



İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/3 (2018) 95-119

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma¹

A Study to Measure The Effect of Glass Ceiling Syndrome Perceptions of Female Employees on Their Job Satisfaction and Organizational Commitment

Meral ERDİRENÇELEBİ

Necmettin Erbakan Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Bankacılık Bölümü
Konya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-7705-6067
merdirencelebi@konya.edu.tr

Güzide KARAKUŞ

Necmettin Erbakan Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü
Konya, Türkiye
orcid.org/0000-0002-2897-7222
gkarakus@konya.edu.tr

Özet

Son zamanlarda, iş hayatında kadınların niteliksel olarak daha fazla yer almalarına rağmen, üst düzey yönetim kademelerinde yeterli oranda yer alamadıkları görülmektedir. Kadın çalışanların üst düzey yönetime yükselmelerini engelleyen nedenlerden en dikkat çeken, görünmemesine rağmen etkisini hissettiren, sinsi bir güç “**Cam Tavan Sendromu**” dur. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, Karaman ilinde atıştırma / gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir gıda işletmesinde çalışmakta olan kadın çalışanların (beyaz ve mavi yakalı), cam tavan sendromu algısının olup olmadığı ve bu durumun örgütsel bağlılık ile iş tatminlerini nasıl etkilediğini araştırmaktır. Yapılan analizler ile (betimleyici analizler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve YEM) cam tavan algısının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kadın çalışan, ayrımcılık, cam tavan sendromu, örgütsel bağlılık, iş tatmini

Abstract

Recently, however women take part as qualitative more in business life, it is seen that they are not on senior manager levels. The reason which sets a barrier to reach the level of senior manager for women is “Glass Ceiling Syndrome” which does not seen ever but makes them feel its existence. The main target of our project in this concept is to research that whether women employee (White-collar and blue-collar) of large food

¹ Bu çalışma Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri desteği ile yürütülen 171212002 numaralı “Karaman İlinde Faaliyet Gösteren Bir İşletme Kadın Çalışanlarının Cam Tavan Sendromu Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı proje kapsamında gerçekleştirilmiştir.

premises which is active in Karaman has “Glass Ceiling Syndrome”. And also, we want to research that how this situation affects organizational commitment and job satisfaction. As a result of made analysis, (pointer and corroborative factor analysis, correlation and forage) it would be seen that whether there is a relation between glass ceiling sense and organizational commitment and job satisfaction.

Keywords: *Women employee, discrimination, glass ceiling syndrome, organizational commitment, job satisfaction.*

Giriş

Küreselleşme olgusu ekonomik, sosyal ve kültürel değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişim işletmelerin iç müşteri olan uzman çalışanların önemini daha da artırmıştır. Uzman çalışanların işletmede istihdamının sürdürülme çabası, yeni gelişen sektörlerde kadın çalışana ihtiyaç duyulması gibi sebepler işletmelerin kadın çalışana verdiği önemi de arttırmıştır. Ayrıca, ekonomik yetersizliklerden dolayı aile bütçesine katkıda bulunma zorunluluğu, kadınların eğitim düzeyindeki yükselişle beraber iş hayatında olma istekleri, teknolojik gelişmeler sonrasında evde yapılan iş sürelerinin kısalması gibi nedenlerle birlikte kadınların iş gücüne katılma oranlarında önemli oranda artış görülmüştür.

Tarihte kadınların iş hayatında aktif olarak yer almaları Sanayi Devrimi sonrasında gerçekleşmiştir. Bu süreçte artan işgücü talebini karşılamada kadınlar önemli rol üstlenmişlerdir I. ve II. Dünya Savaşları süresince Fransa, İngiltere, ABD gibi ülkelerde çok sayıda kadın çalışan ekonomik istikrarın bozulmaması amacıyla, silâh altına alınan erkeklerin yerine, silah üretim fabrikaları başta olmak üzere pek çok alanda çalışmaya başlamış ve bu süreç kadınların istihdamdaki yerini güçlendirmiştir (Michel, 1999, s. 68; akt. Irmak, 2010, s. 8). 1950 li yıllar ve sonrasında iş hayatında yer alan kadın sayısı giderek artmasına rağmen üst düzey yönetim kademelerinde temsil oranı, gelişmiş ülkelerde dâhil, çok sınırlı kalmıştır.

1900’lü yılların ortalarına kadar kadınların iş hayatında söz sahibi olamamalarının temelinde toplumsal roller ve cinsiyet ayrımcılığı yer almıştır. Toplumsal rol kuramına göre, kadınlar ve erkekler günlük yaşamlarında farklı roller üstlenmektedirler. Bu kurama göre, kadın özgür bir birey olmayıp, özel alandaki rol ve sorumlulukları ile sınırlandırılmıştır. Ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede de ataerkil bir toplum yapısı söz konusudur. Ataerkil toplum yapısı toplumsal rol kuramının da savunduğu, kadın ve erkekte bazı tavır ve davranışları sergilemelerini beklemektedir. Öyle ki, bu toplum yapısında çalışma hayatında olması beklenen erkek, evde olması beklenense kadındır. Kadının çalışması özel alanda kendisine yüklenen sorumlulukları yerine getirmesi kadardır (Oruç ve Demirkol, 2015, s. 199). Ancak küreselleşme ile yaşanan değişimle birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, kadın çalışan oranının artışına hız kazandırmıştır. Bu süreçte kadının toplumsal rolündeki değişikliğine dair ikili rol yaklaşımı, feminist yaklaşım, insan sermayesi yaklaşımı gibi yeni kuramlar geliştirilmiştir.

Ülkemizde kadın çalışanların iş hayatına girişi incelendiğinde kadınların Osmanlı döneminde ilk kez ebeliğe; sonrasında 1872’de öğretmenliğe; 1882’de ise okul yöneticiliğine atanarak istihdama katıldıkları görülmektedir (Günsel, Köroğlu ve Demirci, 2015, s. 77). Bu mesleklerde yer almalarında temel neden, kendi

sorumluluklarına uygun olan ve özel alandaki sorumluluklarını aksatmayacağı işlere itilmeleri olmuştur (Oruç ve Demirkol, 2015, s. 199). Çoğunlukla da hizmet sektöründe yer alana kadınlar günümüzde ise giderek artan ölçüde kamu görevlerini üstlenmektedirler. Ancak sanayi sektöründeki iş kollarında sayıları oldukça azdır. Diğer yandan ülkemiz gibi ataerkil toplum yapısı sergileyen ekonomiler, kadınlar için aşılması gereken bir dizi engeli de beraberinde getirmiştir. Öyle ki kadın çalışma hayatında yer alsa da kendisinden beklenen eş ve anne olma sorumluluklarında hiç bir değişiklik olmamış ve bu durum kadının iş ve aile hayatını dengeleyebilme sorunu gibi bir takım engellerle mücadele etmesini beraberinde getirmiştir. Halen bu engellerden ötürü kadınların iş gücüne katılma oranları erkeklerinkinin çok gerisinde devam etmektedir (Balgalmış, 2007, s. 35-36). Türkiye İstatistik Kurumu 2017 verilerine göre toplam nüfusun %49,8'ini kadınlar oluşturmasına rağmen, 15 yaş ve üzeri nüfus içerisinde istihdam oranı sadece % 28'dir. Bu oran erkeklerde ise %65,1'dir (www.tuik.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.05.2018).

Yukarıda da yer aldığı üzere kadınların işgücüne katılmayışlarının ya da katılamayışlarının önünde pek çok engel bulunmaktadır. Bu engellerden bir tanesi olan cam tavan sendromu uluslararası literatürde 1980'li yıllardan beri üzerinde çalışılan bir konu (Canning, 1988; Harlan & Weis, 1981; Hu & Yun, 2008; Jackson, 2001; Lockwood, 2004; Morrison, White & Velsor, 1994; Owen & Todor 1993; Ragins, Townsend & Mattis, 1998; Weyer, 2006) olmuştur. Ancak ülkemiz açısından henüz yeterli düzeyde incelenememiştir. Özellikle kadınların diğer sektörler göre sayıca fazla yer aldıkları hizmet sektörüne dair (Tük 2017 raporuna göre, tarım sektöründe kadın istihdam oranı %28,7; sanayi sektöründe %15,9; hizmet sektöründe ise %55,4'dir) bazı çalışmalar yapılmış olsa da (eğitim, bankacılık, sağlık, turizm vb.) imalat işletmeleri üzerine yapılmış araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda araştırmamızın, ülkemiz sanayi işletmeleri açısından cam tavan sendromunu ele alan kapsamlı çalışmalara öncülük edeceği düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda çalışma iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde cam tavan sendromu ile ilgili literatür taraması, ikinci bölümde ise Karaman ilinde atıştırmalık/gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren bir imalat işletmesinin çalışanlarına dair yüz yüze anket çalışması ile elde edilen verilerle yapılan analiz sonuçları yer almıştır.

