler oluşturuyor. Kadınların işsizlik oranı da erkeklerinkinden daha fazladır. TÜİK verilerine göre kadınlar yüzde 56.1 oranıyla en fazla hizmet sektöründe, ikinci sırada yüzde 28.3 oranıyla tarım alanında ve yüzde 15.6 oranıyla da en az sanayi sektöründe istihdam edilmektedir (Sputnik, 2019).

Türkiye’de kültürel ve sosyolojik açıdan bakıldığında kadınların çalışma yaşamının dışında kalmasının en büyük etkisi geleneksel aile yapısıdır. Daha çok gelişmekte olan ülkelerde kültürel yapının etkisi ve eğitimsizlik kadının farklı meslekleri yapmasının önüne görünmez bir takım engeller getirmektedir. Yıllarca süregelen gelenek ve görenekler, toplumsal faaliyetlerde cinsiyete bağlı bir iş bölümüne yol açmakta, kadın öncelikle

'anne', 'ev kadını', 'eş' gibi sıfatlarla tanımlanmaktadır. Geleneksel anlayışta kadının yeri evi, rolü de anneliktir bakış açısıyla kadın çalışma ortamından uzak tutulmaktadır. Kadınların işgücüne katılımını olumsuz etkileyen sebepler arasında sayılan; aile yapısı, eğitim seviyesi, ücretsiz ev işçiliği, çocuk bakımı, yaşlı bakımı, düşük ücret ve kayıt dışı istihdam yer almaktadır. Dolayısıyla kırsal kesimde daha çok kadınlar ücretsiz işçi olarak ev ya da bağ bahçe işlerinde çalışmaktadır (Tulpar, 2019:15-16).

Türkiye'de cinsiyete dayalı ayrımcılık nedeniyle kadınlara sınırlı sayıda kontenjan verilmesi ve kamuda bazı meslek gruplarında (yargıçlık, savcılık gibi) kota uygulaması kariyer aşamasında ayrımcılığı açık ve net bir şekilde kanıtlamaktadır. Yasal düzeyde cinsiyet ayrımcılığı olmasa bile uygulamada kadının yükselmesine engel olan kalıplaşmış ön yargılar hala mevcuttur (Parlaktuna, 2010). Çalışma yaşamında kadınlara yönelik geleneksel önyargılar var olmaya devam etmekte ve ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Dalkıranoğlu ve Çetinel, 2008).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık dünya çapında yasaklanmıştır. Ancak cinsiyete dayalı engeller arasında yer alan cam tavan etkisini sürdürmeye devam etmektedir. Gelişmekte olan toplumlar dışında gelişmiş toplumlarda da cam tavan algısının hala olması, cinsiyete dayalı ayrımcılığın varlığının bir göstergesi ve aynı zamanda kanıtıdır. Burada cam tavan engellerini aşmada en önemli rol eğitime düşmektedir. (Gül ve Oktay, 2010). Dünyada yasaklanan cinsiyet eşitsizliği bir diğer ifadeyle cinsiyet ayrımını ortadan kaldırmak için kadınların eğitim seviyeleri artırarak ve yasal bir hak olan "eğitimde fırsat eşitliği" sağlanarak cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmaya çalışırken dikkatli olmak gerekmektedir. Kadınları korumaya yönelik tedbirler alınırken bazen ayrımcılığa neden olunabilmektedir. Örneğin kadın çalışanlara çocuk sahibi olduklarında tanınan haklar nedeniyle işveren erkek çalışan tercih edebilmektedir (Uğuz ve Topbaş, 2014). Türkiye'de bazı meslek gruplarına ait kadın-erkek çalışan sayılarına TÜİK'ten bakıldığında aşağıdaki tabloyu oluşturabiliriz.

Tablo 1: Meslek Gruplarına Göre İstihdam Edilenler (15+yaş)

Yıl	2012		2018	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
İstihdam Edilenler	7309	17512	9018	19720
Yöneticiler	183	1322	220	1267
Profesyonel Meslek Mensupları	938	1235	1434	1564
Teknisyenler & Teknikerler ve Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	357	981	459	1258
Büro ve Müşteri Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	642	848	866	1145
Hizmet ve Satış Elemanları	1078	3026	1901	3684
Nitelikli Tarım, Ormancılık ve Su Ürünlerinde Çalışanlar	2107	2799	1532	2574
Sanatkârlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	362	3010	489	3395
Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcılar	248	2143	308	2441
Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar	1395	2148	1810	2392

Kaynak: <https://tuikweb.tuik.gov.tr/> den alınan veriler Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 1'deki TÜİK verilerine göre; 2012 yılı ile 2018 yılı verileri karşılaştırılmıştır. Kadınların istihdam oranlarında ve her grup meslekte sayı olarak geri kaldığı, erkeklerin öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca kadınların bazı meslek gruplarındaki sayıları, erkeklerin sayılarına yaklaşmasına rağmen hala eşitlenememiştir. Bazı meslek gruplarında ise “kadın işi” “erkek işi” diye mesleklerin gruplandırılmalarından olsa gerek aradaki fark belirginleşerek daha fazla göze çarpmaktadır.

Tablo 2: Cinsiyete Dayalı Büyükelçi Sayısı

Yıl	Kadın	Erkek	Toplam
1982	1	101	102
2018	56	197	253

Kaynak: <https://tuikweb.tuik.gov.tr/> den alınan veriler Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 2’de yer alan TÜİK verilerine göre; 1982 yılında erkek büyükelçi sayısı 101 iken, yüzdeler diliminde %99’a karşılık gelmektedir. Kadın büyükelçi sayısı 1982’de 1 iken, yüzdeler diliminde %1’e karşılık gelmektedir. 2018’e gelindiğinde erkek büyükelçi sayısı 197’e yükselmiştir. Ancak kadın büyükelçi sayısında artış gösterdiği için yüzdeler diliminde %77,9’a gerilemiştir. Kadın büyükelçilerin sayısı 56’ya yükselmiş ve yüzdeler diliminde de %22,1’e yükselme göstermiştir.

Tablo 3: Akademik Unvanlara Göre Çalışan Sayısı

Yıl	Cinsiyet	Profesör	Doçent	Öğretim Görevlisi
1990-91	Kadın	974	559	1509
2018-19	Erkek	3801	1874	3660

Kaynak: <https://tuikweb.tuik.gov.tr/> den alınan veriler Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 3’te yer alan TÜİK verilerine göre; 1990-91 yıllarındaki profesör sayısı ile 2018-19 yılları arasındaki profesör sayısı karşılaştırıldığında, 1990-91’de kadın profesör sayısı 974 iken, erkek profesör sayısı 3801’dir. Erkek profesör sayısı yaklaşık dört katıdır. Tabloda yer alan bir diğer veri olan doçent kadrosuna bakıldığında 1990-91 yıllarındaki doçentlerin sayısı ile 2018-19 yıllarındaki doçent sayısı karşılaştırılmıştır. 1990-91’de kadın doçent 559 iken erkek doçent 1874’tür. Erkek doçent sayısı kadın doçent sayısının, 3 katından daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretim görevlileri arasında da rakamlara bakıldığında erkek öğretim görevlisi sayısı kadın öğretim görevlisi sayısının iki katından daha fazladır.

1.3. Cam Tavanı Oluşturan Engeller

Türkiye ve dünyada, cam tavan engelleri farklı şekillerde sınıflandırılrsa da bütünleyici bir bakış açısıyla, bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere 3 faktör altında toplanmaktadır (Dreher, 2003). Kadın yöneticilerde cam tavan engelleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Bireysel faktörlerden Kaynaklanan engeller	Toplumsal faktörlerden Kaynaklanan engeller	Örgütsel faktörlerden Kaynaklanan engeller
<ul style="list-style-type: none">• Çoklu Rol Üstlenme• Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları	<ul style="list-style-type: none">• Mesleki Ayrım• Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış önyargılar)	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları• Mentor Eksikliği• İnfomal İletişim Ağlarına Katılmama

Kaynak: Dreher, 2003.

1.3.1. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bir engel türü olarak; kadınların çoklu rol üstlenmesi ve kişisel tercih ve algıları olmak üzere bireysel faktörlerden kaynaklanan engeller, iki başlık altında açıklanmaktadır.

1) Çoklu Rol Üstlenme:

Toplumun ve geleneklerin kadına yüklediği rolleri yerine getirmeye çalışan kadın, bir yandan da iş hayatında başarılı olmaya çabalamaktadır. Ancak bu ikilem arasında rol çokluğuyla işinde başarılı olması zorlaşmaktadır. Çalışan kadının birçok niteliğe sahip olması daha fazla çaba göstermesini gerektirmektedir. Bir taraftan toplumun kadınlara yüklemiş olduğu geleneksel rolleri yerine getirmeye çalışan, diğer taraftan da iş hayatlarında kariyer sahibi olmaya çabalayan kadınların her iki rollerinde de başarılı olmaları oldukça güçtür. Kadın çalışanlar iyi eş, iyi anne, iyi evlat, iyi gelin ve de iyi çalışan olmak gibi daha birçok nitelik için yoğun bir çaba göstermekte, her bir rol için çok fazla emek sarf etmekte ve sonunda tükenmişlik sorunuyla karşılaşabilmektedirler (Akyurt, 2018). Evli, çocuklu ve çalışan olmak, kadınları, kariyer gelişimlerinde erkeklere göre daha fazla etkilemektedir (Mooney ve Ryan, 2009).

2) Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları:

Kadınların birçoğu bir yol ayrımına geldiğinde yani tercih yapmak zorunda kaldığında işi yerine ailesini tercih etmekte ve kariyerine son verebilmektedir. Kadınların kariyerlerindeki engellerden biri kadının kendisinin yarattığı engellerdir. Toplumun kadından beklediği rolleri sorgulamadan içselleştirmesi, kadının yerinin neresi olduğu sorusunun yanıtının verilememesi, mevcut yapının değiştirilemeyeceği inancı, nasılsa

başaramam önyargısı ile yükselmeyi tercih etmemek, hırs ve özgüven eksikliği, iş aile çatışması, öğrenilmiş çaresizlik ve suçluluk duygusu, kariyerinde yükselmenin zorluklarını göze alamamak gibi engellerin kadının kariyerine kendi kendine koyduğu engellerdir (Aycan, 2004). Kısacası bu sebeplerle kadının kendi kendine kariyerine ket vurmasıdır. Besler ve Oruç (2010)'a göre kadınlar ailevi nedenlerle işlerini bırakabilmektedirler. Ayrıca kadının doğum yapması ve çocuk bakım giderlerinin de fazla olması sebebiyle işini bırakmak zorunda kalabilmektedir. Kadınların aldığı ücretin düşük olması, bu ücretin çocuk bakım giderlerini bile karşılamıyor olması, kadını böyle bir seçim yapmak zorunda bırakmaktadır.

1.3.2. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Erkekler ve kadınlar arasındaki mesleki ayırım ve stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar) toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerin iki alt başlığı şeklinde açıklanmaktadır.

1) Mesleki Ayırım:

Yapılan işe göre farklılıklar incelendiğinde beyaz yakalı ve mavi yakalı işçi ayırımı göze çarpmaktadır. Beyaz yakalılar arasındaki kadın ve erkek ayırımı fazladır. Nitekim kadınlar hemşirelik, öğretmenlik, kütüphanecilik mesleklerinde yoğunlaşmaktadır. Erkeklerde daha fazla doktorluk, makine mühendisi, muhasebecilik mesleklerinde yoğunlaşmaktadır (Parasız ve Bildirici, 2002:160).

Meslek ayrımcılığı kadınların ilgi alanlarına göre meslek seçimine dahi izin vermemektedir. Kadının ilgi ve yeteneklerine uygun meslekleri seçme şansı ayrımcılık nedeniyle ellerinden alınmaktadır. Bu durum ise kadınların kendi istekleri dışındaki işleri yapmasına neden olmaktadır. Kadınlar ailelerinin ve toplumun onlara biçmiş olduğu rollere göre olan meslekleri seçerek o meslekleri yapmak zorunda bırakılmaktadır. Meslekleri cinsiyete uygun veya uygun olmayan şeklinde gruplandırılmaktadır. Dolayısıyla ayırım pek çok kadının belli başlı mesleklerde kariyer şansı bulmasına sebep olmaktadır. Bu meslekler; tezgâhtarlık, sekreterlik, halkla ilişkiler ve pazarlama gibi alanlardır. Bu mesleklerde kadınlar daha çok orta kademeye

kadar yükelebilmekte ve üst düzeye çok az kadının erişimi söz konusu olmaktadır (Karaca, 2007). Bu bağlamda mesleki ayırım, cam tavana zemin hazırlamaktadır.

2) Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış önyargılar):

Stereotip, cam tavan engellerinden olan toplumsal kaynaklı bir engel türüdür. Cinsiyetle ilişkilendirilen kalıplaşmış önyargılar stereotipler olarak ifade edilmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010). “Basmakalıplılık”da denen stereotipler, insanları ve nesnelere gruplandırırken, aslında zihnimizde oluşturduğumuz kişisel çatışmalardır. İnsanları ırklarına, milliyetlerine, mesleklerine, cinsiyetlerine vb. özelliklerine göre sınıflandırma yaparken, önyargıda bulunmak yanılığara sebep olmaktadır (Eren, 2012:77). Bu önyargılar cinsiyetle de bağdaştırılmaktadır. Her ne kadar cinsiyetle bağdaştırılsa da engelliler ve azınlıklar da bu önyargılardan mağdur olmaktadır. Stereotiplere örnek kadınların üst yönetici pozisyonunda başarılı olamayacağına olan inanç örnek olarak gösterilebilir. Bir diğere örnek, erkeklerin matematiksel zekâsının kadınlardan daha iyi olduğu yargısıdır. Bu yargı bilimsel olarak kanıtlardan ziyade tamamen stereotiplerden kaynaklanan bir inanıştır (Kılıç ve Çakıcı, 2016). Stereotiplerin oluşmasının bir başka nedeni olarak da kadınların cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklı düşük statülü işleri yapmayı kabullenmeleridir. Ayrıca işgücünün işlere göre bölünmesiyle de stereotipleşme söz konusu olmaktadır (Schmitt ve Wirth, 2009).

1.3.3. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Bu engel çeşidi; işletmelerin örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına (Networklara) katılamama şeklinde üç alt başlıkta açıklanmaktadır.

1) Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikaları:

Örgütler çeşitli kültürlerden gelen kişilerden oluşmaktadır. Örgüt içinde nispeten inançlar ve değerlerden oluşan ve değişik yapıdan gelen çalışanları bir arada tutmaya yarayan sistem örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. Toplumda bir grubun üyesi olmak, o grubun kurallar bütününe uymayı

gerektirir. Örgüt kültürü toplumun içerisinde yer alan her grup için geçerlidir. Örgüt kültürü aile, kurum, kuruluş, millet ve devlet ile biçimsel veya biçimsel olmayan tüm gruplarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevreyle ilişkilerini düzenleyen hususlardır (Eren, 2012:135). Örgüt kültürü ve politikaları, çalışanlar, özellikle de kadın çalışanlar için kariyer engelleri oluşturabilmektedir. Örgütsel kültürün erkek egemen bir örgüt yapısına sahip olması örgütün kadına olan bakış açısı ve kadınlar için kolaylaştırıcı politikaları olup olmaması önemli bir kariyer engeli olmaktadır (Oakley, 2000).

2) Mentor Eksikliği:

Mentorluk, örgütün deneyimli çalışan ile yeni işe başlayan çalışanı arasında koçluk, destekleyicilik ve rehberlik etmek suretiyle bireysel ve profesyonel performansı artırmak maksatlı yapılan karşılıklı fikir alış verişidir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

“Mentorluk” kavramı bireylerin sahip oldukları gücü fark etmelerini sağlayan, güçlü ve zayıf yönlerini keşfettiren, kişisel gelişimini, liderlik yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olan, kariyer aşamasında önüne gelebilecek zorluklarla nasıl başa çıkılacağını öğreten ve risklerden koruyan bir yönetim anlayışıdır (Tiryaki Şen ve Alan, 2014). Geleneksel anlayışta usta-çırak ilişkisine benzetilmektedir.

Mentorluk; güven, dürüstlük, objektiflik, sır saklama ve paylaşma gibi kritik öneme sahip bir ilişki ağıdır. Amacı, öğrenen kişiyi, çalıştığı ortamda yükseltme, başarılı olmasını sağlama, geliştirme ve desteklemektir (Özkalp ve Kirel, 2013: 577).

3) İnfomal İletişim Ağları:

İnfomal gruplar (biçimsel olmayan gruplar); içerisinde buldukları örgütün üyeleri tarafından biçimlendirilen arkadaşlık ve ilgi grupları şeklinde tanımlanabilir. İnfomal gruplar üyelerine bazı avantajlar sağlamaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2013:206-207):

- İnfomal grupların üyeleri aralarında sosyal değerleri bütünleştirir ve pekiştirirlerse; takım ruhu ile hareket edebilme yeteneğine sahip olurlar,

- İnfomal grup içerisinde yer alan üyeler yakın arkadaşlık bağlarını kuvvetlendirebilir. Bu da iş tatmini sağlar,
- İnfomal gruplar üyelerine bilgi aktararak daha kısa zamanda bilgi sahibi olmalarını sağlar,
- İnfomal gruplar üyelerine grupta uyulması gerekenleri rehberlik ederek öğrenmesini sağlar. Bu da onların içinde buldukları örgütte işleri kolaylaştırır ve esneklik sağlar.

Kadınlar iletişim ağlarına giremedikleri için her ne kadar yönetici pozisyonuna da gelseler güçleri azalmakta, üst yönetime geçiş için değerlendirmelerde ayrımcılığa uğramakta, iş-aile çatışması yaşamakta ve işyerinde mentordan yoksun kalmaktadır. İletişim ağı üyeleri, üst yönetime geçmek isteyen üyelerine örgüt politikalarını öğrenmeleri için desteklemektedir. Ayrıca üst yönetime geçebilmeleri ile ilgili tavsiye, sosyal destek ve kaynak sağlamaktadır. Üst yönetime geçerken hangi stratejiyi kullanması konusunda rehberlik etmektedir. Dolayısıyla bu durum ağa üye olanları terfi, gelir, iş tatmini, iş olanakları, performans ve kariyer sonuçlarını olumlu etkilemektedir (Anafarta vd., 2008). Tüm bunlardan uzak tutulan kadınlar kariyer basamaklarını çıkarken tökezlemekte ve kariyeri sekteye uğramaktadır.

1.4. Cam Tavan Sendromunun Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Cam tavan konusunda ortaya çıkan olumsuzlukların bireysel ve örgütsel sonuçları olmaktadır. İş görenlerin veya örgütlerin katlanmak durumunda kalacağı bu sonuçların birbiriyle bağlantılı ya da biri birinin devamı şeklinde olduğu görülmektedir.

1.4.1. Bireysel Sonuçlar

Cam tavana maruz kalan işgörenler, çalıştığı örgüt içinde, bir zaman sonra çeşitli sorunlar yaşayarak işgörenin işten ayrılmasına kadar gidebilecektir. Her ne kadar sonuçlar bireysel gibi görünse de dolaylı olarak örgüte olumsuz etkileri olmaktadır. Örneğin;

İş Tatmininin Azalması: İş tatminsizliğini açıklamak için öncelikle iş tatminin tanımını yapmak gerekmektedir. İş tatmini, işgörenin çalıştığı iş, işveren ve çalışma koşulları arasındaki uyumdur. Bu uyum sonucu ortaya çıkan memnuniyet işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlamaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000). Tam tersi bir durum olan olumsuz tutum ise iş tatminsizliğidir. İş tatminini etkileyen etmenler şu şekilde sıralanmıştır:

- **İşin niteliği:** İşin niteliği kişinin karakteri ve beklentileriyle ilişkilidir. Çalışan kişiliği gereği monotonluktan uzak, yüksek statülü bir iş istiyorsa daha çok sorumluluk almayı da göze almaktadır. Ancak bazı kişilik özelliklerine sahip olanlar ise sorumluluk ve statü tercih etmeyebilirler. Statü sahibi bir iş, gelişmeye açık bir iş veya prestijli bir iş yeri, çalışanın motivasyonun artırmaktadır. Motivasyonun artışıyla orantılı olarak iş tatmini de artmaktadır (Doğru, 2010).
- **Ücret:** İş görenin çalıştığı işin karşılığı olarak almış olduğu bedel hakkında bilgilendirilmeleri, hatta eğitilmeleri önemlidir. Bu bilgilendirme ve eğitimi örgüt yöneticilerinin yapması daha da önemlidir. İş görenin yetkiliden duydukları ve öğrendikleri örgüte olan güvenini arttıracak aynı doğrultuda iş tatminini de arttıracaktır (Sweins vd., 2009).
- **Terfi:** Terfi, işgöreni üst statüye çıkarma eylemini gerçekleştirirken, yetki ve sorumluluklarını da arttırmakta ve çalışanı bir üst kademeye taşımaktadır. İşgörenler çalıştıkları örgütte ilerleme olanağına sahip oldukları takdirde motivasyonlarında ve iş tatminlerinde artış görülecektir (Gürbüz, 2007).
- **Danışmanlık:** İşgörelere verilen danışmanlık teknik bilgi ve davranışsal şekil olmak üzere iki şekilde uygulanır. Birincisi işgörenin tüm ilişkilerine müdahil olup tüm sorunlarıyla ilgilenen ve öneriler sunan danışmanlık şeklindedir. İkincisi ise işgörenin, işyerinde alınacak kararlara katılımı sağlanarak takım ruhu oluşturulması şeklindeki danışmanlık türüdür. İş görenlerin tatminine olumlu etki yapan türü ikinci modelde yer alan katılımcı ruhu benimseyen

danışmanlık türüdür. İş gören tarafından da daha çok bu danışmanlık türü benimsenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013:116).

- **İş arkadaşları:** İşgörenler arasındaki olumlu ilişki ve iletişim iş birliğini arttırmaktadır. İşbirlikçi ve arkadaş canlısı arkadaşlık ortamına sahip bir çalışma grubu içerisinde olan işgörenlerin iş tatmini pozitif yönde etkilenmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999). İş birliğinin artmasıyla birlikte işgörenlerin iş tatmini ve performansı artacaktır. İşinde tatmin olan bir işgörene çalışılması, örgütün başarısının da artmasını sağlayacaktır (Madlock ve Kennedy-Lightsey, 2009).

Devamsızlık Artışı: İşe devamsızlık; işgörenlerin herhangi bir sebep sunmadan, işverene bilgi vermeden, geçici olarak işlerine gelmeme durumudur (Bacak ve Yiğit, 2010). Farklı bir tanımda ise; işgörenin işyerinin plan ve programına uymaması ve bu plan ve program dâhilinde işe gelmemesidir. Başlıca devamsızlık nedenleri arasında şunlar sayılmaktadır (Eren, 2012:267):

- **Yaş:** Yaş, kişilerin davranışlarını etkilerken, kişinin düşüncelerini ve davranışları yaşa bağlı olarak şekillenmektedir. Bireyler her yaşın getirmiş olduğu davranışları sergilerler. Gençlerle karşılaştırılan yaşlı kadın ve erkekler kendini işe daha az verebilmektedirler (Dew, Keefe ve Small, 2005). İş görenin kendini işine verememesinin sonucu olarak işe devamsızlıklar görülebilmektedir.
- **Cinsiyet:** Kadınlar erkeklerden daha fazla devamsızdır. Kadının evin ekonomik geçiminin değil, evdeki işlerin onun yükü olduğu inancı hâkimdir. Bu nedenle kadınlar işinde devamsızlık yapmaya daha yatkındır (Eren, 2012:268).
- **Aile Durumu:** Çocuk sayısı fazla olan bir aileden olan çalışan, çocuk sayısı az aileden olan çalışana göre daha fazla devamsızlık yapmaktadır. Çocuk sayısının az olduğu ailelerde fazla olan ailelere göre devamsızlığı daha azdır. Ayrıca bekâr kadınların, evli ve de çocuklu kadınlara göre devamsızlıkları daha azdır. Çekirdek aile tipi dediğimiz ailede yaşayanların devamsızlık oranları, çalışan sayısının

az olması ve ekonomik sorumluluğun aile reisine yüklenmesi nedeniyle devamsızlık oranı daha düşüktür. Bu bağlamda kadınlar kendini cinsiyeti nedeniyle ev sorumluluğunun daha fazla olması gerektiğini düşünmektedir (Örücü ve Kaplan, 2001).

- **İşyerinin Uzaklığı:** İş ile ev arasındaki mesafe arttıkça devamsızlık artmaktadır. Bu nedenle birçok fabrika işyerine yakın olan çevrede oturan çalışan tercih etmektedir. İşyerinin bulunduğu yere ya da oturduğunuz yere ulaşım olanakları da işe devamsızlıkları ve geç kalmaları etkilemektedir (Eren, 2012:268).
- **İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma (Kıdemlilik):** Kıdemli işçilerde devamsızlık kıdemsiz işçilere göre daha fazladır. Uzun yıllardan bu yana çalışanını tanıması ve güven duymasıdır. Ayrıca kıdemliliğin farklı bir boyutu ise artık bedensel olarak hastalık, yaşanmışlık, yıpranmışlık ve bıkkınlık söz konusu olabilmektedir (Eren, 2012:269).
- **Öğrenim Derecesi ve Monotonluğun Etkisi:** Otomasyon daha az kişisel beceri ve yetenek gerektirmektedir. İş görenler otomasyona bağlı yetenek ve becerilerini kullanamamaya başlar. Dolayısıyla yaratıcılıklarının körlenmesini, monotonluğu ve bıkkınlığı getirmektedir. Bu durum çalışanın işe bağlılık seviyesini düşürerek devamsızlığın artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca öğrenim ve bilgi seviyesinin artması daha fazla sorumluluk alma ve bağımsız karar alabilmeyi beraberinde getirmektedir. Bağımsız karar alabilen işgören, özgür iradesiyle hareket edebildiği için devamsızlık durumu daha az olmaktadır (Örücü ve Kaplan, 2001).
- **Dönemsel Faktörlerin Etkisi:** Kış mevsiminde hastalanma oranlarıyla birlikte rapor almalar ve bu bağlamda devamsızlıklar da artmaktadır. Dönemsel faktörlerin devamsızlığa bir başka etkisi hasat zamanıdır. Hasat zamanında kırsal kesimden çalışmak için gelen işgörenler Temmuz ayı ortalarında başlayıp ağustos sonlarına kadar işyerinden ayrılmaktadırlar. Ayrıca farklı bir etkide haftanın günleriyle ilgili olanıdır. Hafta başı yani Pazartesi ile haftanın son iş

günü olan Cuma günleri devamsızlık oranı fazladır. Vardiyalı sistemle çalışan işgörenin akşam mesaisinde devamsızlığı az ancak sabah mesaisinde devamsızlıklar daha fazladır (Örücü ve Kaplan, 2001).

- **Günlük Çalışma Sürelerinin Etkisi:** Günlük mesai saatinin fazla olması ile devamsızlık arasında da bir ilişki söz konusudur. Çalışma saatlerinin fazla olması özellikle kadın ve çocuk çalışanlarda olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışma saatlerinin fazla olması çalışanları yıpratmakta, verimliliklerini düşürmekte ve gelecek yıllarda kullanacağı sağlığı ile ilgili sıkıntılara yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak devamsızlıklar artmaktadır (Eren, 2012).
- **Ücret Miktarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi:** İş görenin düşük ücretle çalışması onu farklı kaynaklar aramasına sebep olmaktadır. Daha iyi ücretler alabileceği iş imkânları arama yoluna gitmektedir. Buna bağlı olarak düşük ücretli işlerde çalışan işyerlerinde işten ayrılmalar (işyeri devir hızı) yüksek olmaktadır. Ayrıca ücretin tam tersi bir etkisi de bulunmaktadır. Ücretin devamsızlık konusuna etkisinin bir boyutu da fazla ücret alan işgörenlerdir. Özellikle yapılan araştırmalarda fazla ücret alanların çok fazla devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Bunlar fizyolojik ihtiyaçları fazlasıyla karşılandığı için çalışmak istememekte, işyerinde çalışma gün ve saatlerine riayet etmemektedir. Böylece devamsızlıkları artmaktadır. Parça başına ücret alan işyerlerindeki devamsızlıklar, zaman esasına dayalı ücret ödenen işyerlerindeki çalışanların devamsızlıklarına oranla daha fazla olmaktadır (Örücü ve Kaplan, 2001).
- **Hastalık Sigortasının Etkileri:** Sosyal güvenceye sahip işgörenlerin, işe gitmeme durumlarında maddi bir kayba uğramayacakları için de devamsızlıkları fazla olabilmektedir (Eren, 2012). Ancak Türkiye’de sosyal güvencesi olup, “kısmi zamanlı” çalışma şekliyle çalışan işgörenler (saat başına ücret alan) çalışmadığı her saat ücretinin kesileceğini bildiği için çok zor durumda kalsa bile devamsızlık yapmamaya çalışmaktadır.

- **İş görenin İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı:** Az sayısı olan grup içerisinde çalışan işgörenler birbirlerini daha iyi tanıma imkânına sahip oldukları için daha mutlu ve devamsızlıkları daha azdır. Kalabalık grup içinde çalışanlar yeterli iletişimin sağlanamaması ve takdir edilmeyeceği düşüncesi ile devamsızlıklarını arttırabilmektedir. Ayrıca aynı ortamda çalışıp birbirlerini rakip olarak görmeleri nedeniyle de devamsızlıklar artmaktadır (Eren, 2012).

İşe Yabancılaşma: Yabancılaşma; işgörenin işten soğuması ve kendini geri plana çekmesidir. Seeman (1975)'a göre; yabancılaşma yaşamın getirdiği ağır koşullar ve kişinin bu koşulları karşılamadaki tepki düzeyleri sonucu ortaya çıkan bir hastalıktır. Güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, normsuzluk ve kendine yabancılaşma şeklinde 5 alt boyutta gruplandırılmıştır. Seeman bu alt boyutları şöyle açıklamaktadır (Seeman, 1975):

- **Güçsüzlük Duygusu:** Yapmış olduğu işle ilgili bir denetiminin olmaması, olasılıkları kendi inisiyatifinde olmaması ve sonuçları nasıl olsa değiştiremeyeceğim düşüncesidir.
- **Anlamsızlık Duygusu:** İş görenin kişisel kararlarını alırken neyi, nasıl ve hangi şekilde değerlendireceği ile ilgili ne yapacağını bilememesi durumudur.
- **Yalıtılmışlık Duygusu:** Toplum tarafından değerli görülen inanç ve değerlerin işgören tarafından bir değer ifade etmemesidir.
- **Normsuzluk:** İş görenin daha başarılı olabilmek ve üst kademelere gelmek için her türlü uygunsuz davranışı mubah görmesidir.
- **Kendine Yabancılaşma Duygusu:** İş görenin yapmış olduğu davranışlarının isteklerine uymaması durumudur.

1.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Cam tavan engeli nedeniyle, iş hayatında sorun yaşayan kadınlar, üzerine düşen görevleri tam olarak ve verimli bir şekilde yerine getirememektedir. Bunun sonucu olarak örgütte arzu edilmeyen birtakım olumsuz sonuçlar gerçekleşmektedir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

İşgören Devir Hızı Artışı: İş gören devir hızı işletmede istihdam edilenlerin işten ayrılma isteği olarak ifade edilmektedir (Addae vd., 2008). İşten ayrılmalar, işgören devir hızını yükseltecektir. Yüksek devir hızı işverene birtakım maliyetler yüklerken çeşitli olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına da neden olmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar arasında; çalışanların moral-motivasyon düzeyinin azalması, iş tatminsizliği performans ve verimin azalması yer almaktadır (Tuna, 2007). Slattery ve Selvarajan (2005)'a göre; düzenli olarak çok sayıda geçici işçi ile faaliyetlerini devam ettiren işletmelerin personel devir oranı yüksek çıkmaktadır. Bu konuda da işgören devir hızını düşürmek için işgörenin çalışma şartlarını iyileştirerek örgüte olan bağlılığı artırılmaktadır.

