



TARSUS
ÜNİVERSİTESİ

**TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE CAM TAVAN SENDROMU
VE İŞ MOTİVASYONU: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KADER YANMAZ

**TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK
ANABİLİM DALI**

2019, Tarsus-MERSİN

**LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE CAM TAVAN SENDROMU
VE İŞ MOTİVASYONU: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KADER YANMAZ


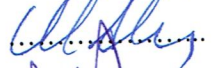
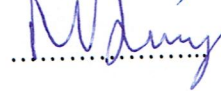
**TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK
ANABİLİM DALI**

**Danışman
Doç. Dr. OYA KORKMAZ**

2019, Tarsus-MERSİN

KADER YANMAZ tarafından Doç. Dr. Oya KORKMAZ danışmanlığında hazırlanan “Lojistik İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu Ve İş Motivasyonu: Mersin İli Örneği” başlıklı çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından 26/06/2019 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Doç. Dr. Oya KORKMAZ	
Üye	Doç. Dr. Mert AKTAŞ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi M. Sami SÜYGÜN	
Üye
Üye

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ~~24/06/2019~~ 26/06/2019 tarih ve ~~32/2019/02~~ sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Osman Murat ÖZKENDİR
Lisansüstü Enstitü Müdürü



Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Tarsus Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Tarsus Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

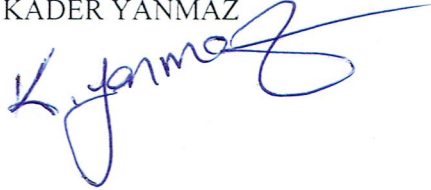
ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Tarsus University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Tarsus University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Tarsus University.

26/06/2019

KADER YANMAZ



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar DİZİNİ	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	iv
TEŞEKKÜR	v
1. GİRİŞ	1
2. CAM TAVAN SENDROMU	2
2.1. Cam Tavan Sendromunun Tanımı	2
2.1.1. Cam Tavan İle İlgili Benzer Terimler	4
2.1.1.1. Cam Duvarlar (Glass Wall)	5
2.1.1.2. Cam Uçurum (Glass Gliff)	5
2.1.1.3. Bambu Perde (Bamboo Curtain)	5
2.1.1.4. Anneliğe Özgü Duvarlar (Maternal Walls)	6
2.1.1.5. Göstermelik Ödün Verme (Tokenism)	6
2.1.1.6. Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome)	6
2.2. Cam Tavan Sendromunu Oluşturan Engeller	7
2.2.1. Bireysel Faktörden Kaynaklanan Engeller	8
2.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme	8
2.2.1.2. Kadınların Bireysel Tercih ve Algısı	9
2.2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik	9
2.2.1.4. Kraliçe Arı Sendromu	9
2.2.1.5. Süper Kadın Sendromu	9
2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	10
2.2.2.1. Örgüt Kültürü	10
2.2.2.2. Örgüt Politikası	11
2.2.2.3. Mentor Eksikliği	11
2.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	12
2.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	12
2.2.3.1. Mesleki Ayrım	12
2.2.3.2. Stereotipler (Toplumsal Önyargılar)	13
2.2.3.3. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler	13
2.2.4. Üniversite ve Mesleki Eğitim Stratejisi	14
2.2.5. Mentordan Yardım Alma Stratejisi	16
2.2.6. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi	19
2.2.7. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi	20
2.2.8. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi	21
2.2.9. Pozitif Ayrımcılık	22
2.3. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları	22
2.3.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları	22
2.3.1.1. İş Tatminsizliği	22
2.3.1.2. İşe Yabancılaşma	23
2.3.1.3. Motivasyon Yitimi	23
2.3.1.4. Örgütsel Bağlılıkta Azalma	24
2.3.1.5. Örgütsel Güvende Azalma	25
2.3.1.6. Örgütsel Sessizlik	25
2.3.1.7. Örgütsel Sinizm	25
2.3.1.8. Çalışan Performansının Düşmesi	26
2.4. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları	26
2.4.1. Maliyet Artışı	26
2.4.2. Devamsızlık Artışı	27
2.4.3. İşgören Devir Hızı Artışı	27
2.5. Literatürde Yer Alan Cam Tavan Sendromuna İlişkin Bazı Çalışmalar	28

	Sayfa
3. MOTİVASYON	31
3.1. Motivasyonun Tanımı	31
3.2. Motivasyon Süreci	32
3.3. Motivasyon Türleri	33
3.3.1. İçsel Motivasyon	33
3.3.2. Dışsal Motivasyon	34
3.4. Başlıca Motivasyon Teorileri	35
3.4.1. Kapsam Teorileri	37
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	37
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	38
3.4.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	39
3.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi	40
3.4.2. Süreç Teorileri	41
3.4.2.1. Beklenti Teorileri	41
3.4.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	41
3.4.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi	42
3.4.2.2. Eşitlik Teorisi	44
3.4.2.3. Amaç Teorisi	45
3.5. Motivasyonun Önemi	46
3.5.1. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi	46
3.5.2. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi	47
3.6. Güdü Çeşitleri	48
3.6.1. Fizyolojik (Birincil) Gdüler	48
3.6.2. Sosyolojik (İkincil) Gdüler	48
3.6.3. Psikolojik (Genel) Gdüler	48
4. LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE CAM TAVAN ALGISI İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ	50
4.1. Araştırmanın Amacı	50
4.2. Araştırmanın Kapsamı	51
4.3. Metodoloji	51
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	52
4.5. Araştırmanın Veri Çözümleme Yöntemleri	53
4.5.1. Frekans Analizi	53
4.5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	55
4.5.3. Normallik Analizi	58
4.5.3. Korelasyon Analizi	59
4.5.4. Regresyon Analizi	60
4.5.5. Independent-Sample T Testi	63
4.5.6. One-Way ANOVA Testi	64
5. TARTIŞMA ve SONUÇ	67
KAYNAKÇA	77
ÖZGEÇMİŞ	82

ÖZET

Motivasyona cam tavan algısı açısından bakıldığında motivasyonun bir örgütte kadın ve erkek yönetici sayısının eşit olmasına katkı sağlayan itici bir güç olduğu söylenebilir. Bu itici güç yine cam tavan algısı açısından düşünüldüğünde, cam tavan algısının kadın çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, yokluğunun ise artırdığı yapılan birçok çalışmada görülmüştür. Kadın çalışanların motivasyonun derecesini belirleyen cam tavan algısı, aynı zamanda üst düzey yöneticilik pozisyonundaki cinsiyet farklılıklarını anlamada da önemli bir rol oynamaktadır. Cam tavan algısı ile motivasyon arasında var olduğu düşünülen bu ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada öncelikle anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Anketler Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan 100 kadın personel üzerinde elektronik ortamda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Önce çalışanların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla frekans analizi daha sonra ise sırasıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizi, normallik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, independent-sample t testi ve one-way anova testleri yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda cam tavan algısı ile motivasyon arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanırken, alt boyutlar itibariyle de analizler gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Motivasyon, Lojistik Sektörü.

Danışman:Doç Dr. Oya KORKMAZ, Tarsus Üniversitesi, Uluslar arası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, Tarsus-Mersin.

ABSTRACT

In terms of motivational glass ceiling perception, it can be said that motivation is a driving force that contributes to the equalization of the number of male and female managers in an organization. Considering this driving force in terms of glass ceiling perception, it has been observed in many studies that the perception of glass ceiling decreases the motivation of female employees and the absence of it increases. The perception of the glass ceiling, which determines the degree of motivation of female employees, also plays an important role in understanding the gender differences in the senior management position. In this study, which was conducted to investigate this relationship which is thought to exist between the perception of glass ceiling and motivation, the data were gathered first by the questionnaire method. The surveys were conducted electronically on 100 women working in logistics companies in Mersin. These data were evaluated by using SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) and AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programs. In order to determine the demographic information of the employees, frequency analysis was carried out, then validity and reliability analysis, normality analysis, correlation analysis, regression analysis, independent-sample t test and one-way anova tests were performed. As a result of the tests, it was found that there was a negative and a low level of correlation between the perception of glass ceiling and motivation, while the analyzes were carried out in terms of sub-dimensions.

Keywords: Glass Ceiling Syndrome, Motivation, Logistics Sector.

Advisor: Doç Dr. Oya KORKMAZ, Tarsus University, Department of International Trade and Logistic, Tarsus-Mersin.

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1: Planlanmış ve Doğal Mentor İlişkisinin Karşılaştırılması	17
Tablo 2.2: Cinsiyetlere Göre Mentor-Çırac İlişkisi Karşılaştırması	18
Tablo 3.1: Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Teorileri Arasındaki Temel Farklılıklar	36
Tablo 3.2: Herzberg'in çift faktör teorisinin hijyen ve motive edici faktörleri	38
Tablo 3.3: Eşitlik Algılama Süreci	44
Tablo 3.4: Adams'ın Eşitlik Teorisindeki Anahtar Etmenler	45
Tablo 3.5: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü	46
Tablo 4.1: Betimleyici İstatistikler – 1	54
Tablo 4.2: Betimleyici İstatistikler – 2	54
Tablo 4.3: Motivasyon Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri	55
Tablo 4.4: Cam Tavan Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri	56
Tablo 4.4: Güvenirlik Analizi	58
Tablo 4.5: Normallik Test Sonuçları	58
Tablo 4.6: Normallik Testine Ait Betimleyici İstatistikler	59
Tablo 4.7: Korelasyon Analizi Sonuçları	59
Tablo 4.8: Motivasyon & Cam Tavan Algısı – ANOVA	60
Tablo 4.9: Motivasyon & Cam Tavan Algısı-Model	61
Tablo 4.10: İçsel Motivasyon & Cam Tavan Algısı- ANOVA	61
Tablo 4.11: İçsel Motivasyon & Cam Tavan Algısı- Model	62
Tablo 4.12: Dışsal Motivasyon & Cam Tavan Algısı – ANOVA	62
Tablo 4.13: Dışsal Motivasyon & Cam Tavan Algısı – Model	63
Tablo 4.14: Cam Tavan & Motivasyon / Medeni Durum	63
Tablo 4.15: Cam Tavan & Motivasyon / Yaş	64
Tablo 4.16: Cam Tavan & Motivasyon / Eğitim Düzeyi	64
Tablo 4.17: Cam Tavan & Motivasyon / İş Deneyimi	65
Tablo 4.18: Cam Tavan & Motivasyon / Aylık Gelir Düzeyi	65
Tablo 4.19: Cam Tavan & Motivasyon / Çalışma Pozisyonu	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 3.1: Motivasyon Süreci	33
Şekil 3.2: Motivasyon Türleri	34
Şekil 3.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	38
Şekil 3.4: Alderfer'in ERG teorisine göre ihtiyaçlar	40
Şekil 3.5: Lawyer –Porter Modeli	42
Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli	52
Şekil 4.2: Motivasyon Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	56
Şekil 4.2: Cam Tavan Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	57



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında yardımını ve desteğini esirgemeyen, tez yazım süresince kıymetli zamanımı ayırıp beni sabırla yönlendiren, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam Doç. Dr. Oya KORKMAZ'a, tez jürimde bulunan Sayın Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi M. Sami SÜYGÜN'e yapıcı eleştiri ve önerileri için teşekkür ederim. Ayrıca bu zorlu süreçte benden desteğini hiç esirgemeyen, moral ve motivasyonumu artıran, bana güç veren eşim Kemal YANMAZ'a da sonsuz teşekkür ederim.



1. GİRİŞ

Cam tavan sendromu çalışma hayatında kadın çalışanların önüne konulan engeller olup, kadın çalışanların kariyer yapmalarının önündeki bütün zorluklar bu sendrom kapsamında değerlendirilmektedir. Cam tavan algısının temelinde kadınların belirli şartlar sonucunda kendilerini çaresiz hissettikleri ve mücadele etmekten vazgeçtikleri gerçeği yatmaktadır. Kadınlık, annelik, aile kurma gibi farklı rollere sahip kadınların her bir rolü bir çeşit cam tavan sendromuna dönüşmektedir.

Cam tavan kadınların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın üst yönetim tarafından konulan görünmeyen ve aşılamayan engellerdir. Cam tavan engelleri işletmeler arasında rekabet üstünlüğü sağlayacak üstün niteliklere sahip kadın çalışanların üst düzey yönetim kademelerine yükselmemesine ve işletmelerin verimliliğine katkıda buluna bilecek yeteneklerini kullanamamasına neden olmaktadır.

Cam tavan kavramı kişilerin tutumları ve örgütlerin ön yargılarından doğan, kadınların yeterliliklerini dikkate almaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıklanamayan ama etkisi hissedilen görülemeyen ve geçilemeyen engellerdir. Bu engeller zamanla kadınların yöneticilik konusunda kendilerini yetersiz hissetmelerine, kadınlarda başaramama korkusuna yol açmaktadır. Alan yazında ilk yıllarda, kadınların iş hayatında engellenmesi olarak kabul edilen cam tavan sendromunun günümüzde anlamı daha da genişletilmiş ve içerisine engelliler, yaşlılar ve cinsel azınlıklar da dâhil edilmiştir. Cam tavan kadınların toplumsal yaşamın birçok alanında özellikle de ekonomik alanda ilerleyememesine işaret etmektedir. Cam tavan kavramındaki tavan yukarı çıkmanın engellenmesi, cam sözcüğü ise görülmeyen yazılı ve resmi bir politikanın parçası olmamasına rağmen, varlığını hissettirmesinden dolayı kullanılan kavramları ifade etmektedir.

Kadın çalışanların kariyer ilerlemesinde önemli bir engeli teşkil eden cam tavan sendromunun, gerek bireysel, gerekse örgütsel birçok parametreyi olumsuz yönde etkilediğine dikkat çekmek amacıyla yaptığımız bu çalışmada, bu sendromun olumsuz etkilediği birçok parametre içerisinden özellikle de motivasyona olan etkisi bu çalışmada merak konusu edilmiş ve bu amaçla cam tavan sendromunun motivasyona olan etkisi bu çalışmada incelenmiştir. Ayrıca bu iki değişkenin alt boyutlar itibariyle birbirini nasıl etkilediği de yine bu çalışmanın merak konusu olmuştur. Gerek cam tavan sendromunun, gerekse bu değişkenin alt boyutlarının neden olduğu zayıflıklar bu çalışmada tespit edilmiş ve bu zayıflıkları ortadan kaldıracak çözüm önerileri yine bu çalışma kapsamında ortaya konulmuştur.

2. CAM TAVAN SENDROMU

2.1. Cam Tavan Sendromunun Tanımı

Dünyadaki bütün iş gücünde cinsiyet ayrımcılığının izleri vardır. Yönetim düzeyindeki kadınlar, örgütte çalışan kadınların genelinden sayıca çok azdır. Kadınların işgücünün yarısını oluşturmasına rağmen ortaya çıkan bu sonuç ayrımcılığı net olarak göstermektedir. Kadınlar işletmelerde karar süreçlerine yeteri miktarda dahil olamamakta ve sürekli olarak örgütte “öteki” olarak algılanmaktadır. Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergesi, işlerin kadın ve erkek alanı olarak ayrılmasıdır. Toplumsal yargılar nedeniyle, kadınlar işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yoğunlaşmakta, az beceri ve sorumluluk isteyen işlere tayin edilmekte, yükselmekte zorluk çekmekte ve düşük ücret almaktadır (Aaltio vd., 2008, s.20).