Bu araştırmaya katılan cevaplayıcıların örnek kütleyi temsil yeterliliği olmasına rağmen araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü sınırlı kalmıştır. Çünkü araştırma örnekleminde sadece bir işletme çalışanları yer almıştır. Ancak işletmelere ulaşma zorluğu ve zaman çalışmada temel kısıtlayıcı olmuştur.

Kavramsal Çerçeve

Cam Tavan Sendromu

Kadınlar tarihi süreç içerisinde iş hayatında aktif olarak yer aldıktan sonra ayrımcılıkla karşılaşmaya devam etmişlerdir. Ayrımcılıkla ilgili olarak Cam tavan sendromu, 1970'li yıllarda ABD'de ortaya atılmış ancak 1986'da Wall Street Journal'da yer alan "İş Yaşamında Kadın" başlıklı çalışmada ilk kez kullanılmıştır (<http://fusunozulke.com>, Erişim Tarihi: 10.06.2018). Kavram kadın çalışanların, özlük hakları bakımından aynı yetkinliğe sahip erkek meslektaşlarından daha fazla engellerle

karşılaşmasını ifade etmektedir (Hoobler, Hu & Wilson, 2010, s. 481; Cho, Lee & Jung, 2014, s. 57).

Cam Tavan Sendromu kavramının literatürde farklı biçimlerde tanımlandığı görülmüştür. Tanımlardan birisinde, kadın çalışanların, özlük hakları bakımından aynı yetkinliğe sahip erkek meslektaşlarından daha fazla engellerle karşılaşmasını ifade etmektedir (Hoobler, Hu & Wilson, 2010, s. 481; Cho, Lee & Jung, 2014, s. 57). Morrison, White & Velsor (1994, s. 16) cam tavan sendromunu, örgütte bulunan kadın çalışanların üst yönetim kademelerine çıkmasının önündeki şeffaf bir engel olarak tanımlamış; yüksek kademelerde işleri yürütmede bir engel olarak düşünmüş ve bireysel gelişimi kısıtlayacağını iddia etmişlerdir. Başka bir tanıma göre cam tavan sendromu, kariyer süreci ilerleyişinde cinsiyet ve ırksal ayrımcılıktır (Cotter, vd., 2001, s. 661). Günümüzde cam tavan kavramının kapsamı genişletilerek engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıkları da kapsar duruma gelmiştir (Soysal ve Baynal, 2016, s. 227).

“Cam” metaforu görünmez engelleri ifade etmektedir. Çünkü kadınların bu kademelere ulaşmalarını önleyen apaçık bir engel yoktur (Akdöl, 2009, s. 50). Bu kavramla aslında karşılaşılan sorunların belirsizliği ifade edilmeye çalışılmaktadır (Çetin ve Atan, 2012, s. 125). Başka bir deyişle, örgütlerde üst yönetim kademeleri için kadınların önüne konulan keyfi engelleri ifade etmektedir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 370). Halbuki, birçok ülkede ve kurumda cinsiyet eşitliğini esas alan hükümler bulunurken, uygulamada görünmez engeller kadınların iş alanlarında yükselmelerini önüne geçmektedir (Akbaş ve Korkmaz, 2017, s. 75).

Cam tavan sendromunu açıklamaya yönelik yapılan araştırmalar arasında ABD’li ünlü psikolog Martin Seligman tarafından 1975 yılında gerçekleştirilen deney büyük önem taşımaktadır. Deney, köpekler üzerinde uygulanmıştır. Deneyin amacı kendini kapandaymış gibi hisseden kişilerin durumunu göstermektir. Seligman, bir grup köpeği kafese hapsederek belirli aralıklarla kafese elektrik şoku uygulamıştır. Başta direnç gösterip tepki veren köpekler, bir süre sonra ümitlerini kaybederek kendilerini kafes içine bırakmışlardır. Sonrasında kafeslerin kapıları açılarak kaçabilecekleri fırsat sunulmasına rağmen köpeklerin %65’i yeniden kaçmayı denemeyip kafeslerinde çaresizce beklemeyi seçmişlerdir. Seligman deney sonucunda benzer davranışları insanların da sergilediğini savunmuştur (Korkmaz, 2014, s. 9). Diğer bir deneyde ise denek olarak pireler benzer bir şekilde kullanılmıştır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 371). Her iki deneyde de “öğrenilmiş çaresizlik” söz konusudur. Kişilerin sürekli önüne konan engeller, zaman içerisinde karşı koyma isteğini kıırarak çaresiz kabullenilmişliği öğretmiştir. Yani, kişiler birden fazla karşılaştıkları sorunlar karşısında ya kabullenmişlik gösterip boşvermişlik düzeyine düşmekte ya da azmedip sorunun üstesinden gelmektedirler.

Cam tavan sendromunun oluşmasına neden olan unsurlar; bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu engeller aşağıda yer almaktadır (Dreher, 2003, s. 542; akt. Mızrahi ve Aracı, 2010, s. 150; Oruç ve Demirkol, 2015, s. 201-203):

1. *Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:* Kadının toplumsal cinsiyete bağlı olarak evde yapması gereken sorumluluklar ile iş yaşamı arasında bırakan durumları içermektedir. İş-aile çatışması, çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih ve algılarını kapsamaktadır. Özellikle de tam zamanlı çalışma saatlerinin dışında ev hayatında da çalışmaya devam etmekte bu nedenle de kendisini iki tam zamanlı iş

yürütürken bulmaktadır. Bu durum kariyer ve çocuk arasında ikili hayat perspektifi olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2000; Johns, 2013, s. 5; Liff & Ward, 2001, s. 29).

2. *Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:* Örgüt kültürü, örgüt politikaları, mentör eksikliği, informal iletişim ağlarına katılamama gibi engeller bütünüdür. Üst yönetim kültürü erkekler tarafından oluşturulduğundan yöneticilik zor bir çalışma alanı olarak görülmekte ve kadınların bu hiyerarşik düzeye uygun olmadığı düşünülmektedir. Özellikle de yöneticilikte kalite ve verimliliğin sağlanmasında işte daha uzun zaman geçirme zorunluluğu iş-aile yaşam dengesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde astına mentörlük yapma gibi örgütsel hizmetlerde kadınsı değerlere odaklı yaklaşımlar göz ardı edilmektedir (Liff & Ward, 2001, s. 20-21).

3. *Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller:* Mesleki ayırım, stereotipler (cinsiyetle bağdaştırılan kalıplaşmış önyargılar). Toplumda geçerli olan cinsiyet kalıpları engel oluşturmaktadır. Ataerkil yapı kadın ve erkek arasında ayırım yaparak cinsiyet kalıplarını ve rollerini şekillendirmiştir. Erkekleri kararlarda etkin güç kılmıştır. Duygusal, pasif, ılımlı ve işbirlikçi gibi özellikleri kadınların üst kademelere ulaşmasında önemli engel teşkil etmiştir.

Öte yandan cam tavan sendromunun yaşanma düzeyi ile kişilik özellikleri yakından ilişkilidir. Yetenek, zeka, eğitim, öfke, inanç, kendini ifade edebilme, içtenlik, kıskançlık, azim, hırs vb. kişilik özellikleri bu engelin kırılmasında ya da devam etmesinde önemli rol oynamaktadır.

Günümüzde kadınlar, yönetim dünyasında erkekler gibi yer almak istemekte ancak bu konuya olumsuz bakan çevrelerin negatif etkileri halen devam etmektedir. McDonald (1998) çalışmasında özel sektörde yer alan kadın yöneticilerin sadece orta kademelere kadar yükselebildiklerini ve emekli oluncaya kadar da orada kaldıklarını ortaya koymuştur. Durum ülkemizde de benzerlik göstermektedir.

İş Tatmini ve Cam Tavan Sendromu ile İlişkisi

İş tatmini 20. Yüzyılın başlarından beri örgütler tarafından önemsenmeye başlanmış ve örgütsel davranış alanında da en çok çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Kavramla ilgili olarak literatürde farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır.

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve sosyal şartların yanısıra görevine olan duygusal tepkidir. Diğer bir deyişle çalışanın psikolojik beklentilerinin karşılanma düzeyidir (Güney, 2004, s. 127).

Hackman ve Oldham (1975, s. 160-162) iş tatminin, işten sağlanan haz olarak tanımlamışlardır. Çalışanın işten tatmin olabilmesi için önemli psikolojik durumların varlığı gereklidir. Bunlar; çalışanın işini anlamlı ve yapılabilir bulması, kendisine işiyle ilgi belirli düzeyde yetki verilmiş olması ve iş sonuçlarından haberdar olabilmesi için sağlıklı bir iletişimin gereği olan geribildirim olarak sıralanabilir.

İş tatmini, çalışanların iş devamlılığının sağlanması, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığın sağlanması ve örgüt kültürünün gelişmesi gibi birçok başlıkta etkilidir. Kısacası örgütlerin sürdürülebilirliği için önemli bir unsurdur.