İşgören devir hızının yüksek olması maddi kayıplara ve prestij kaybına sebep olmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:119). İşgören devir hızını azaltmak için örgütlerde kariyer yollarındaki tikanıklıkları ortadan kaldırmak ve iyi bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olmaktadır (Aytaç, 2005).

İşten Ayrılma: İşgörenlerin işlerine olan memnuniyetsizlikleri sonucunda sergiledikleri davranış şeklidir (Dinç Özcan vd., 2012). İşinden memnun tatmin düzeyi yüksek olan işgörenin işten ayrılma gibi bir isteği olmamaktadır. Ancak işinde tatmin sorunu olan işgörensene yeni iş arayışı içerisine girmektedir. Bu bağlamda iş tatminsizliği, işten ayrılmalara neden olmakta ve sonrasında devir hızının yükselmesine neden olmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:119). İşten ayrılma gönüllü olabileceği gibi gönülsüz işten ayrılmalarda olabilmektedir. Gönülsüz olan işveren tarafından herhangi bir sebeple örneğin performans eksikliği gibi, işgörenin işine son vermesi şeklindedir. Gönüllü işten ayrılma ise bir nevi kaçış davranışıdır. İş gören ile çalıştığı işyerinin kriterlerinin uymaması sonucunda işgörenin kendi isteğiyle işten ayrılmasıdır. Bu bir savunma mekanizmasıdır ve beklentilerine uymayan örgütten bir an önce uzaklaşma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Budak, 2008).

Kalite ve Verimliliğin Düşmesi: Kalite; kaynakların etkin kullanımıyla üretilen ürün veya hizmetin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli

özelliklere sahip olmasıdır. Kalitenin sözlük anlamı ise “üstün nitelikli” demektir (Murat ve Çelik, 2007).

Üretim ve hizmet sektöründe, kalite kavramı farklılık göstermektedir. Ürünün üretilip satıldıktan sonra müşteri dönütlerinin alınması üretim sektöründe önem arz etmektedir. Ancak hizmet sektöründe durum bundan farklı aşamalarla ilerlemektedir. Önce hizmet müşteriye satılır daha sonra müşteriyle etkileşime girilir ve aynı anda hem üretim hem de tüketim gerçekleşmektedir. Müşteri üretim aşamasında da yer aldığı için hizmet sektöründe müşterinin algısı süreci etkilemektedir. İşletme hizmet kalitesini artırmak için çalışanlarını müşteri memnuniyetine odaklamak adına eğitmelidir. Tüm işgörenlerin, üst yönetimden alt kademe de ki çalışana kadar hizmet kalitesini artırmaya ve müşteri memnuniyetini içselleştirmeye yönlendirmeleri gerekmektedir (Sevimli, 2006).

Kalite; verimlilik ve maliyeti olumlu yönde etkileyen önemli bir unsurdur. İnsan gücü kaynaklarındaki kriterlerin belirlenmesinde etkili olan kalite, verimliliğin sağlanmasında da önemli role sahiptir. Japon verimlilik uzmanı Kurosawa’ya göre “*verimlilik, doğal insan potansiyelinin artırıldığı ve etkin olarak kullanıldığı bir ilkedir*” (Üstün, 1998). Verimlilik toplumsal yarar gözetilerek doğru işlerin, düzgün bir biçimde, ekonomik kaynaklarla, tam zamanında, insanlığa faydalı olacak biçimde gerçekleştirilmesidir (Toprak, 2005).

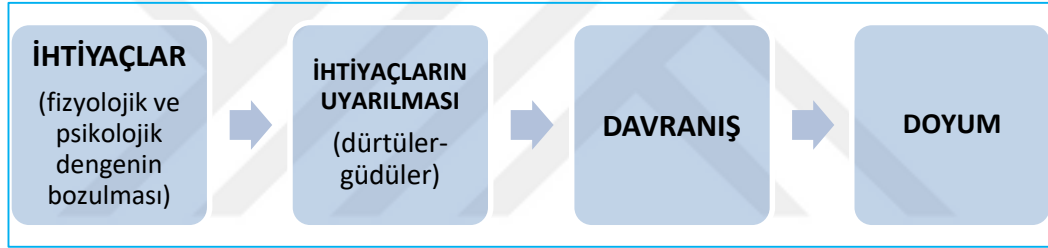
Kalitedeki yükselme verimlilik artışlarıyla doğru orantılıdır. İş görenlerin ve kullanıcının tatmini ile tüm kaynakların verimli kullanılması, planlı çalışılması, politikalar ve stratejiler gibi öğeler de önem arz etmektedir. Bir işgören çalıştığı kurumu kendi işi gibi benimsemesi ve kendi işyeri gibi görmesi kaliteyi ve verimliliği artırmaktadır. İşgören kendinden sadece mekanik olarak yararlanılmadığını bilgi ve düşüncesinden yararlanıldığını görmesi, iş tatmininin artmasına, motivasyonun artmasına ve bu bağlamda verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Üstün, 1998).

Maliyet Artışı: Verimli üretimde maliyetlerin en aza indirilmesi önem arz etmektedir. Öyle ki eldeki kaynakları etkin kullanarak nasıl daha kaliteli ve verimli üretim yapılabilir? sorusunun yanıtını bulmak örgütte yönetim

kademesindekilerin sorumluluğudur. Bu bağlamda kalite ve verimliliğin artmasını veya azalmasını, örgüte bağlılığı yüksek bir yönetim kadrosu en iyi şekilde yerine getirebilecektir (Bakan, 2011:252). İşletmelerde kalite ve verimin düşük olması maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

Motivasyon Kaybı: Motivasyon, “bireyi harekete geçiren içsel güç” olarak tanımlanmaktadır (Locke ve Latham, 2004). Kısacası “harekete geçme” anlamına gelmektedir. Motivasyon sürecini iyi bir şekilde anlamak için süreçleriyle ilgili olarak bilinmesi gerekenler bulunmaktadır. Bu süreçler şu şekilde sıralanmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:199-200):

- İhtiyaç
- Uyarılma
- Davranış
- İhtiyacın tatmini



Şekil 1: Motivasyon sürecindeki aşamalar

Kaynak: Zencirkıran ve Keser, 2018.

Şekil 1’de görüldüğü gibi insanların gereksinimleri, dürtü ve güdüleri harekete geçirerek ihtiyaçları karşılamamızı sağlar. İnsanları bilinçli ve amaçlı bir şekilde harekete iten dürtülerdir (Alkış ve Öztürk, 2009). İş görenler içinde buldukları örgütte bu dürtülerle hareket ederler. Dürtülerin davranışlara dönüşmesi amaçsız değildir. Belli amaca ve hedefe ulaşmak için yapılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013:213).

Örgütler işgörenlerin motive olması için yapmaları gerekenlerin farkında olmak zorundadırlar. İş görenin iyi bir iş çıkarması veya örgüte olan bağlılığı yüksek motivasyonu ile yakından ilgilidir. İyi motive olmuş işgörenle iş yapmak hem yönetim hem de örgüt için kolaylaştırıcı bir etkidir (Ölçer, 2005).

Motivasyonların düşürülmemesi örgütün başarısı için önemlidir. İş görenlerin motivasyonlarını düşürecek etmenleri işveren veya yönetim ortadan kaldırarak, motivasyonu artıran etmenleri ön plana çıkarmaya çalışmalıdır. Motivasyonun artırılmasında kullanılan birtakım araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar şöyle sıralanabilir: Ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, performansa dayalı ücretlendirme, ödüllendirme, terfi imkânları, öneri sistemleri, sosyal etkinlikler ve iş-özel yaşam dengesi uygulamalarıdır (Zencirkıran ve Keser, 2018:212).

İşgörenin motivasyonunun yüksek olması örgüt içerisinde birçok olumsuz sayılan davranışın ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Örneğin; devamsızlıklar, çatışmalar, işten kaytarmalar ve işe geç gelmeler gibi davranışlardır. İş görenin iyi motive edilmiş olması olumsuz olarak saydığımız davranışlardan kendi kendine uzaklaşmasını sağlayacaktır. Kısacası öz denetimle olumsuz davranışlardan kaçınmış olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2013:531).

Örgütsel Bağlılıkta Azalma: Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda davranmak için özümsemiş ahlaki baskıların toplamıdır (Wiener, 1982).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu etki işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgüt tarafından istenmeyen sonuçları azaltmaktadır. Ayrıca üretilen ürün veya hizmetlerin kalitesine olumlu katkıda sağlamaktadır (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık, davranışın aynı yönde tekrarlanmasını sağlayan bir itici güçtür (Scholl, 1981). İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir (Akıncı, 2002). Örgütsel bağlılık, kaliteyi ve verimliliği pozitif yönde etkilemektedir. Bu da rekabet edebilme düzeyinin artmasında etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma isteği ve işgören devir hızı arasında anlamlı, ancak negatif yönlü bir ilişki söz konusudur (Jernigan vd., 2002). Ayrıca işgörenin işinde tatmin olması, performansın artmasına, işten

ayrılma niyetinin azalmasına ve örgütsel bağlılığının artmasını sağlamaktadır (Shalley vd., 2000).

Örgütlerine bağlı bireylerin işten ayrılma olasılıkları daha düşük olmaktadır. Bu da işgören devir hızının düşük olmasına ve işe alım maliyetlerinin azaltmasını sağlar. Ayrıca örgüte bağlı işgörenler, çalıştığı örgütün amaçlarına da bağlı olacak ve önem verecektir. Böylelikle iş tatmini artarak performansı da olumlu yönde etkileyecektir (Bayrak Kök, 2006).

Örgüt içinde, örgütsel bağlılığı Allen ve Meyer (1990) üç farklı şekilde gruplandırmıştır. Duygusal (affective) bağlılık, sürekli (continuance) bağlılık ve normatif (normative) bağlılıktır.

- **Duygusal (Affective) Bağlılık:** Duygusal bağlılıkla örgüte bağlı işgörenler, “kendileri istedikleri için” örgütte kalmaktadırlar. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için gönüllü olarak çaba sarf etmektedir. İş gören ve örgütün değerlerinin birbirleriyle uyumlu olması sonucu işgörenlerin örgütte çalışmaktan mutlu olmalarını ve örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır.

- **Sürekli (Continuance) Bağlılık:** Sürekli bağlılık diğer adıyla devam bağlılığı ile örgüte bağlı olan işgörenin işten ayrılmasıyla yaşayacağı ekonomik anlamda zorluğu göze alamamasıdır. Ayrıca işi ile ilgili alternatiflerin az olması da işgörenin devam bağlılığını sağlamaktadır. İş gören işsiz kalabileceği riskine katlanamayacağı için bulunduğu örgütte kalmaktadır.

- **Normatif (Normative) Bağlılık:** Normatif bağlılık ile örgüte bağlı işgörenlerin örgütte çalışmayı içselleştirerek ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgüte bağlılıklarını ifade etmektedir. Normatif bağlılığı daha fazla olan işgörenler, bireysel değerlere önem vermekte ve örgütte çalışma zorunluluğu olduğuna inanmaktadır. Bu durumda etik olarak örgütte kalması gerektiğini düşünerek örgüte bağlılığını devam ettirmektedir. İş görenin işten ayrılma duygusu suçluluk duygusuna dönüşmektedir. İşgören örgütten ayrılmanın “yanlış”, örgüte bağlı olmanın “doğru” bir davranış olduğunu benimsemektedir. İşgörenin bu şekilde davranmasında; karakteristik özellikleri ile kültürel değerleri etkili olmaktadır.

Örgütsel bağlılığa etki eden ve belirleyen faktörler işgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Kişisel faktörler; yaş, eğitim düzeyi, kıdem, cinsiyet, medeni durum, bireysel etkinlik, kültürel farklılıklar, değerler ve kişilik özellikleridir. Örgütsel faktörler ise; iletişim, örgütsel ödüller, kariyer imkânları, yönetim ve yönetim tarzı, rol belirsizliği ve rol çatışması, katılımcı karar verme-kararlara katılma, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel güven, örgütsel imaj, fırsatçılık, bağımlılık, belirsizlik, çalışanlara duyulan güven, örgütsel bütünleşme, örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütsel küçülme, örgütsel çevre, liderlik stili, sosyal ilişkiler (grup etkinliği) ve sosyalleşmedir (Bakan, 2011:121).

Örgütsel Güvende Azalma: Güven, bireyin karşı tarafın sözlerine, davranışlarına ve kararlarına itimat etme, dürüst olacağını tahmin etme ve faydacı davranışlar göstereceğine yönelik olumlu beklenti oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Kalemci Tüzün, 2007). Örgütsel güven kavramı ise işgörenin, örgütün amaçlarına karşı duyarlı olması, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgütün hedeflerine ulaşmasını arzulayan, örgütte sürekli çalışma isteği olan, örgüte güçlü duygularla bağlanması şeklinde ifade edilmektedir (Tan ve Lım, 2009).

Örgütsel güven; örgütün amaç, norm ve değerlerinden haberdar olarak ve sahip çıkarak, örgütte işgörenlerin karşılıklı açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması durumudur (Mishra ve Morrissey, 1990). Ayrıca örgütsel güven, çalışanlarının yöneticiye olan güveniyle, örgüte olan güveninin toplamıdır (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Bir işletmede güven probleminin olması yetkilendirmeye ilgili soruna yol açmaktadır. Aynı zamanda güven eksikliği yeterli düzeyde yetkilendirme yapılmasını, işlerin kaliteli düzeyde yapılmasını ve yürütülmesini engellemektedir. Bu durumun sonucunda hiyerarşik yapının artmasına neden olurken iş akış hızının yavaşlamasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2006).

Örgütsel güvenin düşük olması durumunda ise işgörenlerin örgüte karşı bağlılık duygusu azalır. Kendisini bulunduğu ortamda gruba ait olduğunu hissetmeyen işgörenin, örgüte fayda sağlamaya istek ve arzusu da olmaz.

Örgütlerde iş birliğinin sağlanabilmesi için öncelikle güven ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Güvenin az olması, karşılıklı olumlu beklentilerin yetersiz düzeyde olduğunu göstermektedir. Kısacası işbirliği; karşılıklı güvenin sağlandığı örgütlerde mevcuttur (Yılmaz, 2006). Örgütsel güven düzeyinin gelişebilmesi dört temel faktöre bağlı olduğu savunulmaktadır (Demirel, 2008):

- Örgütte açık iletişim,
- Karar alma sürecine işgörenlerin de katılımı,
- Etkili bilgilendirme ve haberleşme,
- Karşılıklı beklentilerin doğru ve açık paylaşımıdır.

Örgütsel Sessizlik: İşgörenlerin buldukları örgütlerinde örgütün faaliyetleriyle ilgili düşüncelerini fikirlerini veya kaygılarını kasıtlı olarak dile getirmemeleri şeklinde görülen davranış biçimidir (Milliken ve Morrison, 2003). Sessizlik tamamen pasif bir davranış gibi algılsa da aslında pasif bir davranış şekli değildir. Aslında sessizlik işgören tarafından maksatlı, bilerek, isteyerek, kasıtlı ve bilinçli bir şekilde oluşabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmış olan “örgütsel sessizlik” ile ilgili ilk çalışmada bu kavramın tanımı yapılmıştır. Ayrıca bir diğer ifade de ‘işgören sessizliği’dir (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018). Örgütsel sessizlik üç boyut altında incelenebilir (Dyne vd., 2003).

- **Kabullenici Sessizlik:** İtaat etme anlamındadır. Kabullenerek sessiz kalmayı ifade etmektedir. Kabullenici sessizlik düşüncesi sahip olduğu bilgileri veya konuyla ilgili görüşlerini saklı tutma ile gerçekleştirilir. Bir tür eylemsizliktir.
- **Savunmacı Sessizlik:** Korkuya dayalı bir sessizlik türüdür. Savunmacı sessizlik görüşleri, bilgileri veya düşünceleri kendine saklayarak karşı taraftan kendini koruma biçimidir.
- **Örgüt Yararına (Pro-Sosyal) Sessizlik:** Örgüt yararına sessizlik örgütün zarar görmemesi için örgüt içi kullanılan bilgilerin

örgütün yararına veya başkalarının yararına olsa bile dışarıyla paylaşmamaktır.

Yöneticilerin örgüt kültürü oluştururken örgütsel sessizliği göz ardı etmeleri örgüt adına olumsuzluklara neden olabilmektedir. Örgütsel sessizliğin örgüt içinde değerlemeye tabi olması gereken bir değişken olarak görülmesi ve yetkin, yetenekli, tecrübeli işgörenlerini olumsuz etkilememesi için örgütte kurumsal çalışmalar yapılması örgütün yararına olacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Sinizm: Sinizm kavramı, kuşkuculuk, şüphencilik, güvensizlik, kötümserlik ve inançsızlık olarak bilinmektedir. Sinizm; kişisel bir özellik ve duygu olmasına rağmen, işgörenin içinde bulunduğu örgüte karşı olan tutumu olarak tanımlanmıştır (Zencirkıran ve Keser, 2018:294).

Sinizm farklı disiplinlerce tanımlanmasıyla beraber, sinizm başkalarının asıl karakterini göstermeden davrandığı inancı ve karşısındakilerin niyetlerine güvenmemedir (Helvacı ve Çetin, 2012). Sinizm kavramıyla örgütlerde doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik gibi ilkelerin yoksun bulunduğu varsayılmaktadır (Üçok ve Torun, 2014).

Örgütsel sinizm ise, örgütte adaletli davranılmamasının ve yaşanan hayal kırıklıklarının sonucu veya bir çıktısı ve işgörenin işletmeye yönelik negatif tutumudur (Wilkerson, vd., 2008). Örgütlerde yöneticilerin aldıkları ücretlerin çok fazla olması, bunun işgören tarafından bilinmesi çalışanlar arasında sinizm oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgütün işgörene performansının düşük olduğunun bildirilmeden işten çıkarılması da çalışanlar arasında sinizme neden olabilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997). İşgörenin her an işten çıkartılabileceği endişesi, örgüte olan güveni, bağlılığı, iş tatminini azaltır ve işten ayrılma arzusu artar. Önüne çıkan ilk iş fırsatı değerlendirme yoluna gidebilir.

Performans Azalması: Performans işletme açısından belli zamanda üretilen mal ve hizmet çıktıları, işgören açısından ise bu mal ve hizmetlerin üretiminde göstermiş olduğu verimlilik veya etkinliktir. Sözlük anlamı ise kapasite kullanım derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010). Performans düzeyinin

belirlenmesi performans değerlendirmeye mümkün olmaktadır. Değerlendirme yapabilmenin yolu performans ölçümünden geçmektedir. Kısacası “ölçemediğini yönetemezsin kuralı” performans yönetimi için hayati öneme sahiptir.

İşgörenin işletmeye karşı tutumlarının olumlu olması, kendini işletmeye ait hissetmesi ve bu duygularla iyi performans sergilemesi iyi motive olmasıyla bağlantılıdır (Gruman ve Saks, 2011). İşgörenlerin daima yüksek performans ve verimliliğin en üst seviyede olması beklenmektedir. İş yerinde katılımcı bir yönetim tarzı benimsenmesi, işgörenin beklentilerinin ve sosyal ihtiyaçlarının dikkate alınması, iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Valentine, 2001).

Performans düşüklüğünün nedeni olarak işyerindeki çalışma koşulları, iş yapılacak aletlerin yetersizliği veya eksikliği, makinelerin arızalı olması, işçinin işini yapmasına engel olmaktadır (Akı ve Demirbilek, 2010).

Çalışanların motivasyonun sağlanabilmesi için performans düzeylerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve değerlendirmenin adaletli yapılması gerekmektedir. Performansı yüksek işgören, performansı düşük olan işgörenle aynı değerlendirilirse, yüksek performansının karşılığını göremezse, hayal kırıklığına uğrattılırsa, bunun sonucu olarak performansı düşmektedir (Tunçer, 2013).

1.5. Cam Tavanın Çözüm Yolları

Cam tavan hem birey için hem de örgüt için olumsuz bir süreçtir. Örgüt içerisinde oluşan ve olumsuz sonuçları olan Cam Tavana ilişkin çözümler; örgüt kültüründen planlamalara ve kadınlara kariyer desteğinden, toplumsal rollerine kadar uzanmaktadır (Anafarta vd., 2008). Tüm bu geniş yelpazeye yayılan cam tavanın kırılması başta kadınlar olmak üzere tüm çalışanlardan daha fazla verim alınmasını sağlayacaktır.

1.5.1. Kurum ve Kuruluşların Yapabilecekleri Uygulamalar

Kurum ve kuruluşların yöneticileri, cam tavanı kırabilmek adına bunu başarmış olan kadın çalışanların karşılaştıkları engelleri, izledikleri

stratejileri, içerisinde buldukları örgütsel iklimi, tam olarak anlamaya çalışmaları ve kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir (Ragins vd., 1998).

Kurumların cam tavanın ortadan kalkmasını sağlamak amacıyla yapabilecekleri kurumsal stratejiler şu şekilde belirtilmektedir (Şen, 2017):

- Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi
- Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi
- Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi
- Aile Dostu İşyeri ve Esneklik
- Pozitif Ayrımcılık

Kariyer Geliştirme Programları Düzenleme Stratejisi:

İşletmelerde statü yükseltilmesi sırasında kadınların ve azınlıkların haksızlığa uğrayıp uğramadığını kanıtlamak için cam tavan olarak adlandırılan kavramdan yararlanılmaktadır. Ayrıca kariyer planlamalarının tarafsızlığı ve adil davranılıp davranılmadığının incelenmesi de cam tavan ile yapılmaktadır. Kariyer imkânları işgörenlere sunulurken onların yetenek, deneyim, bilgi ve becerileri göz önünde bulundurularak sunulması, işgörenlerin görüşlerinin alınması, işgörenlerde kariyer sisteminin adaletli işlediği izlemi oluşmaktadır. Bunun sonucu olarak da iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır (Lemons ve Jones, 2001). Tersine bir durumda işgörenler kariyer sisteminin adil çalışmadığını düşünerek alternatif iş imkânları aramaya ya da düşük iş tatmini ve performansla çalışmaya devam etmektedirler. Örgütlerde kariyer geliştirme stratejileri kapsamında bazı uygulamalar ve yöntemler şöyledir (Demirel ve Şahin Perçin, 2018):

- Kariyer geliştirme için biçimsel eğitim ve programlar,
- Kariyer merkezleri,
- Kariyer atölyeleri,
- Kariyerle ilgili yazılı kaynaklar,
- Çifte kariyer yolu,
- Kariyer danışmanlığı,
- Mentorluk- Koçluk,

- İş zenginleştirme,
- İş rotasyonu,
- Özel gruplar için programlardır.

Örgütlerde cam tavan ortadan kaldırılmadan, rekabet edilebilirlik gücünü artırmak mümkün görülmemektedir.

Sosyal Haklardan Yararlandırma Stratejisi:

Sosyal haklar, insanların temel haklarından biridir. Bu haklar içerisinde; çalışma hakkı, adil ücret hakkı, sosyal güvenlik hakkı, sendikal örgütlenme hakkı, toplu sözleşme ve grev hakkı gibi haklar yer almaktadır (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

Çalışma hakkı ile işgörenin, çalıştığı ortamın sağlığa ve güvenliğe uygun olması, işverenin keyfi uygulamalarda bulunmasını engelleme ve sosyal riskler karşısında bir güvenceye sahip olmasıdır (Mütevellioğlu ve Bato Çizel, 2010). Adil ücret hakkı ise kadın erkek ayrımı gözetmeksizin eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasıdır.

Çalışma yaşamında kadınların “kadın ve erkek arasında eşitlik ilkesi” çerçevesinde sosyal güvenlik hizmetleri içerisinde yer alan; hastalık, işgörmezlik, yaşlılık, iş kazası, mesleki hastalık, analık ve işsizlik risklerine karşı bir koruma sağlayan hizmetlerinden yararlandırılmaları esastır (Kocacık ve Gökkaya, 2005).

İnsan Hakları Bildirgesi’nde “Herkesin, menfaatlerinin korunması için sendikalar kurmaya ve bunlara katılmaya hakkı vardır” ibaresine dayanarak herkes özgürce ve hür iradesiyle, hiçbir ayırım yapılmadan sendikalara katılabilmesi bakımından eşit sayılmıştır Ayrıca bu hakların dışında örgütte çalışan kadının doğum izni, süt izni gibi hakkını kullanabilmesi ve gerektiğinde iş durumunu aksatmayacak şekilde izin verilmesi ya da esnek çalışma saatleri sağlanmalıdır (Çetin, 2011).

Devletin, sosyal devlet olma gereği olarak sosyal güvenlik sistemini oluşturma ve geliştirme yükümlülüğü bulunmaktadır. Türkiye’de iş gücü rakamları değerlendirildiğinde işgücüne katılım bakımından kadınlar erkeklere göre dezavantajlı durumdadır. Kadınların iş gücüne katılım düzeyi düşük kalmakta ve bundan dolayı da konumları daha alt seviyelerde

olmaktadır. Dolayısıyla kadınlar yapmış oldukları işler gereği sosyal haklarından yeteri kadar faydalanamamaktadır (Doğru, 2010).

Erkek Egemen Örgüt Kültürünü Değiştirme Stratejisi:

Erkeklerin egemen olduğu ataerkil toplumlarda yer alan örgütlerde erkekler, farkından olmadan, koruma (kollama) amaçlı hareket ederek kariyer engeli oluşturmaktadırlar. Bu istem dışı yapılan engeller örgütte kadın çalışanların elindeki fırsatları kaçırmalarına ve yeteneklerini kullanamamalarına sebep olmaktadır (Sezen, 2008).

Kadınlar yeteneklerini gösteremeden henüz işe alım aşamasında engellenmektedirler. Bu engeller nedeniyle erkeklere farklı muamele yapılarak kadın adaylar işe alınmamaktadır. Örneğin; iş gezisi, yurtdışı eğitimleri gibi faaliyetlere kadınlar istekli olsalar bile gönderilmemektedir. Çünkü kadının asli görevi ailesi ve ev işleri olarak görülmektedir. Bu düşünceyle hareket edildiğinde, kadınların birtakım fırsatlardan geri kaldığı ve özellikle üst düzey yönetim kademelerinde yer alamadığı görülmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Kadınlar üst düzey yönetim kademelerine çıkmak isterlerken, ataerkil yapıya sahip olan işletmelerde, erkekler tarafından konulan engeller şu şekilde sıralanmaktadır (Öğüt, 2006):

- Tarafsızlık ilkesi,
- Cinsiyet körlüğü,
- Pozitif ayrımcılık,
- Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu,
- Gücü elde tutma isteğidir.

Tarafsızlık ilkesi ile kadın ve erkek arasında farklılıklar bulunduğu fakat birbirlerine karşı bir üstünlüklerinin olmadığı gerçeğinin benimsenmesidir. Cinsiyet körlüğü ise; çalışanları yaptığı işteki performansına göre değerlendirilmesidir. Örgütlerde erkek çalışanlar tarafından yapılan koruma kollama içgüdüğü de denen pozitif ayrımcılık iyi niyetle yapılmış olmasına rağmen bazen kadın çalışanların elindeki fırsatları kaçırmalarına ve arka planda kalarak yeteneklerini tam anlamıyla gösterememelerine neden olmaktadır. Ataerkil toplumdaki örgüt yapılarında erkeğin kadın çalışanlarla iletişim

kurmak istememesi ve erkek olarak gücü elinde tutma isteği, kadın çalışanların cam tavan sendromu yaşamalarının en önemli nedenlerindedir (Şen, 2017). Böylece örgüt önemli bir potansiyel olan kadın iş gücünden yararlanma fırsatını kaçırmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı sayılan cam tavanı ortadan kaldıracabilecek düzeyde kadın kotası ve sıra uygulaması yapılması önerilirken, “erkek yöneticilerden kaynaklanan engelleri” ortadan kaldırabilmek adına kadınlar kendilerine yatırım yaparak, daha iyi eğitim, daha fazla sorumluluk almalı ve kendilerine daha fazla güvenmelidir (Yıldız, 2014).

Aile Dostu İşyeri ve Esneklik:

Aile dostu işyeri; merkezinde kadınların olduğu, iş-özel yaşam dengesinin kurulmasını sağlayan, şirketler tarafından geliştirilmiş bir uygulamadır. Geliştirilmiş bu aile dostu uygulamalar, çalışan kadınlar için pozitif bir ayrımcılık desteğidir. Örneğin; yönetici bir annenin işinin yoğunluğu nedeniyle çocuğuna vakit ayıramaması suçluluk duygusuna sebep olacaktır. Örgütün aile dostu uygulamalarda örnek olarak yapabileceği en önemli destek; iş yerinde kreş açma uygulamasıdır. Ayrıca aile dostu örgütlerde yaşlı bakım desteği sağlayanlar da bulunmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:221). Bu bağlamda aile dostu örgütlerde çalışan işgörenin aklı çocuğunda ya da evde kalmadığı için performansı ve iş tatmini de artmaktadır.

Örgüt, çalışanlarının daha mutlu ve huzurlu olabilmesi için iş-yaşam dengesi politikaları geliştirmektedir. Bu politikalardan esnek çalışma saatleri ve çalışanlara sağlanan destek hizmetleri çalışanlara iş ve özel yaşamında stresten uzak kalmalarını sağlarken baskılarla baş etmede yardımcı olmaktadır. Ancak örgüt bu desteği sağlamadan önce kimin hangi desteğe ihtiyacı olduğunu tespit etmeli, esnek çalışma kurallarını iyi belirlemeli ve daha sonra aktif olarak çalışanın ihtiyacı olan desteği sağlamalıdır. Esnek çalışma saatleri işgörenin kendini daha rahat, özgür olmasını sağlamaktadır. Yoldan ve zamandan kazandırmaktadır (Noe, 2009:437).

Pozitif Ayrımcılık:

Pozitif ayrımcılık, bir toplumda ikinci planda olan veya ikinci sınıf muamelesi gören, dezavantajlı konumdaki grupların yararı için geliştirilmiş, politika, strateji, yöntem ve uygulamaların tümüdür. Pozitif ayrımcılık, dezavantajlı gruplar içerisinde yer alan kişilerin, toplum içerisinde ezilmemesi için iş ve eğitim hayatlarında ayrıcalıklı davranılmasıdır (Akbaş ve Şen, 2013).

İşletmeler işgören kadınların, yönetici pozisyonlarına çıkarken karşılaştıkları engelleri aşmak için öneriler ve stratejiler geliştirmiştir. İşletmelerin bu sorunları ortadan kaldırabilmek adına geliştirdikleri öneri ve stratejiler şöyle sıralanmaktadır (Şahin Perçin ve Aydın Tükeltürk, 2008):

- Eşit kariyer fırsatı sağlamak,
- Esnek çalışma saati uygulamak,
- Eşit imkânlar sunmak,
- Başarıların ödüllendirilmesinde kadın-erkek ayrımı yapmamak,
- Eşit ücret ve eşit eğitim olanakları sağlamak,
- Kadın çalışanlara da kariyer planlamasında eşit imkânlar sağlamak,
- Önyargılara dayalı bir ayrımcılığı ortadan kaldırarak terfi sisteminde liyakati esas almak gibi tedbirleri almaları yararlı olacağı belirlenmiştir.

Kadın yöneticiler cam tavanın olumsuz etkilerinden korunabilmesi için pozitif ayrımcılık yapılabilir. Çünkü kadınların kariyer yapmalarını teşvik etmek ve bu bağlamda pozitif ayrımcılık yapılması için sosyal ve idari tedbirler alınması son derece gerekli bir durumdur (Atan, 2011:63).