Cam tavan kavramı, bir işyerinde eşitsizliği ortaya çıkarmak için kullanılan bir metaforudur. Kadınların bir kurumda en üst pozisyonlara ulaşmasını önleyen gizli engelleri açıklamaktadır. Kavram, yalnızca kadın olduğu için yükselememeyi ifade etmektedir. Cam tavan, kadın çalışanlar ile üst yönetim kademeleri arasında, başarı ve değerlerine bakılmaksızın, görünmez, şeffaf ve aynı zamanda önündeki aşılmaz engelleri ifade eder. Başka bir deyişle, cam tavan kadınların üst yönetime ulaşmalarını engelleyen, örgütsel önyargılar ve tutumla ilişkili kalıplar tarafından oluşturulan yapay engellerdir. Bu nedenle, kadınlar belli bir seviyeye ulaştıklarında engellenmekte, üst yönetime terfi edilmemekte ve bazı nedenler ve tam olarak adlandırılmayan önyargılar nedeniyle yönetim kadrolarından uzak tutulmaktadır (Baxter ve Wright, 2000, s.275-276). Yapılan tanımlara bakıldığında cam tavan, “kadınların ve azınlıkların istihdam durumlarını iyileştirmeye çalıştıkları çeşitli engelleri simgeleyen bir terim” olarak tanımlanmaktadır. Birçok çalışma, kadınların yaşamlarında, kariyer yollarındaki kararları sırasında bir takım engellerle karşılaştıklarını ve aynı zamanda kadınların örgütlerde daha yüksek bir konuma yükselmelerini engellemeye devam eden görünmez engeller yaşadıklarını belirtmektedir. Kadınların daha büyük engellerle karşılaştıkları ve başarılı olmak için erkeklerden daha farklı stratejilere ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Başarılı bir yönetici olmak için kadınların cinsiyet-stereotipleme ve performans baskılarının üstesinden gelmesi gerekmektedir (Akpınar ve Sposito, 2013, s.488-489). Cam tavan söyleminin sadece bir çıktının açıklaması olmadığı, “hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça sistematik olarak terfi şansının azalmasını” ifade ettiği söylenebilir. Kadınların oransal olarak erkeklere göre hiyerarşinin üst basamaklarına yükselme şansının az olması ve bunun sebebinin de bir takım engellere bağlı olması cam tavan varlığını göstermektedir (Jackson ve Callaghan, 2009, s.461). Görüldüğü üzere kadınlara yönelik, iş ortamında ayrımcılık mevcuttur. Ayrımcılığın en fazla görüldüğü alan ise terfilerdir. Kadınların örgütte üst yönetim pozisyonlarına yükselememelerinin nedenini; kadınların çocuk büyütme, bir takım temel işletme ve liderlik becerilerinden yoksun olmaları, aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı, tecrübesizlik, otorite azlığı ve yüksek düzeyde duygusal olmalarına

bağlayan çalışmalar mevcuttur. Kadınlar risk almada başarısız, girişimci ruhtan yoksun olarak damgalanırlar. Fakat bu sadece bir kalıp yargıdır (Aaltio vd., 2008, s.21).

Kariyer, örgütlerde bir bireyin işle ilgili yaşadığı tecrübeler silsilesidir. Kariyer başarısı ise, başarı ve yükselmenin bir örgütten ya da işten yansıyan öznel ve nesnel yönleridir. Kariyer, bir sosyal roldür ve kadın ve erkekler için başka anlamlar içerebilir. Örgütte ilerleme şansına sahip olmayan kadınların yöneticilik kariyerinin baştan ölü doğduğu ve bu durumda gerek yatay, gerekse dikey olarak örgütte ilerleyemeyen bu kadınların bir duvara çarptığı söylenmektedir. Örgütte kadının ilerlemesini engelleyen bu şeffaf duvarlara “cam tavan” adı verilmektedir (Melamed, 1995, s.37). Kariyer teşviki, eğitim ve gelişme için ortaya çıkacak fırsatları değerlendirmeyi etkiler ve bu durum kadınlar için erkeklerden çok daha önemli olmaktadır. Kadınların işyerinde aldıkları eğitim de erkeklerden daha az olmakta, bu da performansa olumsuz yansımaktadır. Üst yönetim takımlarının, bu denli çok sayıda erkekte oluşmasının örgütlerde bir “erkek hiyerarşisi” oluşturduğu ve bunun kadınların örgüt içinde alacağı eğitimin yolunu tıkadığı ve onların güvenini kırdığı söylenmektedir. Çalışma arkadaşları ve üstlerinden gelen teşvik, kadınlar için erkeklerden çok daha kritik bir öneme sahiptir. Teşvik ile eğitim arasında da pozitif bir ilişki vardır. Örgütlerde, kadınlar kendilerini geliştirme açısından erkeklerden daha az oranda fırsata sahiptirler. Kadınlar, verilen görevlerden erkeklere kıyasla daha düşük düzeyde öğrenme sağlayabilmektedirler. Gelişim gösterebilmek için verilen görevler, yöneticileri geleceğe hazırlar, performansı arttırır, stresi azaltır. Gelişim gösterebilmek için, işin karmaşık olması, aynı zamanda belirsizlik zamanında risk alabilmeyi öğretmesi gereklidir. Görevler sonucunda doğal öğrenme ortaya çıkmaktadır. Fakat seçim yapan kişilerin erkek olması ve ileride çıkabilecek problemlerde kendisine destek çıkacak hem cinslerini arama avantajları kadınların daha önemsiz departmanlarda önemsiz işlerle uğraşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, kadınlar kişisel gelişim aşamasında, erkeklere kıyasla daha çok engelle karşılaşmaktadır (Ohlott vd., 1994, s.47).

Örgütsel düzeyde “cam tavan” henüz işe giriş aşamasında kendini göstermektedir. Seçim sırasında ayrımcılık oluşmakta, açılan pozisyonlarda yaratılan fırsatlardan birbirlerini eski erkek ağları (old boy’s network) ile haberdar eden erkekler bir araya gelmekte ve aynı özelliklere sahip kadınlar henüz seçim aşamasında daha alt düzeylere itilmektedir (Ragins ve Sundstorm, 1989, s.24-25). Bu ayrımcılık, ayrımcılık türleri içinde en karmaşık ve belgelenmesi en zor olanıdır. Kapalı kapılar ardında neler yaşandığı çoğu zaman tespit edilemediğinden ve işe alınan kişilerin genellikle başarılı mantığa bürünme uygulamasından dolayı bu söylem (eski erkek ağları/ old boy’s network) ortaya çıkmıştır (Petersen ve Saporta, 2004, s.764). Haksızlıkların tespit edilmesi çoğu zaman hukuki davalara neden olur ancak sosyal ağ düzeneklerinin bu aşamalarda oynadığı rolün önüne geçmek pek mümkün olmamaktadır. Kadınlar bu aşamada erkeklere oranla dezavantajlıdır. Ancak toplumun geneline bakıldığında, kadınlara dezavantajlı demek çok doğru gözükmemektedir. Çünkü kadınlar erkeklerle aynı sınıf ve sosyo ekonomik düzeye sahip olarak doğarlar ve dünyada sayı olarak erkeklerle eşitlerdir. Ancak ayrımcılık işe alım esnasında bu gerçekleri kabul etmez. İlk önce iş

ilanları verilir, buralarda iş bulma kurumlarındaki erkek ağ düzenekleri devreye girer. İkinci aşama olan işe alım aşaması da aynı şekilde işler, üçüncü aşama olan maaşa karar verilmesinde de uygulama farkı yoktur. Bu üç aşamadaki ağ düzeneklerinin oluşturduğu ayrımcılığı tespit etmek çokzordur. Birtakım başarı puanları, mülakat etkileri konuşulur, ancak genellikle bu değerlendirmeler özeldir (Petersen ve Saporta, 2004, s.766).

Kadınlar, örgütlerde yükselememeleri sorununa çözüm olarak zaman zaman kendi işlerini kurma yoluna giderler. Bunlara girişimci kadınlar adı verilir. Girişimcilik, kaynakları fırsatlara bir tepki olarak kullanarak değer yaratmaz. Girişimciler, oturmamış ve çalkantılı çevrelerde başarılı oldukları için maaşlı çalışanlardan farklıdır. Toplumun ekonomik yapısı varolan ürün ve hizmet servislerini geçersiz kılınca bir niş meydana gelir ve girişimciler bu nişlerden faydalanırlar. Başarılı bir girişimcinin başkalarında bulunmayan bilgilere sahip olması, kaynakları etkili kullanması, girişimci bağlantılar yaratması ve fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir (Bartol, 1978, s.808). Kadınlar açısından en büyük problem, iş başlatma aşamasında ortaya çıkmaktadır. Kadınlar bir girişim başlatacakları zaman bilgiye erkeklerden daha fazla ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiyi de bankacı, avukat, hakim gibi meslek gruplarından edinmeleri gerekmektedir. Fakat burada yine eski erkek ağları devreye girmekte, bu da erkeklerin kadınlara kapılarını kapatmasına yol açmaktadır. Dış çevre ile etkileşim önemli olduğundankadınlar bazen problemlerini eşlerinin ağları vasıtasıyla çözmektedir (Ohlott vd. 1994, s.48).

2.1.1. Cam Tavan İle İlgili Benzer Terimler

Küreselleşme ile birlikte kadınların iş gücüne katılım oranları hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Ancak buna rağmen iş dünyası halen daha erkek egemen bir şekilde yönetilmektedir. Genel anlamda iş hayatı içerisinde kadın ve erkeklerin eşit tavırlara maruz kalmadığından bahsetmek mümkündür (Ragins, Townsend & Mattis, 1998, s.30-31).

Cam tavanı kırmayı başarmış kadınlar da üst yönetim kademelerine ulaşmada zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Kadınlar üst yönetim kademelerine ulaştıklarında bile performansları çok sıkı bir şekilde irdelenmektedir ve her zaman pozitif olarak değerlendirilmemektedir. Kadınların yöneticilik konusunda erkekler kadar iyi olmadığı, yöneticiliğin geleneksel erkek özellikleri gerektirdiği, kadınların daha feminen davrandığı bu yüzden de erkeklerin gerisinde kaldığı öne sürülmektedir. Birçok işgörenin erkek yöneticileri tercih ettiği görülmektedir. Çünkü kadınyöneticilerin verimli olmayacağına inanmaktadırlar. Bu düşünce de yöneticinin erkek olur mantığını benimsediklerini göstermektedir (Sever, 2016, s.579).

Cam tavan benzetmesi dışında, kadınların iş hayatlarında karşılaştıkları görünmez engelleri tanımlamak için kullanılan benzetmeler de çeşitli kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramların her biri, kadınların karşılaştıkları kariyer engellerinin niteliğine ve kaynağına bağlı olarak değişik isimler almışlardır. Bu kavramlar: Cam duvarlar, cam uçurum, bambu perde, anneliğe özgü

duvarlar, tokenizm (göstermelik ödün verme), kraliçe arı sendromudur (Tükeltürk ve Perçin, 2009, s.351).

2.1.1.1. Cam Duvarlar (Glass Wall)

Cam Duvarlar, kadınları yönetim meslekleri içerisinde cinsiyete göre ayırmaktadır. Cam duvarların oluşumunda kadın yöneticilerin kariyer yolları etkilidir. Kadınlar genellikle yönetim kademelerinin alt seviyelerinde yer almaktadırlar. Özellikle üst yönetim yerine insan kaynakları ve yöneticiliği gibi stratejik önemi olmayan bölümlere yerleştirilmektedir. Cam duvarlar, örgüt kültürü değişiminin önünde engeller yarattığında ve belirli bir bölümdeki işleri yerine getirmek için gerekli olan becerilerin başka bir bölümde değerli olmadığına örgüt içindeki varlıklarını devam ettirmektedirler (Ryan, 2015, s.12).

2.1.1.2. Cam Uçurum (Glass Cliff)

“Cam uçurum”, kadınların güvencesiz liderlik pozisyonlarına yerleştirilmelerinin erkeklerden daha muhtemel olduğu bir durumu tanımlamaktadır. Örneğin, 100 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, kadınların üst yönetim pozisyonlarına atanmalarından beş ay önce kötü performans gösteren şirketlerin yönetim kurullarına atandıkları tespit edilmiştir (Ryan, 2015, s.11). Siyasi temsil konusunda da benzer gözlemler yapılmıştır; kadınların seçimlerde güvensiz ya da kazanamaz sandalyeler için rekabet etme olasılıkları erkeklerden daha fazla görülmüştür. Cam uçurum kavramı kadınların seçimlerini ve buna bağlı olarak iş hayatında başarılı olma şanslarını azaltmaktadır. Bu etki aynı zamanda kadın liderlerin başarısız olma ihtimalini arttırmakta ve kadın liderlerin daha az yetenekli olduğu önyargısını potansiyel olarak desteklemeye hizmet etmektedir (Ryan, 2015, s.11).

2.1.1.3. Bambu Perde (Bamboo Curtain)

Yüzyıllar boyunca, Çinli kadınlar sosyal ve ekonomik hayattan bir "bambu perde" ile ayrı tutulmuşlardır ve nihayetinde kendi yeteneklerini gösterebilirlerse bile erkek egemen toplumda "cam tavan" etkisiyle geride kalmaktadırlar. Dünyanın başka yerlerindeki kadınlar gibi, kadınların birçoğu kurban gibi teslim olmayı reddetmiştir ve kendileri için fırsatlar yaratmaya karar vermişlerdir. Bu durum, Çinli kadınların girişimcilik deneyimlerinin başlamamasını sağlamıştır. Kadınlar bu süreçte, sadece geleneksel endüstrilerde değil, daha önce erkeklerin egemen olduğu endüstrilerde de (girişim işletmelerinin başlatılması ve büyütülmesinde) giderek daha önemli bir rol oynamaktadırlar. Böylece kadınlar açısından karar alma süreçleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olma, teori ve pratik için daha önemli bir hale gelmiştir (Tan, 2008, s.547).

2.1.1.4. Anneliğe Özgü Duvarlar (Maternal Walls)

Kadınlara çocuk sahibi olduktan sonra, daha az süre çalışmaları gerektiği, seyahat etmekten kaçınmaları gerektiği önerilmektedir. Bu durum çocuk sahibi olan kişinin ailesiyle daha fazla zaman geçirmesini sağlamaktadır. Bu noktada çocuk sahibi kadınlara daha az kariyer fırsatları sunulduğu görülmektedir. Çocuklu kadınların odak noktalarının çocukları olacağı ve kendilerini işlerine tam anlamıyla veremeyecekleri sebebiyle kariyerleriyle ilgili fırsatları engellenebilmektedir. Görüldüğü üzere kadınların çocuk sahibi olma durumu gelecekteki önlerine çıkabilecek fırsatların engellenebilmesine neden olabilmektedir (Williams, 2005, s.97).

2.1.1.5. Göstermelik Ödün Verme (Tokenism)

Kadınların işle ilgili olumsuz deneyimlerinin ve özellikle de eşitlik elde edememe konusundaki olumsuz deneyimlerinin birçoğu, erkeklerin hâkim olduğu bir işyerindeki belirsiz statülerine bağlanmıştır. Token terimi, sosyolojik literatürde, diğer gruplardan farklılıkları nedeniyle bir grupta kabul edilen veya gruba atanan kişilere (genellikle kadınlar veya azınlıklar) atıfta bulunmak, grubun insanlara karşı ayrımcılık yapmadığı konusunda "kanıt" olarak kullanılmak üzere gerçekleşen durumdur. Her ne kadar azınlıkta herhangi bir grubun iş davranışının incelenmesine izin verecek şekilde, tokenizm kavramı formüle edilmiş olsa da, çoğu zaman mesleki entegrasyona yönelik eğilimlerin sık sık çarpık olduğu yerlerde, geleneksel olmayan mesleklerdeki kadınları eğitmek için yararlı olduğu görülmüştür (Zimmer, 1988, s.67).

2.1.1.6. Kraliçe Arı Sendromu (Queen Bee Syndrome)

Kraliçe arı sendromunu, erkeklerin egemen olduğu sektörlerde liderlik rolünü üstlenen kadınlar olarak diğer kadın işçi arıların, benzer şekilde tırmanmasını önleyebilmektedir. Kadın liderlerin, kadın çalışanlara karşı ayrımcılık yapma ihtimalinin erkeklerden daha yüksek olduğu, terfi için değerlendirilen kadınların, yönetim ve liderlik tarzlarında erkeklerden daha fazla kontrol sahibi oldukları belirtilmektedir. Bu nedenle kadınlar hemcinsleriyle çalışmak istemeyebilmektedirler. Kadın yöneticiler üst seviyeye gelmeleri durumunda diğer kadınların da yükselmelerini istemeyebilirler ve bu nedenle de çok fazla destek olmayabilirler (Ambri, Tahir ve Alias, 2018, s.10).

Kraliçe arı sendromu, “diğer kadınları geride tutan ya da başarı merdivenini tıkayan kadının neden olduğu sendrom” olarak tanımlanmaktadır. Kadınların birbirleriyle aynı hizada olmasını sağlayan ve eşit olarak güç pozisyonlarına yönlendiren “kadınlar ağı” her zaman bulunmamaktadır. Kraliçe Arı, kendi metanetiyle ve anlayışlılığıyla zirveye ulaştığına inanmaktadır. Kraliçe Arılar, danışman değildir ve diğer kadınları desteklememektedir. Bu düşüncedeki kadınların kadın

çalışanların tek başlarına zirveye ulaşmaları gerektiğini savundukları görülmektedir. Kraliçe Arı, yüksek maaş ve sosyal başarı ile birlikte işte üst sıralarda yer almaktadır (Cummins, 2012, s.80-84).

Kraliçe arı sendromu bu yaklaşıma göre, “kadın çalışanların zamanla çalışma yaşamında davranışlarını değiştirerek giderek erkek çalışanlar gibi hareket etmesini ve bunun sonucunda da diğer kadın çalışanlara erkek çalışanlar gibi muamele etmesi” olarak ifade edilmektedir. Kraliçe arı sendromunu açıklamak için üç özellikten yararlanılmaktadır (Zel, 2002, s.39):

- Erkeklerin kendilerine karşı tutumlarını benimseyerek bu tutumları diğer kadın çalışanlara karşı kullanmak,
- İş yerinde çalışan diğer kadınları bertaraf etmeye çalışmak,
- İş yerinde ayrımcılık ile ilgili belirtileri yok saymak.