İş tatminini en çok etkileyen faktörlerden birisi hiç kuşkusuz işin niteliği ve statüsüdür. Çalışanın, emeği sonucu oluşturduğu eseri somut olarak görebilmesi sonucunda duyacağı gurur önemli bir tatmin kaynağıdır (Eren, 2004). Kişi işini ne kadar çok sevip benimserse iş tatmini o kadar artacaktır. Çalışan için işinin ne anlam ifade

ettiği, iş yaşamında karşılaştığı olumlu ya da olumsuz durumlar iş tatminini etkilemektedir.

İş yerinde terfi olanakları iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Terfi eden bir çalışan hem ücretindeki artış nedeniyle maddi olarak hem de statüsündeki yükselme ve başarısının bir göstergesi olduğu için manevi yönden tatmin olmaktadır. Yeni işe başlayan bir kişi içinde kariyer olanaklarının sınırlı olduğunu, ücretin ise yeterli miktarlarda artmayacağını düşünüyor ise içine karşı olumsuz tavırlar takınabilir (Doğru, 2010, s. 17-18). İş tatminsizliği yaşayan bir çalışanın işe devamsızlık, performansında düşme, çalışma isteksizliği, diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulması, örgüte güvensizlik, işten ayrılma eğilimi gibi sonuçlar gözlenmektedir (arıkcı, 2004, s. 85; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s. 2). Özellikle alışanların, iş akışı içinde kendilerini buldukları düzeyden daha yüksek bir düzeyde olmaları gerektiğini düşünmeleri, örgüt ve yaptıkları işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine yol açmakta ve yeteneklerinin tamamını kullanmalarına engel olmaktadır. Kısacası, işgören içi bir ölçüde sabote etmeye başlamaktadır (Pehlivan, 1995, s. 28). Kişinin karakteristik özellikleri, psikolojisi, aile kültürü ve yaşantısı, geçmişi, yaşadığı deneyimler, işe bakış açısı, beklentileri, medeni durumu, yaşi cinsiyeti, sorumlulukları, eğitim durumu, işin statüsü, çalışma ortamı, ücreti, diğer çalışanlarla ilişkileri ve daha birçok durum çalışanın iş tatminini etkiler. Bu etkenlerden bazıları sabit olmakla beraber çoğu zaman içerisinde değişiklik gösterir. Bu durum da iş tatmini kavramının dinamik yapısını göz önüne sermektedir.

Nitekim cam tavan sendromu ile ilgili yapılan çalışmalarda kadın çalışanların terfi bekledikleri zaman kendilerinin yerine başkalarının terfi alması üzerine yaşadıkları hayal kırıklığı ifade edilmektedir. Bu aşamada görünmez engellerle karşılaşan kadın çalışanların iş tatminleri azalmakta bunun sonucunda ya işten ayrılmakta ya da kariyer planlarından vazgeçmektedirler (şimşek, elik ve Akatay, 2016, s. 372). Kariyer planlarından vazgemelerinde üstlendikleri ailevi sorumluluklar ve hissettikleri toplumsal baskının yanı sıra iş tatminsizlikleri etkin rol oynamaktadır. İş tatmini tam tersine kadın çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olmakta ve yükselmek için önündeki engelleri aşma isteklerini güçlendirmekte ve bunun sonucunda işlerinde başarılı olabilmek ve terfi edebilmek için daha fazla çaba göstermektedirler (Doğru, 2010, s. 3).

Örgütsel Bağlılık ve Cam Tavan Sendromu ile İlişkisi

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütün amaçlarına ve değerlerine inancıdır (Morgan & Hunt, 1994, s. 20). Örgütsel bağlılık, kişinin örgütte isteyerek kalması, örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesidir (Güney, 2004, s. 186). Çalışanın örgüte karşı gönüllü ve uzun süreli katılımını ifade etmektedir (Tutar, 2014, s. 336).

Örgütsel bağlılık, řu üç unsuru içermektedir (Bedük, 2012, s. 180):

1. Örgütsel değer ve amaçları güçlü kabul ve inanç duymak,
2. Örgüt yararına fazladan çaba göstermeye gönüllü olmak,
3. Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymaktır.

şüphesiz ki tüm örgütler için kaynakların etkin kullanımı ve maliyetlerin en aza indirilmesi hayati önem taşır. Örgütlerdeki diğer kaynaklarla birlikte insan kaynağının etkin kullanılmasında örgütsel bağlılık oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, sadık biçimde çalıştıkları, kendilerini örgüte adadıkları

görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağıllık, çalışanın işletmeyle olan ilişkisini biçimlendiren psikolojik bir unsurdur ve bu sayede örgütte sinizm gibi olumsuz davranışlar azalmakta ve iş tatmini artmaktadır (Wieselsberger, 2004, s. 17; akt. Altınöz, öp ve Sığındı, 2011, s. 288).

Literatürde örgütsel bağıllığın ele alındığı araştırmalarda genellikle Allen ve Meyer'in geliştirdikleri “**Üçlü bağıllık modeli**” esas alınmıştır. Model duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında da esas olarak alınan örgütsel bağıllık alt boyutları şunlardır:

1. *Duygusal Bağıllık*: Çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgütle arasında duygusal bir ilişki kurmasıdır. alışan kendisinin örgütün önemli bir parçası olduğunu düşünür ve örgüt kendisi için çok büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Böylelikle içine devam eder, bundan da büyük zevk alır (Allen & Meyer, 1991, s. 69-71).

2. *Devam Bağıllığı*: Birey için örgütten ayrılmanın maliyet yönünden anlamı vardır. Yani çalışanın örgütten ayrılması maliyetleri yükselteceği düşüncesi ile örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusudur. Bu tür bağıllıkta birey ihtiyaçları olduğundan örgüttedir. Çünkü işten ayrılması birtakım sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır (Allen & Meyer, 1991, s. 71). Bu boyut, çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar neticesinde gelişen bir bağıllıktır. Öyle ki, çalışan örgütte çalıştığı süre içerisinde harcamış olduğu emek ve zaman ile elde ettiği statü, değer gibi kazanımlarını içi bırakmasıyla yitireceğini ve bunların başka örgütlerde işe yaramayacağını düşünmektedir. Örgütte kalması halinde hak edeceği emeklilik primi de etkilidir. Devam bağıllığın temelinde zorunlu olarak örgütte kalma ihtiyacı yatmaktadır (Tetik, 2012, s. 278).

3. *Normatif Bağıllık*: Bireyin örgütte kalmasının temelinde ahlaki zorunluluk hissi söz konusudur. Bağıllıktaki zorunluluk hissi, bireyin ahlaki inanç, değer ve tutumları ile ilgilidir. Örgütün kendisinin sadakatini hak ettiğine inanmaktadır. Birey örgüte karşı yükümlülükleri olduğuna, kendisinin örgütte kalması gerektiğine inanmaktadır (Allen & Meyer, 1991, s. 72). Örgütün kendisine yapmış olduğu yatırımlar, aldığı eğitimler, iş ahlaki ve parçası olduğu toplumun temel değerleri kişinin örgütten ayrılmasına engel teşkil etmektedir.

Cam tavan kavramı ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Britt (2002)'de örgütsel bağıllık ve cam tavan arasındaki ilişkiyi İngiltere'de yüksek öğrenim görmüş, yönetici pozisyonunda çalışan kişilerde araştırmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçları İngiltere'de kadın yöneticilerin yüksek öğretimde üst pozisyonlara teşvik ederken cam tavan sorununun varlığına da işaret etmiştir. Araştırmada bağıllık ile cinsiyet ilişkisinin önemli olduğu, normatif ve devam bağıllığının olumlu kariyer gelişimi ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Singh, Gumber & Singh, (2010), cam tavan ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki konusunda yaptıkları araştırmada anlamlı farklılıklara rastlamışlardır. Ayrıca cinsiyetin önyargı olarak algılandığı durumlarla karşılaşan kadınlarda normatif, duygusal ve devam bağıllığı ile orta güçlükte bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar kadının profesyonel ve kişisel anlamda cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle sorunlarla karşılaştıklarını belgelemektedir.

Imam and Shah (2013), yaptığı araştırmada bağımlı değerken olarak (örgütsel bağıllık) ve bağımsız değerken olarak (cinsiyet ayrımcılığı ve cam tavan) arasında ters yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cam tavan sorununun azalması ile örgütsel bağıllık artmaktadır.