Pozitif ayrımcılık yaparken bu durum işgörelere açık bir şekilde ifade edilmelidir. Örgütün bu açıklığı işletmede çalışacak ve çalışmakta olan işgörelere de olumlu etkileyecektir (Fettahlıoğlu ve Çelik, 2007:239,264).

1.5.2. Kadınların Yapabilecekleri Uygulamalar

Kadınların cam tavanı aşabilmek için kullandığı farklı çeşitte stratejiler bulunmaktadır. Kadınlar tarafından en çok kullanılan stratejiler şunlardır:

- Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi

- Mentordan Yardım Alma Stratejisi
- Sosyal Ağlardan Yararlanma Stratejisi
- Yüksek Performans Geliştirme Stratejisi
- Rol Çatışması

Üniversite ve Mesleki Eğitim Edinme Stratejisi:

Kadın çalışanların üst kademelere geçişinde uyum sorunu yaşamaması için mesleki eğitim verilmesi, hizmet içi eğitimler verilmesi, önemli projelerde görevlendirilmesi gibi imkânlar sağlanmalıdır. Kadınlara bu eğitim imkânlarının sunulması kariyerlerine olumlu etki edecektir (Lewis ve Fagenson, 1995).

Kadınlar mesleki eğitimi bir strateji olarak benimseyip kariyer ilerletmede bir teknik olarak kullanmaktadırlar. Kadınlar ve erkeklerin daha eğitim aşamasında iken birlikte eğitim almaları sağlanmalıdır. Kadın ve erkek birlikte aynı ortamda çalışacakları için henüz eğitim aşamasında birbirlerinden soyutlanmamaları gerekmektedir. Kadınlar üst yönetime gelebilmek ve cam tavanı aşabilmek için öncelikle yeterli eğitime sahip olmalı ki üst yönetimi hak ettiklerini göstermelidirler (Lewis ve Fagenson, 1995).

Yüksek eğitim ve beceri gerektiren işlerin ücreti ve içeriği daha yüksek olmamaktadır. Bu nedenle kadının kariyer gelişiminde eğitimin önemi büyüktür. Erkek egemen iş dünyasında kadınlar kendilerine yönelik önyargının kırılması için sürekli eğitim seviyesini artırmalı veya mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli geliştirmelidir (Yoğun Erçen, 2008).

Mentordan Yardım Alma Stratejisi:

Mentordan yardım alma kadınların kariyer gelişiminde önemli bir husustur. Mentorluk ilişkisi erkek çalışanlar için de önemlidir, ancak kadın çalışanlar için daha da önemlidir. Kadınların karşılaştıkları kariyer engellerini aşmaları kolaylaşmaktadır. Mentorluk ilişkileri sırasında kadın yöneticilerin özgüvenleri yükselmekte, farkındalıkları oluşmakta ve becerilerini kullanma seviyeleri artmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014).

Mentorluk ilişkisi hem danışana hem de örgüte birtakım kazanımlar sağlamaktadır. Bu kazanımlar şöyle sıralanabilir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007:230):

Mentorluk sürecinin danışana kazandırdıkları:

- Misyonunu belirler,
- Önceliklerini sıralayıp eylem planları yapar,
- İnisiyatif kullanır ve aldığı kararların arkasında durur,
- Değişime açık ve sonuç odaklıdır,
- Kendi becerilerinin farkına varır,
- Özgüveni artar,
- Zaman yönetimini daha iyi yapar,
- Yeni imkânları yaratarak, kariyerinde ilerleme sağlar,
- İş-özel yaşam dengesini kurarak, yaşamının lideri olur.

Mentorluk sürecinin örgüte kazandırdıkları:

- İşgörenler gelişimlerinin sorumluluklarını almış olur,
- Hedef ve stratejiye odaklanma sağlanır,
- Düşük maliyetli bir gelişim modelidir,
- Değişime hızlı uyum sağlanır ve yaratıcılık artar,
- Çalışanların motivasyonları ve karar verme süreçlerine katılımları artar,
- Performans sorunları daha kolay çözülür,
- Mentor ve çalışan arasındaki ilişki gelişir,
- Bireyin gelişimiyle doğru orantılı performansını da artırır.

Cam tavanı aşmak için üst yönetici pozisyonuna ulaşmış kadın yöneticilerin kendileriyle çalışan kadınları desteklemesi, kadın erkek ayırmadan, yetenekli ve motivasyonu yüksek kişilerin önünü açmaya yardımcı olmaları gerekmektedir (Mızrahi ve Aracı, 2010).

Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi (Sosyal Ağlardan Yararlanma):

Örgüt içerisinde tüm çalışanların katılımının sağlanacağı iletişim ağlarının olması büyük önem arz etmektedir. Yönetimin almış olduğu karar ve

uygulamalardan çalışanlar içerisinde buldukları örgütün kurmuş olduğu iletişim ağları sayesinde haberdar olabilirler (Özan vd., 2010).

Kadınlar, erkeklerin üst yönetim kademelerini ellerinde tutmaları nedeniyle iletişim ağı olanaklarından yararlanamamaktadır. Buna bağlı olarak kadınlar dezavantajlı konuma düşmektedir (Emmerik vd., 2006). Böylelikle daha kolay cam tavana maruz kalmaktadır.

Kadınların, erkeklerin bir araya gelerek gerçekleştirdiği sosyal faaliyetlerden uzak tutulmaları ve davet edilmemeleri önemli iş bağlantılarının dışında kalmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla sosyal iletişim ağlarından dışlanması kadınların iş yerinde mevcut olan cinsiyet engellerine katkı sağlamakta ve kariyerlerinde birçok avantajdan faydalanamaması neticesini doğurmaktadır (Ehrich, 1994). Kadın çalışanlar kariyerlerini geliştirebilmek adına daha fazla sosyal ilişkiler içerisine girmeye çalışmalıdır.

Yüksek Performans Gösterme Stratejisi:

Yüksek performans gösterme stratejisi, kadınların erkek çalışanlara göre daha fazla çalışması ve üstün performans göstermesidir. Kadınlar tarafından cam tavanı kırmaya yönelik uygulanan stratejilerden en önemlisi ve en çok uygulananıdır. Kadın çalışanlar yüksek performansla çalışarak, bunu yönetime gösterme fırsatı yakalamakta ve üst yönetime çıkmayı hak ettiğini ispatlamaktadır (Barutçu ve Karaken Kaçara, 2017). Yüksek performans gösterme stratejisi kritik öneme sahip olmakla birlikte en sık kullanılan bir stratejidir. Bu strateji, üç ana hususu içermektedir (Ragins vd., 1998):

- Beklenenden çok daha fazla çalışmak,
- Diğerlerinden çok daha fazla çalışmak,
- Kendine özgü özel beceri ve yetenekler geliştirmektir.

Bu hususlar Ragins ve arkadaşlarının (1998) yapmış olduğu çalışmada kadın yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre, yönetici pozisyonunda çalışan kadınlar, kendilerinde olan ancak diğerlerinde olmayan yeteneklere sahip oldukları için ve herkesten daha çok çalıştıkları için kariyerlerinde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir.

Kadınların kariyerlerini ilerletirken bireysel olarak yapabileceği en önemli strateji işyerinde yüksek performans göstermesidir. Ayrıca uygulayabileceği farklı bir strateji ise üst yönetimle uyumlu bir davranış şekli benimsemesidir (Knutson ve Schmidgall, 1999).

Kadınların başarılı olabilmesi için yüksek performans göstermesi gerekirken birlikte çalıştıkları örgütte sosyal iletişim ağlarında etkin olmalı, sürekli kendilerini geliştirmeli ve kendi yeteneklerine özgü gelişim göstermeleri gerekmektedir (İnel vd., 2014).

Rol Çatışmasını Çözme Stratejisi:

Rol çatışmasını çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Rol çatışması birden fazla role sahip bireyin rollerden birine daha fazla uyum sağlamasıdır. Bunu örneklendirmek gerekirse; kadın öğretmenin annelik rolünden çok evde çocuğuna ve eşine ders anlatır gibi konuşmaz. Ayrıca rol çatışmasını farklı bir boyutu ise kişinin rolünü tam benimseyememesi ya da role uyum sağlayamamasıdır (Güney, 2012:179). Örnek vermek gerekirse; işyerinde ustabaşından işverenin beklentisi ayrı, altında çalışanların beklentisi ayrı olmaktadır. İşgörenler ustabaşının her şeyi işverene iletmesini istemezken, işveren de çalışanlarla ilgili her şeyi bilmek istemektedir. Bu durumda ustabaşı rollerden birini benimsemek zorunda kalacaktır. Dolayısıyla arkadaşlarının beklentisini karşılayan iyi bir arkadaş ya da işverenin beklentisine uyan ve işini iyi yapan bir ustabaşı olacaktır. İşgörenler rol teorisi gereği birbiriyle alakasız taleplerle karşılaşmaları durumunda kendilerini zora sokan bu durumdan rahatsızlık duymakta ve rol çatışması yaşamaktadır (Bakan, 2011:152).

Rol çatışması içerisinde yaşanan olay çalışanın birden fazla rolünün olması ve bunun da sorun ortaya çıkarmasıdır. Bu rol çatışması çalışanın işyerinde iki farklı verilen görevden kaynaklanırken bazen de işteki rolü ile iş dışındaki rolünün çatışması durumu söz konusu olabilmektedir. Örneğin kadın çalışanın hem işindeki yöneticilik rolü ile annelik rolünün çatışmasıdır. Böyle bir durumda kadın çalışan stres ve baskı altında çalışmak durumunda kalmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:136). Stres ve baskı altında kalan

kadın çalışanlar, cam tavan etkisini çok daha fazla hissetmekte ve bir müddet sonra işten ayrılma yolunu seçmek zorunda kalabilmektedirler.



2. BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven kavramı için sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi ve ekonomi gibi disiplinler tarafından ele alınmasıyla zengin bir literatür oluşmuştur. Ancak güven kavramının tanımı konusunda güven teorisyenlerinin uzlaştığı bir ortak tanım netleşmemiştir. Sosyal bilimlerde tüm nitelikleriyle incelenen güven, kişilerin kurdukları ilişkilerin odak noktası konumundadır (Can, 2019).

Güven taraflardan birinin, diğer taraf için kendisini zarara uğratmayacağına ve ondan fayda göreceğine yönelik olumlu beklenti içinde olmasını ifade etmektedir (Rousseau vd., 1998). Güven, bireyin endişesinden daha fazla, düşündüğünü bulacağı beklentisine dayanmaktadır (McAllister, 1995).

Örgütsel güven ise, çalışanların, örgüte karşı duyduğu güven eğilimidir (Zaheer vd., 1998). Örgütsel güven; örgüt tarafından çalışanların, haklarının korunacağını, iyi niyetlerinin kötüye kullanılmayacağını ve örgütle ilişkilerinde zarara uğramayacağı düşüncesine hâkim olmasıdır (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014)

2.1. Güven Kavramı ve Önemi

TDK genel Türkçe sözlükte güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma, bağlanma duygusu iken bir diğer anlamı ise, itimattır (www.tdk.gov.tr). Mayer vd. (1995) güveni, kişinin müdahale etme imkânı olmadan, karşısındakinin söylem ve eylemlerinin, kendi tahminleri doğrultusunda gerçekleşeceğine yönelik emin olma durumu olarak açıklamaktadır. Güven, ilişkinin doğasında varolan karşılıklı bağımlılığın derinliği ve türüne dayalı şekillenen riski kabul etmektir (Sheppard ve Sherman, 1998).

Güven, bir bireyin başka bir bireyden kendi isteği ve hür iradesiyle bir şeyler beklemesidir. Bu beklenti ve samimiyet kurma arzusu iletişim ile mümkün olmaktadır. Güven, bir davranış türü değil, davranışın yönünü belirleyen öncüdür (Aksoy, 2019). Güven, sosyal yaşamın getirisi olan ilişkilerden kaynaklanan önemli bir örgütsel algıdır (Wong vd., 2012). Güven

sosyal yaşamın gereği olarak, iki taraf arasında gerçekleşmektedir. Taraflar arasında mutlak etkileşim gerektirmektedir (Aksoy, 2019).

Güven, soyut ve insana özgü, insanlarla anlamlı hale gelen bir kavram olması nedeniyle bireylerarası ilişkilerin oluşmasında ve devam edebilmesinde temel ölçüttür. İnsanın içinde var olan güzel ve iyiyi ortaya çıkarmasını sağlayan, insanın motivasyonu için önem arz etmektedir. Güven kişiden kişiye farklılık gösteren bir kavram olduğundan dolayı bu kavramı doğru bir şekilde ele alıp ona göre değerlendirmek gerekmektedir. Somut bir kavram olmadığı için bu kavramı ele alıp, tanımlamaya ve açıklamaya çalışmak karmaşıklık gösterebilmektedir (Demirel, 2008).

2.2. Güven Boyutları

Güven, kişiler arasında bireysel ve kolektif öğrenme neticesinde meydana gelir ve güvenin oluşumu ve gelişimi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır (Yılmaz, 2012). Güvenin yavaş yavaş gelişip değişmesinin yanında zaman, örgütsel güven algı düzeylerinin oluşumunda önemli bir bileşen konumundadır (Kuşunoğlu, 2009).

Güveni araştırma konusu yapan yazarlardan bazıları güven terimini, bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık yani toplulukçuluk terimleriyle ilişkilendirmiştir (Huff ve Kelley, 2003). Toplulukçu toplumlarda birlikte hareket etmekten kaynaklı yüksek güven, birbirlerine bağlılık ve iyilikseverlik gibi güdüler varken, bireyci toplumlarda ise tek başına her şeyin üstesinden gelme isteğiyle düşük güven, sadece gerektiği zaman iletişim veya ilişki kurma ve hesaplı güdüler mevcuttur (Doney, vd., 1998).

Literatürde farklı gruplamalar yer alsa da Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güvenin üç türü birbiriyle art arda gelen, birinin gerçekleşmesi için kendinden önce gelen güvenin gerçekleşmiş olması ile oluşmaktadır. Bu güven türlerinden hesaplanmış güven oluşacak ki bilgiye dayalı güven oluşabilsin, bu iki güven türü gerçekleşmeli ki özdeşleşmeye dayalı güven ortaya çıkabilsin şeklindedir. Güven türleri şöyle sıralanmaktadır:

- Hesaplanmış güven,
- Bilgiye dayalı güven ve
- Özdeşleşmeye dayalı güvendir.

Eğer bireylerin birbirleri ile ilişkisi yeni başlamış ve geçmişe dair herhangi bir tecrübeleri yok ise hesaplanmış güven ile başlayan ilişkileri bilgiye dönük güvene dönüşmektedir. Bilgiye dayalı güven ile birbirleriyle ilgili fikir sahibi olurlar. Bunun devamında ilişkinin kapsamına bağlı olarak empati geliştirir ve sonunda da özdeşleşmeye dayalı güven meydana gelmektedir (Yılmaz, 2012).

2.2.1. Hesaplanmış Güven

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'in hesaplanmış güveni, tehdide dayalı güven şeklinde tanımlamaktadır. Hesaplanmış güvende motivasyon faktörü olarak cezanın daha belirleyici olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla bu güven çeşidinin temeline ceza yerleştirilmektedir. Güveni ihlal eden taraf ceza almaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Güvenen taraf, güven duygusunu kendince güçlü kılmak için karşı tarafın davranışlarından fayda sağlayacağını düşünmektedir (Özdere, 2015). Hesaplanmış güven, duygularının ve hislerinin yönlendirmesiyle değil, güven duyulması sonucu oluşabilecek fayda veya maliyetlerin neler olabileceğiyle ilgilidir (Halis vd., 2007).

Hesaplanmış güvende savunmasızlık söz konusudur. Bu güven çeşidinde çoğunlukla güvenilen taraf davranışlarının öngörülebilirliğine ve doğruluğuna yönelik kanaatlere dayanmaktadır. Bireylerin davranışlarının gelecekte ne gibi sonuçlar doğuracağını bilinmemekle birlikte incelendiği ve risk alındığı bir safhadır. Bireyler üstlenecekleri riskin karşılığında doğabilecek olumsuzluğu telafi edememekten çekinirken, aynı zamanda güvenilir davranmamakla oluşabilecek avantajları da hesaba katmak ve risk ile kazanımlar arasında seçim yapmak durumundadırlar. İlişkide bulunanlarla tekrarlanan etkileşimle birlikte taraflar birbirlerini tanımaya başlamaktadır. Dolayısıyla bu da onların bir sonraki safhaya geçip geçmemelerine yön vermektedir (Msanjila ve Afsarmanesh, 2008).

2.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bir diğer güven şekli bilgiye dayalı güvendir. Güvenin bu şekli diğerinin nasıl olacağına gerçekleşeceği ile ilgili tahmin yürütmedir. Bilgiye dayalı güvende karşı taraf ne kadar iyi tanınırsa ve bilinirse, doğru tahmin etme olasılığı artmaktadır. Bu da yanılma payını azaltarak güveni artırmakta ve ilişkilerin boyutunu anlamayı sağlamaktadır (Shapiro, vd., 1992). Bir başka deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisinde hesaplanmış güvende olduğu gibi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirlerini tanımalarına dayalı bir güven ilişkisidir (Rademakers, 2000).

Bilgiye dayalı güven; gerçek güvenin başladığı basamaktır. Bu güven çeşidinde artık taraflar birbirlerini tanımaktadır. Yeterli bilgiye sahip olması tahmin doğruluğu derecesini artırarak birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiğini daha iyi belirlemelerini sağlamaktadır. Bu nedenle bilgiye dayalı güvende en önemli olgu zamandır. Bu güvenin oluşabilmesi için zaman gerekmektedir. Ancak diğer güven çeşitlerine göre daha sağlıklıdır (Özdere, 2015).

2.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven; diğer tüm güven türleri gerçekleştikten sonraki en garanti ve en önemli güven türüdür. Özdeşleşmeye dayalı güvende bir tarafın diğerinin tercihlerini tamamen içselleştirdiğini varsaymaktadır. Bu tür bir güven özdeşleşmedir (Dawes, 1988). Kişinin karşısındaki ile konuşmasına gerek kalmadan empati ile yaklaşması bu güvenin oluşmasında yeterlidir (Zorlu, 2006).

Bu güven çeşidinde taraflar arası güven en yüksek düzeyine doğru yol almaktadır. Taraflar artık birbirlerini tanımaktadır. Bu sebeple birbirlerinin istek ve beklentilerini tahmin edebilmektedir. Birbirlerinin istek ve beklentilerini, bu güvende içselleştirmektedirler. Aralarında duygusal bir bağ kurulmaktadır. Diğer güven çeşitlerinden farkı duygusal temelli olması ve karşılıklı memnuniyetin olmasıdır. Karşılıklı ihtiyaçlar giderilmekte ve

çıkarlar korunmaktadır (Msanjila ve Afsarmanesh, 2008). Dolayısıyla örgütlerde olması arzulanan güven türüdür.

2.3. Güven Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Güven oluşumunun temelinde en etkili unsur olarak iletişim yer almaktadır. İletişim ve güven birbiriyle etkileşim içerisindedir. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması güven oluşumunu sağlamaktadır (Asunakutlu, 2002).

Güven bulunduğu kültürün etkisi altındadır. Kültürün etkisinde şekillenen güven oluşumu bireysel ve örgütsel ilişkilerde etkili olmaktadır. Güvenmek kişinin kendiyile alakalıymış gibi görünse de yaşadığı toplumun ona kazandırdığı kültürel etkiler güven konusunda önemli yere sahiptir (Huff ve Kelly, 2003).

Güven, bir kuruluşun en üst kademesinden yani tepeden başlar ve alt kademelere yani aşağılara kadar inmektedir. Örgüt içinde güven ortamı oluşturmak için birincil sorumluluk hiyerarşik üstünlüğe sahip olan yöneticiye düşmektedir. Yönetim çalışanlarıyla iletişim kurarken, iyi veya kötü haber olsun, tüm bu haberler çalışanlarla paylaşması gerekmektedir. Her kademedeki çalışanların anahtar bilgilere sahip olabilmeleri açıklık ve netlik açısından önemlidir. Yönetimin çalışanlara güvenerek açık bir şekilde, sıklıkla, güç, yetki ve sorumluluk vermesi güvenilirliğin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca güven oluşumunda güveni geliştirmek için yönetimin çalışanların yaratıcılık, zekâ ve istekliliklerini artırmaya yönelik çalışanları teşvik etmesi ve yönlendirmesi olumlu etki yaratacaktır. Güvenini oluşabilmesi için gereken unsurlar maddeler halinde şu şekilde sıralanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990):

- Örgüt içinde kural ve düzenlemelerin etkin ve uyum sağlanabilir olması,
- Örgüt içerisinde etkili bir iletişim sisteminin olması,
- Örgüt yönetimi açısından sağlıklı işleyen bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin meydana getirilmesi,

- İşgörenlerin ihtiyaç duyacakları yetenekleri kazanmasını sağlayacak bir devamlı eğitim yapısının kurulması ve
- Ahlaki normlara önem atfedilmesidir.

Güven duygusunun oluşabilmesi için ise yapılması gerekenler şu şekildedir (Yazıcıoğlu, 2009):

- İşletmeler sözlerini ve taahhütleri yerine getirmelidirler,
- İşletmeler adaletli ve tutarlı olmalıdırlar,
- İşletmeler çalışanların kariyer gelişimleri için planlamalar yapmalı ve onları bununla ilgili bilgilendirmelidir.

2.4. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgütün dürüst, adaletli ve doğru olduğuna inanmaktır (Çiçek ve Şahin Macit, 2016). Örgütsel güven örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yarayan bir unsurdur (Asunakutlu, 2001). Örgütsel güven, çalışanların örgütün amaç ve normlarını benimseyerek örgüte duygusal bağlılık ile bağlanmaları, örgütün uygulamalarına eğilimli ve örgütte devamlı çalışma arzusuna sahip olmalarıdır (Demirel, 2008). Singh ve Srivastava (2016)'ya göre örgütsel güven; kurumun kendilerine karşı zararı olabilecek bir eylemi gerçekleştirmeyeceğine olan güvenidir. Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) örgütsel güveni, “örgütsel roller, ilişkiler, beklentiler ve karşılıklı bağımlılıklara göre kurumdaki bireylerin davranışlarına ve niyetlerine olan pozitif beklenti ve inançlar” olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerde çalışanlar, yöneticilerine, örgütlerine ve meslektaşlarına farklı seviyelerde güven duyabilmektedir (Tamer, 2012). Örgütte hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde gerçekleşen güvenin biraraya gelmesi örgütsel güveni meydana getirmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Örgütsel güven, örgüt içi faaliyetlerin oluşmasında fayda sağlamaktadır. Örgütte gerçekleşen örgütsel faaliyetlerden olan iş tatmini, işbirlikçi olma, örgütsel bağlılık ve takım ruhu gibi davranışların gelişmesinde önemli role sahiptir (Shockley-Zalabak vd. 2000).

2.5. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde benzer ve farklı yönleriyle güven modelleri yer almaktadır. Bu güven modellerini, örgütsel güven çalışan araştırmacılar, örgütlerde güvenin oluşumunu kendi kurmuş oldukları modellerle açıklamışlardır.

2.5.1. Mishra Güven Modeli

Mishra güveni, bir tarafın gönüllü olarak savunmasız kalma arzusuyla, karşı tarafın güvenilir olduğu inancına sahip olmak şeklinde ifade edilmektedir. Mishra'nın modeli örgütler ve bireyleri içine almaktadır. Bu güven modelinde, dört boyutlu model yer almaktadır. Bu güven boyutları şu şekilde sıralanmaktadır (Shockley-Zalabak vd. 2000):

- Yeterlilik,
- Açıklık,
- İlgili olmak ve
- Güvenilirliktir.

Yeterlilik; örgütsel güvende, örgütün sektörde yaşamını sürdürebilme kabiliyeti iken, çalışanların açısından ise örgütteki liderlik yeterliliğine yönelik emin olmayı açıklamaktadır.

Açıklık; örgüt içi ve örgütün içinde bulunduğu sektörde yer alan rakipleriyle arasındaki güveni oluşturmada en önemli boyuttur. Örgütsel güvende açıklık, sadece bilgiyi paylaşmak değil, dürüst, samimi ve net olmayı ifade ederken en büyük sorumluluğu liderlere ya da yöneticilere yüklemektedir.

İlgili olmak; açıklığın üzerine samimiyet ve sevecenlik de eklenmesiyle ilgililik anlayışı oluşmaktadır. Bu boyutta üst yönetimin ilgililiği örgütte çalışanlar tarafından algılandığında oluşmaktadır. Örgütün güven duygusunu geliştirmek için yardımseverlik ve empati kurmak bununla birlikte ortama ayak uydurmak, hem çalışanların birbirlerine olan güveni hem de çalışanların üst yönetime olan güveni gerçekleştirilmiş olacaktır.

Güvenilirlik-İtimat edilirlilik; davranış ve sözlerin birbiriyle uyumu neticesinde gerçekleşmektedir. Davranış ve sözlerin tutarlılığı geçmişteki ilişki deneyimleriyle değerlendirilmektedir. İtimat edilirlilik sadece çalışanlar

ile yöneticiler arasında değil, örgütün iş ilişkisinde bulunduğu tedarikçiler, müşteriler ve iş ortakları ile olan güven seviyesini de belirlemektedir.

2.5.2. Mayer, Davis, Shoorman'ın Güven Modeli

Mayer ve arkadaşları (1995)'na göre güven, kişinin beklentilerinin karşılanacağı ve bu durumda herhangi bir kontrol mekanizmasına da gerek olmadığı inancıdır. Bu modele göre güven iki ayrı tarafa ayrılmaktadır. Bunlar güvenen ve güvenilendir. Modelde risk ve güven arasındaki bağ incelenirken, ayrıca güvenen ve güvenilenin güveni hangi düzeyde etkilediği araştırılmaktadır. Modelde ele alınan ilk özellik güven eğilimidir. Burada, güven eğilimi kişinin herhangi bir bilgiye sahip olmaksızın karşısındakine olan inancının ne kadar olacağını etkilemektedir. Güvenme isteği güvenmeye yatkın kişilik yapısı ve beklenti ile birleşmesiyle açıklanmaktadır. Kuramın yazarlarının savunduğu; güven eğilimi oldukça güvenilecek kişi ile ilgili bilgi sahibi olmaya gerek olmadığıdır. Modelde güven kavramı; yetenek, hayırseverlik ve doğruluk ile ilişkilendirilmiştir.

2.5.3. Schockley- Zalabak Güven Modeli

Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2001) önceki araştırmalar doğrultusunda ilerleyen bu kuramda ilave olarak örgütsel güvenin çok yönlü ve dinamik, iletişim temelli ve karmaşık olduğu üzerinde de durmuşlardır.

Mishra'nın geliştirmiş olduğu dört güven boyutuna ek olarak araştırmacılar, özdeşleşmeyi örgütsel güven modellerine ekleyerek incelemişlerdir. Beşinci boyut, örgüt üyelerinin örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesini içselleştirmesiyle ilgilidir. Kısacası çalışanın bunları özümsemesiyle veya içselleştirmesiyle örgütün güven seviyesinin daha yüksek olacağı vurgulanmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle özdeşleşmeleri durumunda örgütsel güvenleri yüksek olurken aksi durumda çalışanlar örgütlerinden soğuyarak örgütsel güven algıları düşecektir. Örgütle çalışan arasında güvenin artması ile daha sağlıklı bir iletişim kurma, örgütle özdeşleşme yoluyla, daha etkili olmaktadır.

2.5.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” birliktelik olarak tanımlamıştır.

Bromiley ve Cummings' e göre güven;

- Bir kişinin veya örgütün taahhütlere uygun ve iyi niyetli davranma uğraşına,
- Belirlenmiş taahhütlerde dürüst olacağına ve
- Eline uygun fırsat geçse bile haksız çıkar sağlamayacağına olan bireysel ve örgütsel inançtır.

Bu boyutlardan ilki, bireyin güvenilir bağlılık oluşturmaya yönelik davrandığını, ikinci boyut, sözleriyle ve davranışlarıyla tutarlı olduğunu, üçüncü boyut ise güvenilir bireyin, fırsatçılık yapmayacağı anlamına gelmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996).

2.6. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güven bileşenleri, örgüte/kuruma duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven olmak üzere üç alt boyut altında toplanmaktadır.

2.6.1. Örgüte Duyulan Güven

Gilbert ve Tang (1998)'a göre örgüte güven, işverenin çalışanlara karşı verdiği sözleri tutması, dürüst ve adil olması durumunda çalışanların örgüte verdiği destek ve itimat duygusudur.

Örgüte güven, çalışanların hem örgüte hem de dolaylı da olsa üst yönetime güveniyle ilgilidir. Çalışanın üstüne güveni, amiri konumundaki kişinin davranışlarına ilişkin olumlu beklentiler içinde olmasıdır. Bu beklentilerle üstünün davranış ve kararlarının kendisine zararı olma olasılığında bile üstünün etkilerine açık ve savunmasız kalmasıdır. Ast ile üst arasındaki bu ilişki kişisel etkileşimlere dayalı kişiler arasındaki güven ilişkisidir. Örgüt içinde kişisel olmayan kurumsal güven ise çalışanların örgüte genel olarak destek olmaları, örgüt içinde doğrudan ilişki içinde olmadıkları tepe yönetimine karşı güven duymasıdır. Literatürde de üst

yönetimine güven ile örgüte güven kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Wong vd. 2006).

Örgütsel güvenin başlamasını sağlayacak olan yöneticilerdir (Arslan, 2009: 14). Örgüt içerisinde, çalışanların korkmadan, çekinmeden kendilerini ifade edebildikleri iletişim ortamının olması örgüte karşı duyulan güvenin oluşmasında önemli bir yere sahiptir (Shockley-Zalabak, vd., 2000). Mayer ve arkadaşlarının (1995) kişilerarası ilişkilerdeki güvenilirlik faktörleriyle benzerlik taşıyan örgütsel güvenilirlik faktörü olarak 7 faktör ortaya konmuştur. Örgütsel güvenilirlik faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (Caldwell ve Clapham, 2003):

- Yetkinlik,
- Finansal denge,
- Kalite,
- Etkileşimlerde nezaket,
- Etkileşenleri bilgilendirme sorumluluğu,
- Yasalara uymak,
- Prosedürel hakkaniyettir.

Örgüte güvenle oluşacak bağlılık kurumların başarısında önemli bir paya sahiptir. Çalışanlar yöneticilerine duyduğu güven olumlu olursa örgüte güven duymaktadır. Ancak aksi durum söz konusu olduğunda ise güven duymaz. Her ne kadar yöneticiye olan güven ile örgüte olan güven kavramı birbirinden farklı kavramlar gibi görünse de benzerlikler göstermektedir (Büte, 2011). Çalışanlar, yöneticiyi örgütle bağdaştırdıklarından, örgütlerine duydukları güven yöneticilerine duydukları güven kadardır (Arslan, 2009:66). Kısacası örgüte güvenin miktarı, yöneticiye olan güvene bağlıdır.

2.6.2. Yöneticiye Duyulan Güven

Yöneticiler, çalışanların üst yönetimle ilişkisi olmadan ilk olarak ve daima ilişki kurdukları, etkileşim halinde oldukları önemli unsurlardandır. Çalışanla ilgili alınacak önemli kararların arkasında her zaman yönetici bulunmaktadır. Yöneticisine güvenen çalışan her tür koşulda etki ve etkileşime açık olacak ve risk almaktan çekinmeyecektir. Yöneticisine

güvenen çalışan örgüte veya kendisine zararı dokunacak bilgiyi açık ve net bir şekilde yöneticisiyle paylaşma yolunu seçecektir. Ayrıca yöneticisiyle bilgi paylaşan ast onunla yakınlık kurarak işinde veya kariyerinde kendisini geliştirme imkânı bulabilir. Yöneticisine güvenen, yöneticisinden emin olan çalışan, diğerlerine nasıl davranıyor diye düşünmesine gerek kalmayacak ve işine odaklanacaktır (Mayer ve Gavin, 2005).