2.2. Cam Tavan Sendromunu Oluşturan Engeller

Zengin sanayileşmiş toplumlarda eğitimde ciddi bir şekilde cinsiyet eşitliği yaşandığı ve bu durumun da çalışma yaşamında kadın çalışan sayısının yüksek olmasına yol açtığı görülmektedir. Uzun zamandır erkeklerin yüksek prestijli mesleklere ve idari işlere girdikleri ve üst yönetim pozisyonunda buldukları, kadınların ise üst yönetim pozisyonlarında yetersiz kaldıkları tespit edilmiştir. Ülkeler ve bölgeler arasında farklılığa neden olan cam tavan engellerinin üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu engeller aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Acker, 2009, s.200);

Erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller: Engellerin en önemlisini iş yerinde erkeklerle çalışan kadınlara karşı erkek çalışanların sahip olduğu önyargılar oluşturmaktadır. Erkek çalışanların ön yargılarından en önemlisini yönetim pozisyonundaki kadının işi yapamayacağı endişesi oluşturmaktadır. Erkek çalışanların bir diğer ön yargısını ise “kadınlarla iletişim kurma zorluğu” ve “erkeklerin gücü elde tutma” isteği oluşturmaktadır (Öge vd. 2014, s.3012).

Kadınların liderlik vasfının olmadığı düşünülmesi, kadınların başarı ihtimallerinin düşük olarak görülmesi, ne de olsa bir yerde bırakacak mantığı, kadının karşı cins tarafından bilinçli olarak ötekileştirilmesi erkek yöneticiler tarafından koyulan başlıca engelleri oluşturmaktadır (Şiyve, 2004, s.24-25). Yine aynı şekilde erkek çalışanların kadın yöneticileri; kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirmeleri de başlıca engelleri oluşturmaktadır.

Kadın Yöneticiler Tarafından Koyulan Engeller: Kadınların çalıştıkları yerlerde, kadın yöneticilerin de kadın çalışanlara karşı koyduğu engeller bulunmaktadır. Kadın yöneticilerin koydukları engelleri sıralayacak olursak (Sposito, 2013, s.3):

- * Kendisinin referans olarak algılanması isteği,
- * Ben buralara nasıl geldiysem, diğer çalışanlarda aynı durumda gelebilir düşüncesi,
- * Kraliçe arı sendromu (kadınların birbirlerine karşı çekememe tutumu)
- * Tek kadın yönetici olma isteği

Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller: Kadının kendi kendine koyduğu başlıca engeller arasında; cinsiyetlerin toplum içindeki rollerinin değişmeyeceğine olan inanç, toplumun kadınlara yüklemiş olduğu rolleri kabullenmek, iş-aile çatışması nedeniyle ikilemde kalmak, var olan koşulların değişmeyeceğine olan inanç, sistemi desteklemeye yönelik zorunluluğun olduğunun hissedilmesi, kariyer yönelimli olmamak, yükselmedeki zorluklara katlanamama gibi nedenler en başta gelmektedir. Ayrıca kadınların çalışma yaşamında kendilerine koydukları engeller sadece bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Bunların dışında kadınların aile hayatının zarar görmesinden duyduğu korku, nasıl olsa yükselememe mantığının yerleşmiş olması ve sonuna kadar gidebilmede özgüven eksikliği de kadının kendi kendine koyduğu başlıca engeller arasında yer almaktadır(Şiyve, 2004, s.10).

Bazı çalışılarda da Cam Tavan Sendromunu Oluşturan 3 tip engeller olduğu ve bu engellerin aşağıdaki gibi ayrıldığı belirtilmiştir.

2.2.1. Bireysel Faktörden Kaynaklanan Engeller

Bu tür engeller ofis dışındaki gayri-resmi engeller olup, kadınların çoklu rolleri, kişiliği, tercihleri ve algıları gibi birçok faktörden meydana gelmektedir.

2.2.1.1. Çoklu Rol Üstlenme

Çoklu rol üstlenme; kadının çalışma yaşamında olması ile sorumluluklarını aynı anda yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu durum kadının çoklu rol karmaşası yaşamasına yol açmaktadır. Erkeklerin çalışma yaşamları boyunca ev işleri ve çocuk bakımı sorumlulukları olmamasına rağmen, kadınların çoğu çalışma yaşamları boyunca kişisel olarak bu sorumlulukları almaya devam ettiklerini ve bu sorumlulukların stres düzeylerini artırdığını, aile yapısının kariyer başarısı üzerinde büyük bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir (De Alwis ve Bombuwela, 2013, s.7).

İş ve yaşam dengesi zorlukları kadınların gelişimini etkileyebilir ve ele alınmadığı takdirde cam tavan problemine katkıda bulunabilir. Kadınlar genellikle çocuklar ve / veya yaşlılar için birincil aile bakıcılarıdır. Ailenin sorumluluklarından etkilenmeden kadınların iş yapması için genellikle uygunluk varsayımları yapılır. Ayrıca, bazı kuruluşlar, özellikle üst düzey pozisyonlar için dış taahhütleri destekleyen iş / yaşam programları sunmayabilirler. Muhtemel bir çözüm olarak, belki de kadınlar, aileleriyle daha fazla zaman geçirmek için erkeklerden daha az saat çalışmayı tercih edebilir. Kadınlar ayrıca işyerindeki başarıyı erkeklerden farklı olarak ölçer. Erkekler başarıyı yüksek maaşlar ve önemli meslek unvanları ile ölçmeye meyilliyken, kadınlar meslektaşları ve toplum hizmeti ile ilişkilerine daha fazla değer vermektedir. Bu nedenle, birçok kadın, kişisel gelişimini artıracak adımlar atmak için dezavantajlı durumdadır (Akpınar ve Sposito, 2013, s.495).

2.2.1.2. Kadınların Bireysel Tercih ve Algısı

Kadınların hem iş yaşamında hem de aile yaşamında sorumlulukları vardır. Bazı çalışan kadınlar üst pozisyonlara geldikleri zaman mevcut çalışma saatlerinin artacağını bunun sonucunda kendilerinin olumsuz etkileneceklerini belirtmektedir. Çünkü bu durum aile yaşamında daha az vakit geçirme anlamına gelmektedir. Sonuç olarak iş ve aile dengesini engelleyeceğinden bazı kadınlar kendi kişisel tercihleri nedeniyle üst kademelere gelmemektedirler (Edwards, 2016, s.11-12).

2.2.1.3. Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizliğin özü, sürekli olarak bir görevin yerine getirilemediğine inanmaktır. Kişiler kendilerini çaresiz hissederler. Çaresiz olduklarında, görev veya çevre değiştirilse ve başarı ihtimali mümkün görülse bile, imkansız olduğunu düşündükleri için başarmaya çalışmaktan vazgeçmektedirler. Bu nedenle bazı kadınlar, toplum değiştiğinde bile kendilerini çaresiz ve daha az değerli hissetmekte ve kendilerini sınırlayan bir toplum (insanlar, ritüeller, kurallar ve düzenlemeler vb.) olduğuna inanmaktadırlar (Taneja, Pryor ve Humphreys, 2009, s.18). Bu kavramın kadın çalışanların kariyer ilerlemeleri üzerinde nasıl bir engel teşkil ettiği şu şekilde ifade edilmektedir: “Kadınların üst yönetimde temsil oranının düşük olmasına bağlı olarak, kariyer planlamasında kadın lider ve kadın yönetici göremeyen diğer kadın çalışanlarda zaman içerisinde öğrenilmiş bir çaresizlik oluşmaktadır”. Başka bir deyişle öğrenilmiş çaresizlik, “bir kadın çalışanın ne yaparsa yapsın yönetici pozisyonuna yükselemeyeceğini ve bunun kendisiyle ilgili bir durum olmadığını, bunun dış faktörlerle ilgili bir durum olduğunu düşünmesi ve bu nedenle de yükselmek için hiçbir gayret göstermemesi durumunu” ifade etmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik aslında baştan, yani kökten bir kabulleniş durumudur (Akdemir ve Duman Çalış, 2017, s.521).

2.2.1.4. Kraliçe Arı Sendromu

2.2.1.5. Süper Kadın Sendromu

Kadınların bazıları çocuk yetiştirmek veya ev sorumluluklarını yerine getirmek için çalışmakta olduğu işyerlerini terkedebilmektedirler. Sonrasında ise işgücüne tekrar girmeyi ve başarabilecekleri kadar başarı elde etmeyi oldukça zor bulabilmektedirler. Kadın çalışanlar her ne kadar annelik görevine sahip olsa da süper kadın olabilmek için yoğun çaba sarfetmektedirler (Abels, 2003, s.24).

Süper kadın sendromu, “kadınların mesleki ve ev sorumluluklarında eşit derecede yetkin olmaları ve her iki rolü de aynı anda yönetmeleri gerektiği düşüncesi” olarak tanımlanmaktadır (Feinberg, 2010, s.498). Süper kadın, her şeyi yapan ve her şeyi iyi yapan kadın olarak

görülmektedir. Liderlik pozisyonlarını üstlenmek durumunda olan kadınlar, hayatı zorlaştıran her şeye karşı reaktif tutumları reddetmektedir, çünkü kadınların her şeyle ilgilenmeleri gerektiğini bilmektedirler(Gutierrez, 2016, s.347).Yapılan bir çalışmada kadınların “süper kadın” olabileceği ve hem kariyerlerini hem de evlerini etkili bir şekilde yönetebilecekleri ortaya konulmuştur (Newell, 1993, s.286).

2.2.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların çalışma yaşamlarında karşılaştıkları bir diğer engel de örgütsel sebeplerden kaynaklı engellerdir. İş sahiplerinin kadın çalışanlara yönelik bakış açıları kadınların kariyer durumlarında bir üst basamağa ilerlemesini sağlamakta veya gerilemelerine neden olmaktadır. Bu nedenle işletme üst kademelerinin kadın çalışanlara olumlu bakması, onların kendilerini geliştirmeleri ve kariyerlerinde ilerlemeleri için destek olacak, bu destek de onların kariyer hedeflerinde rahatlık sağlayacaktır (Jahangirov, 2012, s.35). Görüldüğü üzere kadın çalışanların örgütsel faktörlerden kaynaklı engelleri değiştirmeleri ve bunlara müdahale etmeleri imkansız gibi görünmektedir. Kadınların istesede değiştiremediği bu engelleri dört grupta inceleyebiliriz. Bunlar; örgüt kültürü, örgüt politikası, mentor eksikliği ve informal iletişim ağlarına katılamama durumudur.

2.2.2.1. Örgüt Kültürü

Cam tavanın bir başka göstergesi de kadınların ilerlemesinin iyi yapılandırılmış kurum kültürleri tarafından engellenmesidir. Kadınlara uygun ve onların ihtiyaçlarına destek veren bir kurum kültürü her şeyden önce onların işte olmalarını sağlamaktadır. Böylelikle, kurum kültürü kadınların program yapma esnekliğine sahip olmasını, örgüte anlamlı katkılar sunmasını ve bir ekibin parçası olarak çalışmasını sağlamaktadır(Jain ve Mukherji, 2010, s.25-26).

Örgüt kültürü, bir örgütün tutumları, değerleri ve normlarını içermektedir. Bir örgütün sahip olduğu değerlerin, inançların, sembollerin ve normların örgütteki kişiler ve bu kişilerin davranışları üzerinde etkisi yüksektir. Değerler ve etik standartlar örgüt lideri için önemlidir. Örgütsel kültürler genellikle kadınları yönetici olarak kabul etmekte başarısız olmakta ve kadınları genellikle ağ kurma fırsatları nedeniyle reddetmektedirler. Kadınlar, kurum içerisinde erkeklerin daha baskın olduklarını fark ettiklerinde, bu durum kendilerinde iyi bir lider olamayacakları hissini doğurmaktadır. Ayrıca üst düzey pozisyonlarda çalışmak isteyen kadınlar, bu pozisyonların tam zamanlı çalışılması gereken pozisyonlar olduğunu fark ettikleri zaman biraz daha geri çekilmektedirler. Çünkü onların sahip olduğu sosyal normlar, tam zamanlı çalışmak gibi bir durumla çelişmektedir. Bunun yanında yarı zamanlı veya esnek çalışma saatleri olan kadınların, işe tam olarak bağlılık göstermedikleri belirtilmektedir (Tupou, 2011, s.23-24).

Kurum kültürü bazen kadınların gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir ve ele alınmadığı takdirde cam tavan problemine katkıda bulunabilmektedir. Örneğin, aile dostu örgüt politikalarının, ebeveynlik politikalarının, çocuk sahibi olma politikalarının bulunmadığı bir örgütte kadınların üst pozisyonlara yükselmesi olası görülmemektedir (Jain ve Mukherji, 2010, s.25).

2.2.2.2. Örgüt Politikası

Kadınların kariyer yaşamlarını etkileyen diğer bir unsur ise kadınların içinde buldukları örgütlerin politikalarıdır. Tipik olarak politikalar ve yönetim hiyerarşileri tarafından tamponlanan istikrar, kültürel çoğunluğun güç ve baskınlık konumunda kaldığı örgütsel statükoyu koruyarak kadınlar için hareketliliğin önündeki engeller olarak görülmektedir (Jackson ve O'Callaghan, 2009, s.463). Örgütsel politika bilincinin olmaması kadınların yükselmelerinin önünde önemli bir engel olarak görülmektedir. Kadınların yönetici pozisyonlarına gelmesindeki engeller listesinde örgüt politikası önemli engeller arasında yer almaktadır (Townsend, 1997, s.9).

Kadınların çalıştıkları bazı örgütler, kadınların yönetim pozisyonlarında görevlendirilmelerini desteklerken, diğerleri ise engeller koyabilmektedirler. Kadınların örgüt içerisinde yükselmeleri, işe alınma, görevlendirme ve ücretlendirme gibi politikalarla engellenebilmektedir. Ayrıca kadınların örgütlerdeki çalışma performansları da kariyerlerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. Eşit çalışma koşullarında terfi almak için erkeklerin başarısı ve yeteneğine bakılırken, kadınlarda ise bu durum şans faktörü ile açıklanmaktadır. Farklı açıdan bakıldığında, iş yaşamında başarısız olan kadının yetenek ve becerisi sorgulanırken, erkeklerde ise bu durum şanssızlık olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, işi yapma becerisi açısından kadınların düşük potansiyellerde çalıştığı inancı oluşmuştur. Globalleşen dünya ile birlikte artık çalışan kadınların sorunları daha sık gündeme geldiği için bazı işletmeler bu durumlara karşı önlemler alma yolunda adım atmaktadırlar (Jahangirov, 2012, s.37). Ancak, kadınların kariyer çıkarları konusundaki incelenmemiş varsayımlardan, eski politikalarından ve zaman içinde sorgulanmamış olan gayri resmi uygulamalardan dolayı cam tavan problemine maruz kaldıkları görülmektedir (Townsend, 1997, s.7-8).

2.2.2.3. Mentor Eksikliği

Mentorluk ilişkileri yaygın olarak organizasyonlarda kilit bir kariyer kaynağı olarak kabul edilmektedir. Mentorlar, “genel olarak organizasyonun genç üyelerinin hareketliliğini destekleme ve arttırma konusunda kararlılık gösteren, ileri tecrübe ve bilgiye sahip bireyler” olarak tanımlanmaktadır (Ragins ve Scandura, 1994). Kariyer mentorluğu, denetim otoriteleri tarafından terfi için gerekli beceri gelişimine erişim sağlayabilmektedir, ancak kadınların bu tür sosyal sermayeye erişimde genellikle daha az etkili olduğu görülmektedir. (Scholarios ve Taylor, 2011,

s.1297). Kadın rol modellerinin olmaması ve üst düzey kadın yöneticilerin mentor olarak hareket etmesinin yetersiz olması cam-tavan problemine neden olmaktadır (Jain ve Mukherji, 2010, s.25).

2.2.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılmama

Basmakalıp ve önyargılı nosyona sahip olan erkek çalışanlar, kadınların örgütteki yukarı doğru hareketliliğini kabul etmemektedirler. Bu nedenden dolayı, kadınlar gayri resmi örgütsel ağın dışında tutulmaktadır ve kadınlar bu nedenle, karar alma sürecinde meslektaşlarından yardım alamamaktadırlar. Erkeklerin kadınlara karşı sahip oldukları bu görüş kadınların bazı grupların ve iletişim ağlarının dışında kalmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla, erkeklerin sahip olduğu bu görüşler kadınların terfi durumları için engel oluşturabilmektedir (Nandy, Bhaskar ve Ghosh, 2014, s.138).