Zia-ur-Rehman Dost and Tariq (2012), araştırmasında ise cam tavan ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmada cam tavan ve cinsiyet ayrımcılığının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Cam tavan sendromu, örgütsel davranış açısından uluslararası boyutta giderek önemi anlaşılan, verimlilik ve etkinliği arttırmak için göz önünde bulundurulurken ülkemiz açısından yeni yeni araştırılan bir kavramdır. Yapılan literatür taraması sonucunda nüfusun %49,8'ini oluşturan kadınların iş hayatında özellikle de st düzey yönetimde yeteri kadar temsil edilemediği görülmüştür. Kadın alışanlar iş hayatının her aşamasında engellerle karşılaşmalarına rağmen en belirgin olarak tepe pozisyonlara terfi aşamasında “cam tavan sendromu” adı verilen görülmez ve aşılması çok zor olan engellere takılmaktadır. Bu engellerin bir kısmı kadınların toplumsal rollerinden kaynaklanırken diğer kısmı ise cinsiyet ayrımcılığı olgusuyla açıklanmaktadır.

Son yıllarda yaşanılan gelişmelerle birlikte iş tatmini yöneticilerin üzerinde durdukları konuların başında gelmektedir. İş tatminsizliği yaşayan bir çalışanın iş devamsızlık, performansında düşme, çalışma isteksizliği, diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulması, örgüte güvensizlik, işten ayrılma eğilimi gibi sonuçlar gözlenmektedir. Oysaki alışan devir hızı oranını düşürmek örgütler için sağlıklı biçimde sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. İş tatmini kısaca, çalışanın işinden duyduğu memnuniyet derecesi olarak tanımlanabilir. İş tatminine etki eden faktörler örgütsel ve bireysel olarak ikiye ayrılmaktadır. Kadınların algıladıkları cam tavan sendromu engellerinin iş tatminine etki eden faktörler arasında olduğu varsayılmaktadır.

Diğer yandan daha karmaşık bir yapı haline dönüşen örgütlerin sürdürülebilirlikleri için örgütsel bağlılık konusunun önemi arttırmıştır. Günümüz Őartlarında rgtler çalışanlarından daha fazla çaba harcamalarını, özveride bulunmalarını ve inisiyatif kullanmalarını beklemektedir. Örgütte bu taleplerin sağlanabilmesi ise çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması yönünde uygulanan teşvikler ile mümkündür. Örgüt bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltan ve daha verimli çalışmasını sağlayan psikolojik bir bağdır. Özellikle uzman işgücünün örgüt bağlılığının yüksek olması örgüt başarısı açısından esastır (Allen & Meyer, 1996, s. 252). Cam tavan sendromu ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Cam tavana maruz kalan çalışanın örgütle olan ilişkisi zayıflayacaktır. rgtnde cam tavanın var olduğunu düşünmeyen çalışan kendini örgütünün bir parçası olarak görecektir ve örgütünden ayrılmak istemeyecektir. Cam tavanın yoğun olarak grldği bir örgütte ise bağlılıktan söz etmek mümkün olmayacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, Karaman ilinde atıştırmalık / gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren, büyük ölçekli bir işletmede çalışan kadın personel açısından cam tavan sendromu algısının var olup olmadığını tespit etmek ve bu algının iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarına olan etkisini lmlemektir.

Çalışma surcinde gerçekleştirilecek anket görüşmelerinin, “Cam Tavan Sendromu” konusunda, gerek işletme yönetimi gerekse işletme alışanlarında bilgi ve farkındalığın oluşmasına dair küçük de olsa bir katkı sağlaması diğer bir amaç olmuştur.

Yukarda belirtilen amaç doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

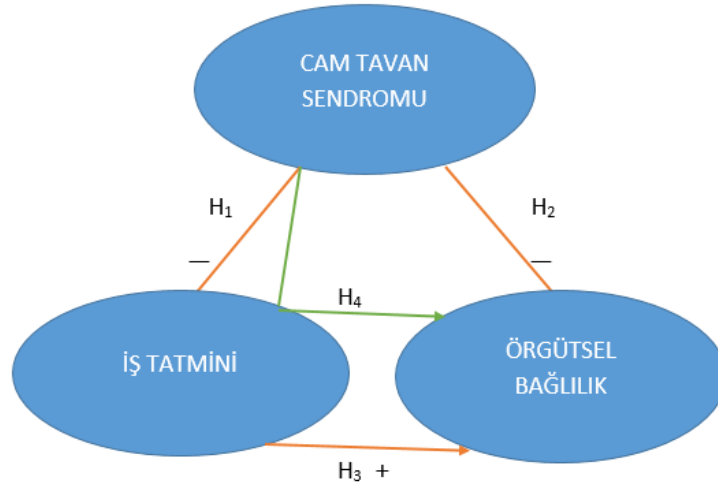
H₁:Kadın alışanların cam tavan sendromu algısı iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.

H₂:Kadın alışanların cam tavan sendromu algısı örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir.

H₃:Kadın alışanların iş tatminleri örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

H₄:Kadın alışanların cam tavan sendromu algıları iş tatminleri aracılığıyla örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir.

şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Araştırmanın Evreni ve rnekleme

Araştırmada kullanılacak örneklemin temel amacı, oluşturulan kavramsal modeldeki değişkenlere sahip işletmelerden, bulguların genelleştirilebilmesine olanak tanıyacak büyüklükte verinin elde edilmesidir. Bu erevede Karaman ilinde atıştırmalık / gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren ve sektörün nc konumda bulunan büyük ölçekli bir işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın evrenini Karaman’da yer alan ve Türkiye atıştırmalık pazarında, markalı ürün üreten, en büyük firmalardan biri olan Saray Bisküvi kadın çalışanları oluşturmaktadır. Sektörün diğer sektörlere kıyasla kadın istihdamında önemli rol oynaması işletmenin seçilmesinde önemli bir etken olmuştur. Toplamda 680 çalışanının 220’si kadın olan işletmenin yönetim kademelerinde de kadın çalışanlar mevcuttur. Evreni 220 beyaz ve mavi yakalı kadın çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların bir bölümüne vardiya durumu ve izin gerekçeleri nedeni ile ulaşılamamış olup örnekleme 192 kadın çalışan oluşturmuştur. Örneklemin evreni temsil oranı %87’ dir.

İşletmenin seçilmesindeki en büyük etkenlerden biri sektörün kadın istihdamı konusunda önemli bir yere sahip olması iken diğerleri, Saray Bisküvinin stratejik hedefleri

arasına “Kadın Dostu İşletme” olmayı yerleştirmiş olmasıdır. Saray Bisküvi, kadın istihdam sayısında yıllara bağlı olarak ciddi artış göstermiştir. 2009 yılından bu zamana kadar firmanın kadın çalışanların oranı yüzde 35'ten yüzde 50'ye yükselmiştir. Mevcut durumda, Saray Bisküvi'nin İcra Kurulu'ndaki üst düzey yönetici pozisyonların 1/4'ünü profesyonel kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Son beş yıldır kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısının birbirine yakın oranlarda seyrettiği işletme, 2009 yılındaki toplam yönetici sayısının yaklaşık yüzde 20'sini oluşturan kadın yönetici oranını yüzde 25'lere çıkararak mevcut kadın yönetici sayısını ise 33'ten 41'e yükseltmiştir. Kadın çalışan oranı konusunda Türkiye'nin ilk 100 firmasında yer alan Saray Bisküvi çalışmanın sonuçlarının sağlıklı olarak tespit edilmesi için çok uygun bir işletmedir.

Araştırmanın Sınırlılığı

Çalışmanın sınırlılıkları arasında katılımcıların kendileri veya çalıştıkları kurum hakkında olumsuz bir yargıya sebebiyet vermemeleri için sorulara yanlı yanıt vermiş olabilecekleri olasılığı bulunmaktadır. Katılımcıların mesai saatlerinde anketleri cevaplamış olması da araştırmanın kısıtları arasında kabuledilebilir. Sanayi üretim işletmelerinde cam tavan sendromu konusunda Türkiye’de sınırlı sayıda çalışmanın bulunması ise başka bir sınırlılıktır. Cam tavan sendromunun kadın çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığına etkisini bir arada inceleyen çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bundan dolayı bu durumu ölçümleyebilmek için geliştirilmiş genel geçer bir ölçeğin bulunmaması bu araştırmanın en önemli sınırlılığı denilebilir.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama metodu olarak kişisel görüşmeye dayalı anket metodunun seçilmesinin cevaplayıcıların işbirliği sağlayarak en doğru ve sağlıklı bilgiye ulaşılması ve yüksek geri dönme oranının elde edilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmüştür. Geri dönen anket sayısı 194’dir. Ancak eksik doldurulan 2 anket formundan dolayı 192 tane anket analiz kapsamına alınabilmiştir.

Anket formunu cevaplayan kişilerin farklı konumlarda olmalarının konuyla ilgili bilgilerinde değişikliğe yol açabilmesi göz önünde bulundurularak mavi ve beyaz yakalı tüm kadın çalışanlara (üretim, pazarlama, ar-ge, iky vb. departmanlardaki) anket çalışması uygulanmıştır.