Yöneticinin çalışanına karşı ilgili ve düşünceli hareket etmesi halinde, çalışanın da olumlu cevap vermesiyle güven ilişkisi başlayacaktır (Dirks ve Ferrin, 2002). Yöneticinin güvenilirlik davranışlarının astın yöneticiye güvenine etkisi Serva vd.'nin (2005) karşılıklı güven oluşturulması kavramıyla anlaşılabilir olduğunu ifade etmektedirler. Bir kişi karşısındaki kişinin tavır ve davranışlarını gözetleyip değerlendirdikten sonra o kişiye güvenip güvenmeyeceğine karar vermektedir.

Whitener ve arkadaşlarına göre (1998) astların yöneticilerin güvenilirliği üzerindeki algısını etkileyen 5 temel davranış tarzı vardır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1) Davranışsal tutarlılık; davranışların zamana ve koşullara göre tutarlılık göstermesi, çalışanların da yöneticilerinin davranışlarını önceden daha iyi öngörebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın yöneticisine karşı güvenini olumlu etki etmektedir.

2) Dürüst, haysiyetli hareket etme; sözlerle hareketlerin tutarlılığı verilen sözlerin yerine getirilmesidir. Taahhütlerin zamanında ve tam olarak yapılmasıdır.

3) Kontrolün devri ve paylaşılması; astların karar verme sürecine katılmalarını sağlamak özellikle astları etkileyen konular üzerinde daha fazla kontrole sahip olmalarına olanak sağlayarak yöneticinin astlarına güvendiğini göstermesidir.

4) İletişim; yöneticinin astlara doğru bilgi sağlaması aldığı kararlara ilişkin açıklamalarda bulunması ve astlarla iletişime açık olmasıdır.

5) Çalışanlara ilgi gösterilmesi; çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması, çalışanların çıkarlarının korunmasını ifade eder. Çalışanların yöneticilerini iyiliksever olarak algılamasını sağlayabilir.

İçinde bulunulan kurumu, üst düzeye taşıyacak olanlar, yöneticiler ve işgörenlerdir. Kurumda, yöneticiler ile işgörenler karşılıklı ihtiyaçları karşılandığında birbirlerine güven duyacaklardır. Ayrıca kurumun uygulamalarında adil olunması da işgörenlerin hem kurumlarına hem de yöneticilerine duydukları bu güven duygusunu pekiştirmesini sağlayacaktır.

2.6.3. Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven

Kişilerarası güven kapsamında yer alan çalışma arkadaşlarına güven, işletme içi huzuru ve sosyal düzeni koruma adına önem arz etmektedir. Güven duygusunun etkilendiği birçok değer bulunmaktadır. Bunlar; yetenek, doğruluk ve dürüstlüktür (Mayer vd., 1995). Hakkında şüphe duyulan ve emin olunmayan hiçbir kişi veya kurumun güvenilir olması beklenemez. Doğruluk ve dürüstlük gibi önemli erdemlerle birlikte tutarlı davranışlar sergileme, sadakat ve açıklık gibi eylemler de güveni olumlu etkilemektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014).

Örgütlerin en önemli sermayesi insan kaynağıdır. Örgütlerin kaliteli mal ve hizmet üretebilmelerinin yolu insan kaynağını etkili kullanmaktan geçmektedir. İnsan kaynağını etkili kullanmak için öncelikle çalışanların memnuniyet düzeylerini yüksek tutmak önem arz etmektedir. Çalışanın memnuniyeti ve işte başarılı olabilmeleri için, onların, çalışma ortamını iyileştirmekle birlikte saygı duyup sevecekleri, uyum içinde çalışabilecekleri çalışma arkadaşları gerekmektedir (Töremen, 2002). Çalışanların iş ortamı dışında iş arkadaşlarıyla beraber faaliyetlerde bulunmaları ile işlerine olan olumlu tutumları arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır (Cohen, 1995). Birçok firma da bu durumu baz alarak çalışan yemekleri ve piknikleri gibi faaliyetlerle çalışanlarını bir araya getirmeye başlamıştır.

Kişilerarası güven türlerinden biri olan güven, yatay güven, yatay güven, çalışma arkadaşlarının birbirlerini sevip sayması, birbirlerinin çıkarlarını koruyup kollaması, açık ve dürüst olmasını ifade etmektedir. Ayrıca bu güven, çalışanın, arkadaşlarına itimat edebileceği, dürüst davranışlar sergileyeceği, adil olacağı ve meslektaşlarının yeterliliğine olan inancıdır (Ferres vd., 2004). Bu inanç ile örgüte olan güven artmaktadır.

Güven ortamı olmayan örgütlerde bilgi paylaşımı zayıftır. Bu yetersiz bilgi paylaşımı çalışanları kulaktan dolma bilgilere inanmaya sürüklemektedir. Ancak bu duyumlara da şüpheli yaklaşılır. Şüpheli çalışanın strese girmesine, huzursuzluğa ve kendilerini çalışma ortamında koruma kollama ihtiyacı doğurmaktadır. Bu durum örgüte olan güvenin azalmasıyla birlikte, çalışanın örgüte yabancılaşmasına, yalnızlaşmasına düşmanca davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır (Altuntaş ve Baykal, 2010).

2.7. Örgütsel Güven Oluşumu

Örgütlerde güven kültürünün oluşturulabilmesi için bazı unsurların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şöyle sıralanmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998):

- Örgütte iletişimin sağlanması,
- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması,
- Örgüt yönetimi açısından çalışanlara kararlara katılımı ve sorumluluk verilmesi,
- Kişilerin sürekli gelişimini sağlayacak eğitim sisteminin kurulması ve etik ilkelere bağlı kalınmasıdır.

2.7.1. İletişim

Kişilerarası veya örgüt içinde güvenin oluşabilmesi için öncelikle olması gereken, iletişimdir. Bu sürecin başlayabilmesi için iletişimi kurmayı istemek, iletişime ihtiyaç duymak ve bununla ilgili karar vermekle devam etmektedir. Kişi kendini, karşısındakine bilgi vererek açar ve aynı şeyi karşısındakinden de beklemektir. Böylelikle karşılıklı bilgi alıp vererek gelişen ilişki ile güven ortamı oluşmaktadır (Tamer, 2012).

Örgütlerde çeşitli iletişim kanalları kullanılmaktadır. Bu iletişim kanallarının çeşitlerinde, örgütlerde organizasyon yapıları üzerinde gerçekleşen iletişim biçimsel iletişim ve kendiliğinden gelişen iletişime (doğal iletişim) biçimsel olmayan iletişim şeklindedir. Biçimsel iletişim içerisinde iletişim 4 yönde hareket etmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru

iletişim, dikey kanallarla emir ve bilgi yoluyla gerçekleşir. Aşağıdan yukarıya doğru dikey kanallarla iletişim de rapor, öneri ve isteklerin gönderildiği iletişim şeklidir. Bir diğer iletişim şekli olan yatay iletişim, aynı pozisyondakiler arasındaki iletişimdir. Ayrıca çok fazla örgütsel düzeni bozucu etkiye sahip olması nedeniyle pek tercih edilmese de bir iletişim şeklide çapraz iletişimdir. Çapraz iletişim şekliyle farklı bölümlerdeki ve farklı pozisyonlardaki kişilerin kurduğu iletişimdir. Ayrıca örgütün başka örgütlerle kurduğu iletişim ise dışa dönük iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:115).

Çağdaş örgütlerde, yatay iletişimi tercih etmektedirler. Çünkü yatay yapı hiyerarşiyi azaltmaktadır. Yatay iletişimi tercih eden örgütlerde örgüt içi ilişkilerde farklılaşmaktadır. Bu farklı iletişim sistemi yeni farklı yetki ve sorumlulukları beraberinde getirmektedir. Farklı özelliklere ve yeteneklere sahip kişiler bir araya gelerek, yüksek güven duygusuyla, benzer amaçlar doğrultusunda hareket ederek örgütün amaçlarını gerçekleştirmektedir (Asunakutlu, 2002).

Güven duygusunun fazla olduğu durumlarda doğru orantılı olarak örgüte olan sadakat de fazlaşmaktadır. Dolayısıyla güven duygusunun sağlanması, çalışanlar arasında ilişkilerin ve iletişimin gelişmesi, uzun süreli olması ve devamlılığı açısından önemlidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002).

Örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasında iletişime büyük görev düşerken örgüt bu iletişimin açık, samimi, doğru ve dürüst olması da gerekmektedir. Ayrıca davranışların tutarlı ve öngörülebilir olması da önem arz etmektedir. Ortak amaç etrafında toplanan bireyler arasında, etkin iletişim ortamının sağlanmasıyla örgütsel güven artmaktadır. Birbirlerini tanımaları güven duygusunu artırırken bilinmeyen tanınmayan kişilere güven duymak ise daha zor olacaktır (Wech, 2002).

Örgüt içerisinde grup üyeleri arasında işbirlikçi bir ortamın yaratılması için güven olmazsa olmazdır. Bu güven ortamını sağlamak düzenli iletişim ile mümkündür. Düzenli iletişim güveni korumanın en etkili yoludur (Henttonen ve Blomqvist, 2005).

2.7.2. Kurallar ve Düzenlemeler

Kurallar ve düzenlemeler sorunlara çözüm bulmaya yarayan esnek yol göstericilerdir (Cerit, 2012). Kural temelli güven, bir örgütte kuralların, uygun davranılmasıyla, eksiksiz ve sorunsuz bir şekilde işleyeceğine olan inançtır. Örneğin; örgüt içinde suç işleyenlere gerekli cezanın aksatılmadan verilmesi, diğer örgüt çalışanlarında kurallara karşı güvenin oluşmasını sağlamaktadır (Arslan, 2009:52).

Kurallar, çalışma düzeninin işleyişini sağlayan kolaylaştırıcı etkiye sahip olan ve sınırları belirleyen bir unsurlardır. Kuralların belli olduğu örgütlerde çalışanların davranışlarına yön vermesiyle çalışan nasıl davranacağını bildiği için işleri kolaylaşmaktadır. Çalışanlar zamanının çoğunu örgüt içerisinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışma ortamında uyum sağlanabilecek tarzda ve eşit işleyen kurallar ve düzenlemeler anlayışının olması gerekmektedir. Kural ve düzenlemeler heterojen niteliklere sahip insanların ortak hareket etmelerini sağlayan ve genel bir bakış açısı yaratması açısından yapıştırıcı etkiye sahip olması önem arz etmektedir. Ayrıca kural ve düzenlemelerin her çalışan için aynı olduğu, istisnasız uygulandığı ve sınırları belli yapı içerisinde diğerlerine karşı güvenin oluşmasına imkân verebilmektedir (Asunakutlu, 2002).

Örgüt içerisinde çalışanlara alışkanlıkları kazandırma ve belirlenen kurallara uymasını sağlama; birtakım farklı yöntemlerle yapılmaktadır. Örneğin kurallar ve çalışma koşulları önceden ve sade bir anlatım şekliyle çalışana açıklanmalıdır. Daha sonra gözlem yöntemiyle hataları düzeltme, unutulmaları hatırlatma yoluna gidilmelidir. Ayrıca alışkanlık kazandırma ya da kuralları uygulatabilmek için yönetim, teşvik etme, prim ve ödül verme yöntemini de uygulayabilmektedir. Negatif bir yöntem olarak görülen ihtar, tehdit ve cezalandırma yoluyla, çalışanların bazı kurallara uyması sağlanabilmektedir. Ancak bu negatif uygulama, yönetici, çalışanın yanındayken etkili olabilmekte fakat yönetici ortamda olmadığı zaman içinde oluşan öfkeyle, çalışan örgüte zarar verme yoluna kadar gidebilmektedir (Eren, 2008: 514).

2.7.3. Yetki Devri ve Katılım

Örgütlerde yetki devri örgüt açısından bakıldığında iyi nitelikte yöneticiler kazandırırken, yönetici açısından bakıldığında ise ayrıntı niteliğindeki işlerden kurtularak önemli işlere zaman ayırmasını sağlamaktadır. Çalışan boyutunda yetki devri, astlarda olumlu etki bırakmaktadır. Astlar kendilerine yetki devredilmesi ile örgütün önemli kişisi haline geldiği duygusuna sahip olmaktadır. Dolayısıyla bu duygu asta moral vermekte ve kendine güven duygusunu geliştirmektedir (Eren, 2008: 266-267). Bu güven duygusuyla çalışan astlar örgüte aktif katılımı sağlarlar.

Çalışanların yönetimde daha fazla söz sahibi olması rekabet edilebilirlik açısından da örgüte fayda sağlamaktadır. Sektörde örgütlerin rekabetçi olabilmesinin temel şartları çalışanların yönetime katılımlarının sağlanması ve çalışana her açıdan güvenli ortam oluşturulmasıdır (Wech, 2002). Yönetime katılma iki farklı şekilde gerçekleşmektedir.

- Ekonomik anlamıyla katılma ve
- Politik anlamda katılma şeklindedir.

Çalışanın işveren tarafından kara ortak edilmesi şeklinde gelişen katılım ekonomik anlamda katılma iken, politik anlamda katılım ise kamu işlerinin yönetimine vatandaşları dâhil etmektir. Kısacası demokrasi gereği katılımıdır. Ayrıca örgüt içerisinde yönetsel katılımdan da söz edilmektedir. Yönetsel katılım kararlarda sorumlu rol alacak kişilerin oluşturduğu bir yönetim türüdür. Bu katılım biçimi ile amaçlanan astlarla üstlerin birbirine yaklaşması birbirlerini daha iyi tanımaları ve böylelikle güven duygusunun artırılmasıdır. Ayrıca bu katılımdaki amaçlardan diğeri uygulama sorunlarına daha yakın olan astların çözümler hakkındaki fikirlerinden yararlanmaktır. Astların fikirlerinden yararlanan yöneticiler oluşacak güven ortamı bağlamında verimliliğin artmasını sağlamış olmaktadır (Eren, 2008:498).

Yetki devri, yöneticilerin ellerinde sahip oldukları gücü yitireceği endişesidir. Yöneticilerin bu yöndeki endişelerini ortadan kaldırmak için örgüt içinde güvenin sağlanması şarttır. Diğer bir taraftan çalışanların örgüt tarafından kendilerine güven duyulduğunu hissetmesiyle yetki devir almayı

daha çabuk kabul edecek ve bu konuda daha istekli olacaktır. Böylelikle sorumluluk almaları sağlanmış olacaktır. Ancak çalışanların yetki devir alırken aldığı sorumluluktan ve yaptıkları hatalardan dolayı, cezai işlem uygulanması, işinden uzaklaştırılması, kariyerinin zedelenmesi gibi endişeler yaşamıyor olması gerekmektedir (Durukan vd. 2010). Dolayısıyla karşılıklı güven örgütte yetki devrinin sorunsuz işlemesine olumlu etki edecektir.

2.7.4. Eğitim ve Etik Değerler

Örgütlerde farklı dil, din, ırk ve cinsiyet ve karakterden oluşan ve örgütün ortak amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, sosyal sistem tarafından dışlanmamak için kendilerine ait niteliklerini artırmalıdır. Örgüte katkı sağlaması beklenen çalışanın örgüt içinde dışlanmaması güveninin korunması için çalışanların yeteneklerini geliştirici sürekli eğitim olanağının sağlanması şarttır (Asunakutlu, 2002).

Örgütlerde takımların ve çalışma gruplarının önemi güvenle ilgili çevresel etkiler nedeniyle artmaktadır. Dolayısıyla yönetim açısından bu takımların ve çalışma gruplarının içerisinde yer alan bireylerin eğitimi önem kazanmaktadır (Wech, 2002). Yönetimin maksimum beklentisi ancak maksimum verim ile mümkün olmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir (Taylor, 1997).

Bireylerin etik davranışları olduğu gibi örgütlerin de etik davranışları ve uygulamaları bulunmaktadır. Örgütlerde etik küresel etkileşim, iletişim ve rekabetin artması, eğitim seviyesinin yükselmesi ve etik konusunda bilinçlenmenin artması ile önem kazanmıştır. Etiğe aykırı davranışların şirketlerin piyasa değerinin düşmesi, imajının zedelenmesi ve iş ortamına büyük zarar vermesi, etik konusunun önemli hale gelmesine neden olmuştur. Örneğin bir örgütün ekonomik krizde ilk olarak şirket kapatma ve işçi çıkarma gibi etik olmayan bir yolu tercih etmesi, örgüte olan güvenin azalmasıyla birlikte motivasyon ve iş tatminini sağlanmasında zorluklar yaşanmasına neden olacaktır. Özellikle kriz dönemlerinde hızlı değişim süreçlerinde örgütlerde çatışma artmaktadır. Örgütler kriz dönemlerinde

uygulayacakları politikaları net olarak ortaya koymazlarsa etik kurallara uygun davranmazlarsa adaletli olmazlarsa örgüte olan güven ve bağlılık azalacaktır. Dolayısıyla motivasyon ve verimlilik düşecektir (Zencirkıran ve Keser, 2018:6-7-8). Kriz zamanlarındaki uygulamaların etik kurallara uygun olması durumunda ise güven duygusu ve bağlılık artacaktır.

2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları ve Yararları

Örgüt içinde güvenin en çok etkisi öncelikle örgütte çalışanlar arasında veya çalışanlarla yönetim arasında işbirliği sağlanması aşamasında görülebilir. Güvenin işbirliğine etkisinde, kişilerin iletişimde olduğu karşı tarafın suistimaline uğramayacağı ve aralarındaki ilişkinin uzun vadede olması inancını sağlamada katkıda bulunmaktadır. Kişilerin belli başlı işlerin içine girmeleri veya alışverişte bulunmaları güven sayesinde gerçekleşmektedir. Böylelikle oluşan güvenle birlikte kişilerin korkularından arınarak işbirliğine geçmesi kolaylaşacak, açık işbirliği yapıp bilgi paylaşımında bulunacak ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde etkin rol alacaktır. Güvenin etkisini gösterdiği ikinci bir unsur da kişilerin kısa vadeli getirilerden ziyade uzun vadede kendisine veya örgüte fayda sağlayacağı beklentisi içinde olmasıdır. İnsanlar güvensiz ortamda bilgiyi açıklamanın veya paylaşmanın emniyetli olmadığını düşünmeleri durumunda gerekli bilgiyi kendilerine saklayacaklardır. Kısacası kendi çıkarlarını koruma endişesi içinde olacaklardır (Fichman, 2003).

Örgütte güven ortamının oluşumuyla çalışanlar gönüllülük esasına dayalı işlerde de işletmeye ekstradan kendilerini geliştirmek adına destek olma arzusu içinde olacaklardır. Çalışanlar sorumluluk alma, sorun çözme ve risk alma isteği gibi davranışları sergileme eğiliminde, daha fazla artış gösterecektir (Toprak, 2006).

Bir Çin atasözü şöyledir: “*Kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma*” diye kısaca ve çok net bir şekilde, örgütsel güven ile çalışan arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Çalışanlarına güvenmeyen örgütler veya yöneticiler örgütsel güveni sağlamada yetersiz kalmaktadırlar. Yetki ve sorumluluk karmaşasını ortadan kaldırmak için her ikisi birlikte

devredilmelidir. Yetki veya sorumluluktan birinin üzerinde daha fazla durmak çalışanlar arasında şüpheler oluşmasına neden olmaktadır. Kuşkunun olduğu ortamda ise güven ve bağlılığın olması beklenmemektedir (Demirel, 2008).

Örgütsel güveni ortaya çıkarmanın en etkili yolu çalışma ortamındaki çalışma arkadaşlarına güven ve kendine güvendir. Kendine güvenle birlikte örgütte güven ortamının oluşmasında, kendi kendini güvenilir hale getirmek de önemlidir. Kendini güvenilir hale getirmek, karşısındakinin güvenini kazanmayla mümkün olmaktadır. Böylelikle örgüt içerisinde en fazla zamanın geçirildiği çalışma arkadaşlarına güven artacaktır. Güvenin artmasıyla çalışma ortamı ve çalışma şartları bu durumdan olumlu etkilenecektir. Örgüt içinde çalışanların olumlu ortamı çalışanların daha işbirlikçi tutumlar sergileyecek, işini elinden geldiğince daha titiz yapacak ve örgütün amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır (Okur, 2016). Yöneticiye ve tepe yönetimine güvenen astlarda grup ve ekiplerin daha verimli ve daha kaliteli üretim yaptıkları ve örgütün etkin olduğu algısı vardır (Ellis ve Schockley-Zalabak, 2001). Ayrıca örgüt içerisinde güven ortamı sağlandığında örgütten işten ayrılmalarda da azalma görülecektir. Ancak amirlerinin ve tepe yönetimlerinin adaletsiz ve dürüst olmadığı inancında olan ve ilgili sorunları olan ve bu bağlamda amirlerine ya da üst yönetime güvenmeyen bir çalışanın imkânı olduğunda örgütten ayrılmak isteyebilecektir (Dirks ve Ferrin, 2002). Örgüt içerisinde astın üste olan güveni çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Kitapçı vd., 2005).

Örgüt içerisinde yöneticisine veya lidere güven söz konusu ise çalışan üstten gelen kararları makul ve olumlu bularak, itiraz etmeden kabul etmektedir (Saunders ve Thornhill, 2004). Ancak güven ortamının olmadığı bir örgüt yapısı içinde yer alan ast üstten gelecek kararlara itiraz edecek veya uygulamada kabullenmeyecektir. Lider veya yönetici bu kararları kabullendirebilmesi için daha fazla efor ve mesai harcamak zorunda kalacaktır (Dirks ve Ferrin, 2002).

Güven duygusunun bulunmadığı iş ortamında, örgütün rekabet edebilirliği ve verimliliği düşmektedir. Örgütte çalışanlar aralarında

birbirlerini suçlayan davranışlar sergilemekte, sürekli olarak bir savunma hali söz konusu olmakta ve sorumluluklardan kaçma eğilimi göstermektedirler. Ayrıca örgütün hedeflerini gerçekleştirme noktasından uzaklaşırken işten kaçma, dedikodu yapma, kıskanç ve şüpheli tavırlar takınmaktadırlar. Güvensiz ortam çalışanın enerjisini farklı yönlerde harcamasına neden olmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Dolayısıyla enerjisini işi yerine farklı kanallara kanalize eden çalışanların verimlilikleri ve performansları da düşmektedir.

Örgütlerde kriz, belirsizlik ve değişimin yapılacağı dönemlerde güven rolü daha fazla belirginleşmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). Çünkü bu dönemde ya çalışanla var olan güven pekişir ya da yok olur. Üst yönetimin değişimi sağlayabilmesi için örgüt içerisindeki güven ortamının eksiksiz olması gerekir. Çalışanların yönetime olan güveni değişime olan direnci etkilemektedir. Değişimin sorunsuz yapılabilmesi ve çalışanların direnç göstermeden halledilmesi, örgütte üst yönetime olan güvenin olmasından kaynaklanmaktadır. Bu süreç böylelikle daha az zaman ve daha az enerji harcanarak atlatılabilmektedir (Albrecht, 2002).

Güven örgüt içinde genelde olumlu sonuçlar doğururken bazı durumlarda çeşitli olumsuzluklara yol açabilmektedir. Güvenin örgüt içinde yol açtığı belli başlı olumsuzluklar şöyle sıralanabilir (Mishra ve Morrissey, 1990):

- Yönetimin otoriteyi kaybetme kaygısı,
- Kontrolün kaybedilme olasılığı,
- Çok fazla bilginin paylaşılması sonucu çalışanlar arasında çatışma ve sürtüşmelerin artması,
- Aşırı yumuşak olunduğuna ilişkin bir imajın olması sonucunda otoritenin etki ve saygınlığının zaafa uğraması,
- Yönetimin çok daha fazla risk altına girmesi,
- Örgütün rekabetteki üstünlüğünü kaybetmesi,
- Zamanın çok önemsiz ve alakasız işlerle harcanmasıdır.

Örgütlerde güvenin doğuracağı olumlu sonuçlar ise kısaca; örgütsel bağlılık, istikrar, moral, iş gücü devrinin azalması, devamsızlıklarda azalma, yenilik ve yeniliğe açık olma, değişime daha kolay adapte olma, problemleri

çözmeye istekli olma, iş tatmini, toplam kalite yönetimi uygulamaları, performans değerlendirme algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Demircan ve Ceylan, 2003).

2.9. Örgütsel Güvenin Diğer Örgütsel Kavramlarla İlişkisi

Örgütlerde yüksek güvenin hâkim olduğu bir iş ortamının oluşturulması için güvene etki eden faktörlerin örgütlerde bulunması gerekmektedir. Bu faktörlerden bazıları olan örgütsel adalet, bireysel performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti aşağıda ele alınmaktadır.

2.9.1. Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet

Örgütsel güven örgütsel adaletin anahtarı rolündedir (Moorman, 1991). İşyeriyle ilgili olan ve işyerinde algılanan adalet, örgütsel adalet olarak ifade edilmektedir. Bireyler kendilerine adalet duygusu ile davranıldığını algıladığında çalışma isteklerinde artış, örgüte güvende artış olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi de artacaktır (Greenberg, 1990).

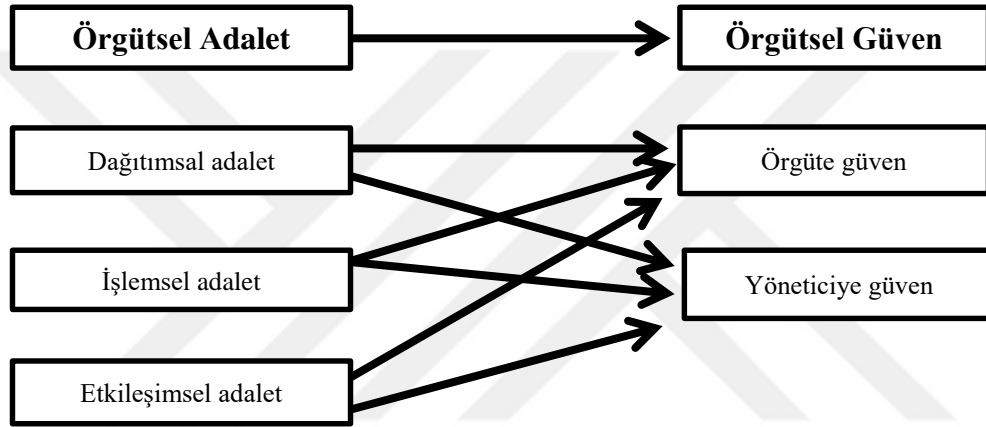
Örgütsel adalet; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenmektedir:

Dağıtımsal adalet; eşitlik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teorinin özü, eşit çaba gösterenlerin eşit getiri sağlamasıdır. Dağıtımsal adalette, ödül ve cezalar yöneticiler tarafından, performans değerlendirmesine göre eşit bir şekilde dağıtılmaktadır. Kısacası daha çok çalışan, örgütün amaçlarına katkı sağlayanın ödüllendirilmesi, örgüt amaçlarından uzaklaşmış olan çalışanın ise cezalandırılmasıdır. Yönetici tarafından belirlenen bu ödüller veya cezalar ayırım yapmadan, yani dil, din, ırk ve cinsiyet gözetmeksizin dağıtılmalıdır (Colquitt ve Chertkoff, 2002).

İşlemsel adalet; karar aşamasında yapılan işlemin adil olmasıdır (Moorman, 1991).

Etkileşimsel adalet; işgörenlerin, işlem sırasında, kendilerine samimi ve saygılı davranılmasını beklemesidir (Bies ve Shapiro, 1987).

Yönetimin adil davranması sonucu işgörenin hem örgüte olan güveni hem de kendine olan güveni artarken aynı zamanda işgörende saygınlık yaratmaktadır (Folger ve Konoosky, 1989). Ayrıca adil işlemlerin uygulanması yönetimin onlarla ilgilendiğini, işgörenlerin gelecekte de bu şekilde davranacağı düşüncesi oluşmakta, bu düşüncesiyle örgüte ve yöneticisine karşı olumlu tutumlar sergilemektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisinin daha net anlaşılması adına aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 2: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi

Kaynak: Polat, 2007.

Örgütsel adalet konusunda her zaman net kriterler yoktur. Bunun sebebi olarak örgütlerde farklı kişilik özelliklerine sahip işgörenlerle çalışılıyor olmasıdır. Dolayısıyla örgütün uygulamalarının değerlendirilmesi kişisel farklılıklara göre yapılmaktadır. Örgütte yapılan uygulamalardan her kişi farklı çıkarımlara sahip olmaktadır. Önemli olan örgütün yönetiminin ayrımcılıktan uzak politikalar izlememesi, liyakate dikkat etmesi, şeffaf davranışlarda bulunması ve alınan kararları çalışanlara açıklamasıdır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 289).

Çalışanların, örgüt içerisinde, örgütsel adaletin eksik olduğunu farketmesi durumunda ise diğer çalışanlara ve yöneticilere güven duygularını yitirmeleri, kendilerini örgüte ait hissetmeme ve örgüte yabancılaşmaları ile

sonuçlanmaktadır (Baş, 2010). Örgütsel adaletin olmadığı bir çalışma ortamında örgütsel güvenin de olması mümkün görünmemektedir. Örgütsel adaleti algılayan çalışanlar örgüte karşı çeşitli davranışlar geliştireceklerdir. Bunlar; çalışan işe gelmekte isteksizlik yaşayacak, örgütte düşük performans ve verimlilikle çalışarak iş yavaşlatma yolunu tercih edecek, gereksiz yere rapor olarak veya farklı şekilde işe devamsızlık yapacak, adaletsizliğin çözümünün sağlanamayacağını düşündüğünde de işten ayrılmayı ve örgütle olan bağı koparmayı tercih edecektir (Zencirkıran ve Keser, 2018:292). Sonuç olarak bu sayılan maddelerin gerçekleşmesi durumunda örgütte işveren devir hızı yükselecek ve adaletsizlik örgüte maliyet olarak geri dönecektir.

2.9.2. Örgütsel Güven ve Bireysel Performans

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi her şeyden önce örgüt çalışanlarının örgüte güven duymasına ve adaletin var olmasına bağlıdır (Toprak, 2006). Çünkü çalışanların örgüte olan güveniyle birlikte kişisel performansı ve örgütsel performansı artmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde karar verme süreçlerinde söz sahibi olmalarının sağlanması ve verilecek kararlarda çalışanların etkili olmalarının sağlanması, fikirlerine değer verildiğinin somut olarak görülmesi örgütlerine daha fazla güven duymalarını sağlamaktadır (Bell ve Mjoli, 2014). Bu bağlamda kişilerin performansı pozitif yönde etkilenmektedir.

Performans, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmesine bir çalışanın veya grubun ne kadar katkı sağladığının her yönüyle ölçümüdür. Çalışanların iş tatmin düzeylerini ve performans düzeylerini arttırmak konusunda üç farklı görüş bildirilmiştir. Bu görüşler şöyle sıralanmaktadır (Paşa, 2007):

- İş tatmini performansı artırır,
- Performans iş tatminine yol açar,
- Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır, şeklinde özetlenebilir.

Güven, çalışanların yeniliğe ve işbirliğine açık olmasını sağlamaktadır. Örgütte güven ikliminin oluşturulmuş olması işgörenlerin motivasyonunu ve iş performanslarını arttırmaktadır. Örgütte çalışanların örgüte, üst yönetime ve çalışma arkadaşlarına olan güven duygusunun yüksek olması, örgüt içerisinde etkinlik ve verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Asunakutlu, 2002). Çalışanların algıladıkları örgütsel etik iklimleri ile duymuş oldukları örgütsel güven çalışanların örgüte karşı algılarına tesir etmektedir. Dolayısıyla çalışanların bireysel performanslarını etkilemektedir (Vogel, 1992). Güven sadece işbirliği için gerekli bir unsur değil, aynı zamanda rekabetçi iş ortamlarında rekabet üstünlüğü sağlamak ve yüksek performans elde edebilmek için gerekli bir unsurdur (Toprak, 2006).