2.2.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınların maruz kaldıkları kariyer engellerinden bir diğeri ise toplumsal faktörlerden kaynaklanan engellerdir. Yazısız kurallar kadınların kariyer yaşamlarında aşmaları gereken en önemli toplumsal engelleri oluşturmaktadır. Kadınların kariyer engelleri toplumsal açıdan incelendiğinde karşımıza iki önemli başlık çıkmaktadır. Bunlardan birincisi mesleki ayırım, diğeri ise stereotipler (toplumsal önyargılar)'dır. Aşağıda bu konulara ayrıntılı olarak değinilecektir.

2.2.3.1. Mesleki Ayırım

Cinsiyet, erkek ve kadın arasında sosyal olarak inşa edilmiş farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar ise çoğu organizasyonda mevcuttur. Tıpkı eşitsizliği destekleyen tüm inanç ve kimlikler de olduğu gibi. Cinsiyet, çok uzak olmayan bir geçmişte neredeyse tamamen örgütsel sınıfla bütünleşmiştir. Yani, yöneticiler neredeyse her zaman erkek olmuştur. İşyerinde denetim uygulamaları veya ücret belirleme süreçleri gibi sınıf ilişkileri cinsiyetçi ve cinselleşmiş tutum ve varsayımlarla şekillenmiştir. Örgütlerde bazı mesleklerde kadınlar çoğunluk göstermektedir. Sekreterler, sunucular ve çocuk bakımı sağlama gibimesleklerde kadınların daha fazla rol aldığı görülmektedir (Acker, 2009, s.203).

Yapılan çalışmalar, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda daha çok kadınların haksızlığa uğramış olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların bu dezavantajlı durumunun, onların işgücü piyasasındaki konumuna, eğitim, gelir ve sağlık gibi sosyal değişkenlerine olumsuz yönde etki yaptığı görülmektedir. Bunun yanında bu olumsuz etkiler gelecek nesillere de empoze edilerek meslek ayrımcılığının gelecekte de devam etmesinin önü açılmaktadır (Parlaktuna, 2010, s.1218).

2.2.3.2. Stereotipler (Toplumsal Önyargılar)

Güce erişimi olmayan kadınlar genellikle düşük seviyeli görevlerde yer almakta ve gayri resmi sosyal ağlardan dışlanmaktadır. Literatürde kadınların daha az ödüle, daha az kaynağa ve daha az fırsata erişebildiği öne sürülmekte ve “muamele ayrımcılığının” nesnesi olduğu belirtilmektedir. Yönetim seviyelerine yükselme açısından kadınlar, tarihsel olarak, çok duygusal olarak algılanmışlardır. Bu nedenle kadınlar, üst yönetim seviyelerine uygun görülmemiştir. Bazılarına göre ise kadınlar genellikle erkeklerden daha az kararlı, daha az güven verici ve daha az hırslı olarak görülmekte ve yönetici pozisyonları için bu özellikleri sebebiyle uygun görülmemektedir (Sumner ve Niederman, 2004, s.31).

Kadınların örgütlerde üst düzey liderlik pozisyonlarına ulaşma arayışlarında erkeklerden daha fazla engelle karşılaşmaları daha olası bir durumdur. Cinsiyete dayalı stereotip ve sistemik engeller tartışılmalıdır. Stereotipler, kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarına uygun algılanma eksikliğinden dolayı güç sahipleri tarafından ayrımcılığa uğradığını göstermektedir. Ayrımcı görüşlere sahip olan karar vericilerin, kadınları kuruma verdikleri değerleriyle tutarlı bir konuma yerleştirmeleri muhtemel değildir. Bu nedenle, kadınlara erkeklerle aynı oranda ilerleme fırsatı tanınmaz, çünkü inceleme süreçlerinde sistematik önyargılar haksız terfi kararlarına yol açabilir. Bilgisayar simülasyonunu kullanan son araştırmalar ve liderlerin kadınların üst düzey yönetim düzeyindeki aşırı yetersizliğini öne sürmesi, stereotiplerin ve önyargıların kadınlara karşı daha fazla olduğuna dair güçlü kanıtlar sunmaktadır (Pail, 2009, s.41).

2.2.3.3. Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler

Kadınların üst yönetim kademelerine çıkmalarını engelleyen cam tavanı kırmada ve onunla mücadele etmede çeşitli stratejilerden yararlanılmaktadır. İlk olarak örgütlerin cam tavan problemine karşı, cam tavan algısının oluşmaması için üzerlerine düşen görevleri yapmaları gerekmektedir. Örneğin, cam tavan engellerini yıkmakta başarılı olan örgütler, aşağıdaki özellikleri ortak olan programlara sahiptir (Johns, 2013, s.5):

- *CEO desteği vardır,
- *Örgüte özgüdürler,
- *Tüm örgütü kapsayıcıdırlar,
- *Önyargıları ve kalıpyargıları özenle ele almaktadırlar,
- *Sorumluluğu vurgulamaktadırlar,
- *İlerlemeyi takip etmektedirler ve
- *Kapsamlıdırlar

Yapısal, örgütsel ve kültürel engelleri yok edecek kapsamlı, kuruma özel programlar esastır. Bu nedenle, kurullarda, yürütme kurullarında ve üst yönetimde kadınların temsil edilmesi için gönüllü hedefler koyma ve kadınların aktif olarak işe alınmalarını sağlanması büyük önem arz etmektedir. İşverenlerin yapısal engellerin üstesinden gelebilmeleri için; esnek çalışma düzenlemelerini yapmaları, iş-yaşam dengesi politikalarını oluşturmaları ve kadınları tanımlayan, geliştiren ve teşvik eden etkili yöntemleri ortaya koymaları gerekmektedir. Örgütlerde mentorluk programlarının oluşturulması, kadınların kariyer basamaklarını yükseltmelerine yardımcı olmak için önemli bir yoldur. Bu tür programlar, her iki cinsiyetten başarılı liderlerin, kadınların yüksek hedef belirlemeleri için mentor olarak hizmet etmelerine ve onların kariyer ilerlemesine yardımcı olacak hedef ve yollar belirlemesine katkıda bulunmaktadır (Johns, 2013, s.6-7).

Örgütün sağlayabileceği stratejileri kategorize etmek gerekirse stratejiler altı başlık altında toplanabilir. Bu stratejiler; üniversite ve mesleki eğitim stratejisi, mentordan yardım alma stratejisi, sosyal ilişki geliştirme stratejisi, kariyer geliştirme programlarına katılma stratejisi, yüksek performans gösterme stratejisi ve pozitif ayrımcılığı içermektedir.

2.2.4. Üniversite ve Mesleki Eğitim Stratejisi

on yıllardaki tüm gelişmelere rağmen, çok sayıda araştırma cam tavanın varlığını koruduğuna işaret etmektedir. Kadının cam tavanı aşarak yönetim kademelerinde yer alması ise hangi stratejileri kullandığı ile yakından ilgilidir. (O'Neill ve Beard, 2002, s.52; Schor, 1997, s.24; Roberts, 2000, s.146; Ragins vd. 1998, s.30).

Lewis ve Fagenson'a (1995) göre, kadınlar üst yönetim kademelerine gelebilecek kadar eğitim almaktadırlar. Dolayısıyla kadınlara yönelik cam tavan yaratan önyargıların aşılması için, kadınların öncelikle yeteri kadar eğitim alarak üst pozisyonları hak ettiklerini göstermelidirler. Ücreti daha iyi ve içeriği daha yüksek olan işler için daha yüksek eğitim ve beceri gerekmektedir. Bu nedenle eğitim, kadının gelişiminde ve kariyer ilerlemesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Ayrıca kadının erkek egemen iş dünyasında kendisine yönelik olumsuz önyargıları yıkması için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Lewis ve Fagenson üç tip yönetici geliştirme programının etkinliği üzerinde durmaktadır. Bu programlar kadınların daha çok mesleki eğitim alarak, kişisel gelişimlerini ve mesleki ilerleyişlerini sağlayacak nitelikte olup, işletme tarafından çalışanlara sunulan eğitim programlarıdır (Yoğun Erçen, 2008: 33).

Bu programların ilki, sadece kadınların katıldığı türden eğitimleri içermektedir. Yönetici ya da yönetici adayı olan kadınların katıldığı bu tip programlar genellikle örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, karar verme ve liderlik gibi yönetim becerisi geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamalı dersleri içermektedir. Önceleri, bu tip programlarda; saldırgan olma, uzun iş saatleri, iş sorumluluklarını ailevi sorumlulukların üstünde tutma gibi önyargısal olarak tekrar eden vurgular

yapılırken, modern yönetim tarzında bunların yerini açık iletişim politikaları, iş ve yaşam dengesi ve katılım gibi konular almıştır. Bu programlarda, şirket içi kadın kariyer gelişimi ve şirketin çalışan kadının çocuk sorumluluğunu ne kadar paylaştığı, cinsel taciz ve ayrımcılık gibi konular da tartışılmaktadır. Tek cinsiyete yönelik olan bu tip programların en büyük avantajı, kadınların erkeklere göre eksik kaldığı liderlik becerilerini yoğun bir biçimde ele alıp geliştirmesidir. Sadece kadınlara yönelik olarak sürdürülen bu tip mesleki eğitim programlarının en belirgin dezavantajı ise, var olan erkek egemen iş dünyasından kadını soyutlamasıdır. Kadınları erkeksiz bir eğitim ortamına aldıktan sonra, kadınların erkek egemen bir iş yerine uyum sağlayarak becerilerini sergilemesi güçleşmektedir (Lewis ve Fagenson, 1995, s.44).

Lewis ve Fagenson (1995) mesleki eğitimleri de kariyer ilerletme stratejisi olarak nitelendirmektedir. Bu programlara kadın ve erkek çalışanlar birlikte katılmaktadır. Çünkü, kadınları erkeklerden soyutlamak yerine, onların birlikte çalışacağı ortamın baskın unsuru olan erkeklerle beraber eğitime alınması çok daha yararlıdır. Latimer ve Conroy'un (1994) ileri sürdüğü gibi kadının mesleki olarak ilerleyememesinin önemli sebeplerinden birisi, henüz eğitim aşamasında iken yönetici adayı kadının tek başına eğitim almasıdır. Bu nedenle, daha birçok araştırmacı, kadınların erkeklerle beraber eğitime alınmasını önermektedir (Lewis ve Fagenson, 1995, s.43).

Mesleki eğitim programları, yönetici adaylarının genel yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik kuramsal ve uygulamalı dersler içermektedir. Programların en belirgin avantajı, kadının eğitimden sonra parçası olacağı erkek egemen iş dünyası ile henüz eğitim aşamasında karşılaşması ve liderlik becerilerini onlarla beraber geliştirmesidir. Kadın henüz adaylık aşamasında, kendi ile bir erkek rakibinin farklılığını görebilmektedir. Bu programın başka bir avantajı ise, erkek yönetici adayların kadınlara yönelik potansiyel ön yargılarının bu eğitim ortamlarında azalması ya da tamamen yok olmasıdır. Her iki cinsiyeti de içeren eğitimlerin en bilinen kısıtı, kadının asıl eksik olduğu konuların üzerine yoğunlaşmaması ve kadınların eğitim ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadan eğitimin tamamlanmasıdır. Bir başka kısıt da, bu programlara kadınların erkeklerle eşit oranda katılmasının, yönetimde de erkeklerle eşit oranda yer aldığı yanılgısı görüntüsünü vermesidir. Ayrıca bu kadınların, eğitim programlarına erkeklerle eşit oranda katılması ayrımcılığı önlemeye yetmemektedir. Yeteri kadar eğitim almasına rağmen, bir kadın aday rakibi ile karşı karşıya kaldığında hala ayrımcılığa uğramaktadır (Ragins vd. 1998, s.30).

Lewis ve Fagenson (1995)'nin belirttiği son program, aşağıda farklı bir başlık altında ele alınacak olan mentordan yardım alma programıdır. Lewis ve Fagenson'un (1995) çalışmasında, kadınların her ne sebeple olursa olsun mesleki eğitim aşamasında erkeklerden ayrılmaması ve bu iki cinsiyetin eğitimlerini birlikte almaları önerilmektedir. Ayrıca çalışan kadının, kişisel olarak kendisini okul eğitimi anlamında yetersiz görmesi durumunda, çalışırken gece programlarına katılarak bu eksikliğini gidermesi önerilmektedir.

Lockwood (2004) çalışmasında, insan kaynakları birimlerinin cam tavanın kırılmasındaki rolünü vurgulamış ve insan kaynakları birimlerine bu konuda tavsiyelerde bulunmuştur. Bu

tavsiyelerin en önemlisi, kariyer gelişimi için kadının eğitimi ve desteklenmesidir. Bu çerçevede, kadın kişisel gelişimini sağlayacak uluslararası görevlendirmelerle, lider yetiştirme programlarına dahil edilmelidir.

Kadının aldığı eğitimleri, işletme tarafından yurtdışı projelerde uygulama imkanları verilmesi bu eğitimlerin verimliliğini arttıracaktır. Ayrıca yine aynı çalışmada, kadının yönetim becerilerinin artırılması için uluslararası iş rotasyonları önerilmiştir.

Lockwood (2004), örgütlerin cam tavanın önüne geçmeden uluslararası ortamlarda rekabet edemeyeceklerini, bu nedenle sahip oldukları kadın işgücünü daha nitelikli hale getirerek kullanmaları gerektiğini önermektedir (Lockwood, 2004, s.3).

Daha iyi eğitim alarak kişisel gelişim sağlamak, kariyer ilerlemede önemli bir gereklilik olduğu kadar, önemli bir stratejidir de aynı zamanda. Kanada'lı mühendislerin kariyer tercihlerinin araştırıldığı bir çalışmada, yönetici olma yolunu tercih eden mühendislerin, daha çok eğitim stratejisini kullandıkları saptanmıştır (Tremblay vd.,2001, s.30).

Mesleki ve okul eğitiminin, kariyer gelişiminde diğer stratejilere oranla daha az önemli olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Knutson ve Schmidgall (1999), kadınların kariyer gelişiminde, eğitimin diğer stratejilere kıyasla daha az kullanıldığını göstermiştir. Bu çalışmanın sonuçları, bir kişinin zihinsel kapasitesinin altında verilen eğitimin genel olarak diğer faktörler kadar etkili olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan bu sonucun, sektör yapısı ve eğitimi ortalaması bağlamında değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. (Knutson ve Schmidgall, 1999, s.52).

2.1.1. Mentordan Yardım Alma Stratejisi

Mentorluğun kökünde çıraklık sisteminin yattığına işaret edilmektedir. Roberts (2000: 150) mentorluğunu, "birinin diğerine göre daha tecrübeli olduğu iki kişi arasında gerçekleşen ve amatör kişinin kariyerinin ve gelişiminin usta tarafından yönlendirildiği, idare edildiği bir ilişki biçimi" olarak tanımlamıştır. Bu tanımda önemli olan iki unsur iki kişinin mevcudiyetinin varlığı ve bu iki kişiden birinin diğerine göre daha ustalaşmış ve deneyimli bir kişi olması yani bu iki kişi arasında usta-çırak ilişkisinin ve işleyen süreçlerin var olmasıdır. Bu sürecin özünde ustanın çırığı yetiştirmesi ve yönlendirmesi yatmaktadır. Aslında mentor ilişkisinin özünde çırığı samimi bir biçimde yönlendirmek, ona rehber olmak ve tavsiyelerde bulunmak vardır (Roberts, 2000, s.150).

Başka bir ifadeyle mentorluk, "iki kişi arasında gelişen, önceden belirlenmiş ya da kendiliğinden oluşan güven ilişkisi biçimi" olarak görülmektedir (Hayes, 2001, s.112). Mentorluk yazınında, konu ile ilişkilendirilebilecek kavramlara bakıldığında rol modeli, sponsorluk, koçluk, üstat gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir.

Bu kavramlar çoğu zaman mentorluk ile iç içe geçmiştir ve mentorluğu bu kavramlardan bağımsız ele almak mümkün değildir. Örneğin, uygulamalı bir çalışmada mentorların çoğunun aynı zamanda, rol modeli görevini de üstlendiği belirlenmiştir (Gibson, 2004, s.136).

Rol modelinin kişilerin gelişiminde önemli bir yeri vardır. Rol modeli ile geliştirilen ilişki pasif olabileceği gibi aktif de olabilir. Ayrıca rol modeli, genel ve özel olabilir. Genel rol modelin tüm özellikleri örnek olarak alınırken, özel rol modelin özelliklerinin sadece bir kısmı örnek olarak alınmaktadır. Mentor ilişkisine ait bazı özellikler arasında ilişkinin aktif olması, yardımı amaçlaması, öğretme ve öğrenmeyi içermesi, davranışları yönlendirmesi, kişisel ve kariyer gelişim süreçlerinin olması ve her iki taraftan beklenen davranışların belirlenmesi vardır. Çalışanların resmen belirlenmiş bir mentorlarının olması kariyer gelişimi üzerinde olumlu etkiler göstermektedir (Roberts, 2000, s.152).