Birinci bölümde mülakat yapılan katılımcıyı tanıtan demografik bilgiler; ikinci bölümde ise cam tavan algısını ölçmeye yönelik Karaca (2007) tarafından geliştirilen, Bingöl vd. tarafından (2011) kullanılan ve 38 ifadenin yer aldığı ve 7 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulan; Özler vd. (2008); Özutku (2008) tarafından kullanılmış olan, 17 ifadenin yer aldığı ve 3 boyuttan oluşan 5’li Likert ölçek kullanılmıştır. Üçüncü kısımda iş tatminini ölçmek için ise, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından oluşturulan ve Türkçe’ye çevirisi Bilgin (1995) tarafından yapılmış olan, 5 ifadenin yer aldığı ve tek boyuttan oluşan 5’li Likert ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 22 paket programı ve LISREL 9.1’den yararlanılmıştır. Analizlerden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için iç tutarlılık göstergesi olan Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Frekans, açıklayıcı- doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Sonrasında ise araştırma modelinin doğruluk testi için YEM’den faydalanılmıştır.

Bulgular**Demografik Bulgular**

Araştırma kapsamında bulunan 192 cevaplayıcının demografik bilgileri aşağıda Tablo 1.'de görölmektedir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı

Parametreler		Frekansı	Yüzde	Parametreler		Frekansı	Yüzde
Yaş	21-30	40	21	Görev Süresi	1 ve daha az	39	20,3
	31-40	76	39,5		2-5	61	31,8
	41-50	72	37,5		6-9	65	33,9
	51-+	4	2		10-13	17	8,8
Eğitim	İlköğretim	127	66,1	Görev Yapılan Birim	14-+	10	5,2
	Lise	12	6,3		Direktör	1	0,5
	Yüksekokul	40	20,8		Müdür	7	3,6
	Fakülte	12	6,3		Şef	12	6,3
	Lisansüstü	1	0,5		Sorumlu	24	12,5
Medeni Durum	Bekâr	40	20,8	Diğer	148	77,1	
	Evli	152	79,2		Toplam	192	100,00
Toplam		192	100,00				

Tablo 1'de cevaplayıcı kadın çalışanların, 31-40 (%39,5) yaş aralığında, ilköğretim mezunu (%66,1), evli (%79,2), 6-9 yıl arası çalışan (%33,9), diğer birimlerde (üretim hatlarında çalışan personel) görev yapan (%77,1) kişilerden oluştuğu görölmektedir.

Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliği

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin güvenilirliğini görmek amacıyla Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 2'de yer alan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısı 0,793-0,883 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı	KMO Değeri
Cam Tavan Sendromu	38	,864	,812
Örgütsel Bağlılık	17	,883	,901
İş Tatmini	5	,793	,692

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Araştırma modeli kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin KMO değerleri 0,60 üstü ve Barlett değerleri ise 0,05 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular neticesinde, örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Açıklayıcı (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler (cam tavan sendromu, örgütsel bağlılık ve iş tatmini) için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3'te

özetlenmiştir (Analiz sırasında, öz değeri: 1 ve üzeri; faktör yükü: 0,50 ve üzeri; açıklanan varyans oranı: toplam varyansın 2/3'ü esas alınmıştır).

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Cam Tavan Sendromu Ölçeği						
Boyut	Madde	Faktör Yükü	Varyans	Cronbach's Alpha	Öz Değer	
Faktör 1: Örgüt Kültürü ve Politikaları (ÖKP)	C13	,844	11,508	,854	4,756	
	C14	,699				
	C16	,724				
	C17	,710				
	C18	,617				
	C19	,743				
Faktör 2: Kadınların Kişisel Tercih Algıları (KTA)	C20	,685	10,340	,797	3,102	
	C6	,726				
	C7	,803				
	C8	,830				
	C10	,780				
Faktör 3: Stereotipler (S)	C11	,662	9,470	,742	2,941	
	C12	,519				
	C32	,828				
	C34	,650				
Faktör 4: Mesleki Ayrım (MA)	C35	,575	8,932	,729	2,780	
	C36	,584				
	C38	,634				
Faktör 5: İnfomal İletişim Ağları (İİA)	C27	,528	8,115	,701	2,505	
	C29	,508				
	C30	,746				
Faktör 6: Çoklu Rol Üstlenme (ÇRÜ)	C31	,745	7,925	,740	2,401	
	C21	,579				
	C22	,627				
Faktör 7: Mentörlük (M)	C23	,513	7,698	,713	2,379	
	C3	,651				
	C4	,827				
	C5	,743	Toplam= 63,988	Toplam= ,864		
	C9	,725				
	C24	,762				
	C25	,612				
	Örgütsel Bağlılık Ölçeği					
	Faktör 1: Duygusal bağlılık (DB)	Ö1	,551	32,181	,879	4,813
Ö2		,728				
Ö3		,695				
Ö4		,780				
Ö5		,832				
Ö6		,717				
Faktör 2: Devam bağlılığı (DEB)	Ö7	,712	24,388	,793	3,422	
	Ö8	,726				
	Ö9	,745				
	Ö10	,666				
Faktör 3: Normatif bağlılık	Ö11	,778	8,190	,759	1,150	
	Ö12	,552				
	Ö13	,570				
	Ö14	,611				
	Ö15	,660				

(NB)	Ö16	,642	Toplam= 64,759	Toplam= ,883	
	Ö17	,803			
İş Tatmini Ölçeği					
Faktör 1: İş Tatmini (İT)	İ1	,769	70,693	,793	3,535
	İ2	,801			
	İ3	,833			
	İ4	,870			
	İ5	,896			

Faktör analizi sonucunda cam tavan sendromu ölçeği ile ilgili 7 alt faktörün toplam varyansın % 63,988'ini (1-2-15-26-28-33-37. ifadeler, faktör yük ağırlıklarının binişik ve düşük olduğu tespit edilerek ölçekten çıkartılmışlardır); örgütsel bağlılıkla ilgili 3 alt faktörün toplam varyansı % 64,759'unu; iş tatmini ölçeği ile ilgili tek alt faktörün toplam varyansın % 70,693'ünü açıkladığı görölmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde modelin uyumlu olup olmadığını gösteren pek çok uyum indeksi kullanılmaktadır. Bu araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin uyum indeksleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul İçin Kesme Noktaları	Ölçeklerin Uyum İndeksleri		
		Cam Tavan Sendromu	Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini
χ^2 / sd	$\chi^2 / sd < 4$ olmalıdır	2,01	1,06	2,17
RMSEA	< 0,05= mükemmel uyum ≤0,05-0,08= kabul edilebilir uyum	0,07 kabul edilebilir	0,02 mükemmel uyum	0,05 kabul edilebilir
NFI	≥0,95= mükemmel uyum ≥0,90= kabul edilebilir uyum	0,95 mükemmel uyum	0,95 mükemmel uyum	0,97 mükemmel uyum
NNFI	≥0,95= mükemmel uyum ≥0,90= kabul edilebilir uyum	0,96 mükemmel uyum	0,97 mükemmel uyum	0,97 mükemmel uyum
CFI	≥0,97= mükemmel uyum ≥0,95= kabul edilebilir uyum	0,97 mükemmel uyum	0,99 mükemmel uyum	0,98 mükemmel uyum
RFI	≥0,95= mükemmel uyum ≥0,90= kabul edilebilir uyum	0,94 kabul edilebilir	0,95 mükemmel uyum	0,95 mükemmel uyum
GFI	≥0,90=mükemmel uyum ≥0,85= kabul edilebilir uyum	0,88 kabul edilebilir	0,92 mükemmel uyum	0,89 kabul edilebilir
AGFI	≥0,90=mükemmel uyum ≥0,85= kabul edilebilir uyum	0,85 kabul edilebilir	0,90 mükemmel uyum	0,86 kabul edilebilir
IFI	≥0,95=mükemmel uyum ≥0,90= kabul edilebilir uyum	0,95 mükemmel uyum	0,99 mükemmel uyum	0,96 mükemmel uyum

(Kaynak: Seçer, 2013: 152).

Tablo 4 göröldüğu üzere araştırma modelinde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği mükemmel uyum sınırı, diğer ölçeklerin mükemmel uyum ve kabuledilebilir uyum

sınırı içerisinde değerlere sahiptir. Bu değerler araştırmada kullanılan üç ölçeğinde model uyum indekslerinin istatistiksel açıdan anlamlı ve geçerli olduğunu gstermektedir.

Korelasyon Analizi

Cam tavan algısı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin alt boyutlarının birbirlerini ne yönde etkilediklerini gormek amacıyla Pearson Korelasyon analizi (% 95 güven aralığı ve $p < 0,01$ düzeyinde) uygulanmıştır (bkz. Tablo 5).