Örgütte çalışanların performansı örgütün başarısını etkilemektedir. Çalışanlar ne kadar iyi performans sergilerse örgüt o derece iyi olmaktadır. Çalışanın bu performansı gösterebilmesi için öncelikle iş tatmininin olması ön koşuldur. İş tatmininin sağlanmasının yolu yaptığı işi anlamlı bulması işinde inisiyatif kullanması ve kendini yetkin ve çıktıya etki edebilecek bir çalışma ortamıyla mümkün olmaktadır. Bunları sağlamada en büyük yük yöneticilerindir (Erdil vd., 2004).

İş tatmini yüksek olan işgörenlerin performansları da yüksek olurken, iş tatmini düşük olan işgörenlerin performansı da düşük olmaktadır (Akıncı, 2002). İş tatmininin oluşabilmesinde de çalışanlara sağlanan imkânlar, kişilerarası ilişkiler, iş ortamı, iş ortamından kaynaklanan nedenler, bireysel nedenler, işletmenin fiziki yapısı, çalışma koşullarının ağırlığı ve iş güvencesi yer almaktadır. Bu bağlamda örgütsel güven, iş tatmini ve dolayısıyla performansı da etkilemektedir (Dinç Özcan, 2011: 124).

Örgüt içerisinde, yönetici, çalışanlardan yüksek performans sağlayabilmek için onların yeteneklerini yakından izlemesi ve başarısını geciktirmeden değerlendirmesi gerekmektedir (Paşa, 2007). Yöneticinin çalışanı değerlendirebilmesi için örgütte performans değerlendirme sisteminin işliyor olması gerekmektedir. Performans değerlendirme, çalışanın, örgüte ne kattığı ile ilgilenen, örgütün hedeflerine bağlılık derecesini baz alan, çalışanın örgütteki tutum ve davranışlarıyla birlikte

ahlaki durumunu değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanan bir kavramdır (Ambrose, 1999).

Performans değerlendirme, bir örgütün bulunduğu çevrede rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin düşmemesi için önem arz etmektedir. Bir işgören işe yerleştirildikten ve hizmet içi eğitimlerini aldıktan sonra, performansının beklenen düzeye nasıl ulaşacağını bilmek isteyecektir. Aldığı performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışan, ilerleme umuduyla, performansını artırmak için daha iyi neler yapılması gerekli olduğunu bilmek istemektedirler. Ayrıca çalışanlar terfi, nakil, ücretlendirme, ceza ve ödül gibi konularda tarafsız, adil ve eşit işlem yapılacağı beklemektedirler. İşgörenler yöneticilerinin kendileriyle ve çalışma şekilleriyle ilgili düşüncelerini de bilmek istemektedirler. İşgörenlerin bu beklentilerinin karşılanması işgörende üst yöneticiye karşı bu inancın oluşabilmesi ancak objektif bir değerlendirmeyle mümkün olmaktadır (Bingöl, 2010: 383). İşgörenin tüm bu beklentilerinin tam, adil ve tarafsız gerçekleştirildiğine olan inancı örgüte olan güven duygusunun artmasını sağlayacaktır. Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır (Paşa, 2007):

- Odaklanma
- Yetkinlik
- Adanma

Odaklanma: Bireysel performansı artırmanın ilk adımı odaklanmayı sağlamaktır. Gerçek performans, şansa ilgisi olmayan, işi şansa bırakmadan nasıl daha iyi bir performansa sahip olabileceği ve bunun için neler yapması gerektiğini bilerek elde edilebilir. Kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen bir yöntemle sahip olunması iş yaşamında performans sağlanabilmesi açısından önemlidir.

Yetkinlik: Yüksek seviyeli performans göstermeyi sağlayan, yetenek, bilgi ve beceriye yetkinlik denir. Yetenek, doğuştan, beceri ise ancak zamanla deneyimle gelişir. Bir başka ifade ile yetkinlikler; dışarıdan gözlenebilen ve değerlendirilebilen davranışlardır. Bu davranışlara örnek; motivasyon, ilgi, yetenek ve kişiliktir. Çalışanların çalıştıkları bölümde ve bireysel olarak

başarı elde edebilmek için örgütün hedef ve amaçları ile uyumlu bilgi ve becerilerini geliştirip, örgütte kullanmaları yetkinlik olarak ifade edilmektedir.

Adanma: Adanma, çalışanın örgütle özdeşleşerek kendini örgüte ait hissetmesi ve örgütün amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirmek için kendi amaçlarıyla uyumlu hale getirmesidir. Ayrıca örgütte uzun süreli çalışma gerekliliği ve devam zorunluluğu hissetmesidir.

2.9.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel güven kavramı, örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilse de kavramsal olarak aralarında farklılık bulunmaktadır. Örgütsel güven, işgörenlerin yöneticisiyle, üst yönetimle ve örgütün hedeflerine olan inancıyla ilgili iken örgütsel bağlılık örgütün hedeflerinin değerlendirilmesi ve bu hedeflerle kimlik bulmadır (Gilbert ve Tang, 1998).

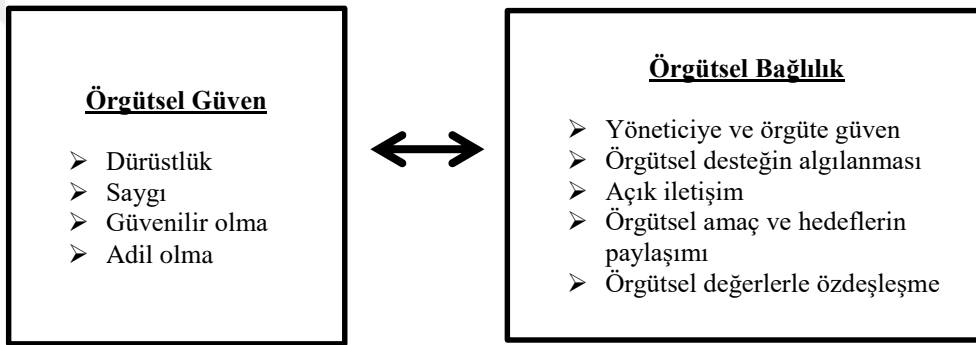
Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek bu hedeflere ulaşmak için gönüllü gayret göstermesi, çabalaması ve örgütte çalışmaya devam etmek istemesidir (Durna ve Eren, 2006).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve kendini oraya ne derecede ait hissettiğidir. Örgütte çalışanların bağlılık seviyelerinin yüksek olması işten ayrılma seviyelerinin o denli düşük olmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde çok fazla kontrol ve gözetime gerek kalmaması için çalışanların birbirleri arasında olan güvene bağlıdır (Neves ve Caetano, 2006). Örgütsel güven, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine bağlılığı yükseldikçe örgüte olan güven duygusu da o oranda artacaktır. Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde güven seviyesini ölçmede kullanılan bir ölçüttür (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgütte bağlılığı sağlamak için güven temelli bir örgüt yapısının olması şarttır. Örgütte etkili bir güven ortamı olması ve bu güven ortamının sürekliliği örgütsel bağlılığı yaratmada etkili olmaktadır. Örgütsel güven ortamına sahip olan işletmeler çalışanlarının bilgi yetenek ve tecrübelerinden örgütsel bağlılık sayesinde en etkin şekilde yararlanabilirler. Temelinde

güvenin olduğu bir bağlılık yaratan örgütler çalışanların bilgi beceri, tecrübe ve yeteneklerinden daha fazla yarar sağlayacaktır (Yılmaz, 2008).

Örgütsel güven, örgüt içerisinde karşılıklı olarak dürüst, saygılı, adaletli ve güvenilir olmaları ile gerçekleşebilmektedir. Bu davranışlar ve tutumlar sayesinde oluşan örgütsel güvenle çalışanların örgüte olan bağlılığı güçlenmektedir. Örgütsel değerler ile özdeşleşen, rahatça iletişim kurulabilen, örgütsel desteğe sahip olan, yöneticisine ve örgüte güven duyan çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerinin paylaşılmasına dayalı olarak örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında şekil 3'te görüldüğü gibi çift taraflı ilişki bulunmaktadır (Demirel, 2008).



Şekil 3: Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki

Kaynak: Demirel, 2008.

Örgüte ve yöneticiye duyulan güven örgüte bağlılık ve örgütü benimseme açısından önem arz etmektedir (Demirel, 2008). Çalışanların verimliliklerinin artması ve örgütsel bağlılığın güçlenmesi örgütsel güvenle olmaktadır (Kaneshiro, 2008). Örgütün tüm çalışanlarına adaletli muamele algısı güvenin sağladığı örgütsel bağlılığı da etkilemektedir (Neves ve Caetano, 2006).

2.9.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini

İş tatmini insan yaşamında, ekonomik ve psikolojik açıdan önemlidir. Çalışanın tatmin seviyesinin yüksek olması örgüt açısından da fayda sağlayacaktır. Çalışanların memnuniyetinin sağlanması örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır. Örgütler sadece müşteri memnuniyetine değil,

çalışanların da memnuniyet düzeyini gösteren iş tatmin seviyesinin artmasına odaklanmalıdır. Bu bağlamda çalışanın iş tatmini, örgüte olan güven duygusunu artıracak ve örgütsel bağlılığın güçlü olması sağlanacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İş tatmininin en önemli özelliği duygusal bir kavram olmasıdır. Bireysel olması sebebi ile çalışanları tatmin seviyesini artırmak yöneticinin görev ve sorumluluğundadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Yüksek güven morali ve verimliliği artırdığını güvenin oluşmasında temel nedenin örgütsel yapı, yöneticiler ve çalışma arkadaşları olduğunu vurgulanmaktadır (Akkoç vd., 2012).

İş tatmini, örgütte çalışanın işinden veya örgütünden memnuniyetini yansıtmaktadır. Örgütlerde yaşanan tatmin ya da mutsuzluk sadece örgütsel ilişkilerde değil çalışanın özel yaşamında da etkili olmaktadır. Örgütlerde iş tatmininin sağlanması huzurlu bir iş ortamının yaratılmasına, motivasyon ve performansın, işe aidiyet duygusunun ve örgüte olan güven duygusunun artmasına katkıda bulunmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:5-6).

Çalışanların iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi, medeni durum gibi etkenlerdir. Bu sayılan unsurlar nedeniyle bireyler tatmini farklı farklı algılamaktadır. Örgütsel faktörler ise; yapılan işin niteliği, yönetim şekli ve denetim biçimi, sosyal güvence, iletişim, ücret, terfi imkânları, rekabet, çalışma ortamı, çalışma şartları ve çalışma arkadaşları şeklinde gruplandırılmaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2007). İş tatmininin mikro ve makro açıdan sağladığı faydalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5: İş Tatmininin Mikro ve Makro Açıdan Sağladığı Faydaları

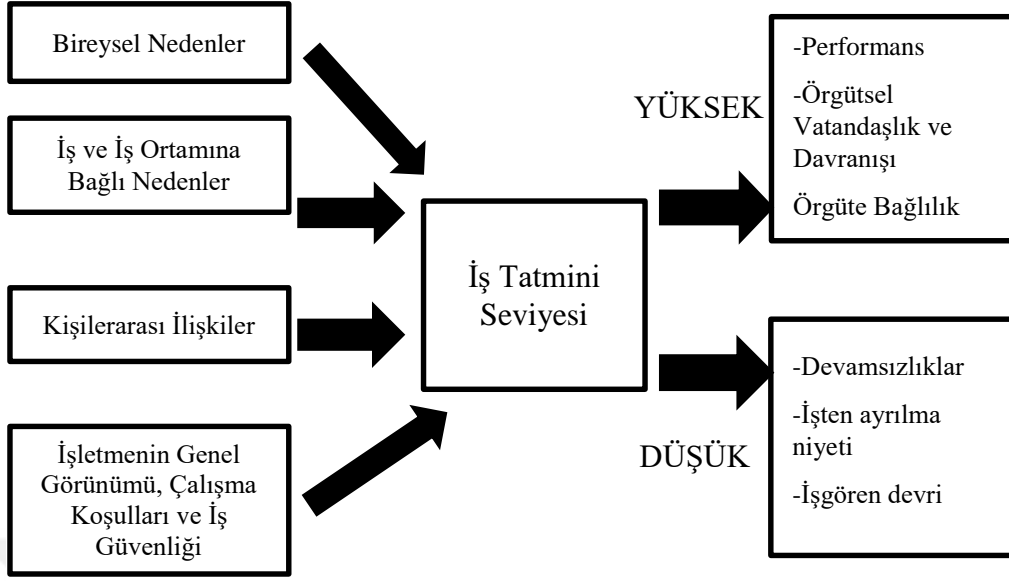
Mikro Açıdan Faydaları	Makro Açıdan Faydaları
<ul style="list-style-type: none">• Kaynaklarının etkin kullanılması,• Verimliliğin artırılması,• Huzurlu bir çalışma ortamının oluşması,• İşgören ve işveren arasında güven oluşması• Kalitenin artması,• Maliyetleri azaltması ve kârlılığın artırılması,• Rekabet edebilirlik avantajı sağlanması,	<ul style="list-style-type: none">• İş tatmini dolayısıyla yaşam tatmini• Toplumun yüksek bireylerden oluşması• İstihdam politikalarının öneminin artması,• Toplumda yaşam doyumu yüksek olan insanlar dolayısıyla güven ortamının sağlanması,• İşletmelerin kârlılığının artması ile devletin vergi gelirlerinin artması,

Kaynak: Berry, 1997.

İş tatmininin olduğu örgütlerde güven iklimi oluşmaktadır. Bunlar birbirinden farklı ancak örgüt içerisinde bağlantılı kavramlardır. Güvenin olduğu örgütte; örgütsel verimlilik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, problem çözme ve karar verme süreçlerine olumlu olarak etki etmektedir. Dolayısıyla çalışan devir hızı, devamsızlık, değişime direnç ve stres düzeyleri azalma gösterecektir (Güçer ve Demirdağ, 2014).

Örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bir bütünün parçası sayılmaktadır. İş tatmini örgüt içerisinde çalışanların iş değişikliğiyle artabilmektedir. Ancak örgüt içerisindeki şartlardan etkilenen örgütsel bağlılık ve güven sonradan meydana gelmekte olan işten ayrılma davranışının en iyi göstergesidir (Taşkın ve Dilek, 2010). Yüksek seviyede güven işbirliğini geliştirirken, etkili adanmışlık, bağlılık ve iş tatmini ile yakın ilişkide olduğu belirtilmekte ve sonucunda örgütsel güven yükseldikçe iş tatmini de artmaktadır (Güçer ve Demirdağ, 2014).

Örgüt içerisinde çalışanın güvene dayalı olan ilişkileri moralini yüksek tutmakta ve iş tatminini artırmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Yönetime ya da üste güven duyma; çalışanda karar vermede kararlara bizzat katılıyor hissi ve karşılıklı güven çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır (Pillai, 1999).



Şekil 4: İş Tatminini Yaratın Faktörler ve İş Tatmin Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Dinç Özcan, 2011:124.

Örgütte güven duygusunun artması rekabet edilebilirlik olanağı sağlarken iş tatmininin artması, örgütün değişiklik yapabilme kabiliyeti gibi kavramların tümü güven algısıyla ilişkilidir (Çiçek ve Şahin Macit, 2016).

2.9.5. Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti

İşgörenlerin içinde bulunduğu örgütte, güven ortamının olması, işten ayrılmaların önlenmesi ve azaltılmasında önem arz etmektedir. Ayrıca işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının belirtisidir. Bu ikisi arasındaki ilişki, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel doyum ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birçok değişkeni de etkilemektedir (Allen, vd., 2005). İşten ayrılma niyeti, çalışanın içinde bulunduğu örgütten ayrılmayı düşünmesi veya planlamasıdır (Rizwan, 2014). Çalışanın örgütten ayrılma niyeti veya isteği, yaş, kıdem ve alternatif iş imkânlarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgütte işgörenin işten ayrılma niyeti; merkezileşme, kurallar ve düzenlemeler, hiyerarşi ve karar alma süreçleri gibi örgütle ilgili olan faktörlere karşılık kişisel algılamalar ile bireylerin düşünce ve tutumları etkilenmektedir. İşgören bu etkilere karşı tepki davranışı geliştirir. Bu davranışlardan işten ayrılma, başka bir örgütte kariyerine devam etme veya

emekliye ayrılma gibi davranışlardan birini seçebilmektedir (Bluedorn, 1982).

Örgüte güvenmemek, olumsuz örgüt iklimi koşulları ve performans düşmesi nedeniyle, çalışanların örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olumsuz etkilenmektedir. İşgörenin kendini örgüte ait hissetmemesi örgütün başarı ya da başarısızlığı ile yakından ilişkilidir (Tüzün ve Çağlar, 2008). İşgörenin örgütle özdeşleşmesi örgüte olan bağlılığını artırırken, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için istekli olacak ve çok daha fazla çaba gösterecektir. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde ise işgören memnuniyeti de düşük olacaktır. Ayrıca düşük bağlılık devamsızlık artışına ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin de artmasına sebep olacaktır (Allen ve Meyer, 1996).

Örgütte işten ayrılma bir sorun niteliğindedir. İşgörenin işten ayrılması örgüte artı maliyet getirir. Bu bağlamda çalışanın yetiştirilmesi için katlanması gereken maddi masraf ve zaman kaybı yaratmaktadır ki bu örgütler tarafından istenilen bir durum değildir (Akbolat vd., 2014).

Örgütlerde daha çok işten ayrılmalar ücretlendirme, güvence, adalet, yetki verme ve örgüt koşullarının problemlili olduğu ve adil olmadığı durumlarda görülmektedir. Bunların dışında işten ayrılmayı etkileyen farklı koşullarda bulunmaktadır (Rusbult vd., 1988). İşten ayrılmayı etkileyen bu koşullar dışsal, örgütsel ve kişisel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Dışsal koşullar; istihdam oranı, iş sahaları ve ekonomik durumdur. Örgütsel koşullar, örgüt içindeki yönetim performansı, çalışan tatmini ve ödüllendirilmedir. Kişisel koşullar ise; yaş, ailevi durum ve bireysel özellikler olarak sayılmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986).

Örgütte örgütsel güven ortamı sağlandığında, örgütün belirsizliklere karşı mücadele yeteneği güçlenmekte ve maliyetler azalmaktadır. Ayrıca işgörenin örgüte güveni ile örgüte olan bağlılığı artarak, örgüt içi çatışmalar ve işten ayrılmalar da azalma gösterecektir (Hexmoor vd., 2006). Örgütlerde, örgütsel güven düzeyi düşük olduğu durumda oluşan olumsuz sonuçlar şöyle sıralanmaktadır (Nyhan, 2000):

- Örgütte merkezileşme düzeyi artar,
- İşgörenlerin değişime direnci artar,
- Takım çalışması azalır,
- Örgütsel bağlılık seviyesi düşer,
- İşten ayrılma niyeti ve işgören devamsızlığı artar,
- İşgören morali ve örgüt performansı azalır,
- İşgörenlerin işlerini yapmasını engelleyen tutum ve davranışlar gelişir,
- Örgütte bürokrasi artar,
- İşgörenlerin bağlılık düzeyi azalır,
- İşgörenlerin verimliliği ve etkililiği azalır.

3. BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Tanımlar

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma veya düşünsel ve davranışsal eylem arasındaki geçici bağlantıyı kurma ile sonuçlanacak bir karar verme sürecini kapsar. Kişinin gelecek bir zaman diliminde örgütten ayrılması olasılığıdır. Bu olasılık kişinin davranışına (örgütten ayrılma), davranışın hedefine (örgüt) ve davranışın ne zaman oluşacağına bağlıdır (Hughes vd., 2010). İşten ayrılma niyetiyle ilgili alan yazında yapılan çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rusbult vd.	1988	İşgörenlerin çalışma ortamından kaynaklı tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir.
Tett ve Meyer	1993	İşten ayrılma davranışının habercisidir.
Barlett	1999	İşten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir karar veya niyettir.
Gaertner	1999	Kendi isteğiyle sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir.
Schyns, Torka ve Gössling	2007	Çalışanın kendi işini veya örgütünü gönüllü olarak değiştirme niyeti
Tepper vd.	2009	Çalışanın sürekli olarak işini bırakma düşüncesinde olması veya alternatif iş olanaklarına yönelmesi olasılığıdır.
Long vd.	2012	İşgörenin yakın gelecekte örgütten ayrılma isteğiyle ilgili düşüncesi
Örücü ve Özaşarlıoğlu	2013	Çalışanın örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyetidir.
Rizwan vd.	2014	Yakın gelecekte ileriye dönük başka bir iş aramalarına yönelik yaptıkları planlamalardır.

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde, yıllar ve isimler değişmesine rağmen hepsinin genel olarak benzer ifadelerden oluştuğu görülmektedir.

3.2. İşten Ayrılma Niyetini Oluşturan Sebepler

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda; iş yükü fazlalığının, rol belirsizliğinin, rol çatışmasının, algılanan adaletsizliğin, kötü yönetim tarzının, işgörenlerin refahına yönelik olmayan insan kaynakları politika ve uygulamalarının, iş güvencesizliğinin, iş tatminsizliğinin ve işgörenler arasındaki uyumsuzluğun bireylerin işten ayrılma niyeti duymaları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Kim, 2014). Bununla birlikte işin özelliklerinin, bireylerin örgüte bağlılık duymamalarının, stres düzeylerinin yüksek olmasının, örgütteki çalışma sürelerinin; ayrıca yaş, cinsiyet, aile yaşamı ve kişilik gibi bireysel özelliklerin de işten ayrılma düşüncesine sebep olduğu ileri sürülmektedir (Chang vd., 2013). Dolayısıyla işten ayrılma niyetine etki eden sebepleri, kişisel sebepler ve örgütsel sebepler olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz.

3.2.1. Kişisel Sebepler

Çalışanların çeşitli sebeplerden işten ayrılma isteği oluşabilmektedir. Bu istekleri farklı iş arayışları veya farklı beklentilerden kaynaklanabilmektedir. İşten ayrılma isteğinin sebebi çalışandan çalışana değişiklik gösterse de bazı belli başlı bireysel ayrılma başlıkları söz konusudur. Bunlar; medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, deneyim süresi gibi pek çok faktör sayılabilmektedir. Yaşın ilerlemesi örgüte olan bağlılığı artırmakta ve işten ayrılma isteğinde de azalmaya neden olmaktadır. Örgütte çalışılan sürenin fazlalığı da işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olmaktadır. İşten ayrılma isteğinde cinsiyetin etkisi büyüktür. Kişisel işten ayrılma sebeplerinde bir diğeri ise eğitimidir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılmaya daha fazla niyetlenmektedir (Yanık, 2014).

İşi bırakmaya yönelik niyet pek çok bireysel faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında demografik özellikler, nüfusa dayalı parametreler, göreve ilişkin zaman kısıtlamaları, beceri, yetenek ve statü itibarıyla göreve uyumsuzluk, farklı iş bulabilme imkânının olması işi bırakmaya yönelik niyet için belirleyici nitelikler olduğu ileri sürülmektedir (Arnold ve Feldman 1982). İşgörenlerin kişisel hayat standartları ile alakalı unsurların da işten

ayrılma niyeti üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Omar, 2013):

- Yaşam koşullarında meydana gelen değişiklikler,
- Farklı işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerinde oluşan evlenme, ölüm gibi değişiklikler,
- Yaşla alâkalı zorunluluklar; yaş ilerledikçe ve tecrübe süresi yükseldikçe işten ayrılma niyetinin düşmesi,
- Eğitim ve öğrenim gereksinimleri; eğitim seviyesi ve mesleki seviye arttıkça işten ayrılma niyeti yükseliyor,
- Sağlık durumu, birtakım psikolojik veya fiziksel sebepler,
- İşle alâkalı olan beklentilerin gerçekleşmemesidir.

Çalışanlar olumsuz bir durum ve davranışla karşı karşıya kaldığı durumlarda işten ayrılma niyetine girebilmektedir. Olumsuz durumlar neticesinde kişide kırılganlık durumu oluşmakta ve kendini huzursuz ve mutsuz hissetmektedir. Kendini mutsuz hisseden birey iş ortamında kendini sınırlamaya başlamaktadır. Ayrıca olumsuz davranışlar, çalışanın mücadele gücünü yitirmesine ve psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Nogueira vd., 2017).

3.2.2. Örgütsel Sebepler

İşten ayrılma niyeti yönetim bilimcilerin ve sosyologların üzerinde durduğu bir konudur. İşten ayrılma niyetinin, üzerinde durulan bir konu olmasının nedeni işten ayrılma niyetinin örgütte olumsuz etki yaratmasıdır. Örgütte işten ayrılma öncelikle işe alma sonucu oluşan maliyet, işe alıştırmanın getirdiği maliyet ve hizmet içi eğitimlerin maliyetleri şeklinde maliyetler yüklemektedir. Ayrıca işten ayrılmalar örgütte, bilgi, kültür, yetenek ve işgücü kaybına neden olmaktadır (Harvey vd., 2008).

İşten ayrılma sebepleri arasında örgüt içerisinde çalışanın kendini rahat, güvende hissetmemesi ve fiziki şartların kötü olmasıdır (Hellman, 1997). Örgütte geçirilen zaman evde geçirilen zamanı aşmış durumdadır. Bu nedenle çalışanların iş ortamının rahat ve konforlu olması önem arz etmektedir. Çalışanın fiziksel şartları (ısı, havalandırma, ışık, gürültü) düzgün olan bir iş

yerinde çalışması stres düzeyini düşürecektir (Zencirkıran ve Keser, 2018:132).

Çalışanların örgütte çalışma arkadaşları ve yönetimle kuracakları iyi ilişkiler, örgütün tüm çalışanlara adaletli davranıyor algısı, çalışanların emeklerinin karşılığı olan ücretin beklenenin altında olmaması çalışanın memnuniyet düzeyini arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işiyle ilgili bu memnuniyeti onu işten ayrılma niyetinden uzaklaştırmaktadır. Ancak bunun tersi durum söz konusu olduğunda ise çalışan örgüt ile ilgili olumsuz tutumlara sahip olup işten ayrılma niyetine girebilmektedir (Reed vd., 1994).

Örgüte bağlı unsurlardan biri olan örgüt yapısı, ücretlendirme, kurumsallaşma derecesi, uzmanlaşma düzeyi, eğitim ve geliştirme sistemleri, yönetsel kadro genişliği, kontrol alanı gibi nedenler işi bırakma niyeti üzerinde belirleyici olmaktadır (Çakır, 2007).

Örgütten işgörenin ayrılması örgütü farklı farklı yönlerden olumsuz etkilemektedir. İşgörenin işten ayrıldıktan sonra aynı yaptığı işi başka rakip bir firmada yapma ihtimali bulunmaktadır. İşgörenin başka bir örgütte iş yaşamını sürdürmesi örgütü hem rekabet düzeyi açısından hem de işgörenin yetiştirilme aşamasındaki maliyetlere katlanması ve zaman açısından örgüt tümüyle zarara uğramaktadır (Ayhan, 2013:1).

Bir işgörenin işten ayrılmasıyla, örgütteki diğer işgörenler yeni gelecek veya gelen kişiyle uyum sorunları yaşayabilmektedir. Ayrıca işten ayrılmalar sonucunda, örgütte diğer işgörenler arasında endişe, kaygı ve stres sorunları ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu durum, işgörenler arasındaki iletişim ve etkileşimin de bozulmasına neden olmaktadır (Polat ve Meydan, 2010). Örgüt içerisinde işgörenler arasında bu olumsuzlukların yaşanmaması için işgörenin işi bırakmasını etkileyebilecek her türlü sorun, örgütler tarafından zamanında tespit edilerek, gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Arı vd., 2010). İşgörenin işten ayrılma niyetine girmesinde etkili olabilecek olan örgüt içi etmenler şöyle sıralanmaktadır (Ökten, 2008):

- Çalışma koşullarında eşitsizlik ve işte yer değiştirmenin çok olması,
- Ağır iş yükü, çalışılan işin türü ve iş koşullarının hijyen durumunun olmaması,

- Ulaşım olanaklarının kıtlığı, iş yerinin servis imkânının olmaması,
- Adaletli ücretlendirme sisteminin olmaması,
- Performans değerlendirmenin işgörenin çalışma gayretine göre iyi yapılmamasıdır.

İşgörenlerin aşırı iş yükü ile çalışmaları, duygusal olarak yorgunluğa ve işten ayrılmalara neden olabilmektedir (Bozdoğan, 2020). Örgütün kendilerine adil ve eşit davrandığını düşünen işgören verdiği en küçük emeğin bile karşılıksız kalmayacağını düşünerek daha fazla çalışmaktadır. Bu durumun aksine, çalışana aşırı iş yüklemek ve karşılığında işgörenin emeğinin karşılanmaması örgüte olan güvenin azalmasına ve işten ayrılmalara neden olmaktadır (Benkhoff, 1997).

Örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışan işten ayrılmaya niyetlenmez. Ancak tatmin ve bağlılık derecesi düşük işgörenin örgütten ayrılması, diğer çalışanları olumsuz etkilenmesine ve iş kaybına neden olmaktadır (Yıldız vd., 2013).

3.3. İşgücü Devir Oranı

İşgören devrinin örgütler açısından önemi incelendiğinde, işten çıkarılmalardan çok işten ayrılmaların işletmeye daha fazla olumsuz etkisinin olacağı öngörülmektedir. Ayrıca işgören devir hızının yüksekliği, işletmelerin sonraki dönemlerde yaşayacağı kötü gidişatın da belirtisi olabilmektedir (Zawacki, 1993). İşgücü devrinin en önemli belirleyicilerinden birinin işten ayrılma niyeti olduğu düşünülmektedir (Elangovan, 2001).

İş gören devir hızı örgütler açısından önemli olduğu kadar çalışan açısından da önemlidir. Devir hızını aşağılarda tutmak isteyen örgütlerin çalışanını memnun etme, beklentilerini makul bir şekilde karşılama, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme gibi konuları profesyonelce yönetmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle devir hızının belli seviyelerde kalmasını sağlayacak, çalışanından yüksek şekilde fayda sağlayacak ve yeniden işe alma maliyetlerine de katlanmak zorunda kalmayacaktır. İş gücü devri aynı

zamanda ülke ekonomisi açısından ve karlılığın artırılması bakımından çözüme kavuşturulması gereken bir sorundur (Tütüncü ve Demir, 2003).

İşgörenin çalıştığı ortamda strese maruz kalması da devir hızını artıran sebepler arasında sayılmaktadır. Stresli çalışma ortamında çalışmak istemeyen çalışan bir müddet sonra işten ayrılmayı tercih edebilmektedir. Bu da işgücü devir hızını yükseltmektedir. İşgücü devir hızının yüksek olması örgüt açısından maliyet anlamına gelirken, çalışanlar açısından ise farklı bir iş ortamına gitme ve düzenin bozulması anlamına gelmektedir. İşgücü devir hızının yüksekliği örgütün çalışılması arzulan bir yer olmadığına göstergesidir. Bu bağlamda hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz bir durumdur (Zencirkıran ve Keser, 2018:145).

İşgücü devrini etkileyen faktörlerden birisi de terfi (ilerleme)dir. Çalışan personelin terfi olanaklarının olmaması özellikle liyakat sahibi personelin işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Bu durumu ortadan kaldırabilmek için işletmeler özendirici ücret politikaları, teşvik ve prim uygulaması yaparak maddi yönden çalışanını desteklemelidir. Ayrıca bununla birlikte personelin tatmininin sağlanması ve motivasyonun artırılması hem çalışanı örgütte tutmayı sağlayacak hem de işgören devir hızının yükselmesine engel olacaktır (Çakınberk vd., 2011). Çalışanın kendi hak ettiği terfiyi hak etmediğini düşündüğü bir personelin alması çalışanda iş tatminsizliği, isteksiz çalışma ve işten ayrılmalarıyla sonuçlanmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:117). İş tatminine ulaşamamış kişinin işini terk etmesi daha fazla görülmektedir (Zeffane, 1994).