Ancak mentordan yardım alma, her zaman planlanmış veya formel biçimde oluşmamaktadır. Bazı durumlarda çalışanlar kendi kişisel ilişkileri vasıtasıyla mentor ilişkisi geliştirebilmektedir. Aşağıdaki tabloda Roberts'in (2000) resmen planlanmış ve kendiliğinden oluşan mentor biçimlerini karşılaştırması görülmektedir (Roberts, 2000, s.153).

Tablo 2.1: Planlanmış ve Doğal Mentor İlişkinin Karşılaştırılması

Ölçüt	Planlı Mentorluk	Doğal Mentorluk
Hedefler	Örgütsel	Kişisel
Mentor	Birey	Birey
Mentorluk Sistemi	Kapalı	Kapalı
İlişkinin Özü	Formal	Kişisel
Etkileşimin Doğası	Önceden Biçimlendirilmiş	Kendiliğinden
Aktivitelerin Doğası	Görev ve Süreç Odaklı	İhtiyaç Odaklı

Kaynak: (Roberts, 2000).

Koçluk ise, çırağın yani protegenin beceri ve özelliklerinin geliştirilmesini, performansının artırılmasını hedefleyen, mentorlukla yakından bir ilgili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Öyle ki, ister formel ister doğal yollardan gelişen her mentor ilişkisinin özünde, çırağın becerilerinin geliştirilerek performansının daha yüksek bir hale getirilmesi hedeflenmektedir (Roberts, 2000, s.154).

Lewis ve Fagenson'a (1995) göre, özellikle üst yönetim kademelerini hedefleyen kadınlar için mentordan yardım alma çok etkilidir. Mentordan yardım almanın kariyer ilerletmede olumlu etkileri olmasının yanında stresi azaltmada da önemli yararları söz konusudur. Ancak, bir kadın için mentor bulmak bir erkek için mentor bulmaktan, kadınlara yönelik önyargılar yüzünden, daha zordur. Yani kadınlar, kariyer ilerletme konusunda olduğu kadar kariyer ilerletmede önemli bir etken olan mentor bulma konusunda da ayrımcılığa uğramaktadırlar. Kadınların çirak olarak istenmemesinde, onların beceriksiz, motivasyonu

düşük çalışanlar olarak algılanması ya da evlilik veya çocuk gibi nedenlerle işten ayrılacakları yönündeki inançlar etkili olmaktadır (Lewis ve Fagenson, 1995, s.46).

Dikkat çeken bir başka husus ise erkeklerin mentordan en sık faydalandığı fonksiyon, mentoru kendilerine rol modeli olarak görmeleri iken, kadınların mentoru; danışman, öğretmen ve kariyer rehberi gibi çok fonksiyonlu olarak görmeleridir (Schor, 1997, s.28).

Schor (1997) yaptığı bir araştırmada, 20 kadın yönetici ile görüşmüştür. Çalışmanın sonuçları mevcut çalışmalardan keskin bir biçimde farklı olduğundan bu çalışmanın daha geniş bir grupta tekrar edilmesi önerilmiştir (Schor, 1997, s.28).

Tablo 2.2. Cinsiyetlere Göre Mentor-Çırac İlişkisi Karşılaştırması

Mentor-Çırac İlişkisinin Niteliği	Kadın	Erkek
En az bir mentor olanlar	%100	%50
Yönetici başına ortalama mentor sayısı	2-3	1
Mentor başına ortalama çırac sayısı	1-4	0-2
Ortalama ilişki süresi	5 Yıl	2 Yıl
Erkek mentor oranı	%80	%100
Kadın mentor oranı	%20	%0
Genellikle mentorun şirket içi görevi	Örgütte en yüksek seviyeler	İlkyönetici pozisyonları
Mentor ilişkisinin boyutları	Çok fonksiyonlu	Birkaç fonksiyon
Mentordan en sık faydalanılan rolü	Danışman, öğretmen, kariyer rehberi	Rol model

Kaynak: (Schor, 1997, s.30).

O'Neill ve Blake-Beard (2002) kadın mentor erkek çırac ilişkisine neden sık rastlanılmadığını araştırmışlardır. Bulgular kadın mentor, erkek çırac ilişkisinin önündeki engeller olarak; örgütsel özelliklere, cinsiyetler arası etkileşimlere, cinsiyet önyargılarına ve güç kullanımına ilişkin kalıplaşmış biçimlere dikkat çekmektedir. Kadınların yardım alacak mentor bulmalarına engel olan cinsiyete ilişkin toplumsal önyargılar, kadınların mentor olmasının önünde ciddi bir engeli teşkil etmektedir. Ancak kadın mentorun çok olmaması, yine erkek egemen iş dünyasının bir sonucudur. Kadınlar, yönetim deneyiminden geri kaldıkça, mentor olabilme olanağından uzaklaşmaktadırlar (O'Neill ve Blake-Beard, 2002, s.36).

Mentorlar yüksek pozisyonlarda çalışan seçilmiş erkek veya kadın çalışanlardır. Mentorluk ile ilgili üç strateji belirlenmiştir. İlk stratejide mentorün "sizi gitmek istediğiniz yere götüren biri" olması gerektiği belirtilmiştir. İkinci stratejide ise, mentörde güvenilir bilgeliğin bulunması gerektiği ifade edilmiştir. Mentorlar için, "içinde bulunan rolün ötesinde kişinin büyümesi

“için fırsatlar arayan ya da her zaman her şeyi bilen, her şeyin üstünden gelen kişiler olması gerektiği” belirtilmiştir. Aynı zamanda mentor ilişkilerinin gayri resmi ve güvene dayalı olması gerektiği de vurgulanmıştır. Üçüncü stratejide ise, kadınların hedeflerine ulaşabilmesi için belirli stratejiler geliştirmeleri gerektiği tavsiye edilmiştir. Bu kapsamda mentorun; rehberlik, hedef belirleme hakkında konuşmak, eğitime devam etmek ve doğru pozisyonda başarılı olmak için doğru deneyimleri aramak gibi profesyonel konularda kadın çalışanlara rehberlik etmesigerektiği savunulmuştur (Baumgartner ve Schneider, 2010, s.568).

2.2.5. Sosyal İlişki Geliştirme Stratejisi

İşletme içinde sosyal ilişki ağları geliştirmek erkek egemen iş dünyasına kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu tip ilişkiler geliştirebilen kadınlar, kabul gören davranış ve üslup biçiminin farkına varmaktadır ve bu farkındalık kadınların kariyer ilerlemelerinde önemli bir yere sahip olmaktadır. Aslında kadın yönetici adaylarının, bu tip kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlıdır. Bu anlamda, kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının sadece doğrudan değil dolaylı

faidaları da söz konusudur. Sosyal ilişki ağları geliştirmek, Knutson ve Schmidgall'in (1999) çalışmasında da kadınlar tarafından kişisel olarak kullanılan, yaygın stratejiler arasında yer almaktadır. Kadınların erkekler tarafından kabul gören iş davranışları geliştirmelerinin de kariyer ilerleme sürecinde önemli olduğu belirtilmektedir. Ancak yukarıda da değinildiği gibi, kadının kabul gören üslup ve davranışları geliştirmesi kadının sosyal ilişki ağları içerisinde ne kadar bulunduğu ile ilgilidir. Bu husus Lockwood'un (2004) çalışmasında da belirtilmiştir (Lockwood, 2004, s.6).

Çalışmada cinsiyet temelli engeller arasında yer alan, kabul görmüş liderlik biçimleri ve iletişim tiplerinin kadınlar tarafından anlaşılması ve uygulanabilmesi için, kadınların daha fazla sosyal ilişki geliştirmeleri gerekmektedir. Yine aynı çalışmada kadınların, erkek ilişki ağlarından uzak durmasının, kariyer ilerlemelerinin önündeki en önemli engellerden biri olduğuvurgulanmıştır (Lockwood, 2004, s.6).

2.2.6. Kariyer Geliştirme Programlarına Katılma Stratejisi

Kadınların cam tavan algısının kırılması için kariyer geliştirme stratejileri belirlenebilir. Kadınların kariyer ilerlemesine yardımcı olduğu belirlenen özel kariyer geliştirme stratejileri arasında ağ kurma ve kariyer takibi görülebilmektedir. Kadınların işletmelerde gayri resmi ağlara katılımı, paha biçilmez bilgi, görünürlük, iletişim ve etkin bir şekilde performans sağlama ve daha üst düzey işler elde etmek için destek sağlamaktadır. Örgütler, insan kaynakları ve fırsat eşitliği politikalarının

bir parçası olarak, kadınları, kişisel ve mesleki yaşamları için bu tür ağların bir parçası olmaya teşvik etmektedirler. Kariyer takibi sayesinde, yüksek potansiyele sahip kadın çalışanların belirlenmesi ve zorlu ve yüksek profilli görevler yoluyla görünürlük ve deneyim kazanmalarını hedeflenmektedir. Kariyer takibinin gerçekleştirilmesi için kadınlara özel eğitim ve üst düzey yöneticilerin koçluğu sağlanabilmektedir (Wirth, 2001, s.245).

Kariyer geliştirme ve izleme programları, potansiyel gösteren veya potansiyel vaad eden çalışanlara sunulmaktadır. İşletmeler yüksek performans gösteren çalışanlar için bu tür programlara yatırım yapmaktadırlar. Farklı biçimlerde gerçekleştirilen bu tip programların tamamını Chen (2005) kariyer geliştirme programları olarak adlandırmaktadır (Chen, 2005, s.30). Kadın çalışanlara mesleki eğitim sunulması, özel projelerde görev verilmesi bilinen kariyer geliştirme programlarından iki tanesidir.

Böyle programlar kadının yönetim pozisyonlarına geçişini ve uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bu tür programların kadının kariyer yaşamına olumlu etki yaptığı görülmektedir. Bu durum Lewis ve Fagenson (2004)'ın yaptığı bir çalışmayla teyid edilmiştir. Ayrıca Lockwood (2004)'da kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı engeller arasında mesleki eğitim ve deneyim eksikliğine dikkat çekmiştir. Bu tip programlar sayesinde kadının mentorluk ilişkisi geliştirme şansı da artmaktadır. Eğitimler sırasında olası mentor adayı ile ilişki geliştirme şansı bulan çalışan kadının kariyer ilerlemesinde daha kolay olacaktır (Apospori, Nkandrou ve Panayopoulou, 2006, s.508; Boice, 1993, s.73).

Yönetici adayı kadınlar, kariyer geliştirme programları sayesinde ihtiyaçları olan bilgi ve becerileri hızla kazanabilmektedirler. Yapılan bir araştırmada, kadının mevcut işini değiştirme nedenleri arasında, yeni bilgi ve beceriler kazanmak ilk sıralarda yer almaktadır. Bu bağlamda, aslında ilerleme potansiyeli olan kadın yönetici adayların, işletme tarafından sağlanacak eğitim ve beceri geliştirme programları sayesinde şirketten ayrılması da önlenmektedir. Böylece işletme hem yönetici adayı olan kadın çalışanını kaybetmemekte hem de çalışanından daha yüksek verim alabilmektedir (Lockwood, 2004, s.8).

2.2.7. Yüksek Performans Gösterme Stratejisi

Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmasına göre, kadının istikrarlı bir biçimde beklenenin üstünde performans göstermesi, onun kariyer gelişimine yönelik vazgeçilmez bir stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Ragins ve arkadaşlarının (1998) on üç ayrı stratejiyi irdeledikleri bu geniş kapsamlı çalışmalarında, beklenenin üstünde performans sergileme stratejisinin en sık kullanılan ve kritik öneme sahip strateji olduğu belirlenmiştir. Bu strateji, üç ana hususu içermektedir; beklenenden çok çalışmak, diğer adaylardan daha çok çalışmak ve özel beceri ve yetenekler geliştirmek. Bu alt hususlar yönetici kadınlarla yapılan görüşmelerden

elde edilmiştir. Görüşmelerde yönetici kadınlar, kendilerinde diğerlerinde olmayan yetenekler olduğu için ve herkesten daha çok çalıştıkları için kariyerlerinde ilerleme kaydettiklerini belirtmişlerdir (Ragins vd., 1998, s.38).

Knutson ve Schmidgall (1999) ise yaptıkları bir çalışmada kadınlar için kariyer ilerlemede en önemli stratejinin çok çalışarak beklentileri aşmak olduğunu belirtmişlerdir. Kariyer gelişimi için kişisel olarak yapılabilecek işe dair stratejilerin başında, düzenli olarak beklentileri aşmak yani üstün performans sergilemek gelmektedir. Yine aynı çalışmada, yönetici aday kadın çalışanların kullanabileceği bir başka stratejinde, üst yönetimle uyumlu iş davranışları geliştirmek olduğu belirtilmiştir (Knutson ve Schmidgall, 1999, s.25).

Lockwood (2004) bir çalışmasında, kadınların erkek rakiplerinden daha üstün performans göstermesinin cam tavanı kırmada etkili bir strateji olduğunu göstermiştir. Ayrıca Lockwood (2004) aynı çalışmada, kadın çalışanların kullanabileceği bir başka etkin stratejinin de kadınların gösterdikleri yüksek performans ile kendilerini erkek çalışanlara ispatlamaları olduğu vurgulanmıştır (Lockwood, 2004, s.10). Yine aynı çalışmada Lockwood (2004) kadınların mevcut işlerini terketme nedenlerinden biri olarak kadınların sahip olduğu becerileri kullanabileceği bir iş bulma arzusu olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda, yönetici kadın adayların, kendi niteliklerini kullanamayacağı işlerden ayrılma eğiliminde olduğu kabul edilebilir. Cam tavanı kırmaya yönelik kariyer geliştirme programları ile potansiyel kadın yönetici adaylarının işlerini terketmesi engellenecektir (Lockwood, 2004, s.12).

2.2.8. Pozitif Ayrımcılık

Kadınlar toplumsal ayrımcılık ve işgücü piyasasındaki olumsuz etmenler nedeniyle ilerlemek istediklerinde bir cam tavanla karşılaşmaktadırlar. Kadınlara yönelik toplumsal ayrımcılığı ve işgücü piyasasındayazanan ayrımcılığı kısa vadede azaltmak ve uzun vadede eşitliği sağlamak için pozitif ayrımcılık önemli bir politika olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif ayrımcılık "ekonomik, sosyal ve politik alanlarda doğuştan taşıdıkları özellikler nedeniyle dışlanmış gruplara, dışlanma sebeplerine göre farklı haklar ve öncelikler vererek, mevcut durumu iyileştirmeye ve uzun vadede eşitliği sağlamaya yönelik politika üretme durumunu ifade etmektedir". Pozitif ayrımcılık kadının hem siyasal yaşama, hem de çalışma yaşamına adapte edilmesi sürecinde gelişmiş ülkelerde kullanılan stratejilerden biridir. Bu strateji kadının çalışma yaşamına katılımını artırırken, kariyer engellerini ve cam tavan sendromunu engellemede etkin bir araç olarak kullanılabilir (Schor, 1997, s.30).

2.3. Cam Tavan Sendromunun Sonuçları

Kadınların cam tavan engeline takılmalarından dolayı bazı olumsuz sonuçlar yaşanmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında toplanmaktadır.

2.3.1. Cam Tavan Sendromunun Bireysel Sonuçları

Bir örgütte cam tavanla karşılaşan kadın çalışan ya bu engele takılıp kariyerine son vermekte ya da iş taminsizliği, işe yabancılaşma, motivasyon yitimi, örgütsel bağlılıkta azalma, örgütsel güvende azalma, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizim ve çalışan performansının düşmesi gibi olumsuzluklar yaşamaktadır.

2.3.1.1. İş Tatminsizliği

İş tatmini, çalışan performansının bir sonucu olarak görülmektedir. Cam tavanın, çalışanın iş tatminsizliği üzerinde oldukça yüksek bir etkisi olduğundan söz edilmektedir (Khan, Ur-Rehman ve Dost, 2012, s.69). Çalışan memnuniyeti ve çalışan performans düzeyi her zaman birbirine bağlıdır. Cam tavan problemi aynı zamanda kurumlardaki çalışan performans seviyesini de etkileyebilmektedir. Herhangi bir organizasyon seviyesindeki cam tavan çalışanın performansını ve memnuniyet seviyesini arttırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan performansı, çalışanların işten ayrılması, çalışanların örgütsel kararlara katkısı, çalışanların devamsızlığı vb. durumlarla ölçülebilmektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması; çalışanların değerlendirilmesi aşamasında, organizasyonda daha iyi performans göstermeleri ve verimlilik düzeylerinin artırılması konusunda faydalı olmaktadır. Çalışanların yeni beceriler ve kariyer fırsatları geliştirme şansı yakaladıklarında, işlerinden zevk aldıkları ve çalıştıkları kurum tarafından kendilerine değer verildiğini düşündükleri saptanmıştır (Khan, Ur-Rehman ve Dost, 2012, s.59-63). Yapılan bir çalışmada, kadın çalışanları baskı altına alan örgütsel bir iklimin, cam tavan probleminin yaşandığı bir örgüt iklimi gibi, iş tatmininin azalmasına yol açtığı, aynı zamandaişlerinden memnun olmayan kadın çalışanların ileriki zamanlarda işlerini bırakmayı düşündükleri tespit edilmiştir (Sökmen ve Şahingöz, 2017, s.117). Çalışanların performanslarını ideal bir konumda tutarak çalışan memnuniyetinin artırılabilceği ve çalışanların organizasyonda düşük seviyeli cam tavanla karşılaşması sonucunda ise iş tatmininin gerçekleşebileceği, aksi takdirde çalışanlarda iş tatminsizliğiniyaşanabileceği görülmektedir (Khan, Ur-Rehman ve Dost, 2012, s.59).