Tablo 5. Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

		ÖKP	KTA	S	MA	İİA	ÇRÜ	M	DB	DEB	NB	İT
ÖKP	r	1										
	p											
KTA	r	.512**	1									
	p	.000										
S	r	.483**	.390**	1								
	p	.000	.000									
MA	r	.458**	.437**	.609**	1							
	p	.000	.000	.000								
İİA	r	.605**	.416**	.524**	.457**	1						
	p	.000	.000	.000	.000							
ÇRÜ	r	.519**	.323**	.436**	.321**	.157*	1					
	p	.000	.000	.000	.000	.000						
M	r	.506**	.429**	.632*	.491**	.753**	.290**	1				
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
DB	r	-.431**	-.454**	-.297**	-.423**	-.334**	-.410**	-.295**	1			
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
DEB	r	-.444**	-.840**	-.633**	-.497**	-.484**	-.407**	-.603**	.350**	1		
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
NB	r	-.324**	-.330**	-.294**	-.366**	-.319**	.078	-.290**	.725**	.291**	1	
	p	.001	.000	.000	.000	.000	.283	.000	.000	.000		
İT	r	-.443**	-.508**	-.570**	-.510**	-.360*	-.350**	-.313**	.490**	.547**	.469**	1
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(ÖKP: Örgüt Kültürü ve Politikaları; KTA: Kadınların Kişisel Tercih Algıları; S: Stereotipler; MA: Mesleki Ayrım; İİA: İnfomal İletişim Ağları; ÇRÜ: Çoklu Rol Üstlenme; M: Mentörlük; Duygusal Bağlılık; DB; Devam Bağlılığı; DEB; Normatif Bağlılık; NB; İş Tatmini: İT biçiminde kısaltılmıştır)

Tablo 5’de cam tavan sendromu alt boyutlarının birbirleriyle pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde oldukları görülmektedir. Alt boyutlarda en yüksek ilişki, mentörlük ile infomal iletişim ağları alt boyutları arasında (.753) görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları da kendi arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisindedirler. Bu boyutlar arasındaki en yüksek ilişki duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında (.725) gözlenmektedir. Cam tavan sendromu alt boyutlarının hem örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları hem de iş tatmini ile negatif yönlü; örgütsel bağlılık alt boyutları ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Ölçekler arası en kuvvetli ilişki cam tavan sendromu ölçeği alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algıları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devam bağlılığı arasında gözlenmektedir. İki boyut arasındaki ilişki negetif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeydedir (-.840). Cam tavan sendromu ölçeği alt

boyutları ile iş tatmini arasındaki en yüksek ilişki ise stereotipler alt boyutu ile görülmektedir. Bu boyutlar arasındaki ilişki de negatif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeydir (-.570). Öte yandan cam tavan sendromu ölçeği alt boyutlarından çoklu rol üstlenme ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından normatif bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır.

Yapısal Eşitlik Modelinin Değerlendirilmesi

Doğrulamalı faktör analizi ile son halini alan ölçeklerle araştırma başında oluşturulan kavramsal modelin doğrulanması aşamasına geçilmiştir. Araştırma başında oluşturulan modelin yol analiziyle test edilmesi aşamasında t değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde ve $t > 1,96$ olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma modeli asıl gizil değerşkenler arası ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma modeli bağlamında hipotezlerin değerlendirilmesi Tablo 6.'da sunulmuştur.

Tablo 6. Yapısal Eşitlik Modeli Bağlamında Hipotez Sonuçları

Hipotezler	β	SH	t	p	Sonuç
H ₁ : Kadın alışanların cam tavan sendromu algısı iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir.	-0,40	,063	11,351	0,00	KABUL
H ₂ :Kadın alışanların cam tavan sendromu algısı örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir.	-0,32	,058	-8,182	0,00	KABUL
H ₃ :Kadın alışanların iş tatminleri örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.	0,47	0,04	7,758	0,00	KABUL
H ₄ :Kadın alışanların cam tavan sendromu algıları iş tatminleri aracılığıyla örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir.	0,03	0,10	11,002	0,87	RED

$p < 0,01$

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan kavramsal modelde ortaya konan ilişkileri test etmek amacıyla ilk olarak “H₁= Kadın alışanların cam tavan sendromu algısı iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi test edilmiş ve elde edilen sonuca göre kabul edilmiştir ($\beta = -,40$, $p = ,000$). Cam tavan algısı iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre iş tatmininde ki azalışın % 40'ının cam tavan sendromu algısı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuç literatürü destekler biçimdedir (Morrison, White & Velsor, 1994; Lyness & Thompson, 1997; İnandı ve Tunç, 2012; Sökmen ve Şahingöz, 2017).

İkinci olarak “H₂: Kadın alışanların cam tavan sendromu algısı örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir” hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir ($\beta = -,32$ ve $p = 0,00$). Yani kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki azalışın % 32'sinin cam tavan algısı ile ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. Cam tavan algısı örgütsel bağlılığı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Britt, 2002; Zia-ur-Rehman Dost & Tariq, 2012; Singh, Gumber & Singh, 2010; Imam & Shah, 2013).

Üçüncü olarak “Kadın alışanların iş tatminleri örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi test edilerek kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki artışın % 47'sinin iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır ($\beta = ,47$, $p = ,000$). Kısacası kadın çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (ekmecelioğlu, 2006;

Dhillon, 1990; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Karataş ve Güleş, 2010; Kelly & Griffin, 1995; Yenihan, 2014).

Son olarak “H₄: Kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları iş tatminleri aracılığıyla örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir” biçiminde oluşturulan H₄ hipotezi test edilmiş ve reddedilmiştir ($\beta=,03$ ve $p=0,87$). Bu sonuca göre kadın çalışanların cam tavan sendromu algıları iş tatminlerini azaltarak örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir çıkarımı yapılamamaktadır. Konuyla ilgili literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada temel amaç, Karaman ilinde atıştırmalık / gıda üretim sektöründe faaliyet gösteren, büyük ölçekli bir işletmede çalışan kadın personel açısından cam tavan sendromu algısının var olup olmadığını tespit etmek ve bu algının iş tatminleri ile örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ölçümlemek olmuştur. İşletmenin seçilmesindeki en büyük etkenlerden biri sektörün kadın istihdamı konusunda önemli bir yere sahip olması iken diğer etkense, Saray Bisküvi'nin stratejik hedefleri arasına “Kadın Dostu İşletme” olmayı yerleştirmiş olmasıdır.

Araştırmada veri toplama metodu olarak kişisel görüşmeye dayalı anket metodunun seçilmesinin cevaplayıcıların işbirliği sağlayarak en doğru ve sağlıklı bilgiye ulaşılması ve yüksek geri dönme oranının elde edilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmüştür. Geri dönen anket sayısı 194'dir. Ancak eksik doldurulan 2 anket formundan dolayı 192 tane anket analiz kapsamına alınabilmiştir. Veriler, betimleyici analizler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli ile değerlendirilmiştir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden sonra yapılan korelasyon analizine göre; cam tavan sendromu alt boyutlarının hem örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları hem de iş tatmini ile negatif yönlü; iş tatmini ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında ise pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Ölçekler arası en kuvvetli ilişki cam tavan sendromu ölçeği alt boyutlarından kadınların kişisel tercih algıları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutu olan devam bağlılığı arasında gözlenmektedir (-.840^{*}). YEM sonuçlarına göre; kadın çalışanların cam tavan sendromu algısının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanların cam tavan sendromu algılarının iş tatminleri aracılığıyla örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir hipotezi ise reddedilmiştir. Elde edilen sonuçlar literatürü destekler biçimdedir.

Günümüzde kurumsal yönetim anlayışı perspektifi ile rekabeti esas alan örgütlerde örgütsel bağlılığı artırmak için beşeri sermayenin etkin yönetimi çok önemli bir konudur. Bu kapsamda kadın çalışanların aile içi sorumluluklar, cinsel ayrımcılık, toplumsal önyargılar gibi nedenlerle maruz kaldıkları cam tavan bariyerini kaldırarak örgütsel bağlılığı arttırmak önemlidir. Ancak özgüveni yüksek ve geleceğe umutla bakan bireylerin cam tavan bariyerlerine direnci daha yüksek olmakta ve daha etkin çalışabilmektedir. Özgüvene sahip birey hem çevresindekilerin hem de örgütünün bakış açısında olumlu değişikliklere yol açmaktadır. Bu konuda kadınların kararlı ve tutarlı olmaları gerekmektedir. Örgüt içi eğitimler ile konunun desteklenmesi ve etkili bir liderlik gelişimi programı ile kişisel gelişimlerinin sağlanması kadınların “öğrenilmiş çaresizlik” psikolojisinden kurtularak iş hayatındaki başarılarını ve yükselişlerini

destekleyecektir. Öte yandan konu sadece örgüt içerisinde değil tüm paydaşlarla bütünlük içerisinde ele alınmalıdır. Konunun toplumsal bir sorun olduğu göz ardı edilmemelidir.