İşten ayrılma örgütler için olumsuz olarak değerlendirilse de iş gücü devir hızının düşük ya da hiç olmaması örgütü yeni, yetenekli, yüksek nitelikli ve deneyimli çalışanları işe alamaz hale getirmektedir. Bu nedenle işten ayrılma hızının değerlendirmesi durumu örgütten örgüte ve sektörden sektöre değişiklik göstermektedir. Devir hızı oranlarının iyi ya da kötü diye değerlendirirken bu durum göz ardı edilmemelidir (Collini vd., 2015).

3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılmaların iki farklı yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, gönüllü işten ayrılma iken ikincisi ise, işgörenin örgüt tarafından çıkarılmasıdır. İşgörenin gönüllü olarak örgütten ayrılması kendi isteği ile gerçekleşirken, işgörenin işten çıkarılması ise örgüt tarafından alınan kararlarla gerçekleşir (Shaw vd., 1998). Bu sayılan işten ayrılmalardan örgüte en çok zarar vereni ve örgütü en çok etkileyeni gönüllü işten ayrılmadır. İşten ayrılmaların azaltılabilmesi için işe alımlarda doğru kişileri seçmek, örgüte uygun olmayanları işten çıkarmak, örgüte katkısı fazla olan çalışanı ödüllendirmek, çalışanın moral ve motivasyonunu ön planda tutmak örgütün alabileceği önlemler arasındadır (Çınar vd., 2014).

Muchinsky ve Morrow (1980)'a göre çalışanların işten ayrılma niyetinin azalması için alınacak önlemler arasında kurumsallaşma düzeyinin artırılması, yönetimde katılımcı bir anlayışın benimsenmesi, biçimsel bir yapının hayata geçirilmesi, ödül ve ceza sistemlerinde adaletli davranılması gibi nitelikler bulunmaktadır.

Akyüz ve Yılmaz'a göre (2015) çalışanların işten ayrılma niyetlerine engel olabilmek için; çalışanlarına oryantasyon eğitimi vermeleri, kariyerleriyle ilgili planlarına destek olmaları, vermiş oldukları sözlerini tutmaları ve her çalışanına aynı ve adaletli davranmaları gerekmektedir.

İşgören emeğinin karşılığının verilmediğini, adaletli olmayan bir dağılımın yapıldığını ve kazancının ihtiyaçlarını gidermek adına yeterli olmadığını düşündüğü anlarda mevcut işinden çıkmayı düşünmektedir. Örgütler çalışanlarının işten ayrılmalarını önleyebilmek için hak ettiği ücreti ödemelidir. Ayrıca maaşına ek olarak performans karşılığı gibi ek ücretler ilave ederek çalışanın işte kalması sağlanabilir (Hirschfeld vd., 2002).

İşten ayrılmada önemli bir etkende iş güvencesidir. İş güvencesi hem toplumsal hem de bireysel sorunlara yol açabilmektedir. İnsanların en büyük ihtiyaçlarından biri güvendir. Çalışan işten çıkarılma korkusu olmadan işinde çalışmayı istemektedir. Bu ancak çalışanların iş ortamında olmasını arzu ettikleri güvence sistemine dâhil olmaları ile mümkün olmaktadır

(Zencirkıran ve Keser, 2018:114). Güvenceye sahip çalışanın iş ortamında daha uyumlu, daha verimli olduğu ve işten ayrılma niyeti de daha düşük olduğu görülmektedir. Çalışanın iş ve sosyal güvenlik garantisiyle çalışması ya da kadrolu olarak çalışması işten ayrılmaları engelleyen bir unsurdur (Tütüncü ve Demir, 2003).

Kişiler öncelikli olarak özel hayatında olduğu gibi çalışma hayatında da belirsizlikleri netleştirmek istemektedir. Belirsizlik istenilen bir durum değildir. İşgören örgüt içerisindeki belirsizliğin ortadan kaldırılması için çaba gösterecek ancak başarılı olamazsa işten ayrılma yolunu tercih edecektir. Bu nedenle olumsuzluklar yaşanmaması için işgören yaptığı işle ilgili tam ve net bilgilendirilmelidir (Kassing vd., 2012).

3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma hem çalışan hem de örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Olumlu iş fırsatlarının olması çalışanın işten ayrılma kararıyla sonuçlanmaktadır. Çalışanın işten ayrılması ekonomik anlamda durumunu iyileştirmek için bir fırsat sağlamaktadır. İşgörenler örgüt içerisinde beceri ve yeteneklerini daha fazla kullanabileceği iş aramaktadır. Kariyerlerinde iş değişikliğine gitme de çalışan açısından olumlu yanı, yeni iş becerileri geliştirme şansı sağlamaktadır Bunlar çalışanlara olumlu etkiler olarak sayılırken işten ayrılmaların çalışana olumsuz etkileri de olmaktadır. Bu olumsuz etkilerin başında çalışan kıdem ve kazanılmış haklarını kaybetmektedir. Ayrıca okul çağında çocuğu olan çalışanın işten ayrılması düzenlerinin bozulmasına ve hayatlarının sekteye uğratmasına neden olmaktadır. Çalışanın işten ayrılmasının kuruluşlar için çeşitli avantajlara yol açtığını, başlıca avantajlarının; performansı kötü olan bir çalışanın yerine başka çalışan alınması, zorlu rekabet karşısında işgücü giderlerinin azaltılması ve kalan çalışanlarla daha sağlam ilişkiler geliştirilmesi olduğu ifade edilmektedir. Örgüt açısından işten ayrılmanın bir diğer olumlu sonucu yenilik artışı ve çalışan motivasyonudur (Bozdoğan, 2020).

Örgüt için işten ayrılmanın olumlu sonucu olarak; işten ayrılma süreci örgüte yeni gelen çalışanlarla taze kan ve yeni fikirler getirdiği

belirtilmektedir. Bu süreç örgütü canlı ve diri tutarak sürekli değişen pazara hızlı adapte olmasını sağlamaktadır (Dalton, 1979).

Örgüt açısından işten ayrılmanın olumsuz sonuçları arasında maliyet gelmektedir. İş bırakma niyeti ortaya koyduğu sonuçlar itibariyle bordroda gözlenen maliyetlerin azalmasını sağlamakta ancak idari maliyet kalemlerini artırmaktadır (Muchinsky ve Morrow, 1980). İşten ayrılan çalışanın yerine yeni işe alım, seçme, eğitim ve geliştirme giderleri ortaya çıkmaktadır. Örgütte özellikle değerli ve tecrübeli bir çalışanın ayrılması durumunda işgörene yapılan tüm yatırım boşa çıkacağından, örgütler çalışanların işten ayrılmasını önleme yollarını aramak durumundadır (De Moura vd., 2009). Profesyonel bir çalışanın örgütten ayrılması örgüt için tehlike oluşturmaktadır. Bu tehlikenin büyüklüğü işletmeye ve sektöre göre değişiklik göstermektedir. Tehlikenin ne derece hisedildiği örgütün türü, yapısı ve büyüklüğü gibi faktörlere bağlıdır (Urbancov ve Linhartov, 2011).

Örgütlerin işten ayrılma sonucunda yetkin çalışanlarını kaybetmekten kaçınması (Govaerts, 2011), yeni işe alacağı çalışanın eğitim maliyetlerine katlanmamak adına, çalışanlarını elde tutmak için bu süreci iyi yönetmek zorundadır (Kim, 2014). Aşağıda işten ayrılma davranışının örgütler ve çalışanlar açısından olumlu sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: İşten Ayrılma Davranışının Olumlu Sonuçları

Örgüt açısından	İşten ayrılan açısından	İşine devam eden açısından
Performansı düşük olan birinin yerine daha iyi performans gösterecek birinin alınması	Çalışanın gelirinde ekonomik iyileşme	Örgüt içinde farklı birimlere geçebilme fırsatı
Örgütte yeni çalışanın katılımıyla yeni bilgi ve teknolojinin katılması	Kariyer gelişim fırsatı	Örgütte çalışanların yeni gelenlerle uyumunun teşvik edilmesi
Örgüt içi hareketliliğin artması	Daha iyi uyum sağlayabileceği bir iş imkânı bulması	Örgüte güven ve bağlılığın artması
Örgüt içi çalışanların memnuniyetinin ve tatminin artması	İşsizlik imkânlarına sahip olunması	İş tatminin artması
Kuralların yenilenmesi olanağı ve değişikliklerin teşvik edilmesi	Kişisel gelişim fırsatları	Örgüte karşı daha fazla sorumluluk duyma
Maliyetlerin azaltılması	Kişisel etkinliği geliştirme fırsatı	

Kaynak: Acar, 2014.

İşten ayrılma davranışının örgütler ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçları ise tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: İşten Ayrılma Davranışının Olumsuz Sonuçları

Örgüt açısından	İşten ayrılan açısından	İşte kalan açısından
İşe alımda kaybedilen para ve zaman	O işe girmek için olan tüm uğraşlarının boşa gitmesi	İşyerinde çalışanlar arasında iletişim kopukluğu
Yeni eleman arama, bulma ve ilan vb. maliyetler	Kıdem tazminatı gibi haklarını kaybetmesi	Tecrübeli ve işi bilen arkadaşının kaybı
Örgütte iletişim ve sosyal etkileşimin olumsuz etkilenmesi	Sosyal güvence sisteminin sağladığı haklardan mahrum kalması	İş tatmininde düşüş
Üretimin sekteye uğraması	İş değiştirmenin oluşturacağı gerginlik ve stres	İşten ayrılanın yerine yeri biri gelene kadar olan zamanda iş yükünün artması
Eğitilmiş personelin performansından mahrum kalma	Kariyer planlarının gerilemesi	İşyerinde uyumun düşmesi ve düzenin bozulması
Örgüt içinde tatmin düzeyinin düşmesi	Eşinin kariyer planlarının da değişime uğraması	İşe karşı isteksizlik ve bağlılığın azalması
Örgütte işten ayrılma devir hızının yükselme olasılığı	Ekonomik olarak yeni bir iş bulana kadar olan süreçte ödemeler güçlüğü yaşaması	Örgüte olan güvenin azalması
Ayrılanların örgüt için negatif bir profil oluşturması		İşten ayrılma eğiliminin artması

Kaynak: Acar, 2014.

Tabloda görüldüğü üzere işten ayrılma davranışı, örgütleri, işten ayrılanları ve işe devam edenleri olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Örgüt açısından bakıldığında; yeni bilgi ve teknolojiye hâkim ve daha fazla performans gösterecek çalışanın örgüte katılması olumlu gözükürken, işe alımda kaybedilen para ve zaman maliyetleri artıracaktır. İşgören iş değişikliği ile kariyer gelişimi ve ekonomik iyileşme fırsatlarına sahip olacağı olumlu faktörler iken, iş bulana kadar gelir kaybına uğrama, stres ve aile düzeninde değişiklikler işgörenin yaşayacağı olumsuzluklardandır. İşte kalanlar açısından bakıldığında ise; terfi imkânı bulma, örgüte olan bağlılığın, örgütsel güvenin ve iş tatmininin artması olumlu sayılırken, işte kalanın, yeni çalışan gelene kadar iş yükünün artması, iş yerinde uyumun düşmesi, örgüte bağlılığın, örgüte güvenin, iş tatmininin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi olumsuzluklar yaşamasına sebep olacaktır.

4. BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Edirne’de faaliyet gösteren 5, 4, 3 yıldızlı ve butik otellerde çalışanlardan elde edilen veriler ile cam tavanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Ayrıca değişkenlerin demografik özelliklerine göre farklılıklarına bakılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; cam tavanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine olan ilişki ve etkisini ortaya koymaya çalışmaktır. Bu amaca yönelik olarak literatür taraması yapılarak, ardından Edirne ili içerisindeki 5, 4, 3 yıldızlı ve butik otel işletmelerinin çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu çalışma, hizmet sektöründe çalışanların ve özellikle kadın çalışanların sayısının artmasıyla birlikte cam tavan sendromuna maruz kalma durumları, örgüt içerisindeki güvene ve işten ayrılma niyeti ile ilişki ve etkisini ortaya koyarak, duruma ilişkin çözüm önerileri sunmaktadır. Ayrıca ileride yapılacak farklı çalışmalara ışık tutması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında, Edirne’de faaliyet gösteren 5, 4, 3 yıldızlı ve butik otellerde çalışanlar tercih edilmiştir. Edirne ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin sayısı T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Edirne İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden alınan verilere göre; 2020 yılında 5, 4, 3 yıldızlı olmak üzere toplamda 27 tane tescilli konaklama işletmesi bulunmaktadır (www.edirnekulturturizm.gov.tr). Ayrıca ilde bulunan butik otel işletmeleri de çalışma evrenine dâhil edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada katılımcıların anket formuna doğru ve samimi cevaplar verdikleri ve araştırma sorularına ilişkin ifadeleri cevaplayacak bilgi düzeylerinin yeterli olduğu varsayılmıştır. Ankete yanıt verecek çalışanlara cevaplarının öncesinde kendi ya da otel isimlerinin sorulmadığı, alınacak cevapların tez çalışması için kullanılacağı ve sorulara samimi yanıtlar verilmesi gerektiği açıklanmıştır.

Araştırma yapılırken bazı kısıtlamalarla karşılaşılmıştır. Bu kısıtlamalardan en önemlisi çalışmanın mesai saatleri içerisinde yapılması ve çalışanların anket sorularını cevaplama konusunda çekingen davranmalarıdır. Ayrıca, dünya çapında yaşanan Covid-19 salgın hastalığın yaşanıyor olmasından dolayı çalışanların büyük bir kısmı işletme tarafından ya zorunlu izine ayrılmıştır ya da karantina kapsamında işe gelememiştir. Ayrıca salgın sebebi ile düşük kapasite ve esnek çalışma düzenine geçilmiş olması çalışan sayısının belirlenmesi ve daha fazla çalışana ulaşılmada engel teşkil etmiştir. Ek olarak, kurumların tam çalışan sayısı vermektan kaçınmaları yine çalışmanın sınırlılıklarındandır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle cam tavan sendromu, örgütsel güven ve işten ayrılma ile ilgili literatür taraması yapılmış ve daha sonra çalışma alan araştırması ile desteklenmiştir. Çalışmada literatür araştırması sonrasında elde edilen bilgiler çerçevesinde, nicel araştırma yöntemi içerisinde yer alan anket tekniği kullanılmıştır. Oluşturulan anket ile çalışanların cam tavan sendromu algısının örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler ile değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla nicel yöntem uygulanmıştır. Nicel yöntem kapsamı içinde olan anket; en genel anlamıyla, katılımcının daha önceden hazırlanmış belli bir sıralamada ve yapıdan oluşan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemidir (Altunışık vd. 2007: 68). Anket uygulamasında geçerli sonuçlara ulaşabilmek amacıyla kullanılan anket soru formundaki ifadeler, konusunda uzman akademisyenlere

danışılarak değerlendirilip, düzeltilmesi yapıldıktan sonra anket son şeklini almıştır. Anket uygulaması 20.09.2020 ile 01.11.2020 tarih aralığında örneklem olarak seçilen konaklama işletmelerine gidilerek bırak topla tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine ait dağılımları belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizinin yanında ölçeklere ait düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. İlk olarak elde edilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen verilerin dağılımlarını belirlemek için normal dağılım analizlerinden Kolmogorov-Smirnova analizi yapılarak verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile ortalama-medyan değerlerin yakınlığı incelenmiş verilerin dağılımın normal dağıldığı belirlenmiştir. Verilerin dağılımın normal olması sonucu alt problemlere ilişkin analizlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Anova analizi sonucu anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post-hoc testlerinden tukey ve scheffe analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki için korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Edirne'de bulunan 5, 4, 3 yıldızlı ve butik otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Edirne ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısı Edirne İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre 27 tane tescilli işletme ve yatırım belgeli konaklama işletmesi bulunmaktadır. Son yıllarda Edirne'ye yerli ve yabancı turistlerin ziyareti artmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığının 2019 yılı için yayınladığı raporda Edirne, İstanbul'dan sonra 2019 yılının Ocak-Mart aylarında en çok yabancı ziyaretçi alan ikinci il olmuştur (edirne.ktb.gov.tr. 2020). Edirne İl Turizm Müdürlüğünden alınan turizm işletmeli belgeye sahip 27 otel işletmesi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı 27 işletmenin çalışan sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. 3 yıldızlı 3 işletme ve 5

butik otel işletmesinden çalışan sayısı bilgisi alınamamıştır. Geri kalan 19 işletmenin çalışan sayısı aşağıdaki gibidir.

Tablo 9: Araştırmanın Evren Büyüklüğü

Otel Yıldızı	Otel Sayısı	Çalışan Sayısı
5 Yıldızlı Otel	2	72
4 Yıldızlı Otel	2	117
3 Yıldızlı Otel	6	93
Butik Otel	9	141
Toplam	19	423

Tablo 9’da görüldüğü gibi çalışmanın evreni en az 423 kişi ve üzerinde bir büyüklüktedir. Ayrıca anketin uygulandığı dönemde küresel salgının hala devam ediyor olması (Covit-19), esnek çalışma saatlerinin uygulanıyor olması ve olası hastalık şüphesi ile karantinaya alınan personelin iş yerinde bulunamaması gibi sebepler ile çalışanların sayısında değişikliklere sebep olmuştur. Dolayısı ile tam sayıya ulaşılamamaktadır. Uygulamanın yapıldığı tarihler arasında tüm çalışanlara ulaşabilmek mümkün olmadığı için kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kolayda örnekleme yönteminde, deneğe kolay ulaşım ve ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesi söz konusudur (Altunışık vd. 2007:132).

Örneklem büyüklüğünü etkileyen 3 faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki örneklem hatası, ikinci faktör hedef kitledeki bireylerin araştırmaya konu olan özellik bakımından ne derecede benzerlik gösterdikleridir. Etki eden faktörlerden sonuncusu ise kabul edilen anlamlılık düzeyidir. Kullanılabilecek anlamlılık düzeyi değerleri teorik olarak sonsuzdur. Ancak bilimsel çalışmalarda 0.01 ve 0.05 değerleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Sosyal bilimlere dayalı araştırmalarda çoğu kez 0.05 anlamlılık düzeyi yeterli olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014:87-88).

Aşağıdaki şekilde farklı sayıdaki evren büyüklükleri için tahmini belirlenen örneklem sayıları gösterilmektedir.

Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%95 güven düzeyi)	Örneklemden Evrenin %'si	Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%99 güven düzeyi)	Örneklemden Evrenin %'si
50	44	88,0	200	171	85,5
100	80	80,0	500	352	70,4
500	222	44,4	1.000	543	54,3
1.000	286	28,6	2.000	745	37,2
5.000	370	7,4	5.000	960	19,2
10.000	385	3,9	10.000	1061	10,6
100.000	398	0,4	20.000	1121	5,6
1.000.000	400	0,04	50.000	1160	2,3
10.000.000	400	0,004	100.000	1173	1,2

Şekil 5: Farklı Evren Büyüklükleri İçin Hesaplanmış Örneklem Büyüklüğü

Kaynak: Neuman, 2010: 351.

Bu araştırmanın evrene ulaşabilmek adına 400 anket dağıtılmış 256 adet anketin geri dönüşü olmuştur. Eksik doldurulan anketlerin elenmesinden sonra analiz sırasında aykırı değerler çıkarılmıştır. Toplamda 245 adet anketin verileri, SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

Anket soru formu ise dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, çalıştıkları departman, gelir, deneyim süresi, eğitim, pozisyon ve otelin yıldız sayısı gibi demografik sorular, ikinci bölümde cam tavan ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel güven ölçeği, dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler, 5'li Likert Tipi Puanlama sistemi ile cevaplandırılmaktadır (1=Kesinlikle katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum). Çalışmada kullanılan ölçekler geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerdir. Cam tavan sendromu ölçeği *Karaca (2007)*, *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, örgütsel güven ölçeği *Özdemir (2020)*, *Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, işten ayrılma niyeti ölçeği *Naktiyok, (2015)*'dan alınarak kullanılmıştır. Dört bölüm olarak düzenlenen ankette 9 tane demografik ve olgusal değişkenlere yönelik, 34 tane cam tavan

sendromuna, 27 tane örgütsel güvene ve 4 tanede işten ayrılma niyetine yönelik olarak toplam 75 soru katılımcılara sorulmuştur.

Cam tavan sendromu ölçeği 7 boyuttan oluşmaktadır. Bu doğrultuda 1. sorudan 4. soruya kadar olan kısım “çoklu rol üstlenme” boyutunu içeren sorulardan, 5. sorudan 11. soruya kadar olan kısımdakiler “kadınların kişisel tercih algıları” içeren sorulardan, 12. sorudan 19. soruya kadar “örgüt kültürü ve örgüt politikaları” boyutunu içeren sorulardan, 20. sorudan 22. soruya kadar “informal iletişim ağı” boyutlarını içeren sorulardan, 23. ve 24. sorular “mentorluk” boyutunu içeren sorulardan, 25. sorudan 29. soruya kadar “mesleki ayırım” boyutunu içeren sorulardan, 30. soru ile 34. soruya kadar olan sorular ise “stereotipler” boyutlarını içeren sorulardan oluşmaktadır. Örgütsel güven ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. 1. Sorudan 6. Soruya kadar olan kısım “örgüte güven” boyutunu içeren sorulardan, 7. sorudan 18. soruya kadar olan “yöneticiye güven” boyutunu içeren sorulardan, 19. sorudan 27. soruya kadar olan sorular ise “çalışma arkadaşlarına güven” boyutlarını içeren sorulardan oluşmaktadır. İşten ayrılma niyetine ilişkin ölçek ise 4 adet sorunun olduğu tek boyuttan oluşmaktadır.

4.6. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırma sonucunda anket formu Cronbach Alpha güvenilirlik testine tabi tutularak kabul edilebilir oranda olduğu saptanmıştır. Ankette olumsuzluk içeren ifadeler ters kodlama uygulanmıştır. Özellikle algı ve tutum ölçümünde geçerli olan güvenilirlik, bir araştırmanın farklı ortam ve zamanlarda tekrarlanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceğinin göstergesidir. Güvenilirliğin hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem Alfa modeli (Cronbach Alpha Coefficient)'dir. Alfa katsayısı, ölçek içerisinde bulunan ifadelerin tutarlılığını ölçmektedir. Güvenilirlik analizinde kullanılan ölçüt, her bir değişken ve soru havuzunun toplamı için hesaplanan Cronbach Alpha değeridir. Bu değer, “0” ile “1” arasında değişmektedir. Alfa değeri; ,60 ile ,80 arasında olduğunda güvenilirliğin iyi; ,80 ile 1,00 arasında olduğunda ise güvenilirliğin yüksek

olduğu belirtilmektedir (Kozak, 2018:132). Ölçeklere ilişkin güvenilirlik değerleri aşağıda Tablo 10’da gösterilmektedir:

Tablo 10: Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Cam Tavan Ölçeği	34	0,756
Örgütsel Güven Ölçeği	27	0,949
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	4	0,901

4.7. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H₁: Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile mesleki pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Katılımcıların örgütsel güven algıları (alt boyutları) cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H₆: Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık beklenmez.

H₇: Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₉: Cam tavan sendromu ve örgüte güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₀: Cam tavan sendromu ve işten ayrılma niyetinin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.8. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anket çalışması sonucunda toplanan verilerin demografik özelliklerine göre dağılımına bakılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 11’de gösterilmektedir:

Tablo 11: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)	Özellikler	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim		
Kadın	125	51	İlkokul-Orta	34	13,9
Erkek	120	49	Lise	66	26,9
Toplam	245	100	Ön lisans	55	22,4
Medeni Durum			Lisans	76	31
Evli	124	50,6	Yüksek Lisans	11	4,5
Bekâr	121	49,4	Doktora	3	1,2
Toplam	245	100	Toplam	245	100
Yaş			Departman		
20 yaş ve altı	6	2,4	Ön büro	72	29,4
21-30 yaş	122	49,8	Yiyecek-ıçecek	54	22
31-40 yaş	71	29	Kat hizmetleri	62	25,3
41 ve üzeri yaş	46	18,8	İnsan kaynakları	16	6,5
Toplam	245	100	Muhasebe	17	6,9
Pozisyon			Satış-pazarla	9	3,7
Departman Müdürü	20	8,2	Güvenlik	6	2,4
Departman Şefi	39	15,9	Diğer	9	3,7
Eleman	186	75,9	Toplam	245	100
Toplam	245	100	Deneyim		
Gelir			1 den az ve 2 yıl	24	9,8
Asgari ücret altı	4	1,6	3-5 yıl	30	12,2
Asgari ücret-3000	190	77,6	6-8 yıl	69	28,2
3001-4000	30	12,2	9-11 yıl	52	21,2
4001 ve üzeri	21	8,6	12 yıl ve daha fazlası	70	28,6
Toplam	245	100	Toplam	245	100
Yıldız Sayısı					
5 yıldız	25	10,2			
4 yıldız	66	26,9			
3 yıldız	127	51,8			
Butik Otel	27	11			
Toplam	245	100			

Araştırmada ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılım Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan toplamda 245 çalışanın % 51’i kadın iken, % 49’u erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet sayılarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Araştırmada ankete katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılım Tablo 11’de görüldüğü gibi toplam 245 katılımcıdan yoğunluğun % 49,8 ile 21-30 yaş aralığında olduğu

görülmektedir. 31-40 yaş aralığı % 29 iken, 41 yaş ve üzeri % 18,8 ve 20 yaş ve altı ise % 2,4 oranındadır. Araştırmada ankete katılan katılımcıların medeni hallerine bakıldığında, % 50,6 ile evlilerin yoğunlukta olduğu belirlenmiştir. % 49,4 oranındaki çalışanlar bekârlar kategorisinde yer almaktadır. Araştırmada ankete katılanların eğitim durumu göz önüne alındığında, lisans düzeyinde eğitim alanların sayısı % 31,0 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. % 26,9 ile lise, % 22,4 ile ön lisans, % 13,9 ile ilkokul-ortaokul, % 4,5 ile yüksek lisans ve % 1,2 ile doktora eğitimi alan katılımcılar bulunmaktadır. Araştırmada ankete katılan katılımcıların Tablo 11’de büyük çoğunluğunun %29,4 oran ile ön büro departmanında çalıştıkları, % 25,3 oranında kat hizmetleri ve %22 ile de yiyecek-içecek departmanında çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmada ankete katılan katılımcıların konumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, çoğunluğun % 75,9 ile eleman olarak çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmada ankete katılan çalışanların mesleki deneyim süreleri incelendiğinde yoğunluk % 28,6 oranı ile 12 yıl ve daha fazla yıllık çalışma tecrübelerine sahip oldukları, % 28,2 ile 6-8 yıl arası çalışanlar, % 21,2 ile 9-11 yıl arası çalışanlar ve % 9,8 ile 1’den daha az ve 2 yıl arası katılımcılardan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmada ankete katılan katılımcıların gelir düzeyleri %77,6 ile asgari ücret-3000 TL arasında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca %12,2 ile 3001-4000TL arasında ücret alanlar, %8,6 ile 4001 ve üzeri ücret alanlar ve % 1,6 ile ise asgari ücret altında ücret alan katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmada ankete katılan katılımcıların yoğun olarak %51,8 ile 3 yıldızlı otellerde çalıştıkları belirlenmiştir. Ayrıca % 26,9 ile 4 yıldızlı otellerde, % 11 butik otellerde ve % 10,2 ile 5 yıldızlı otellerde çalışan katılımcılardan oluşmaktadır.

4.9. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların araştırma kapsamındaki cam tavan sendromu, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine ilişkin ölçeklerin demografik özellikleriyle karşılaştırabilmeleri için bağımsız örneklem t testi ve anova farklılık testleri yapılmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Cam Tavan	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	P
Kişisel Tercih Algıları	Kadın	125	3,7554	,61761	,270	,001
	Erkek	120	3,5036	,54719		
Stereotipler	Kadın	125	4,1872	,79666	1,616	,000
	Erkek	120	3,6850	,84879		
Mesleki Ayrım	Kadın	125	3,4704	,56811	2,160	,015
	Erkek	120	3,2983	,53578		
Örgüt Kültürü ve Örgüt Politikası	Kadın	125	3,3380	,60949	5,251	,023
	Erkek	120	3,3146	,49285		
İletişim Ağlarına Katılamama	Kadın	125	3,1947	,61228	1,392	,088
	Erkek	120	3,0500	,06430		

Tablo 12’de görüldüğü gibi çoklu rol üstlenme ve mentor eksikliği alt boyut algıları ile cinsiyet durumu arasında yapılan independent sample t-testinin sonuçlarına göre, $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir. Kişisel tercih algıları, stereotipler, mesleki ayrım, örgüt kültürü ve örgüt politikası alt boyutları ile cinsiyet arasında yapılan t testi sonuçlarında ise $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir. Kadınlarda kişisel tercih algıları, mesleki ayrım, örgüt kültürü politikaları, iletişim ağlarına katılamama daha baskın çıkarken basmakalıp düşünceler yani stereotipler erkeklerde daha baskın çıkmıştır.

Tablo 13: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Cam Tavan	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Çoklu Rol Üstlenme	Evli	3,1331	,54141	,445	,920
	Bekâr	3,1405	,61228		
Kişisel Tercihler	Evli	3,5783	,61717	,004	,951
	Bekâr	3,6871	,57182		
Örgüt Kültürü ve Politikaları	Evli	3,2913	,58255	2,566	,111
	Bekâr	3,3626	,52401		
İnformal iletişim Ağları	Evli	3,0968	,59473	2,508	,115
	Bekâr	3,1515	,72521		
Mentor Eksikliği	Evli	3,1452	,76183	,173	,678
	Bekâr	3,2025	,77346		
Mesleki Ayrım	Evli	3,3597	,54458	,638	,425
	Bekâr	3,4132	,57256		
Stereotipler	Evli	3,9048	,85291	,472	,493
	Bekâr	3,9785	,86633		

Tablo 13’de görüldüğü gibi cam tavan ölçeği alt boyutları ile medeni durum arasında yapılan independent sample t-testinin sonuçlarına göre boyutlar ile medeni durum arasında $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 14: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

Cam Tavan	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Kişisel Tercih	20 yaş ve altı	3,9762	,33094	2,491	,061
	21-30 yaş	3,7073	,59055		
	31-40 yaş	3,5091	,61976		
	41 ve üzeri	3,5776	,56901		
Mesleki Ayrım	20 yaş ve altı	3,1333	,71181	2,757	,043
	21-30 yaş	3,4836	,53123		
	31-40 yaş	3,3155	,59968		
	41 ve üzeri	3,2696	,50810		
Stereotipler (Basmakalıp Önyargular)	20 yaş ve altı	4,4333	,72019	2,525	,058
	21-30 yaş	4,0361	,83122		
	31-40 yaş	3,7380	,92495		
	41 ve üzeri	3,9391	,79316		

Tablo 14’de görüldüğü gibi yapılan Anova testi sonucunda çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği ve basmakalıp önyargılar (stereotipler) alt boyut algıları ile yaş durumu arasında, $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir. Kişisel tercih, mesleki ayırım ve stereotipler alt boyutları ile yaş arasında yapılan Anova testi sonuçlarında $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir. Özellikle 21-30 yaş arası katılımcıların bu alt boyutlarda diğer yaş gruplarına nazaran daha fazla/baskın kişisel tercihlere, mesleki ayırıma ve önyargılara maruz kaldıklarını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 15: Katılımcıların Cam Tavan Algılarının Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumuna Ait Anova Analizi Sonuçları

Cam Tavan	Pozisyon	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Çoklu Rol Üstlenme	Departman Müdürü	3,0375	,69904	2,870	,059
	Departman Şefi	3,3333	,55112		
	Eleman	3,1062	,56156		
Mentor Eksikliği	Departman Müdürü	3,6500	,72729	4,333	,014
	Departman Şefi	3,1154	,51887		
	Eleman	3,1344	,79912		
Stereotipler	Departman Müdürü	3,4900	,92787	4,504	,012
	Departman Şefi	3,7744	,81199		
	Eleman	4,0247	,84472		

Tablo 15’de görüldüğü gibi yapılan Anova testi sonucunda, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve örgüt politikaları, iletişim ağlarına katılamama ve mesleki ayırım alt boyutları ile pozisyonları arasında, $p>0,05$ anlamlı fark bulunmadığı gözlenmiştir. Çoklu rol üstlenme, mentor eksikliği ve basmakalıp önyargılar (stereotipler) alt boyutları ile pozisyonları arasında özellikle departman şeflerinde, $p>0,05$ anlamlı fark bulunduğu gözlenmiştir. Departman şeflerinin diğer çalışanlara oranla bu alt boyutlarda daha fazla baskı hissettiği söylenebilir.

Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Örgütsel Güven	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Örgüte Güven	Kadın	3,7500	,90668	2,530	0,21
	Erkek	4,0083	,83212		
Yöneticiye Güven	Kadın	3,9000	,89118	4,307	,039
	Erkek	4,1175	,74480		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	4,0036	,95299	,830	,331
	Erkek	4,1167	,86317		

Tablo 16’de görüldüğü gibi örgütsel güven alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu ile cinsiyet durumu arasında yapılan Independent Sample t-testi sonuçlarına göre, $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir. Örgüte güven ve yöneticiye güven alt boyutları ile cinsiyet durumu arasında yapılan Independent Sample t testi sonuçlarına göre ise $p>0,05$ anlamlı bir farklılık bulunduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla kadınların örgüte daha fazla güvendiği, erkeklerin ise yöneticilerine daha fazla güvendikleri söylenebilir.

Tablo 17: Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	t	P
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	2,5060	1,15940	6,235	,281
	Erkek	2,3583	,97486		

Tablo 17’de görüldüğü gibi katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; İşten ayrılma niyeti algılarının cinsiyete göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.10. Değişkenler Arası İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test etmek amacıyla, yapılması gereken regresyon analizlerinden önce, değişkenler arası ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizlerinin yapılması gerekmektedir. Korelasyon analizi

sonucu, Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1($-1 < r < +1$) arasında değer alır. R katsayısı ise ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. R katsayısının eksi değerler alması, değişkenler arasındaki, ilişkinin negatif yönlü olduğunu, artı değerler alması ise ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu yönde, keskin sınırlar olmamakla beraber 0,50'nin altında korelasyon düşük kuvvetli, 0,50-0,70 arasında orta kuvvetli, 0,70 üzeri yüksek/çok yüksek kuvvetli ilişki göstermektedir (Durmuş vd., 2016:144-145).

Tablo 18: Cam Tavan Sendromu, Örgüte Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Cam Tavan Ölçümü	Örgütsel Güven Ölçümü	İşten Ayrılma Niyeti Ölçümü
Cam Tavan Ölçümü	Korelasyon	1		
	Anlamlılık			
	N	245		
Örgütsel Güven Ölçümü	Korelasyon	,068	1	
	Anlamlılık	,287		
	N	245	245	
İşten Ayrılma Niyeti Ölçümü	Korelasyon	,102	-,459**	1
	Anlamlılık	,113	,000	
	N	245	245	245

**** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı**

Tablo 18'de görüldüğü gibi cam tavan sendromu, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasında düşük düzeyde ilişkilerin olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel güven algıları ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($r = -0,459 < 0,40$ $p = 0,000$, $p < 0,01$).

4.11. Çoklu Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Bağımsız değişkenler arasında yüksek bir ilişki tespit edilmemesine rağmen çoklu bağıntı varsayımı tam anlamıyla sınamak için tolerans ve VIF (varyans artış faktörü) değerleri incelenmiştir. Regresyon analizinde VIF değerinin 10'dan küçük olması arzu edilmektedir (Durmuş vd., 2016:156). Ayrıca bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında ilişkinin varlığı regresyon analizi ön varsayımlardandır.

Tablo 19: Cam Tavan Sendromunun ve Örgütsel Güvenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Beta	Std. Hata	t	p	Tolerans	VIF	F	F anlamlılık
İşten Ayrılma Niyeti	4,016	,596	6,734	,000				
Cam Tavan	,328	,160	2,051	,041	,976	1,025	34,970	,000
Örgütsel Güven	-,680	,082	-8,329	,000	,976	1,025		
P<0,01 Ayarlı R ² =0,218								

Tablo 19’da görüldüğü gibi ilk modeldeki regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F(34,970); p=0,000 p<0.01) olduğu belirlenmiştir. Diğer bir değişle işten ayrılma niyeti değişkenini, cam tavan sendromu ve örgütsel güven değişkenlerinden en az biri ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Cam tavan sendromu (t=2,051;p=0,041p<0,01) ve örgüte güven (t=-8,329;p=0,000 p<0,01) işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Cam tavan sendromu ve örgütsel güven değişkenlerinin işten ayrılma niyetinin 0,218’sini açıkladığı belirlenmiştir (ayarlı R² =0,218). Katılımcıların işten ayrılma niyet düzeylerinin %21,8’sini bu değişkenlerle açıklanabilirken %78,2’inin modele dahil edilmeyen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{İşten ayrılma niyeti} = 4,016 + 0,328^* \text{ cam tavan} + -0,680 \text{ örgütsel güven}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, cam tavandaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,328 birim artıracığı, örgütsel güvendedeki bir birimlik artışın ise işten ayrılma niyetini -0,680 birim artıracığı belirlenmiştir.

Tablo 20: Cam Tavan Sendromunun ve İşten Ayrılma Niyetinin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Beta	Std. Hata	t	p	Tolerans	VIF	F	F anlamlılık
Örgütsel Güven	3,595	,388	9,276	,000				
Cam Tavan	,346	,110	3,150	,002	,998	1,002	38,591	,000
İşten Ayrılma Niyeti	-,328	,039	-8,329	,000	,998	1,002		

P<0,01 Ayarlı R²=0,236

Tablo 20’de görüldüğü gibi ikinci modeldeki regresyon analizi varsayımları incelendiğinde ise yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı (F (38,591); p=0,000 p<0.01) olduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle Örgütsel güven değişkenini, cam tavan sendromu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinden en az biri ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür.

Cam tavan sendromu (t=3,150; p=0,002p<0,01) ve işten ayrılma niyeti (t=-8,329; p=0,000 p<0,01) örgütsel güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Cam tavan sendromu ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin örgütsel güvenin 0,236’sını açıkladığı belirlenmiştir (ayarlı R² =0,236). Katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin %23,6’sını bu değişkenlerle açıklanabilirken %76,4’ünün modele dâhil edilmeyen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda regresyon eşitliği şu şekildedir:

$$\text{Örgütsel güven} = 3,595 + 0,346 \text{ cam tavan} + (-0,328) \text{ işten ayrılma niyeti}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, cam tavandaki bir birimlik artışın örgütsel güvende 0,346 birim artıracığı, işten ayrılma niyetindeki bir birimlik artışın ise örgütsel güvende-0,328 birim artıracığı belirlenmiştir.

4.12 Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21: Hipotezlerin Sonuçları

H₁	Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H₂	Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H₃	Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H₄	Katılımcıların cam tavan algıları (alt boyutları) ile mesleki pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H₅	Katılımcıların örgütsel güven algıları (alt boyutları) cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.	Kabul
H₆	Katılımcıların işten ayrılma niyeti algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık beklenmez.	Kabul
H₇	Cam tavan sendromu ile işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H₈	Örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H₉	Cam tavan sendromu ve örgüte güvenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₁₀	Cam tavan sendromu ve işten ayrılma niyetinin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar:

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de cinsiyet ayrımcılığı görülmektedir. Toplumun yapısından kaynaklanan ayrımcılıklar ailede başlayıp işyerlerine kadar nüfuz etmektedir. Aile içerisinde “kız çocukların sorumluluklarıyla erkek çocukların sorumlulukları farklıdır” zihniyetiyle yetişen bireyler daha sonra bu öğrenimlerini veya alışkanlıklarını işyerlerinde de uygulamaktadır. İşyerlerinde bireyler dil, din, ırk, yaş, mezhep ve cinsiyet gibi özelliklerinden dolayı ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Bu ayrımcılığın düzeyi ülkeden ülkeye bazen şehirden şehire hatta sektörden sektöre bile farklılık gösterebilmektedir. Daha çok ayrımcılıktan etkilenen kesim ise kadınlardır. Nüfusun yarısını oluşturan kadınların bu ayrımcılığa maruz kalması tarım devrinin sanayi devrine dönüşümü ile daha da belirginleşmiştir. Kadınlar birer ucuz işçi olarak görülmüştür. Kadınlar daha çok mavi yakalı işlere ya da pembe yakalı diye addedilen işlere layık görülmüştür. Tarihin her aşamasında çeşitli engellemelerle karşılaşmış olan kadınlar meslek seçimlerinde dahi engellenmiştir. Eğitim hayatı sürecinden başlayarak meslek seçimine kadar toplumun dayattığı eğitimi ve mesleği tercih etmek zorunda bırakılmıştır. Daha çok öğretmen, hemşire, tezgahçılık gibi mesleklerde kendine yer bulabilen kadınlar, mühendislik doktorluk avukatlık gibi meslekleri erkeklerin yapabileceğine inandırılmaya çalışılmıştır. Kadınlar meslek seçiminin yanı sıra terfi söz konusu olduğunda da yine birtakım engellere maruz kalmıştır. Kariyer gelişiminde önüne çıkan bu engeller cam tavan engelleridir. Cam tavanı oluşturan çeşitli nedenler bulunmaktadır. Kariyerini ilerletmek isteyen kadın yöneticilerin iş-yaşam dengesini eşit tutmakta zorlanması, zaman problemi yaşaması, evlenip çocuk sahibi olmakla kariyerinde durağan dönemler geçirmesi kendilerinden kaynaklanan engellerden sayılmaktadır. Örgüt içinde zamanla oluşan düzenin de kadınların kariyer gelişimine engel olabileceği görülmektedir. Bu çalışmada da rastlandığı üzere; kadın çalışanların mentor desteğinden faydalandırılmaması ve iletişim ağlarında kadın çalışanlara yer verilmemesi, üst yönetim kademelerine çıkmaya engel olan örgütsel faktörlerden

bazılarıdır. Kadınların üst yönetime çıkarken karşılaştıkları diğer engeller ise toplumsal faktörlerden kaynaklanmaktadır. Toplumda aile içinde iş paylaşımı yerine tüm ev işlerinin, çocuk bakımının kadına yüklenmesi turizm çalışma koşullarının yoğun olması kadının her iki yükü kaldırmakta zorlanacağı düşüncesi kadını turizm sektöründen uzaklaştırmaktadır. Ancak turizm sektörünün ekonomide daha fazla öneme sahip olması meslek seçimlerinde cinsiyetçi baskıya rağmen kadınlar da turizm sektörünü tercih etmeye başlamıştır.

Çalışmada ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. İlk olarak konaklama işletmelerinde çalışan personelin demografik özellikleri ile araştırmada kullanılan değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Elde edilen bulgularda;

- Konaklama işletmelerinde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti ile araştırma değişkenlerinden olan cam tavanın alt boyutlarından olan kişisel tercih algıları, stereotipler, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve örgüt politikası boyutuyla farklılık gösterdiği görülmüştür. Konaklama işletmelerinde çalışan kadınların cam tavanı, kariyerlerinde ilerlerken bu alt boyutlarda erkeklerden daha fazla algıladıkları görülmektedir. Bu sonuca göre kadınlar bir yol ayırımına geldiğinde aile-iş ya da iş-çocuk arasında tercih yapmak durumunda kaldığı, toplumun ona yüklemiş olduğu birtakım görevleri yerine getirmesi gerekliliğiyle ilgili sorumluluklarında iş-yaşam dengesinin kurulamamasından kaynaklı işten ayrılmaktadır. Araştırma sonucu bu görüşü desteklerken turizm sektörünün çalışma koşullarının ağır olması, zaman sorunu gibi sebeplerle kadınlara uygun olmadığı kadınların daha hafif işlerde çalışması gerektiği algısı yaygınken araştırmaya katılan kadınlar tarafından cam tavan sendromunun daha fazla algılandığı görülmektedir.

Turizm sektöründeki cam tavan sendromu hakkında yapılmış araştırmalar için dünyadan bir örnek, Knutson ve Schmidgall'ın Amerika'da (1999) yaptıkları araştırmadır. Bu araştırmada ise, kadınların otel işletmelerinde genel müdür seviyesine ulaşabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak ve daha deneyimli olmak zorunda kalmaları, iş ortamında ve

aile içerisinde meslekleri konusunda destek aramaları, birçok konuda kişisel fedakârlıklarda bulunmaları gerektiği gibi konular ön plana çıkmıştır.

Lathabhavan ve Balasubramanian (2017) tarafından gerçekleştirilen, Asya ülkeleri arasında cam tavanı tespit etmek için yapılmış olan benzer bir araştırma; son otuz yılda çeşitli kurumlardan elde edilen verilerle yapılan çalışmada Asya ülkelerinde de kadınların cam tavadan etkilendiği ve cam tavanın daha çok cinsiyet eşitsizliği ile bağlantılı olduğu saptanmıştır.

Mooney ve Ryan (2009)'ın Avustralya ve Yeni, Zelanda'da otellerde çalışanlarla yapmış olduğu araştırmada işletmelerin, çalışan kadınların iş yaşam dengesinin şirket içerisinde politikaları olduğunu savunmalarına rağmen uygulamada aile sorumlulukları olan kadının şirkette uzun soluklu kalmaları neredeyse mümkün olmamaktadır. Evli ve çocuklu kadınların beklentilerinin değişmesiyle birlikte kariyerlerinin herhangi bir aşamasında cam tavanı algılamalarında değişiklik göstermektedir. Bu da kadınları kariyerlerinin bir aşamasında karar vermek zorunda bırakmaktadır.

Kattara (2005) tarafından benzer bir araştırma Mısır'da yine otel çalışanlarına yapılmış ve dünyada çok sayıda kadın çalışanın olmasına rağmen üst seviyelerde hala sayılarının yeterli düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anafarta vd. (2008)'nin Antalya'da dört ve beş yıldızlı oteller ile birinci sınıf tatil köylerinde yapılan çalışan kadın yöneticilerden sağlanan araştırma verileri kadın yöneticilerin cam tavanı her zaman ve sıklıkla algıladıklarını göstermiştir. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin iş ve aile rolleri arasında zorlandıklarını sonucuna varılırken, danışma ihtiyacı hissettiğinde, rehberliğine sahip olmanın işinde kendisine olan güvenin daha fazla olacağı tespit edilmiştir.

Araştırmada ulaşılan bulgulardan; cam tavan ölçeğinde stereotipler ve mesleki ayırım alt boyutunda kadınların erkeklerden ortalama değerlerinin yüksek çıkması kadınların cam tavana maruz kaldıklarının bir kanıtıdır.

- Araştırma bulgularından bir diğeri; cam tavan ölçeğinin alt boyutlarından mentor eksikliği ve stereotipler çalışılan pozisyonlara göre farklılık göstermiştir. Cam tavan ölçeğinin alt boyutlarından olan Çoklu rol

üstlenme, mentor eksikliği ve basmakalıp önyargılar (stereotipler) alt boyutları ile pozisyonları arasında özellikle departman şeflerinde anlamlı fark bulunduğu belirlenmiştir. Departman şeflerinin diğer çalışanlara oranla bu alt boyutlarda daha fazla baskı hissettiği saptanmıştır.

Chen (2005)'in 100 orta ve üst düzey kadın yönetici ile yaptığı alan araştırmasında bağımlı değişken olarak üst yönetime terfi değişkenini, bağımsız değişkenler olarak da beş cam tavan engeli kırma stratejisini (yükseköğrenim, işletme içi ağa girme, kariyer gelişim takip 54 programı, resmi mentor hizmeti, performans beklentilerini aşma) belirlemiştir. Sonuçlar üst yönetime terfide en etkili stratejinin bir örgütsel destek formu olan resmi mentor hizmeti olduğunu göstermektedir.

Tükeltürk ve Aydın (2008)'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre ise, otel işletmelerinde çalışan kadınların iş-aile hayatı dengesi kurmakta zorlandıkları belirlenmiştir. Bu dengeyi kurmakta zorlanmaları nedeniyle, aile hayatları ve aile içindeki rollerinden kaynaklanan bir cam tavanın olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında, otel işletmelerinde çalışan kadınlara (erkeklerle oranla) üst kademelere getirilmede, yönetim tarafından eşit fırsatlar tanınmadığı ve bu konuda cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı inancının da olduğu görülmektedir.

ABD, İsveç ve Avustralya olmak üzere 3 ülkenin verileri kullanılarak yapılan farklı bir çalışmanın sonucu benzer özellikler göstermektedir. Yapılmış olan bu 3 ülke bazındaki sonuçlar ile araştırma bulguları arasındaki benzerlik; cam tavanın daha çok alt seviyelerde ya da orta seviyelerde çalışanlarda daha fazla etkilendiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre de kadınların dikey hareketliliğinin kısıtlayan bir bariyer olarak cam tavanı açıklarken bu bariyere kadar terfi edebilir ancak bu bariyerin üzerine çıkmalarının zor olduğu anlaşılmaktadır (Baxter ve Wright, 2000).

- Medeni duruma göre cam tavan ölçeğinin tüm boyutlar ve ölçeğin genelinde farklılık göstermediği görülmüştür. Bu bağlamda, medeni durum konaklama işletmelerinde cam tavanın aynı düzeyde uygulandığı sonucuna varılabilir ve bu sebepten medeni duruma göre farklılık göstermediği söylenebilir.

- Araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının Özellikle 21-30 yaş arası katılımcıların bu alt boyutlarda diğer yaş gruplarına nazaran daha fazla/baskın kişisel tercihlere, mesleki ayırma ve önyargılara maruz kaldıkları saptanmıştır. Bu yaş aralığı çalışma yaşamına yeni girme veyahut çalışma yaşamında kariyer için uğraşının daha fazla olduğu ve kariyer yapma yaşı olmasıdır. Bu sonuca göre mesleğine başlamış ve kariyerinde ilerlemek isterken engellemelerle karşılaştığını gösterebilir. Çalışmanın geneline bakıldığında katılımcıların en çok 21-30 yaş aralığında olması (122 kişi) ve bunların cam tavana maruz kalması araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun cam tavan engeliyle karşılaştığı söylenebilir.

Araştırma bulgularını destekleyen Mooney ve Ryan (2009) mesleki kariyerinin başında, ortasında, ilerlemiş ve nihayetinde olmak üzere dört gruba ayırdığı kadın çalışanlarla görüşmeler yapmıştır. Sonuç olarak özellikle kariyerin başındaki iki grupta yer alan genç kadınların cam tavan engeli kaynağı olarak en çok informal iletişim ağları ve mesleki ayrımları işaret etmiştir.

Güleç (2015) yapılan ‘Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama’ örneğinde cam tavanın alt boyutlarından olan mesleki ayrımla yaş arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ancak yaş gruplarından 40-49 yaş aralığında olanlar daha çok mesleki ayırma maruz kaldığı 20-29 yaş aralığında olanların ise mesleki ayırmadan en az etkilendiği sonucuyla karşılaşılmıştır. Araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında yaş aralıkları açısından tam tersi bir sonuç söz konusudur.

Örgüt kültürü ve politikaları açısından örgütün kendine özgü geçmişten gelen uygulamaları olabileceği gibi örgütsel kültürün erkek egemen bir örgüt yapısına sahip olmasından kaynaklı bazı sektörlerin cinsiyete göre tercihler yaptığı, kadınların da bunu çok daha fazla algıladıkları da cam tavanın bu alt boyutlarına göre kadınlar erkeklere göre daha fazla cam tavan algısına sahip olduğu sonuçlar arasındadır.

Görülüyor ki, ülkeler, kıtalar, dinler ve gelenekler değişse de kadınlar kariyerlerinde cam tavana maruz kalmaktadır. Bu ön yargılarla kariyerinin bir aşamasında karşılaşmaktadır. Bu bağlamda hem çalışan hem eş hem anne hem de yönetici olmasının güç olduğu basmakalıp önyargılarla üst yönetimden uzak tutulmaktadır. Bu durumu kabullenmeyen kadınlar cam tavanı kırmayı başarırken bunu başaramayan cam tavanı kıramayan birçok kadın kariyerinde orta seviyeleri kabullenmek zorunda kalmaktadır.

- Araştırmada konaklama işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ile örgüte güven ve yöneticiye güven boyutunda cinsiyete göre konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar ve erkekler arasında örgütsel güven algılarının farklı olduğu görülmektedir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla örgütsel güvene önem vermektedir. Fakat yöneticiye güven boyutunda erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre yöneticilerine daha fazla güven duydukları görülmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Yazıcıoğlu (2009)'nun konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine olan çalışma sonuçlarına göre, örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel güven düzeyi ve iş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Örgütsel güven düzeyi ve iş tatmin düzeyi düşük olması durumunda ise, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri yüksek olmaktadır. Ayrıca örgütsel güven düzeyi, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olan faktörlerin eğitim, yaş ve kıdem yılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- İşten ayrılma niyeti ölçeği ile demografik özelliklerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgulara göre, işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Öneriler:

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ile gelecekte yapılacak akademik çalışmalara ve sektöre yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Sektör açısından işletmelerin kadın çalışanlarına esnek çalışma

saatleri sunmalıdır. Bu çalışanın iş yaşam dengesini sağlamasında kolaylık yaratacak ve çalışanın motivasyonunu artıracaktır. Böylelikle kadın çalışan kişisel tercih yapmak durumunda kalmayacaktır. Turizm sektöründe hizmet sektörü olması ve insan faktörünün önemli olması nedeniyle kadınların çalışma konforu artırılarak kadın iş gücünden faydalanılmalıdır.

- Sektörde kadınların cam tavan algısını azaltmak için kadınlara erkeklere sunulan fırsatlarla eşit fırsatlar sunulmalı, kariyerlerinde ilerlemek isteyen kadınlar erkeklerle eşit eğitim imkânlarından faydalandırılmalı, önyargılara dayalı ayrımcılığı ortadan kaldırmalı ve terfi sisteminde liyakatı esas almalıdır. Alınan bu önlemlerle kadın çalışanın cam tavan algısı ortadan kalkabilir.
- Sektörde işletmeler kadının çalışma gücünün farkına varmalıdır. Tüm bu uygulamaları örgüt kültürü haline getirmek hem örgüte fayda sağlayacak hem de bu olanakların sağlandığını kendine değer verildiğini hisseden tüm çalışanlar işiyle özdeşleşerek örgüte güvenleri ve bağlılıkları artacaktır.
- Turizm sektöründe çalışanların önyargılardan sıyrılıp çalışanlarını liyakate göre seçmesi kısa ve uzun vadede hem sektöre hem de örgüte olumlu yansımaları görülecektir.
- Araştırma sonucuna göre mentor eksikliği bir başka eksiklik olarak karşımıza çıkarken, sektörde kariyer gelişiminde çalışanlara en önemli destek olan mentorluk uygulamasına önem verilmeli ve işletmeler bunu örgüt kültürü haline getirmelidir. Deneyimli çalışanların yeni işe başlayanlara rehberlik etmesi, işe daha kolay alışmasını, çalışma ortamında yükselme ve başarı elde etmesini sağlayacaktır. Çalışan cam tavana maruz kaldığında engelleri mentor desteği ile daha kolay atlatacaktır.
- Akademik öneriler olarak; çalışmanın genişletilerek mesela Trakya Bölgesindeki otel işletmelerindeki kadın çalışanlar ve/veya dezavantajlı gruplar baz alınarak cam tavan ölçeği daha geniş bir

evren ile uygulanmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Üniversitelerde kadın çalışanlar içinde yaşanan tükenmişlik sendromu ve mobbing ile cam tavan sendromu ilişkisi de incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Addae, H., Parboteeah, K. ve Velinor, N. (2008). "Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia", *International Journal of Manpower*, C. 29, S. 6, ss. 567-582.
- Acar, D. (2014). "Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 365795).
- Akbaş, K. ve Şen, İ. G. (2013). "Türkiye’de Kadına Yönelik Pozitif Ayrımcılık: Kavram, Uygulama ve Toplumsal Algılar", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 13, Hukuk Özel Sayısı, ss. 165-189.
- Akbolat, M., Yılmaz, A. ve Tutar, H. (2014). "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 3, S. 3, ss. 1-17.
- Akı, E. ve Demirbilek, T. (2010). "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", *Sosyo Ekonomi*, C. 11, S. 11, ss. 79-96.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 4, ss. 1-25.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 19, S. 1, ss. 105-135.
- Aksoy, (2019). "Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde İşyerinde Yalnızlığın Aracılık Rolü", *Business and Economics Research Journal*, C. 10, S. 1, ss. 203-218.

- Akyurt, N. (2018). "Kadın Çalışanlarda Kariyer Engelleri: Radyoloji Çalışanları Örneği", *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, C. 6, S.1, ss. 85-107.
- Akyüz, M. ve Dalkılıç Yılmaz, F. (2015). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 8, ss. 137-143.
- Albrecht, S. L. (2002). "Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynism Toward Change", *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, ss. 320-343.
- Albrecht, J., Björklund, A. ve Vroman, S. (2003). "Is there a glass ceiling in Sweden?", *Journal of Labor Economics*, C. 21, S. 1, ss. 145-177.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Spring Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 28, ss. 212-236.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization", *Journal of Occupational Psychology*, C. 63, S.1, ss. 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, C. 49, S. 3, ss. 252-276.
- Allen, D. G., Weeks, K. P. ve Moffitt, K. R. (2005), "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion", *Journal of Applied Psychology*, C. 90, S. 5, ss. 980-990.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2010). "Örgütsel Güven Ölçeği'nin Hemşirelikte Geçerlik- Güvenirliği", *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, C. 18, S. 1, ss. 10-18.
- Ambrose, M. (1999). "Old Friends, New Faces: : Motivation Research in the 1990s ", *Journal of Management*, C. 25, S. 3, ss. 231-292.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 8, S. 15, ss. 111-137.
- Andersson, L. ve Bateman, T. (1997). "Cynicism in the workplace:some causes and effects", *Journal Of Organizational Behavior*, C. 18, S. 5, ss. 449-469.
- Arı, G.S., Bal, H. ve Bal, E.Ç. (2010). "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. 3, ss. 143- 166.
- Arnold, H. J. ve Feldman, D. C. (1982). "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, C. 67, S. 3, ss. 350-360.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.370252).
- Asunakutlu, T. (2001). "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Güz, S. 5, ss. 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, C. 1, S. 9. ss. 1-13.
- Atan, E. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin "Cam Tavan"a İlişkin Algılarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.298567).

- Aycan, Z. (2004). "Key Success Factors for Women in Management in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, C.53, S. 3, ss. 453-477.
- Ayhan, Ö. (2013). "*Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*", Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.311732).
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 29-44.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 7, ss. 1-30.
- Barutçu, E. ve Karaken Kaçara, Z. (2017). "Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayeleri ve Cam Tavan Sendromunu Aşma Stratejileri Arasındaki İlişki:Denizli Örneği", *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, C. 4, S. 4, ss. 79-86.
- Baş, G. (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, C. 1, S. 2, ss. 17-36.
- Baxter, J. ve Wright, E. O. (2000). "The glass ceiling hypothesis A Reply to Critics", *Gender&Society*, ss. 275-294.
- Bayrak Kök, S. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi İİBF*, C. 6, S. 1, ss. 291-317.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, S. 59, ss. 125-139.

- Bell, C., Mjoli, T. (2014). "The Effect of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks", *Academik Journal*, C. 8, S. 12, ss. 451-459.
- Benkhoff, B. (1997). "Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy", *Personnel review*, C. 26, S. 1/2, ss. 114-131.
- Besler, S. ve Oruç, İ. (2010). "Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 10, S. 1, ss. 17-38.
- Bies, J. B. ve Shapiro, D. L. (1987). "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, C. 1, S.2, ss. 199-218.
- Bluedorn, A. C. (1982). "A Unified Model of Turnover From Organization", *Human Relations*, C. 35, S. 2, ss. 135-153.
- Bozdoğan, S. C. (2020). "*Aşırı İş Yükünün, Tükenmişlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*", Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No.620929).
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler", *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 2, S. 12, ss. 57-66.
- Bromiley, P. ve Cummings, L. L. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), Trust in Organizations" ss. 302-319. <https://books.google.com.tr> (Erişim tarihi: 20.05.2020).
- Brownell, J. (1994). "Women In Hospitality Management: General Managers Perceptions Of Factors Related To Career Development", *Int. J. Hospitality Management*, C. 13, S. 2, ss. 101-117.
- Brownell, J. (1998). Striking A Balance, *Marriage & Family Review*, C. 28, S. 1-2, ss. 109-123.

- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Meta Basım.
- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 25, S. 1, ss. 171- 192.
- Caldwell, C. ve Clapham, S. E. (2003) "Organizational Trustworthiness: An International Perspective", *Journal of Business Ethics*, S. 47, ss. 349-364.
- Can, İ. (2019). "Güveni Nasıl Tanımlayabiliriz? Ya da Sosyal Bilimlerin Konusu Olarak Güven", *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 41, ss. 46-59.
- Catherine, W. ve Pine, R. (2003). "Women And Men İn Hotel Management İn Hong Kong: Perceptions Of Gender Andcareer Development Issues", *International Journal of Hospitality Management*, C. 22, S. 1, ss. 85-102.
- Cave, P. ve Kılıç, S. (2010). "The Role of Women in Tourism Employment With Special Reference to Antalya", *Journal of Hospitality Marketing&Management*, C. 19, S. 3, ss. 280-292.
- Cerit, Y. (2012). "Okulun Bürokratik Yapısı İle Sınıf Öğretmenlerinin Profesyonel Davranışları Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 18, S. 4, ss. 497-521.
- Chang, W., Wang, Y. ve Huang, T. (2013). "Work Design – Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach", *Human Resource Management*, C. 52, S. 1, ss. 1-26.
- Chen, L. Y. (2005). "A Study Of The Glass Ceiling And Strategies For Women’s Career Advancement", ss. 1–120.
- Cohen, A. (1995). "An Examination Of The Relationship Between Work Commitment And Nonwork Domain", *Human Relations*, C. 48, S. 3, ss. 239-263.
- Colquitt, J. A. ve J. M. Chertkoff (2002) "Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness

- Perceptions And Task Motivation”, *Journal Of Management*, C. 28, S. 5, ss. 591-610.
- Collini, S. A., Guidroz, A. M., ve Perez, L. M. (2015). Turnover in health care: the mediating effects of employee engagement, *Journal of Nursing Management*, C. 23, S. 2, ss. 169–178.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). “Employee Turnover A Meta Analysis And Review With Implications For Research”, *The Academy Of Management Review*, C. 11, S. 1, ss. 55-70.
- Crampton, S. ve Mishra, J. (1999). "Women in Management, *Public Personnel Management*, C. 28, S. 1, ss. 87-106.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Gün, G. (2011). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 10 S. 36, ss. 252-272.
- Çakır, Ö. (2007). “ İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, C. 1, S. 12, ss. 117-140.
- Çakır, Ö. (2008). "Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 31, ss. 25-47.
- Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavani Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 296705).
- Çınar, O., Karcioğlu, F. ve Aslan İ. (2014) "The Relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, C. 150, ss. 429-437.
- Çiçek, H. ve Şahin Macit, N. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 8, S. 14, ss. 25-41.