2.3.1.2. İşe Yabancılaşma

Cam tavan probleminin aşılmaması sonucu ortaya çıkan bir durum da kadınların işe yabancılaşmasıdır. Erkek egemenliği, kadın yabancılaşmasını ve yönetim süreci ile çalışanların şartlarının kalitesi arasındaki ayrımı ortaya çıkarabilmektedir (Morley, 1994, s.198).

Cinsiyete biçilen rollerden oluşan cinsiyet rolü klişeleri ve bu klişeler sonucunda ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığışyerinde gruplar içinde etkileşimleri etkileyebilmektedir.Özellikle eşit cinsiyet oranının olmadığı gruplarda bu durum daha çok ortaya çıkmaktadır. Kadınların hem cinsiyetleri sebebiyle hem de azınlık olmaları sebebiyleklişelere maruz kalması işe karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir(O'Leary ve Ickovics, 1992, s.7).

Literatürde yapılan bir çalışmada örgütün alt seviyelerindeki kadın çalışanların, değişim sürecinin tasarlanmasına ve uygulanma aşamasıadahil edilmemesinin yabancılaşmaya yol açacağı tespit edilmiştir (Zane, 2002, s.347).

2.3.1.3. Motivasyon Yitimi

Motivasyon, “bireyi bir hedefe ulaşmaya iten bilinçli ve bilinçsiz ihtiyaçlara dayanan bir iç kuvvet” olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonda çalışanlardan en yüksek karı ve faydaları elde etmek için çalışanlara yardımcı olur, çünkü motive olan çalışanlar iş arkadaşlarından daha iyi performans göstermeye çalışır ve hedeflerini daha profesyonel ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek ister ve hedeflerine ulaşmak için tüm gayreti gösterir (Imam, Shah ve Raza, 2014, s.267).

Alt düzeydeki kadın yöneticiler, üst yönetime ulaşma fırsatının cinsiyet nedeniyle sınırlı olduğunu algıladıkları zaman, bu düzeyde rekabet etme isteklerini ve motivasyonlarını kaybedebilmektedirler (Dreher, 2003, s.542). Literatürde cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınların motivasyonlarının, coşku seviyelerinin azaldığı ve stres düzeylerinin ise arttığı görülmektedir. Bu nedenle üst yönetime getirilme konusunda cinsiyet ayrımcılığı olarak ifade edilen cam tavan problemi sonucunda kadın çalışanlar belirli bir motivasyon yitimine uğrayabilir (Channar, 2011, s.177).

Önyargının, basmakalıpların oluşması kişinin motivasyon yitimine neden olabilmektedir. Önyargının temel bir biçimi, “*insanların kendilerini bir sosyal kategoride ve diğerlerinin dışında sınıflandırması ve kendi kategorisinde olanları desteklemesi*” eğilimidir. Bu eğilim genellikle "dış grubun" üyelerini hoşnut etme eğilimiyle yansıtılan "grup içi" önyargı olarak adlandırılmaktadır. İnsanlar grup içi üyeleri tercih ederken önyargılarını ortaya koymakta ve grup üyelerini aldatıcı korelasyonlar kurma, mevcut önyargıları doğrulama ve aynı kategorideki şeyleri gerçekte oldukları gibi görmeye eğilimli hale getirme eğilimine yöneltebilmektedirler. Bu süreçler insanların başkaları hakkındaki bilgileri fark etmelerini, sindirmelerini ve hatırlamalarını etkilemektedir. Örneğin, insanlar grup üyeleri için daha ayrıntılı bilgileri fark etme ve tutma eğilimindedir. Bu nedenle, cinsiyet

ayrımcılığının var olduğu bir yerde önyargı yayılabilir, grup içindeki üyeler de bu durumdan etkilenebilir. Bu durumun sonucunda da ayrımcılığa uğrayan kadınlar motivasyon kaybına uğrayabilir (Barlett, 2009, s.191-192).

2.3.1.4. Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bir örgüte ne ölçüde bağlandığı ve bir örgütle ne ölçüde ilgilendiği anlamına gelmektedir. Bir örgütte çalışan kişilerde;duygusal, devam ve normatif olmak üzere örgütsel bağlılığa ait çeşitli psikolojik durumlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda kadın çalışanların bağlılığı; güçlendirme, denetim, gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi ile ilişkilendirilirken, erkekler arasındaki bağlılık ise liderlik uygulamaları, ödüller ve şirket imajı ile ilişkilendirilmiştir. Erkeklerde kadınlara göre daha tipik olan başarı yönelimi ve örgüte olan bağlılıkları kariyer gelişimlerine yol açmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işverenlerine daha farklı nedenlerle bağlı olduklarını göstermiştir. Yine yapılan çalışmalarda kadınlar, kendi ilerlemelerini örgütsel başarı olarak görmüş, iş ilişkileri ve iyi iletişim gibi işlerinin toplumsal yönlerine vurgu yapmışlardır. Bunun yanında ise erkek çalışanlar otorite ve kişisel gelişime vurgu yapmışlardır. Terfi için gerekli pozisyon, adillik, terfiyi engelleme, hiyerarşi, terfi için fırsat sunma ve kimlik gibi faktörler cam tavanın bir örgütte yaşanma niteliğini etkilemektedir. Cam tavanın yaşanma niteliğini etkileyen bu faktörlerin kadın çalışanların; özgüvenini, öz yeterliliğini, örgütsel vatandaşlık davranışını, istek seviyesini ve örgütsel bağlılığını etkilediği de görülmektedir. Cam tavanı etkileyen bu faktörlerin aynı zamanda örgütsel bağlılık üzerinde de olumsuz bir etki yaptığı görülmektedir (Downes, Hemmasi ve Eshghi, 2014, s.135).

2.3.1.5. Örgütsel Güvende Azalma

Cam tavan, kadın çalışanların örgüte duyduğu güveni etkileyebilir. Kadın veya erkek çalışmakta olduğu bir örgüte karşı güven duymak ister. Ancak cam tavan problemleri kadınların örgüte duyduğu örgütsel güvenin azalmasına yol açabilmektedir. Bu tür bir güven eksikliği, kadınların işlerinde risk almasını etkileyebilir. Özellikle bu durum risk ödemesi tazminatı döneminde ücret eşitsizliklerini etkileyebilmektedir. Ayrıca, örgütsel güven kadın çalışanların örgüt içerisinde tazminat gibi kaynakların asimetrik dağılımını etkileyen müzakerelerin başlamasını da etkileyebildiği görülmektedir. Bu nedenle kadın çalışanların örgüte karşı duyduğu güvenin azalması örgüt içinde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Kwaku Ohemeng ve Adusah-Karikari, 2015, s.365).

2.3.1.6. Örgütsel Sessizlik

Neumann'ın 1974 yılında geliştirdiği "sessizlik sarmalı" teorisine göre, bireyler çoğunluğun fikrine katılmadıkları zaman grubun dışında görülmektedirler. Grup dışında yer almak istemeyenler, katılmasalar bile onlar gibi düşündüklerini ifade etmektedirler (Neumann, 1974, s.43). Bowen ve Blackmon, 2003 yılında bu teoriyi örgütsel çevrede kullanmış, çalışanlar fikirlerinin iş arkadaşları tarafından destek görmediğinde, ses çıkaramayacaklarını belirtmişlerdir (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1393).

Literatürde yer alan bazı çalışmalar, çoğu çalışanın örgüt içerisinde belirli konu ve sorunları bildikleri halde üstleri ile konuşmadıklarını göstermiştir. ABD şirketlerinde yapılan bir araştırma 10 çalışandan 7 'sinin üstleri ile fikir ayrılığı yaşadıklarında sessiz kaldıklarını, hatta daha iyi bildikleri konularda sessiz kalarak patronlarının hata yapmasına izin verdiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca bu araştırmada, kişilerin çoğunlukla, onları endişelendiren problemler ve konular hakkında konuşmaya çekindikleri belirtilmiştir (Ryan ve Oestreich, 1991, s.10).

2.3.1.7. Örgütsel Sinizm

Sinizm, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Asya'daki organizasyon üyeleri arasında her yerde çok yaygın bir şekilde görülen bir kavramdır. Örgütsel değişim ve kalite iyileştirme çabaları, özellikle sinizmi tetiklemektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s.342). Kişinin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği örgütsel sinizm, üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutumdur. Bu tutumlar; (1) örgütün bütünlüğünden yoksun olduğu inancını; (2) kuruma karşı olumsuz etkiyi ve (3) içinde bulunulan örgüte karşı aşağılayıcı ve kritik davranışları etkileme eğilimini içermektedir (Dean ve arkadaşları, 1998, s.345).

Tokgöz ve Yılmaz (2008) modern toplum bireylerinin çalışma ortamında karşı karşıya oldukları negatif olay ve koşullara yönelik olarak kendilerini savunmak için geliştirdikleri sinizm kavramının, kişilerin etkinliğine zarar verdiği için, hem örgütler hem de çalışanlar için riskli olduğunu ifade etmişlerdir. Nitekim cam tavan sendromu ile karşılaşan kadın yöneticiler, üst kademe yöneticiliğe yükselme aşamasında birden fazla engele maruz kaldıklarında sinik bir tutum sergileyebilmektedirler. Bu tutum sonucunda iş tatminsizliği ve güvensizlik ortaya çıkabilmekte, terfi alabileceğine inanmayan kadın yönetici bu amaç için çaba harcamaktan vazgeçebilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.285).

2.3.1.8. Çalışan Performansının Düşmesi

Çalışanlarına iyi davranan örgütler bunun karşılığında yüksek verimliliğe sahip olmaktadır. Ancak bunun tersi gibi bir durum ortaya çıktığında, yani çalışanlara iyi davranılmadığında örgüt

performansının düşmesi gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu duruma kadın çalışanlara karşı izlenen ayrımcı politikalarörnek olarak verilebilir. Erkek veya kadınların etkili bir şekilde yönetildiği örgütlerde bile, kadın liderlere çok sık rastlanmamaktadır (Buckalew, Konstantinopoulos, Russell ve El-Sherbini, 2012, s.147). Bu durum da kadın çalışanların performansının iyi olmasına rağmen iyi bir yerlere gelemeyeceği hissini doğurmakta ve onların verimliliğini düşürmektedir (Dreher, 2003, s.542).Bahsi geçen örnekten de anlaşılacağı gibi cam tavan problemi, kadınların performansları üzerinde oldukça büyük etkilere sahip olmaktadır (Buckalew, Konstantinopoulos, Russell ve El-Sherbini, 2012, s.147).

Literatürde cinsiyet ayrımcılığının, çalışanlardaki stres düzeyini arttırdığı görülmektedir. Bu nedenle üst yönetime getirilme konusunda cinsiyet ayrımcılığı olarak ifade edilen cam tavan problemi sonucunda kişiler strese maruz kalmakta ve bu stres sonucu performansları olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir (Channar, 2011, s.177; Arslan, 2012, s.17).

2.4. Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Sonuçları

Cam tavan probleminin ortaya çıkardığı sonuçlar kişinin kendisini etkileyebildiği gibi, bir yandan da örgütsel sonuçları etkileyebilmektedir. Cam tavan problemi sonucunda ortaya çıkan örgütsel sonuçlar;maliyet artışı, devamsızlık artışı, işgören devir hızındaartışgibi sonuçlar olarak sınıflandırılabilir.

2.4.1. Maliyet Artışı

Cinsiyet ayrımcılığı kadını üst yönetim kademelerinden uzaklaştırmakta ve bunun sonucunda kişinin işini bırakmasına neden olabilmektedir. Bu durum personel devir oranının artmasına, dolayısıyla örgüt için maliyetin yükselmesine neden olmakta ve kadına yapılan yatırımın geri dönüş oranını düşürmektedir. Üst yönetimlere gelmeleri engellenen kadınlar bu durumdan bireysel olarak olumsuz etkilenirken, kadınların üst yönetimlere gelmesine engel olan örgütler de bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Kadınlar kendilerine karşı meydana gelen bu haksız durum sonucunda devamsızlık davranışı gösterebilmekte, devamında da işten ayrılabilir. Bu durumlar ise örgütlerin üretimlerini, akış süreçlerini, işleyişlerini etkileyebilmekte, örgütlerin mali açıdan zarara uğramalarına yol açabilmektedir (Aaltio vd., 2008, s.21).

Diğer bir açıdan, kadınların üst yönetimlere getirilmemesinden dolayı üst düzey yönetim ekiplerinin üyeleri arasında çeşitlilik eksikliği meydana gelebilir. Çok fazla homojenlik ise zayıf ve maliyetli kararlara yol açabilmektedir. Sıkı işgücü piyasası koşulları altında, cinsiyete dayalı engeller, ihtiyaç duyulan yetenek ve kaynakların da tedarikini azaltabilir. Bir örgütte üst yönetim seviyelerine gelmede ayrımcılık olduğunu gören örgüt dışındaki yetenekli kişiler bu örgütte çalışmak istemezler.

Bu durumda örgütün yetenekli kişilere sahip olmamasına ve çeşitli maliyetlerin oluşmasına yol açabilmektedir (Dreher, 2003, s.542).

2.4.2. Devamsızlık Artışı

Kadınlar, "cam tavan" etkileri ya da gelişmiş çalışma koşullarında ortaya çıkan cinsiyet farklılıklarının etkisiyle çeşitli algılar geliştirebilmektedir. Özellikle erkek meslektaşlarına önemli istihdam kararları (örneğin, terfi) verilmişse, kadınların motivasyon ve bağlılıkları azalmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, aşırı nitelikli kadınlar, iş arkadaşlarına yardım etmek gibi ekstra rol davranışlarında bulunmak konusunda isteksiz olmaktadır. Bu adaletsiz muamele yalnızca iş arkadaşlarına yardımın askıya alınmasına yol açmakla kalmayabilir, aynı zamanda kadınlar arasında işe gösterilen çabanın azalması, işe gecikme, devamsızlık gösterme ve işten ayrılma eylemlerine de yol açabilmektedir (Luksyte ve Spitzmueller, 2011, s.258).

2.4.3. İşgören Devir Hızı Artışı

Çalışanların işyerinde uzun bir süre çalışmalarının sağlanması dünya çapında önemli bir sorun haline gelmiştir. İşten ayrılmaların nedenleri ve sonuçları, şu an insan kaynakları yönetimi alanındaki en güncel konuları oluşturmaktadır. Kadın çalışanlar, kariyer ayrımı ve cam tavan gibi kariyer ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar. Yapılan çalışmalar, kadınların kariyer gelişimi için sınırlı fırsatları algıladıklarında örgütlerini terk etme olasılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir (Downes, vd, 2014, s.136).

Cam tavan problemi, bir örgütte kendini geliştirmiş, bilgili ve yetenekli olduğu kurum tarafından bilinen kadınlar arasında hayal kırıklığına yol açabilmekte ve yüksek işten ayrılma oranlarına neden olabilmektedir. Cam tavanın sürekliliği, yetenekli kişilerin gelecekte ortaya çıkabilecek örgütsel fırsatlardan ne ölçüde yararlanabileceğini sorgulamasına yol açabilmektedir. Bazı örgütlerde kadın çalışanları üst düzey yönetim işlerinden dışlamak amacıyla onlara işlevsel olarak alakasız işler verilmekte bu durum onlardagelecekteki kariyer ilerlemeleri hakkında olumsuz bir fikir yaratmaktadır (Goodman, Fields ve Blum, 2003, s.476).

2.5. Literatürde Yer Alan Cam Tavan Sendromuna İlişkin Bazı Çalışmalar

Cam tavan ile ilgili konaklama işletmelerinde ulusal ve uluslararası alanda birçok çalışma yapılmıştır. Brownell (1994) otel genel müdürleri arasında kişisel gelişim ve kariyer gelişiminde cinsiyet farklılıklarını araştırmıştır. Bu araştırmaya sonucunda kadın yöneticilerin kariyer gelişimine; kararlılık, kişisel beceriler, iyi iletişim yeteneği ve sıkı çalışma gibi faktörlerin etki edebileceği ortaya çıkmıştır. Brownell (1994) Amerika'da yapmış olduğu bir çalışmada kadınların otel işletmelerinde

daha üst yönetim seviyesine ulaşabilmeleri için erkeklerden daha fazla çalışmaları, iş ve aile ortamında meslekleri konusunda daha fazla destek almaları ve birçok konuda fedakârlıkta bulunmaları gerektiği belirtilmiştir (Brownell, 1994, s.37).