İnsan kaynakları bölümünün önemli iş alanlarından biri olan ancak ülkemizde büyük ölçekli işletmelerde bile düşük oranda uygulanan “kariyer planlaması” adil bir biçimde hayata geçirildiğinde cam tavan sendromunu kırmakta ve örgütsel bağlılığı arttırmada önemli bir araç olmaktadır. Örgütte kariyer planlarının geliştirilmesi, erkek egemen örgüt kültürü ve politikalarının değiştirilmesi, pozitif ayrımcılık çabalarının artırılması, iletişim ağlarına kadın çalışanların katılımının sağlanması gibi kariyer engellerini en aza indiren çalışmalarda ve uygulamalarda bulunulması kadın çalışanlar için önemli olumlu etkiler doğuracaktır.

Cam tavanlar nedeniyle kadınların kariyerlerinde ilerlemeleri ve katma değer üretmeleri engellenmektedir. Oysa günümüzde entelektüel sermayenin değeri giderek daha fazla anlaşılakta ve hem akademik çalışmalarda hem uygulamada konu ile ilgili çalışmalar artmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin kadınların yeteneklerine ve çalışma hayatına getirdiği yeniliklere ihtiyacı vardır. Öte yandan bir işletmede cam tavan sendromunun varlığı; işgücü devrinde artışa, iş tatmininde ve motivasyonda düşüşe, örgütsel bağlılıkta azalmaya dolayısıyla verimlilik ve işletme imajında olumsuz etkiye neden olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerde cam tavanın kırılması hem kadın çalışanlara hem de işletmenin başarısına katkı sağlayacaktır.

İş tatmini hem işletmeler hem de çalışanlar için büyük öneme sahiptir. Özellikle yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinden farklılık oluşturabilmesi için iç paydaşlarının tatmini büyük öneme sahipken; çalışanlar için yüksek motivasyon ve yüksek performans sağlamaktadır. Çalışanların yaşam standardını koruyabilecekleri düzeyde bir ücret verilmesi, eşit işe eşit ücret politikasının izlenmesi, adaletli-liyakate dayalı terfi olanaklarının sunulması, maddi ve manevi boyutları içeren bir ödüllendirme mekanizmasının kurulması, çalışma arkadaşlarıyla işbirliğine, desteğe ve güvene dayanan sağlam ilişkilerin oluşturulması ve iş dizaynı teknikleriyle işin monotonluktan sıyrılması, işin birey için ifade ettiği anlam ve önem düzeyinin artırılması vb. gibi yöntemlerle örgütlerde çalışan iş tatmini ve dolayısıyla iş performansı artırılarak işten ayrılma niyeti azaltılacaktır.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında katılımcıların kendileri veya çalıştıkları kurum hakkında olumsuz bir yargıya sebebiyet vermemeleri için sorulara yanlı yanıt vermiş olabilecekleri olasılığıdır. Katılımcıların mesai saatlerinde anketleri cevaplamış olması da araştırmanın kısıtları arasında kabul edilebilir. Sanayi üretim işletmelerinde cam tavan sendromu konusunda Türkiye’de sınırlı sayıda çalışmanın bulunması ise diğer bir sınırlılıktır.

Bu çalışmanın uygulama kısmı sadece bir işletme kadın çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar gerek aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle gerekse farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasında bir karşılaştırma imkânı vermemiştir. Sonraki çalışmalarda çalışma alanı genişletilerek ya da farklı sektörlerde çalışma yapılarak literatüre önemli katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akbaş, G. ve Korkmaz, L., (2017). “Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası”, İş ve İnsan Dergisi, Yıl: Ekim, Cilt/Sayı: 4(2), 73-86.
- Akdöl, B., (2009). Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., (1996). “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity”, Journal Of Vocational Behavior, Vol: 49, No: 3, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., (1991). “A Three –Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, Vol:1, No:1, 61-89.
- Altınöz, M., Çöp, S., Sığındı, T., (2011). “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 21, S.285-315.
- Balgalmış, E., (2007). Eğitim Yöneticilerinin Düşünme Stilleri İle Basa Çıkma Davranışları Arasındaki İlişki, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Bedük, A., (2012). Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012, Ankara.
- Bilgin, N., (1995). Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar. Sistem Yayıncılık.
- Bingöl, D., Aydoğan, E., Şenel, G., Erden, P., (2011). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: TC. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği”, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı: 1, 115-132.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F., (1951). “An Index of Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology, Vol:35, No:5: 307-311.
- Britt, M. (2002). Organizational Commitment, The Glass Ceiling and New England Higher Education Executive Positions. *Doktora Tezi*, Nova Southeastern University, Philosophy, Amerika.
- Cannings, K., (1988). “Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialization, and Gender”, Industrial and Labor Relations Review, Vol: 42, No: 1, 77-88.
- Cho, J., Lee, T., Jung, H., (2014). “Glass ceiling in a stratified labor market: Evidence from Korea”, Journal of the Japanese and International Economies, Vol: 32, June, 56-70.
- Cotter, DA, Hermsen, JM, Ovadia, S, Vanneman, R., (2001). “The glass ceiling effect”, Social Forces, The University of North Carolina, Vol: 80, No: 2, 655–682.
- Çekmecelioglu, H., (2006). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, Cilt: 8, Sayı: 2, 153-168.

- etin, M. ve Atan, E., (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi Yıl: 2012, Sayı: 35, 123-136.
- Çarıkcı, İ. H., (2004). “Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 4, Aralık, 83-95.
- Dhillon, P. K., (1990). “Some Correlates of Job Satisfaction: A Study of Police Personnel”, Psychological Studies, Vol: 35, 197-204.
- Doğru, A., (2010). Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H., (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, Sayı: 15, Ekim, 1-11.
- Güney, S., (2004). Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Günsel, A., Koroğlu, S., Demirci, L., (2015). “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar Ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi, Sayı: 01, 76-112.
- Hackman, J.R. & Oldham, G. R., (1975). “Development of the Job Diagnostic Survey”, Journal of Applied Psychology, Vol:60, No:2, 159-170.
- Harlan, A. & Weiss, C., (1981). Moving up: Women in Managerial Careers (Working Paper No. 86). Wellesley, MA: Wellesley College, Center for Research on Women.
- Hoobler, J. M., Hu, J., Wilson M., (2010). “Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a “glass ceiling?”: A meta-analytic examination”, Journal of Vocational Behavior, Vol: 77, Issue: 3, December, 481-494.
- Hu, T. & Yun, M., (2008). “Is The Glass Ceiling Craking? A Simple Test” IZA DP No: 3518: 1-12.
- Irmak, R., (2010). Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Imam, A. and Shah, F. T., (2013). “Impact of Gender Bias on Organizational Commitment: An Empirical Study of Glass Ceiling Practices in Corporate Sector of Pakistan”, Human Resource Management, Vol: 13, 14111-14115.
- İnandı Y. ve Tunç B., (2012). “Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 203-222.
- Jackson, J. C., (2001). “Women Middle Manager’s Perception of The Glass Ceiling” Women in Management Review, Vol: 16, No: 1, 30–41.
- Johns, M. L.. (2013). “Breaking the Glass Ceiling: Structural, Cultural, and Organizational Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions”, Perspectives in Health Information Management, Winter 2013, 1-11.

- Karaca, A., (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Karataş, S., Güleş, H., (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3/2, 74-89.
- Kelly, A. M. and Griffin, R. W., (1995). “Job Satisfaction and Organizational Commitment”, Psychology and Policing, Edit: Brewer Neil and Wilson Carlene, New Jersey, 367-390.
- Korkmaz, H., (2014). “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 5, Eylül 2014, 1-14.
- Liff, S. and Ward, K., (2001). “Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions”, Gender, Work and Organization, Vol: 8, No: 1, January, 19-36.
- Lockwood, N., (2004). “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives”, Human Resource Magazine Research Quarterly, 1-49.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E., (1997). “Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives.” Journal of Applied Psychology, Vol: 82, No: 3, June, 359-375.
- Mızrahi, R. ve Aracı, H., (2010). “Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 149-156.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D., (1994). “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol: 58, No: 3, 20-38.
- Morrison, A. M., White, R. P., Velsor, E. V., (1994). Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?. MA: Perseus Publishing, Cambridge.
- Oruç, İ. ve Demirkol, Ş., (2015). “Cam Tavan Sendromu”, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Edit: Küçükaltan, D., Türkeltürk, Ş.A. ve Gürkan, G. Ç., Detay Yayıncılık, Ankara.
- Owen, C. L. & Todor, W. D., (1993). “Attitude Towards Women As Managers: Still The Same”, Business Horizons, March-April, Vol: 36, No: 2, 12-16.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., Şahin, M. D., (2008). “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:22, 1-28.
- Özutku, H., (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 79-97.
- Pehlivan, İ., (1995). Yönetimde Stres Kaynakları, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16, Ankara.
- Ragins, B. R., Townsend, B., Mattis, M., (1998). “Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling”, Academy of Management Perspectives, Vol: 12, No: 1, 28-42.