- Dalkıranoglu, T. ve Cetinel, F. G. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 20, ss. 277-298.
- Dalton, D. R. (1979). "Turnover turned over: An expanded and positive perspective", *Academy of management review*, C. 4, S. 2, ss. 225-235.
- Dawes, R. M., Van De Kragt, A. J. C., ve Orbell, J. M. (1988). "Not Me Or Thee But We: The Importance Of Group Identity In Eliciting Cooperation In Dilemma Situations: Experimental Manipulations", *Acta Psychologica*, C. 68, S. 1-3, ss. 83-97.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. ve Ando, K. (2009). "Identification As An Organizational Anchor: How Identification And Job Satisfaction Combine To Predict Turnover Intention", *European Journal of Social Psychology*, C. 39, S. 4, ss. 540-557.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçlar", *Yönetim ve Ekonomi*, C. 10, S. 2, ss. 139-150.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C. 15, S. 2, ss. 179-194.
- Demirel, Z. H. ve Şahin Perçin, N. (2018). "Otel İşletmerindeki Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin Kariyer Geliştirme Stratejileri Üzerine Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 11, S. 57, ss. 545-557.
- Demirkaya, H. ve Şimşek Kandemir, A. (2014). "Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 18, S. 2, ss. 263-279.
- Dew, K., Keefe, V. ve Small, K. (2005). "'Choosing' To Work When Sick: Workplace Presenteeism", *Social Science & Medicine*, C. 60, S. 10, ss. 2273-2282.

- Dinç Özcan, E., (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Dinç Özcan, E., Vardarlıer, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). "Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", *Öneri dergisi*, C. 10, S. 37, ss. 1-13.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). "Trust İn Leadership: Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Prtactice", *Journal of Applied Psychology*, C. 87, S. 4, ss. 611-628.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). "The Role Of Trust İn Organizational Settings", *Organization Science*, C. 12, S. 4, ss. 450-467.
- Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların cam tavan engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 273430).
- Doney, P.M., Cannon J.P., ve M.M. Mullen (1998) "Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust", *Academy of Management Journal*, C. 23, S. 3, ss. 601-620.
- Dreher, G. (2003). "Breaking The Glass Ceiling: The Effects Of Sex Ratios And Work–Life Programs On Female Leadership At The Top", *Human Relations*, C.56, S. 5, ss. 541-562.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Durna, U. ve Eren, V. (2006), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 210-219.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. 3, ss. 411-434.

- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee", *Journal of Management Studies Voice as Multidimensional Constructs*, C. 40, S. 6, ss. 1359-1392.
- Ehrich, L. (1994). "Mentoring and Networking for Women Educators", *Women In Management Review*, C. 9, S. 3, ss. 4-10.
- Elangovan, A., R. (2001). "Causal Ordering Of Stress, Satisfaction And Commintment And Intention To Quit: A Structural Equations Analysis", *Leadership&Organizational Development Journal*, C. 22, S.4, ss. 159-165.
- Ellis, K. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). "Trust İn Top Management And Immediate Supervisor: The Relationship To Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness And Information Receiving", *Communication Quarterly*, C. 49, S. 4, ss. 382-398.
- Emmerik, H., Geschiere, M. ve Schouten, M. (2006). "Networking your way through the organization Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction", *Women in Management Review*, C. 21, S. 1, ss. 54-66.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. S. ve Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 5, S. 1, ss. 17-26.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.
- Fagenson, E., ve Lewis, A. (1995). "Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives?", *Journal Of Management Development*, C. 14, S. 2, ss. 39-53.
- Falk, E., ve Grizard, E. (2005). "The "Glass Ceiling" Persists: Women Leaders in Communication Companies", *Journal of Media Business Studies*, C. 2, S. 1, ss. 23-49.

- Ferres, N., Connell, J. ve Travalione, A. (2005), "The Effect of Future Redeployment on Organizational Trust", *Strategic Change*, S. 14, ss. 77-91.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Çelik, A. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, ed. Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. içinde, *Kariyer Yönetiminde Güncel Bir Kavram Olarak Cam Tavan Sendromu ve Kadın Yöneticiler Boyutu*. ss. 239-264. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Fichman, M. (2003). "Straining Towards Trust: Some Constraints on Studying Trust in Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, C. 24, S. 2, ss. 133-157.
- Folger, R., Konovsky, M. A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, C. 32, S. 1, ss. 115-130.
- Gaertner, S. (1999). "Structural Determinants Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Turnover Models", *Human Resource Management Review*, C. 9, S. 4, ss. 479- 493.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L-P. (1998). "An Examination Of Organizational Trust Antecedents", *Public Personnel Management*, C. 27, S. 3, ss. 321-338.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., ve Baert, H. (2011). "Influence Of Learning And Working Climate On The Retention Of Talented Employees", *Journal Of Workplace Learning*, C. 23, S. 1, ss. 35-55.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow", *Journal of Management*, C. 16, S. 2, ss. 399-432.
- Gruman, J. ve Saks, A. (2011). "Performance Management And Employee Engagement", *Human Resource Management and employee*, C. 21, S. 2, ss. 123-136.
- Güçer, E., ve Demirdağ, Ş. A. (2014). "Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study On Hotels", *Business Management Dynamics*, C. 4, S. 1, ss. 12-28.

- Gül, H. ve Oktay, E. (2010). "Türkiye ve Dünya’da Kadınların Çalışma Hayatında Yaşadıkları Cam Tavan Algıları Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 9, S. 18, ss. 421-436.
- Güleç, M. (2015). Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 413973).
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 215500).
- <https://www.tdk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.02.2020).
- <https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201903081038084699-turkiye-kadınlar-erkeklerden-daha-az-kazaniyor/> (Erişim tarihi: 08.03.2020)
- <https://edirne.ktb.gov.tr/TR-144553/bakanligimizdan-belgeli-tesisleri.html> (Erişim tarihi: 25.08.2020).
- <https://edirne.ktb.gov.tr/TR-233838/bakanligimiz-istatistiklerine-gore--edirne--1177-artis-.html> (Erişim: 05.01.2021).
- <https://www.muminsekman.com/pire-toplumunda-basarili-olmak.html> (Erişim tarihi: 01.01.2021).
- <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33619> (Erişim tarihi: 30.12.2019).
- Halis, M., Gökgez, G. S., Yaşar, Ö. (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 17, ss. 187-205.
- Harvey, P., Harris, K., J., Martinko, M., J. (2008). "The mediated influence of hostile attributional style on turnover intentions", *Journal of Business and Psychology*, C. 22, S. 4, ss. 333-343.

- Hellman, C. M. "Job Satisfaction and Intent to Leave", *Journal of Social Psychology*, C. 137, S. 12, ss. 677-689.
- Helvacı, M., ve Çetin, A. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)", *Turkish Studies*, C.7, S. 3, ss. 1475-1497.
- Henttonen, K. ve Blomqvist, K. (2005), "Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through Technology- Mediated Relational Communication", *Strategic Change*, S. 14, ss. 107-119.
- Hexmoor, H., Seth, W. ve Sandeep, B. (2006). "A theoretical interorganizational trust-based security model", *The Knowledge Engineering Review*, C. 21, S. 2, ss. 127-161.
- Hirschfeld, R. R., Schmitt, L. P. ve Bedeian, A. G. (2002). "Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expentancies, and Absenteeism Among Low-Wage Public Sector Clerical Employees", *Journal of Business and Psychology*, C. 16, S. 4, ss. 553-564.
- Huff, L. ve L. Kelley (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, C. 14, S. 1, ss. 81-90.
- Hughes, L. W., Avey, J. B. ve Nixon, D. R. (2010). "Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, C. 17, S. 4, ss. 351-362.
- İnel, M., Garayev, V., ve Bakay, A. (2014). "Kurum Yapısının Cam Tavana Etkisi: Türkiye'nin Ege Bölgesi Kurumları". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 1, ss. 1-14.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). " Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 24, S. 4, 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007) "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, ss.119-136.

- Jackson, J. C. (2001). "Women Middle Manager's Perception of the Glass Ceiling", *Women in Management Review*, C. 16, S. 1, ss. 30-41.
- Jernigan, I. E., Beggs, J. M. ve Kohut, G. F. (2002). "Dimensions Of Work Satisfaction As Predictors Of Commitment Type", *Journal Managerial Psychology*, C. 17, S. 7, ss. 564-579.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 2, S. 3, ss. 93-118.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Arastırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 217549).
- Karcıoğlu, F., ve Leblebici, Y. (2014). "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri:“Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 28, S. 4, ss. 1-20.
- Kassing , J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C. ve Mitchell, C. A. (2012). "Dissent Expression As An İndicator Of Work Engagement And İntention To Leave", *Journal of Business Communication*, C. 49, S. 3, ss. 237-253.
- Kattara, H. (2005). "Career Challenges For Female Managers İn Egyptian Hotels", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, C. 17, S. 3, ss. 238-251.
- Khuong, M. N., ve Thi Lan Chi, N. (2017). "Effects Of The Corporate Glass Ceiling Factors On Female Employees Organizational Commitment: An Empirical Of Ho Chi Minh City, Vietnam", *Journal of Advanced Management Science*, C. 5, S. 4, ss. 255-263.
- Kılıç, T. ve Çakıcı, A. B. (2016). "Sağlık Ve Eğitim Sektöründeki Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C. 19, S. 3, ss. 283-303.

- Kim, N. (2014). "Employee Turnover Intention Among Newcomers İn Travel Industry", *International Journal Of Tourism Research*, C. 16, ss. 56-64.
- Kitapcı, H., Demircan Çakar, N. ve Sezen, B. (2005). "The Combined Effects Of Trust And Employee Identification On Intention To Quit", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 3, S. 12, ss. 33-41.
- Knutson, B. ve Schmidgall, R. (1999). "Dimensions of the glass ceiling in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, C. 40, S. 6, ss. 64-75.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V. B (2005). "Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 1, ss. 195-219.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). "Citizenship Behavior And Social Exchange", *Academy Of Management Journal*, C. 37, S. 3, ss.656-669.
- Kozak, M. (2018). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kurşunoğlu, A. (2009). "An Investigation Of Organizational Trust Level Of Teachers According To Some Variables", *Procedia Social And Behavioral Sciences*, C. 1, S. 1, ss. 915-920.
- Lathabhavan, R. ve Balasubramanian, S. A. (2017). "Glass Ceiling and Women Employees in Asian Organizations:A Tri-decadal Review", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, C. 9., S. 3, ss. 311-319.
- Lockwood, R. Nancy, (2004). "Domestic and International Perspectives, Research Quarterly", Ocak Sayısı, ss. 1-10.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Khairuzzaman, W., Ismail, W. ve Jusoh, A. (2012). "Leadership Styles and Employees’ Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College", *World Applied Sciences Journal*, C. 19, S. 4, ss. 575-581.

- Mavin, S. (2000). "Approaches To Careers İn Management: Why UK Organisations Should Consider Gender, *Career Development International*, C. 5, S. 1, ss. 13-20.
- Madlock, P. ve Kennedy-Lightsey, C. (2009). "The Effects Of Supervisors' Verbal Aggressiveness And Mentoring On Their Subordinates", *Journal Of Business Communication*, C. 47, S. 1, ss. 42-62.
- Makal, A., ve Toksöz, G. (2015). *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Kadın Emegi*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, C. 20, S. 3, ss. 709-734.
- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). "Trust in Managent and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?" *Academy of Management Journal*, C. 23, S. 3, ss. 874-888.
- McAllister, D. J. (1995), "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization", *Academy Of Management Journal*, C. 38, S. 1, ss. 24-59.
- Milliken, F. ve Morrison, E. W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, C. 40, S. 6, ss. 1563-1568.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, C. 19, S. 4, ss. 443-486.
- Mızrahlı , R. ve Aracı, H. (2010). "Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 149-156.
- Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018). "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği", *Harran Education Journal*, C. 3, S. 1, ss. 52-70.

- Mooney, S. ve Ryan, I. (2009). "A woman's place in hotel management: upstairs or downstairs?", *Gender in Management: An International Journal*, C. 24, S. 3, ss. 195-210.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, C. 76, S. 6, ss. 845-855.
- Msanjıla, S. S. ve Afsarmanesh, H. (2008). "Trust Analysis And Assessment In Virtual Organization Breeding Environments", *International Journal of Production Research*, C. 46, S. 5, ss. 1253-1295.
- Muchinsky, P. M. ve Morrow, P. C. (1980). "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover", *Journal of Vocational Behavior*, C. 17, S. 3, ss. 263-290.
- Murat, G. ve Çelik, N. (2007). "Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 3, S. 6, ss. 1-20.
- Mütevellioğlu, N. ve Çizel, R. B. (2010). İşsizlik ve Sosyal Haklar: Bir Alan Araştırmasının Bulguları. Denizli: *II. Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu*
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No: 429700).
- Neuman, L. W. (2010). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri*. Yayın odası 4. Basım. İstanbul.
- Neves, P. ve Caetano A. (2006). "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*. C. 6, S. 4, ss. 351-364.

- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi* ed. C. Çetin, İstanbul: Beta basım.
- Nogueira, M. J., Barros, L., Sequeira, C. (2017). "Psychometric Properties of the Psychological Vulnerability Scale in Higher Education Students", *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, C. 23, S. 3, ss. 215- 222.
- Nyhan, R. (2000). "Changing The Paradigm: Trust and its role in public sector organizations", *The American Review of Public Administration*, C. 30, S.1, ss. 87-109.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). "Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, C. 21, S. 5, ss. 614-635.
- Oakley, J. G. (2000). "Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs", *Journal of Business Ethics*, C. 27, S. 4, ss. 321-334.
- Okur, F. (2016). "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 426238).
- Omar K, Majid A.H.A. ve Johari H. (2013). "Job Satisfaction and Turnover İntention Among Nurses: The Mediating Role of Moral Obligation", *Journal of Global Management*, C. 5, S. 1, ss. 44-55.
- Oswald, D. (2008). "Gender Stereotypes And Women's Reports Of Liking And Ability In Traditionally Masculine And Feminine Occupations", *Psychology of Women Quarterly*, C. 32, S. 2, ss. 196-203.
- Öge , S., Karasoy, A. ve Kara, Ö. (2014). "A Research on Glass Ceiling Syndrome Career Barriers of Women Academics", *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, C. 8, S. 9, ss. 3011-3019.

- Öğüt, A. (2006). "Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C.1, S.1, ss. 56-78.
- Ökten, S. S. (2008). "*Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojiler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 220158).
- Öktem, Ş., Kubat, G. ve Kızıltan, B. (2018). "Otel İşletmelerinde Kadın İşgören Davranışlarını Etkileyen Algılara İlişkin Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 29, S. 2, ss. 197-208.
- Ölçer, F. (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 25, ss. 1-26.
- Örücü, E., ve Kaplan, E. (2001). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu", *Yönetim ve Ekonomi*, C. 7, S. 1, ss. 93-111.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 10, S. 23, ss. 335-358.
- Özan, M., Türkoğlu, A. ve Şener, G. (2010). "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 1, ss. 275-294.
- Özdemir, G. (2020). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 618861).
- Özdere, Z. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi,

- Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 385894).
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztınaz, B. (2019). "Kadınların iş yaşamına katılması bizim için çok önemli". *TİSK İşveren Dergisi*, C. 57, S. 2, ss. 15-16. <https://www.tisk.org.tr/yayin/1359523609-isveren-dergisi--mart-nisan--2019-> (Erişim: 15.02.2020)
- Öztürk, M. (2014). "Cam Tavan Sendromu ve Hapishane Deneyi" <http://www.gonuldergisi.com/cam-tavan-sendromu-ve-hapishane-deneyi-dr-mehmet-ozturk.html> (Erişim: 29.02.2020)
- Parasız, İ., ve Bildirici, M. (2002). *Emek Ekonomisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Parlaktuna, İ. (2010). "Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", *Ege Akademik Bakış*, C. 10, S. 4, ss. 1217-1230.
- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 204797).
- Perez, M. S., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L. ve Munoz-Mazon, A. (2019). "Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives’ perceptions", *International Journal of Hospitality Management*, C. 76, ss. 184-193.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal Of Management*, C. 25, S. 6, ss.897-933.
- Pinder, C. ve Harlos, K. (2001). "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, C. 20, ss. 331-369.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları*

- Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 220383).
- Polat, M., Meydan, C. H. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, C. 9, S. 1, ss. 145-172.
- Ragins, B., Townsend, B. ve Mattis, M. (1998). "Gender Gap İn The Executive Suite: Ceos And Female Executives Report On Breaking The Glass Ceiling", *Academy of Management Executive*, C. 12, S. 1, ss. 28-42.
- Rademakers, M. (2000). "Agents of trust: business associations in agri-food supply systems", *International Food and Agribusiness Management Review*, C. 3, S. 2, ss. 139–153.
- Reed, S. A., Stanley H. K. ve Robert H. S. (1994), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intentions Of United States Accountants: The İmpact Of Locus Of Control And Gender", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, C. 7, S. 1, ss. 31-58.
- Remington, J. ve Kitterlin-Lynch, M. (2018). "Still Pounding On The Glass Ceiling: A Study Of Female Leaders İn Hospitality, Travel, And Tourism Management", *Journal Of Human Resources İn Hospitality & Tourism*, C. 17, S. 1, ss. 22-37.
- Rizwan, M., Arshad. M. O., Munirve, H. M. A., Iqbal. F. ve Hussain, A. (2014). "Determinants Of Employees İntention To Leave: A Study From Pakistan", *International Journal Of Human Resource Studies*, C. 4, S. 3, ss. 1-18.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, S. R. ve Camerer, C. (1998). "Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, C. 23, S. 3, ss. 393-405.
- Rusbult, C. E. Farrell, D. Roggers, G. ve Mainous, A. (1988). "İmpact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An

- Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction”, *Academy Of Management Journal*, C, 31, S. 3, ss. 599-627.
- Ryan, M. ve Haslam, S. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, C. 16, S. 2, ss. 81-90.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Saunders, M. N. K. ve Thornhill, A. (2004). "Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C. 13, S. 4, 493-515.
- Schmitt, M. H. ve Wirth, J. H. (2009). "Evidence That Gender Differences In Social Dominance Orientation Result From Gendered Self-Stereotyping And Group-Interested Responses To Patriarchy", *Psychology Of Women Quarterly*, C. 33, S. 4, ss. 429-436.
- Scholl, R. (1981). "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", *Academy Of Management Review*, C. 6, S. 4, ss. 589-599.
- Schyns, B., Torck, N. ve Gössling, T. (2007). "Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors", *Career Development International*, C. 12, S. 7, ss. 660-679.
- Seeman, M. (1975). "Alienation Studies", *Annual Review of sociology*, C. 1, S.1, ss. 91-123.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2007). “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 12, ss. 152-163.

- Serva, M. A, Fuller, M. A. ve Mayer, R. C. (2005). "The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams", *Journal of Organizational Behavior*, C. 26, S. 6, ss. 625-648.
- Sevimli, S. (2006). *Hizmet Sektöründe Kalite Ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 189904).
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 226191).
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave, *Academy of Management Journal*, C. 43, S. 2, ss. 215-223.
- Shapiro, D. L., Sheppard, D. H., ve C. Cheraskin (1992). "Business On A Handshake", *Negotiation Journal*, C. 8, S. 4, ss. 365-377.
- Sheppard, B. H., ve Sherman, D. M. (1998). "The grammars of trust: A model and general implications", *Academy of Management Review*, C. 23, S. 3, ss. 422-437.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, C. 18, S. 4, ss. 35-48.
- Singh, U. ve Srivastava, K. (2016). "Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour", *Global Business Review*, C. 17, S. 3, ss. 1-16.
- Simpson, R. ve Altman, Y. (2000). "The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success-evidence from the UK", *Journal of European Industrial*, C. 24, S. 2/3/4, ss. 190-198.

- Slattery, J. ve Selvarajan, T. (2005). "Antecedents to temporary employee's Turnover Intention", *Journal of leadership and organizational studies*, C. 12, S. 1, ss. 53-66.
- Sparrowe, R. ve Iverson, K. (1999). "Cracks In The Glass Ceiling? An Empirical Study Of Gender Differences In Income In The Hospitality Industry", *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, C. 23, S. 1, ss. 4-20.
- Sweins, C., Kalmi, P. ve Hulkko-Nyman, K. (2009). "Personnel Knowledge Of The Pay System, Pay Satisfaction And Payeffectiveness: Evidence From Finnish Personnel Funds", *The International Journal Of Human Resource*, C. 20, S. 2, ss. 457-477.
- Şahin Perçin, N. ve Aydın Tükeltürk, Ş. (2008). "Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 113-128.
- Şen, H. (2017). *Cam Tavan Sendromuna Yol Açan Faktörler ve Çıkış Yollarının İncelenmesi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 488882).
- Şen, M. (2018). "Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliğinin Avrupa Birliği ve Türkiye Kapsamında Değerlendirilmesi", *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, C. 18, S. 41, ss. 295-324.
- Tamer, İ. (2012). "Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 21, s.1, ss. 337-352.
- Tan, J. (2008). "Breaking the ‘Bamboo Curtain’ and the ‘Glass Ceiling’: The Experience of Women Entrepreneurs in High-Tech Industries in an Emerging Market", *Journal of Business Ethics*, C. 80, S. 3, ss. 547-564.

- Tan, H. H. ve Lım, A. K. H. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations", *The Journal of Psychology*, C. 143, S. 1, ss. 45-66.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). " Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 37-46.
- Tekeli, H. N. (2019). "Women's Employment In Tourism Sector In Turkey, Issues Faced, And The Effect Of Glass Ceiling Syndrome On Women Workforce In Tourism", *Turkish Studies - Social Sciences*, C. 14, S. 2, ss. 179-191.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. (2009). "Abusive Supervision, Intentions To Quit, And Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, C. 109, S. 2, ss. 156-167.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta Analytic Findings", *Personnel Psychology*, C.46, S. 2, ss. 259-293.
- Tiryaki Şen, H. ve Alan, H. (2014). "Mentorluk Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, C. 1, S. 2, ss. 99-104.
- Toprak, M. (2005). "Çalışanların Bakışı Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri, Bir Alan Araştırması", *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005*, ss. 379-384.
- Toprak, O. (2006), *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 190980).
- Töremen, F. (2002). "Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, PeGem Yayıncılık, Güz, S. 32, ss. 556-573.

- Tulpar, P., K. (2019). "Türkiye’de Kadınların İstihdam Oranı Erkeklerin Yarısından Az", *TİSK İşveren Dergisi*, C. 57, S. 2, ss. 15-16.
<https://www.tisk.org.tr/yayin/1359523609-isveren-dergisi--mart-nisan--2019-> (Erişim: 15.02.2020)
- Tuna, M. (2007). "Personel Devir Oranı Analizi:Ankara'da yer alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 18, S.1, ss. 45-52.
- Tunçer, P. (2013). "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, S. 88, ss. 87-108.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, C. 65, S. 2, ss. 196-218.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.tdk.gov.tr/> (Erişim:12.05.2020).
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M., (2003). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 5, S. 2, ss. 146-169.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", *Journal of Yasar University*, C. 3, S. 9, ss. 1011-1027.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal of Quality Management*, C. 5, S. 2, ss. 247-272.
- Uğuz, S. Ç. ve Topbaş, F. (2014). "Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Emegi: Turizm Sektörüne Betimsel Bir Yaklaşım", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 7, ss. 487-509.
- Ulucan, D. (2013). "Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 15, S. Özel, ss. 369-383.

- U.S. Glass Ceiling Commission Report, (1995). Glass Ceiling Commission - A Solid Investment : Making Full Use of the Nation's Human Capital, https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key_workplace (Erişim: 30.01.2020)
- Urbancov, H. ve Linhartov, L. (2011). "Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss", *Journal of Competitiveness*, ss. 84-98.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). "Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 28, S. 1, ss. 231-250.
- Üstün, A. (1998). "Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik", *Türk Kütüphaneciliği*, C. 12, S. 1, ss. 8-20.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, C. 27, S. 5, ss. 441-458.
- Valentine, S. (2001). "Men and Women Supervisors Job Responsibility, Job Satisfaction, and Employee Monitoring", *Sex roles*, C. 45, S. 3/4, ss. 179-197.
- Vogel D. (1992). "The Globalization Of Business Ethics: Why America Remains Distinctive", *California Management Review*, C. 35, S. 1, ss. 30-49.
- Wech, B. A. (2002). "Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", *Business & Society*, C. 41, S. 3, ss. 353-360.
- Weyer, B. (2006). "Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?", *Women In Management Review*, C. 21, S. 6, ss. 441-457.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship

- Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, C. 23, S. 3, ss. 513-530.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View *Academy of Management Review* , C. 7, S. 3, ss. 418-428.
- Wilkerson, J., W. Randy, E. ve Davis, W. (2008). "A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, C. 38, S. 9, ss. 2273-2292.
- Wirth, L. (2004). *Breaking Through The Glass Ceiling: Women in Management*, International Labor Office, Geneva.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y. ve Wong, C. S. (2006). "Perceived Organizational Justice, Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises", *Journal of World Business*, C. 41, S. 4, ss. 344-355.
- Wong, Y. T., Wong, C. S. ve Ngo, H. Y. (2012). "The Effects Of Trust İn Organisation And Perceived Organisational Support On Organisational Citizenship Behaviour: A Test Of Three Competing Models", *The International Journal of Human Resource Management*, C. 23, S. 2, ss. 278-293.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No: 385361).
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 30, ss. 235-249.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yıldız , S. (2014). Türkiye’de Cam Tavan Sendromunun Varlığı Üzerine Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 1, ss. 72-90.
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C. H. (2013). "Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 157-170.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 325875).
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 189460).
- Yılmaz, C. ve Kabadayı, E.T. (2002), "Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, C. 5, S. 17, ss. 99-106.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 220633).
- Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone V. (1998). "Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance", *Organization Science*, C. 9, S. 2, ss. 141-159.
- Zeffane, R. M. (1994). "Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach", *International Journal of Manpower*, C. 15, S. 9/10, ss. 22-37.

Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım.

Zorlu, Y. P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/> (Tez No. 215442).



EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmada Cam tavan sendromunun, örgütsel güven ve işten ayrılma niyetine olan etkisi araştırılmaktadır. Elde edilecek bilgiler bilimsel platformlarda değerlendirilecek olup, kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Yapılacak olan yayınlarda kurum adı veya cevaplayıcıların adına yer verilmeyecektir. Objektif cevaplamanız en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime olan katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Nursel YOLCU

Kırklareli Üniversitesi

Turizm Fakültesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Ayşegül KUTLUK BOZKURT

Kırklareli Üniversitesi

BİRİNCİ BÖLÜM

DEMOGRAFİK SORULAR

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz,
Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız,
Belirtiniz.....
3. Medeni Durumunuz,
Evli () Bekar ()
4. Eğitim Durumunuz,
İlkokul-Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans ()
Yüksek Lisans () Doktora ()
5. Çalıştığınız Departman
Ön büro () Yiyecek-İçecek () Kat Hizmetleri () İnsan Kaynakları ()
Muhasebe () Satış Pazarlama () Güvenlik () Diğer Belirtiniz.....
6. Çalıştığınız Otelde Göreviniz,
Departman Müdürü () Departman Şefi () Eleman ()
7. Mesleki Deneyiminiz,
Belirtiniz.....
8. Çalıştığınız Otelde Aylık (Ortalama) Geliriniz (TL),
Belirtiniz.....
9. Otelinizin Yıldız Sayısı,
5 () 4 () 3 () Butik Otel ()

İKİNCİ BÖLÜM

KADIN ÇALIŞANLARIN CAM TAVAN SENDROMU

(Kadınların kariyer basamaklarını çıkarken karşılaştıkları engellerdir.)

1 Kesinlikle Katılmıyorum	Lütfen her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.
2 Katılmıyorum	
3 Kararsızım	
4 Katılıyorum	
5 Kesinlikle Katılıyorum	

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, şu anda yapmakta olduğunuz işi ve çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen seçeneğe X işareti koyarak yanıtlayınız.

NO	Lütfen her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir.	1	2	3	4	5
2.	Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve eş olmasını önler.	1	2	3	4	5
3.	Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
4.	Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar.	1	2	3	4	5
5.	Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler.	1	2	3	4	5
6.	Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir	1	2	3	4	5
7.	Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatif sahibidir.	1	2	3	4	5
8.	Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar	1	2	3	4	5
9.	Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler.	1	2	3	4	5
10.	Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.	1	2	3	4	5
11.	Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler.	1	2	3	4	5
12.	Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.	1	2	3	4	5
13.	Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
14.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.	1	2	3	4	5
15.	Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır.	1	2	3	4	5

16.	Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
17.	Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde) öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.	1	2	3	4	5
18.	Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur.	1	2	3	4	5
19.	Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
20.	Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
21.	Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
22.	Kadınlar erkek-baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.	1	2	3	4	5
23.	Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.	1	2	3	4	5
24.	Kurumda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
25.	Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yönlentmektedir.	1	2	3	4	5
26.	Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir.	1	2	3	4	5
27.	Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir.	1	2	3	4	5
28.	Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde kadınlar yeterince yer almaktadır.	1	2	3	4	5
29.	Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.	1	2	3	4	5
30.	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler.	1	2	3	4	5
31.	Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.	1	2	3	4	5
32.	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir.	1	2	3	4	5
33.	Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.	1	2	3	4	5
34.	Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, şu anda yapmakta olduğunuz işi ve çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen seçeneğe X işareti koyarak yanıtlayınız.

NO	Lütfen her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım otel bütün çalışanlarına adil davranır.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım otel dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	1	2	3	4	5
3.	Çalıştığım otel genelde açıklıkla yönetilir	1	2	3	4	5
4.	Çalıştığım otel performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Çalıştığım otel ilgili ve saygılıdır.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım otel özlük hakları konusunda adil davranır.	1	2	3	4	5
7.	Çalıştığım otelde yöneticiler ve çalışanlar arasında güven düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
8.	Çalıştığım otele her zaman güvenirim.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticim yardımsever biridir.	1	2	3	4	5
10.	Yöneticim verdiği sözleri daima tutar	1	2	3	4	5
11.	Yöneticim astlarının haklarını ve çıkarlarını daima korur.	1	2	3	4	5
12.	Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticim tutarlı biridir.	1	2	3	4	5
14.	Yöneticim gerginlik yaratmaz.	1	2	3	4	5
15.	Yöneticim güvenilir biridir.	1	2	3	4	5
16.	Yöneticim olumlu çalışma ortamı yaratır.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticim aldığı kararlarda çalışanlarında katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticim yeterli bilgi ve beceriye sahiptir	1	2	3	4	5
19.	Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi yüksektir	1	2	3	4	5
20.	Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler.	1	2	3	4	5
21.	Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar.	1	2	3	4	5
22.	Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar	1	2	3	4	5
23.	Çalışma arkadaşlarımla iş yerindeki kuralları istismar etmezler.	1	2	3	4	5
24.	Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler.	1	2	3	4	5
25.	Çalışma arkadaşlarımla güvenilirlerdir.	1	2	3	4	5
26.	Çalışma arkadaşlarımla politik (içten pazarlıklı) davranış sergilemezler.	1	2	3	4	5
27.	Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir	1	2	3	4	5

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, şu anda yapmakta olduğunuz işi ve çalışmakta olduğunuz işletmeyi dikkate alarak, size en uygun gelen seçeneğe X işareti koyarak yanıtlayınız.

NO	Lütfen her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Uzunca bir süre daha bulunduğum otelde çalışmayı hayal etmiyorum.	1	2	3	4	5
2.	Şu sıralar kendime alternatif işler arıyorum.	1	2	3	4	5
3.	Bu otelde işime uzun süre daha devam etmeyi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
4.	En kısa zamanda işimi bırakacağım.	1	2	3	4	5

DEĞERLİ KATKILARINIZ
İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.