Goldin ve Rouse (2000) ise, senfoni orkestralarında işe alım sürecindeki ayrımcılık üzerinde çalışmışlardır. Yazarlar, cinsiyet önyargılarıyla şekillenen işe alım politikalarını araştıran çok fazla çalışma olmadığı için bu çalışmanın önemli bir boşluğu doldurduğunu düşünmektedirler. 1970 ve 80'lerden sonra senfoni orkestralarındaki işe alımlar daha açık ve rutinleşmiş bir hal almaya başlamıştır. Daha fazla sayıda gazetede daha açık ilanlar verilmiş, seçim komiteleri oluşturularak seçim aşamaları daha demokratik bir hal almıştır. Halen devam eden bazı önyargılı seçimleri yok etmenin en etkili yolunun icrayı yapan kişinin kimliğinin gizlenmesi olduğu söylenmektedir. 70 ve 80'li yıllardan başlayan bu uygulamanın birçok orkestrada yaygınlaşması kadın müzisyen sayısının % 25'ten daha fazla oranda artması sonucunu doğurmuştur (Goldin ve Rouse, 2000, s.717).

Daha önceden erkekler, başka örgütlerde yaptıkları gibi kadınların kendileriyle müzikal olarak eşit donanımda olmadığını söylemekteydiler, kadınların enstrüman tekniğini yetersiz bulmaktaydılar. Kimlik gizleme durumu başlayınca erkeklerin ayrımcılık yaptığı daha net bir şekilde ortaya çıkmış ve New York Orkestrası'nda kadın oranı % 35'lere kadar yükselmiştir. Orkestraya bir eleman alınacağı zaman ön eleme, yarı final ve diğer aşamaların hepsi gizli yapılmış ve bu da ayrımcılığı tamamen ortadan kaldırmıştır (Goldin ve Rouse, 2000, s.54-55). Performans olarak kadınların da erkekler kadar başarılı olduğu ve ayrımcılığın yapılmadığı durumlarda başarılı olacakları böylece ortaya çıkmıştır (Tsui ve Gutek, 1984, s.620).

Belki debu konu üzerinde en ilginç araştırma Amerikan Hava Savunması sektöründe yapılmıştır. Bu çalışmada, ordu mensubu kadın ve erkeklerin kişilik özellikleri arasında bir fark olmadığı tespit edildiğinden dolayı, cinsiyet farklılığının verdiği kararları etkilemediği saptanmıştır. Ancak erkek pilotların daha sert, daha atik ve kadın pilotlardan daha yeterli olduğu önyargısı vardır. Öldürme iç güdüsü, vücut gücü, korkusuzluk gibi özelliklerde erkeklerin kadınları bastırıldığı düşünülmektedir. Bu önyargılar nedeniyle pilot pozisyonu için yapılan işe alımlarda her zaman erkek adaylar tercih edilmektedir (Mettrick ve Cowan, 1996, s.106).

Bartol (1978)'a göre adaylar işe alınmadan önce; hazırlanma, eğitim ve sosyalleşme gibi üç aşamadan geçirilir. Araştırmalar daha henüz işe girmeden dahi kadınların engellendiğini göstermektedir. Mevcut kadın havuzu daraltılarak bir eleme yapılır ve bu eleme sonucunda yeterli insan sermayesi olan kadınların en baştan örgüte girişleri engellenir veya yükselemeyecekleri geleneksel işlere doğru sürüklenirler. İlk iş olarak kadınlara niteliksiz görevler verilerek örgütte yükselmeleri engellenir (Bartol, 1978, s.806).

Li ve Leung (2001) yaptıkları bir çalışmada Singapurdaki kadın otel yöneticilerin üst kademelere yükselmesinin önündeki engelleri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda Li ve Leung (2001) kadın yöneticilerin başarılı olabilmeleri için aile hayatında bazı fedakârlıkta bulunmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu çalışmada kadınların yönetim kademelerinde

başarılı olabilmeleri için gerekli olan yedi faktörü de tespit etmişlerdir. Bu faktörler; kişisel beceriler, liderlik becerisi, kararlılık, sıkı çalışma, iş bilgisi, eğitim ve iş tecrübesinden oluşmaktadır. Yine bu çalışmada Li ve Leung (2001) cam tavanın ortaya çıkmasında üç önemli faktörün etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; İş-aile çatışması, örgüt içinde etkin olamama (yapılan aktivitelere katılmama, diğer çalışanlarla iletişimin zayıf olması vb.) ve aile desteğinin olmamasıdır (Li ve Leung, 2001, s.189).

Kattara (2005) yaptığı bir çalışmada Mısır'da bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan kadın yöneticilerin profillerini, hangi departmanda çalıştıklarını ve üst yönetim kademelerine ulaşmak için önlerinde bulunan engelleri incelemiştir. Araştırma bulgularına göre kadınların üst yönetim kademelerine ulaşmaları için aşmaları gereken 4 önemli faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; cinsiyet ayrımcılığı, mentor desteğinin olmaması, örgüt içinde etkin olamama ve iş ilişkilerinin zayıf olmasıdır. Kadınların yönetici olarak daha çok kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları departmanında istihdam edildikleri, genel müdürlük pozisyonu, muhasebe ve yiyecek içecek departmanlarında yönetici olarak daha az çalıştıkları sonucuna yine bu çalışmada ulaşılmıştır (Kattara, 2005, s.239).

Aydın ve arkadaşları (2007) yapmış oldukları çalışmalarında, otel işletmelerinde orta ve üst kademedeki çalışan kadın yöneticilerin, üst ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları engelleri ve bu engellerin nedenlerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, kadınların ilerlemesinde etkili olan engellerin; aile sorumluluğu, zayıf kariyer planlaması, üst yönetimin desteğinin eksikliği ve kadınların örgütsel normlara uyma konusundaki isteksizliği olarak tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışmakta olan kadınların gerçekte bir cam tavanla karşı karşıya kaldıkları yine bu çalışmada ortaya çıkartılmıştır (Aydın vd., 2007, s.313). Bu çalışmanın çoklu regresyon analizi sonucunda; basamaklı yargılar, ayrımcılık, rol çatışması ve rehberden yoksun olma temel kariyer engelleri olarak saptanmıştır. “Kadınların kurumlarına bağlılığı güçlü değildir” ve “kadınlar zorluklar karşısında dayanıklı değildir” anlayışı, kadın yöneticilerin kariyerlerini olumsuz etkileyen önemli basamaklı yargılar arasında yer almaktadır. Ayrıca araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilerin; ücret, eğitim ve terfi olanakları açısından daha fazla ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip oldukları bulunmuştur. Kadın yöneticilerin büyük ölçüde, iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kalmaları ve bir rehberle sahip olamamaları durumunda cam tavanı daha yoğun hissettikleri araştırmanın bir diğer bulgusudur. Yaş ve kıdem cam tavan algısını etkilememekte, ancak evli olanlar cam tavanı daha yoğun olarak hissetmektedirler (Aydın vd., 2007, s.318).

Sezen (2008), “Örgütlerde kadın çalışanların karşılaştıkları cam tavan engeli: orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinde bir araştırma” adlı tezinde otel işletmelerinde kadın çalışanlar açısından bir cam tavanın var olup olmadığını tespit etmeye ve otel çalışanlarının cam tavan engelleri hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda kadın çalışanların genel olarak; toplumsal önyargılar, ailevi sorumluluklar, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel önyargılar gibi kariyer

engelleriyle sık sık karşı karşıya kalabildikleri saptanmıştır. Ayrıca cam tavanın kadınların en fazla karşılaştığı kariyer engellerinden biri olduğu da bu çalışmada tespit edilmiştir (Sezen, 2008, s.75).

Zeybek (2010), “Kariyer engelleri ve cam tavan: Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama” başlıklı tezinde turizm sektöründe çalışan kadınların karşılaştığı sorunları, cinsiyet ayrımcılığını, kadınların neden üst düzey yönetim kademelerinde yeterince yer almadıklarını ve kadın çalışanların işyerindeki ayrımcı uygulamalarla ilgili farkındalık düzeylerini ölçmeye çalışmıştır. Araştırmada, yönetim kademesinde çalışanların %97’si, toplumda var olan kimi ön yargıların kadınların turizm sektöründe çalışmasını ve kariyer yapmasını olumsuz yönde etkileyen bir etmen olarak görmüş, %90’ı ise söz konusu kariyer engellerinin aşılması için kadınların erkeklerden daha fazla çalışması gerektiğini belirtmiştir (Zeybek, 2010, s.30).

Günden (2011) gerçekleştirdiği bir çalışmada, yönetici pozisyonunda çalışan kadınların yaşadığı cam tavan engeline bakış açılarını yöneticiler açısından incelemiş, cam tavanın nedenlerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların, yöneticilerin cinsiyetine ve işletmedeki pozisyonuna göre farklılık gösterdiği; buna karşın konaklama işletmelerinde çalışan kadın yöneticilere yönelik tutumların; yaş durumuna, eğitim durumuna, turizm ve otelcilik ile ilgili eğitim alma durumuna ve işletmede çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Günden, 2011, s.30).

3. MOTİVASYON

Kadın çalışanların cam tavan engelleri algısının iş motivasyonu ile olan ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada motivasyon kavramına, sürecine, önemine, çeşitlerine ve teorilerine yer verilmiştir.

3.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, “bir örgütü çalışanlarının karşılanamayan ihtiyaçlarını temel alacak bir şekilde davranışta bulunmaya sevk eden ve çalışanlarını kuruluşun temel amacına ulaşması için daha iyi çalışmaya teşvik eden bir yönetim süreci” olarak tanımlanabilir. “Yöneticiler neden çalışanlarını motive etmesi gerekiyor?” sorusu motivasyonun en önemli sorusunu oluşturmaktadır. Çünkü bir şirketin hayatta kalabilmesi için çalışanlarının motive edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kurumun yöneticilerinin ve liderlerinin çalışanlarının motivasyonlarını anlamaları ve motivasyonsuzlukla etkili bir şekilde başa çıkmayı öğrenmesinin gerekli olduğu savunulmaktadır. Motive edici çalışanlar, şimdiki ve gelecekteki yüzyılda başarılı bir örgütün temellerini atmaktadırlar. Ayrıca, motivasyonsuz çalışanların muhtemelen işlerinde çok az çaba harcayabilecekleri, iş yerlerinden mümkün olduğunca uzak kalabilecekleri, kurum dışına çıkabilecekleri ve düşük iş kalitesi yaratabilecekleri belirtilmektedir. Oysa çalışanlar iyi motive olduklarında, örgütün büyümesine ve hayatta kalmasına yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin en zor rolünün ise çalışanı motive etmek olduğu belirtilmektedir; çünkü çalışanların her zaman motive olduğu unsur değişmektedir (Lindner, 1998, s.36; Nduka, 2016, s.2).

Motivasyon, bir insanın yöneldiği yönü, duygusal yoğunluğunu ve gönüllü davranışlarının kalıcılığını etkileyen güçleri ifade etmektedir. Burada bahsi geçen yön kavramı, insanların amaçlarına ulaşmaları için izledikleri yolu ifade etmektedir. Bu yön duygusu, insanların çabalarını nereye koydukları konusunda nasıl seçimlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, motivasyon rastgele değil hedefe yöneliktir. İnsanların zamanında işte olmaları, birkaç saat erken projeyi/işini bitirmeleri veya kendine koydukları diğer birçok hedefi gerçekleştirebilmeleri için motive olmaları gibi.

Yoğunluk olarak adlandırılan ikinci motivasyon unsuru ise, hedefe ulaşmak adına harcanan çaba miktarını ifade etmektedir. Örneğin, iki çalışan projelerini birkaç saat erken bitirmek için motive olabilir ancak bunlardan sadece biri bu hedefe ulaşmak için yeterli çabayı (yoğunluğu) ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle yoğunluk, görevi tamamlamak için kişinin kendini ne kadar zorladığını ifade etmektedir.

Üçüncü unsur olan ısrar ise, çabanın belirli bir süre devam etmesini ifade etmektedir. Çalışanlar, amaçlarına ulaşana kadar veya pes edene kadar çabalarını sürdürümelidirler (Aworemi, Abdul-Azeez ve Durowoju, 2011, s.227).

Motivasyon terimi, 1980'lerin başlarında geliştirilmiştir. 1980'lerden önce motivasyon teriminiyi bilinen filozoflar ve sosyal teorisyenler tarafından "irade" olarak ifade edilmiştir (Forgas, Williams ve Laham 2005, s.86). Teorisyenlere göre, birini eyleme zorlayan unsur motivasyondur. Son zamanlarda, birçok araştırmacı benzersiz motivasyon tanımları sunmuştur. Bu tanımlardan birkaçı motivasyonu şu şekilde ifade etmektedir. "Davranışa amaç ve yön veren psikolojik bir süreç" (Kreitner, 1995, s.168); "karşılanmayan spesifik ihtiyaçları elde etmek için amaçlı bir davranış sergileme eğilimi" (Buford, Bedeian ve Lindner 1995, s.31-34); "tatminsiz bir ihtiyacı karşılamak için bir iç sürücü" (Higgins, 1994, s.114) .

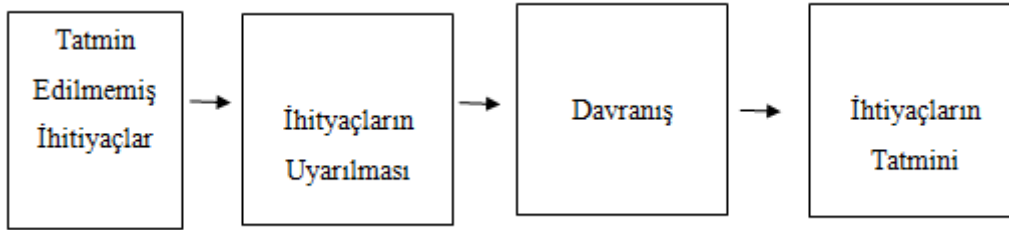
Bir örgütün arzuladığı sonuçlara ulaşması için çalışanlarını motive etmesi gerekmektedir. Motivasyonun bireysel bir gelişme süreci olduğu, bilinçli olarak tanımlandığı ve çeşitli yönleri olduğu görülmektedir. Motivasyon teorilerinin amacını ise çalışanların davranışlarını tahmin etmek olduğu söylenebilir (Nduka, 2016, s.2).

Furnham (1997, s.293), motivasyonun ölçülmesinin zor olduğunu belirtmiştir. Çünkü Furnham (1997, s.293) bireylerin kendi motivasyonlarını, gerçeklere dayalı cevaplar vererek değil, toplumun arzu ettiği cevaplar vererek yanıtladığını belirtmiştir. Motivasyon karmaşıktır ve birçok çalışan işlerinin hangi özelliklerinin motive edici olduğunu ya da motive etmediğini söyleyememektedir (Furnham, 1997, s.295).

Motivasyonu ölçmedeki bu zorluklara rağmen, motivasyonun araştırmacılar tarafından özyönetim önlemleri veya derecelendirme ölçekleri gibi yollarla ölçülebileceği gösterilmiştir. Bu ölçüm sistemleri için genellikle araştırma alanıyla uyumlu belirli alt boyutları içerecek ölçekler tasarlanmıştır. Motivasyonu ölçmenin bir diğer yolu da davranış göstergesini kullanmaktır. Bu ölçüm, ödül koşulları ortadan kalktıktan sonrabile aktivite için harcanan zamanın bir ölçüsü olan serbest seçimin kalıcılığını kullanan meta analizden (daha önce bu konuda yapılmış araştırmaların sonuçlarına bakarak yeni birtakım sonuçlara varma) oluşmaktadır (Flynn, 2013, s.14).

3.2. Motivasyon Süreci

Tipik bir motivasyon modeli veya süreci, ihtiyaç duyulan hedeflerin belirlenmesi, harekete geçme ve hedeflere ulaşma olmak üzere üç bölüm veya adımdan oluşmaktadır. Motivasyon genellikle tatminsiz ihtiyaçların kabulü ile sağlanır. Bu tür ihtiyaçlar, bir durumu başarma ihtiyacı olarak nitelendirilebilecek olan arzular yaratır. Bu ihtiyaçların üstesinden gelmek için hedefler belirlenir ve takip edilir. Eğer hedeflere ulaşırsa, o zaman ihtiyaç karşılanmış sayılır ve bir dahaki sefere benzer bir yaklaşım izlenir. Ancak, aynı yaklaşımın, hedefe ulaşılamaması durumunda benimsenmesi daha az olasıdır (Flynn, 2013, s.15).