- Seçer, İ., (2013). SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi, Analiz ve Raporlaştırma, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Singh, S., Gumber, V. and Singh, U., (2010). “Glass Ceiling, Organisational Commitment and Well being: A Comparative Study of Women Executives in Multinational Organisations”, *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, Vol: 41, 143-147.
- Soysal, A. ve Baynal, T., (2016). “Sağlık Kurumlarında Cam Tavan Sendromu: Kayseri Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştıırma”, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 225-262.
- Sökmen, A. ve Şahingöz, S. A., (2017). “Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştıırma”, *İşletme Araştıırmaları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 113-133.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A., (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tetik, S., (2012). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştıırma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 275-286.
- Tutar, H., (2014). Örgütsel Psikoloji, Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Weyer, B., (2006). “Do Multi–Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders?”, *Women in Management Review*, Vol: 21, No: 6, 441–457.
- Yenihan, B., (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 170-178.
- Zia-ur-Rehman Dost, M.K. & Tariq S., (2012). “The Organizations Having High Level of Glass Ceiling, Has Lower Productivity Due to Lack of Employee Commitment”, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol: 1, No: 8, 93-103.
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619>, Erişim Tarihi: 10.05.2018
- <http://fusunozulke.com/cam-tavan-sendromu-toplumsal-cinsiyet-esitligi-raporu-ve-turkiye/>, Erişim Tarihi: 10.06.2018

A Study to Measure The Effect of Glass Ceiling Syndrome Perceptions of Female Employees on Their Job Satisfaction and Organizational Commitment

Meral ERDİRENELEBİ

Necmettin Erbakan University
Academy of Applied Sciences
Department of Banking
Konya, Turkey

orcid.org/0000-0002-7705-6067
merdirencelebi@konya.edu.tr

Güzide KARAKUŞ

Necmettin Erbakan University
Faculty of Aviation and Space Sciences
Department of Aviation Management
Konya, Turkey

orcid.org/0000-0002-2897-7222
gkarakus@konya.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The globalization fact brought economic, social and cultural change together. This change has further increased the importance of the expert employees, which are internal customers of the enterprises. The reasons such as the effort to maintain the employment of the expert employees in the business and the need for female to work at emerging sectors has also increased the importance given to the female employees. In addition, there has been a significant increase in the participation rates of women in the labor force with a significant increase in the participation rates of women in the labor force due to the necessity of contributing to the family budget because of the economic inadequacies, the desire of women to be in business life together with the increase in the education level and shortened hours of work at home after technological developments.

There are many obstacles to women's non-participation or lack of participation in the workforce. Glass ceiling syndrome which is one of these obstacles has been a subject of study in literature since 1980s. However, this has not yet been examined adequately in terms of our country. Although some studies have been carried out on the service sector in which women are more numerous compared to other sectors (according to the 2017 report of TSI, female employment rate is 28.7% in agriculture sector, 15.9% in industry sector and 55.4% in service sector) the number of studies on manufacturing enterprises (education, banking, health, tourism, etc.) is very limited. In this context, it is thought that our study will leading comprehensive studies dealing with glass ceiling syndrome in terms of industrial enterprises of our country.

Research Methodology

Data collection method of research

It has been thought that the selection of the questionnaire based on personal interview as the data collection method in the research will be beneficial in terms of achieving the most accurate and healthy information access and high respond rate by cooperating with the responder. The number of responded questionnaires is 194.

However, due to 2 missing questionnaire forms, 192 questionnaires could be included in the analysis.

In the first part, demographic information of the participant interviewed; in the second part, the scale that is developed by Karaca (2007) and used by Bingöl et al. (2011) and consists of 7 dimensions and 38 statement was used. In order to measure the level of organizational commitment of female employees, a 5-point likert scale that is developed by Allen and Meyer (1990); used by Ozler et al. (2008) and Ozutku (2008), and consists of 17 statements and 3 dimensions was used. In order to measure job satisfaction, a 5-point likert scale that is developed by Brayfield and Rothe (1951) and translated into Turkish by Bilgin (1995), and consists of 5 statement and one dimension was used.

SPSS 22 package program and LISREL 9.1 were used in the analysis of the data collected in the research. Cronbach's Alpha score, which is an internal consistency indicator, was calculated to test the reliability of the scales used in the research before analysis. Frequency, explanatory-confirmatory factor analysis and correlation analysis were performed. Thereafter, YEM was used for the accuracy test of the research model.

Findings

Demographic Findings

The demographic information of the 192 employees who responded to the questionnaire within the scope of the research were as follows: The respondent female employees were between the age of 31-40 (39,5%), primary school graduates (66,1%), married (79,2%), have 6-9 working years (33,9%) and work at other units (employees working at production line)(77,1%).

Reliability and Validity of Data Collection Tool

Cronbach's alpha coefficients were examined for the reliability of the scales (internal consistency). It is seen that the reliability of the scales was high (0.79 and above). KMO values of all the scales used in the study were found higher than 0,60, and Barrett values were found meaningful at 0,05 significance level.

Evaluation of Structural Equation Model

Confirmatory factor analysis was used to verify the conceptual model established at the beginning of the study with the finalized scales. At the beginning of the study, it was noted that the t values were 5% significance level and $t > 1.96$ in the course of testing with the path analysis. The research model aimed to investigate the relationship between the main latent variables.

In order to test the relations confessed at created conceptual model in accordance with the main aim of the research, the hypothesis that "H1 = female employees' glass ceiling syndrome perception affects their job satisfaction in a negative way" was tested and accepted according to the obtained result ($\beta = -.40$, $p = 000$). Glass ceiling perception affects job satisfaction in a meaningful and negative way. According to this result, 40% of the decrease in job satisfaction is related to the glass ceiling syndrome perception. The result obtained supports the literature (Morrison, White & Velsor, 1994, Lyness & Thompson, 1997, Inandi and Tunc, 2012, Sokmen and Sahingoz, 2017).

Secondly, the hypothesis "H2: female employees' glass ceiling syndrome

perception affects organizational commitment negatively" was tested and accepted ($\beta = -.32$ and $p = 0.00$). In other words, 32% of the decrease in female employees' organizational commitment is related to the glass ceiling perception. Glass ceiling perception affects organizational commitment significantly and negatively. Similar results have been obtained in the literature (Britt, 2002; Zia-ur-Rehman Dost & Tariq, 2012; Singh, Gumber & Singh, 2010; Imam & Shah, 2013)

Thirdly, the hypothesis that "female employees' job satisfaction affects their organizational commitment positively" was tested and accepted. According to the results obtained, 47% of the increase in the organizational commitment of female employees is related to job satisfaction ($\beta = .47$, $p = .000$). Shortly, job satisfaction of female employees affects organizational commitment in a meaningful and positive way (Cekmecelioğlu, 2006, Dhillon, 1990, Gul, Oktay and Gokce, 2008, Karatas and Gulez, 2010, Kelly & Griffin, 1995, Yenihan, 2014).

Finally, the H4 hypothesis which was formed as "H4: female workers' glass ceiling syndrome perceptions affect their organizational commitment negatively through job satisfactions" was tested and rejected ($\beta = .03$ and $p = 0.87$).

Result and Discussion

Today, effective governance of human capital is a very important issue to increase organizational commitment in organizations based on the corporate governance perspective and competition. In this context, it is important to increase organizational commitment by eliminating the glass ceiling barrier that women employees are exposed to for reasons such as domestic responsibilities, sexual discrimination, social prejudices. However, individuals who have high self-confidence and look to the future with hope are more resistant to glass ceiling barriers and can work more effectively. The individual with self-confidence leads to positive changes in both those around and the organization's point of view. In this respect, women should be determined and consistent. Supporting this issue with inter organizational trainings and providing personal development with an effective leadership development will support women in their achievements and rise at work by making them get rid of the "learned helplessness". On the other hand, the issue should be addressed not only within the organization but also with all stakeholders. It should not be ignored that it is a social problem.

Job satisfaction is very important for both the organization and the employee. While the satisfaction of internal customer has a great importance for businesses in order to be ahead of competitors in a fierce competition environment; it means high motivation and high performance for employees. The methods such as providing employees with a level of salary that they can preserve their life style, the pursuit of equal pay for equal pay policy, presenting fair-merit based promotion opportunities, establishing a rewarding mechanism involving material and spiritual dimensions, creating steady relations based on cooperation, support and trust with colleagues, and getting out of monotony with work design techniques, increasing the meaning and importance level of work for individuals, etc will reduce the intention to quit job, and job satisfaction, accordingly job performance, will increase.

Participants are likely to have responded biasedly to questions not to cause negative judgment about themselves or their institution is among the limitations of work. The fact that respondents have responded to questionnaires within hours of work

can also be considered as a limitation of the research. Another limitation is the limited number of studies in Turkey on the glass ceiling syndrome industrial manufacturing enterprises.

The application part of this study is limited to female employees of only one enterprise. The results obtained within the scope of the research did not give a comparison chance between the other companies in the same sector or those in different sectors. It is thought that significant contributions can be made to the literature by expanding the study field or by studying in different sectors in futher studies.