Şekil 3.1: Motivasyon Süreci

(Kaynak: Can, 1997, s.173)

Motivasyon süreci şekilde de görüldüğü gibibir kişinin ihtiyaçlarının uyarılması ile başlar ve bu ihtiyaçların giderilmesi ile son bulur.

3.3. Motivasyon Türleri

Motivasyonla ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda, çalışanların motivasyonunda etkili olan iki unsurun varlığı tespit edilmiştir. Bunlardan bir tanesi içsel faktörler, diğeri ise dışsal faktörlerdir. Yapılan bazı tanımlar motivasyonun kişisel ve içsel olduğunu, aynı zamanda ihtiyaç, ilgi, merak ve keyif alma üzerine dayandığını ifade ederken, diğer tanımlar ise motivasyonun dışsal, bunun yanında teşvik, ödül, baskı ve ceza gibi çevresel faktörlere bağlı bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Hoy ve Miskel, 2015, s.248).

3.3.1. İçsel Motivasyon

Bu tür bir motivasyon, görevin kişisel zevkinden veya ilgisinden doğar ve dışsal ödüller uğruna faaliyetler üzerinde çalışmayı içermez, bunun yerine faaliyetin kendisinde içsel zevk hissini gerektirir. İçsel motivasyon dış teşvik olmadan etkinlik yapmayı içeren bir güç olarak görülebilir. Amabile (1993) 'e göre içsel motivasyon, bireylerin çalışmalarında; eğlenceyi, ilgiyi, memnuniyeti, kendini ifade etmeyi veya kişisel zorlukları arayıp budukları bir durum olarak ifade edilmiştir (Amabile 1993, s.185-201).

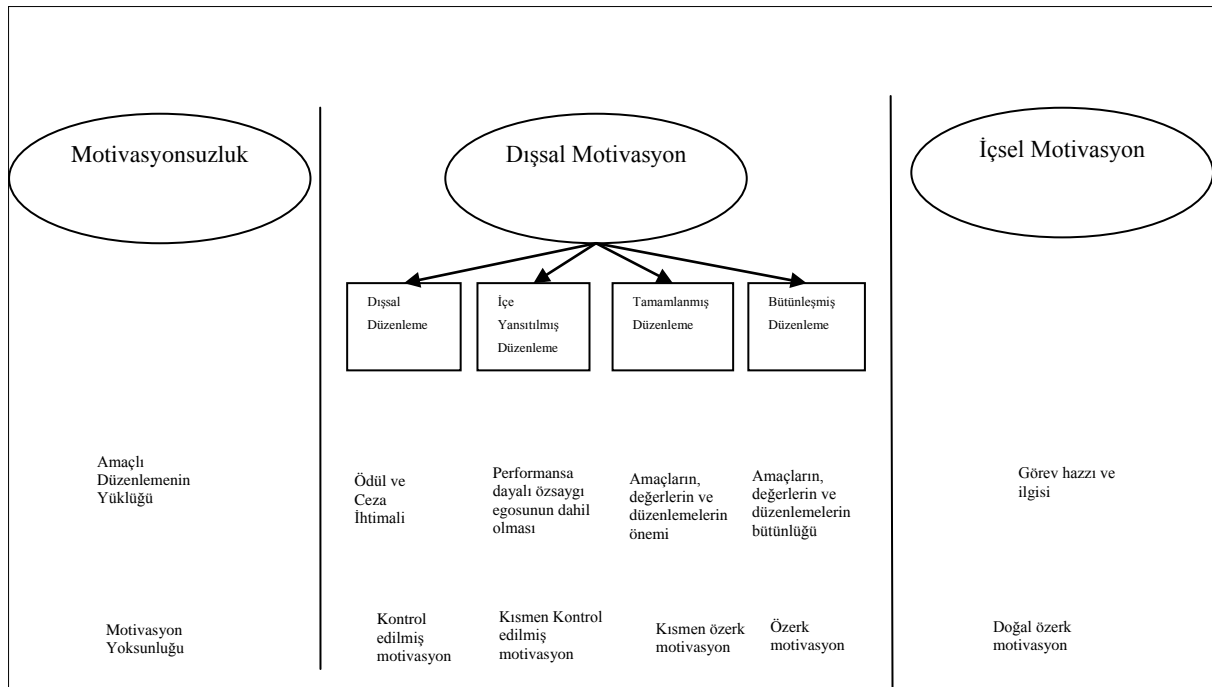
İçsel motivasyon kavramı, genellikle kişilerin meraklı, ben merkezci ve kendi kendine motive olabilen bireyler olmasına yarayan bir motivasyon çeşididir. İnsanlar enerjiktir ve toplum tarafından kendileri için daha iyisini yapmaları yönünde teşvik edilirler. Yeni ve heyecan verici bir şeyler öğrenmede kendilerini zorlama eğilimindedirler ve yeteneklerini işlerine ve yaşamlarına uygularlar. Bu açıdan, içsel motivasyon kişinin kendine ait motive düzeyini artırması olarak görülmektedir (Turnbull, 2011, s.53).

3.3.2. Dışsal Motivasyon

İçsel motivasyonun zıttıdır, dışsal ödüller kazanmak için bir eylemde bulunmayı dikkate alır. Dışsal motivasyonun en önemli kaynakları, bireysel yapı ve fiziksel ortamlardır. Daha fazla iş avantajı, daha yüksek maaş, teşvikler ve iş teşviki dışsal motivasyona yol açan bazı ödüllerdendir (Deci, 1972, s.217-229). Dışsal motivasyon, “bir kişinin dışarıdan etkilenmesine aracılık eden, diğer taraftan ise içsel motivasyona aracılık yapan para ve sözel ödül olarak” tanımlanmaktadır (Deci, 1972, s.217).

Dışsal motivasyon, bir sonuç elde etmek için yapılan faaliyetleri içerir. Bu nedenle dışsal motivasyon, faaliyetlerin sadece keyfi olarak yapılmasını ifade eden içsel motivasyonla tezat oluşturmaktadır. Örneğin, ebeveyn yaptırımlarından korktuğu için ödevini yapan bir öğrenci, yaptırımlardan kaçınmak için ödevini yapabilir böylelikle dışsal olarak motive olmuş olur. Benzer şekilde, ödevini kariyeri için gerekli olduğuna inandığı için yapan bir öğrenci de dışsal bir motivasyona sahiptir, çünkü o ödevini ilginç bulmaktan ziyade araçsal değeri için yapmaktadır (Ryan ve Deci, 200, s.60).

Dışsal motivasyon dışsallardan gelen teşvikler ve ödüller ile ilgilidir. Para, terfi, tanınma, kariyer fırsatları ve diğer ödüller dışsal motivasyon olabilmektedir. Başka bir deyişle, genellikle somut bir şeydir veya bir çalışan tarafından peşinden gidilmesi gereken bir amaçtır. Dışsal motivasyon psikolojik davranışı tanımlayan farklı teorileri ve farklı motivasyon yöntemlerini içerebilmektedir (Filimonov, 2017: 9).



Şekil 3.2: Motivasyon Türleri
(Kaynak: Candan ve Gencel, 2015, s.73).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki farka bakıldığı zaman, araştırmacılar içsel ve dışsal motivasyonun birbirleri üzerinde etkili olduğunu savunmaktadırlar. Bazı durumlarda dışsal motivasyonun içsel motivasyonu zayıflattığı görülmektedir. Örneğin, para odaklı dışsal motivasyon içsel motivasyonu azaltmaktadır. Ancak para sürekli olarak dağıtılmazsa bu olay gerçekleşmeyecektir. Amabile (1993), bu tartışmaya dışsal motivasyonun içsel motivasyona karşı çalışabilmesine rağmen, aynı zamanda güçlendirici bir etkiye sahip olabileceğini belirterek cevap vermektedir. “Dışsal motivasyon gerçekleştiğinde, içsel motivasyon yüksek düzeyde memnuniyet ve performansa yol açabilir”. Araştırmada hem içsel hem de dışsal değerlerin çalışanları kendi işlerini yapmada motive edebileceğini, ancak içsel ve dışsal motivasyonun çalışanlar üzerinde çok farklı etkileri olabileceğini belirtilmektedir (Amabile, 1993, s.185-201). Amabile (1993), çalışanlarda hem içsel hem de dışsal motivasyonun aynı anda gerçekleşebileceğini savunmaktadır (Amabile, 1993, s.201).

Sonuç olarak, çalışanların belirli çalışmaları yürütmek için içsel ve/veya dışsal olarak motive olabileceği, gerek dışsal, gerekse içsel motivasyonun birbirini pekiştirebileceği, ancak bazı durumlarda dışsal motivasyonların içsel motivasyonu minimize edebileceği söylenebilir (Deci, 1972, s.14-23). Dahası, araştırmacılar, tüm insanların eşit derecede motive olmadıklarını, bazı çalışanların daha içsel bazılarının ise dışsal olarak motive olabileceklerini iddia etmektedirler (Furnham ve arkadaşları, 1999, s. 1035-1043).

3.4. Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerini konu alan araştırmalar incelendiğinde motivasyon teorilerinin “kapsam” ve “süreç” teorileri olmak üzere iki grup altında toplandığı görülmektedir. Kapsam teorileri, bireylerin ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bu teoriler, bireylerin ihtiyaçlarının neden fazla değiştiğini açıklamaya ve dolayısıyla onları motive eden belirli faktörlere odaklanmaya çalışmaktadır. Genel olarak, bu teoriler motivasyonu bir bireyi bireysel ihtiyaçların karşılanmasına doğru ilerlemeye teşvik eden iç dürtülerin ürünü olarak açıklar. Kapsam teorileri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi, Alderfer'in ERG teorisi ve Herzberg'in motivasyon hijyen teorisidir (Beardwell ve Claydon, 2010, s.492). Süreç teorileri, davranış değişiminin nasıl gerçekleştiğini ve bireylerin neden farklı şekillerde hareket ettiğini açıklamaya çalışır. Başka bir deyişle, çalışanların ihtiyaçlarının kendi davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanır. Süreç teorileri, davranışların bilinçli karar alma süreçlerinin sonucu olduğunu belirten erken bilişsel teorilerden kaynaklanmaktadır. En çok bilinen süreç teorileri şunlardır; beklenti teorisi, eşitlik teorisi ve amaç belirleme teorisidir (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1994, s. 226).

Tablo 3.1: Motivasyon Üzerine Geliştirilen Kapsam ve Süreç Teorileri Arasındaki Temel Farklılıklar

Teorik Temel	Teorik Açıklama	Teorilerin Savunucuları	Yönetimsel Uygulamalar
KAPSAM	Kişilerin davranışlarına yön veren, harekete geçiren, durduran ve bireylerin kendi içerisinde var olan unsurlara odaklanmaktadır.	<p>İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı</p> <p>Herzberg: Çift-Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi)</p> <p>McClelland: Başarma İhtiyacı Teorisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> İlişki kurma ihtiyacı Güç kazanma ihtiyacı Başarma ihtiyacı <p>Alderfer:ERG Kuramı:</p> <ul style="list-style-type: none"> Varolma (existence) ihtiyacı, Aidiyet-ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı Gelişme (growth) ihtiyacı 	Yöneticiler; çalışanlarının ihtiyaçlarının, arzularının ve amaçlarının değişiklik gösterdiğinin farkında olması gerekmektedir. Çünkü çalışan bireylerin her biri farklı yönlerden kendilerine özgü özelliklere sahiptirler.
SÜREÇ	Davranışların oluşum esnasında ne şekilde harekete geçtiğini, yönlendiğini, sürekliliğe sahip olduğunu ve durduğunu tanımlar, açıklar ve inceler.	<p>Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma)</p> <p>Bekleyiş Teorileri: Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler-Porter Modeli</p> <p>Eşitlik Teorisi</p> <p>Amaç Teorisi</p>	Yöneticiler motivasyon sürecini ve bireylerin önceliklerini, ödüllere ve başarılarına bağlı olarak nelere göre seçimler yaptıklarını doğru şekilde anlamalıdır.

(Kaynak: Tanrıverdi, 2007, s.67-68).

3.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, çalışanların görevlerini yerine getirirken tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarının neler olduğunu, işverenin iş ortamında sağladıkları imkanları, çalışanların çaba göstermesi için gerekli faktörlerin neler olduğunu ve kazanımlarının onlara memnuniyet sağlayıp sağlamadığını incelemektedir. Kapsam teorileri başlıca; Abraham Maslow tarafından geliştirilen “ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini”, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen “çift faktör teorisini”, David McClelland tarafından geliştirilen “başarı ihtiyacı teorisini” ve Clayton Alderfer tarafından geliştirilen “ERG teorisini” içermektedir. Tüm bu teoriler çalışanın ihtiyaçlarını araştırmakta ve bunları karşılamak için teknikler sunmaktadır. Bu teorilerin çerçeveleri farklıdır, ancak mantık hepsinde aynıdır. Eğer işveren, çalışanların ihtiyaçlarını öğrenirse, motivasyon sorununu sundukları bu teknikler yardımıyla çözebilmektedir (Vitai-Kispa, 2016, s.6).

3.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, ortaya çıktığı zamandan beri insan motivasyonunun en popüler ve en sık alıntı yapılan teorilerinden birisi olarak kullanılmaktadır. Maslow bir insanın sahip olabileceği beş ihtiyaç türünü hiyerarşik olarak belirlemiştir. Bu ihtiyaçlar; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ve takdir edilme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak adlandırılmaktadır (Turnbull, 2011, s.53). Daha düşük seviyede belirtilen ihtiyaçların (psikolojik, güvenlik ve sevgi) ilk başta baskın olacağı ifade edilmektedir. İnsanların davranışlarının bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olduğu belirtilmektedir. Daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, insanlar davranışlarını saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasına yönlendirir (Boamah, 2014, s.14).

Fizyolojik ihtiyaçlar, bir kişinin yiyecek, içecek, barınak, cinsiyet ve diğer fiziksel gereksinimlere olan ihtiyaçlarıdır.

Güvenlik ihtiyaçları, bir kişinin fiziksel ve duygusal zararlardan korunma ihtiyaçları ile fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmaya devam edeceğinin güvencesi olarak tanımlanmaktadır.

Ait olma ve sevgi ihtiyaçları, bir kişinin şefkat, aidiyet, kabul ve arkadaşlık ihtiyaçlarıdır.

Saygı ve takdir edilme ihtiyacı, bir kişinin kendine saygı, özerklik ve statü, tanınma gibi dış saygı faktörleri ile iç saygı faktörlerine olan gereksinimini ifade etmektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bir kişinin potansiyelini gerçekleştirmesini ve birey olma yeteneğine sahip olmasını ifade etmektedir (Boamah, 2014, s.15-16).



Şekil 3.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

(Kaynak: Küçüközkan, 2015, s.102).

3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, motivasyon ve hijyen faktörleri olarak da bilinen bir yaklaşım önermiştir. Bu yaklaşım Herzberg'in çift faktör teorisi olarak adlandırılmaktadır. Bu teori, bireysel motivasyonu ve iş doyumunu etkileyen iki farklı faktör olduğunu ifade etmektedir. Bu faktörler; hijyen ve motivasyon ya da tatmin edici faktörlerdir. Motivasyon ile ilgili faktörlerin (iş tatmini), işin içeriğiyle ilgili olan ve çalışanlar arasında makul bir motivasyon seviyesini korumak için gerekli olan faktörler olduğu keşfedilmiştir. Bu faktörler, işin doğası, büyüme, sorumluluk, ilerleme, tanınma ve statü olabilmektedir. Tamamen farklı bir faktörler kümesi ise, hijyen veya bakım faktörleri olarak adlandırılan ve motivasyonun gerçekleşmesi için gerekli olan faktörlerdir. Ancak hijyen faktörlerinin varlığı motivasyonun gerçekleşmesinin garantisini vermemektedir. Örneğin, çalışanlara verilen aylık maaşın yetersiz olması, işyerinde memnuniyetsizliğe neden olabilir. Bununla birlikte, yüksek bir maaş mutlaka iş tatminine sebep olmamaktadır. Herzberg, çift faktör teorisinde, iki çeşit faktörün yer aldığını bunlardan birinin motive edici faktör olduğunu, diğerinin ise hijyen faktörü olduğunu belirtmiştir. Aşağıda Herzberg'in hijyen faktörleri yer almaktadır (Boamah, 2014, s.16-17).

Tablo 3. 2: Herzberg'in çift faktör teorisinin hijyen ve motive edici faktörleri

HERZBERG'İN HİJYEN FAKTÖRLERİ	
Şirket Politikası ve Yönetimi	Kurum içerisinde net olarak belirlenmiş kurum politikalarının varlığı; bürokrasi derecesi, iletişim yeterliliği; kurumun etkinliği
Denetim	Yöneticinin erişilebilirliği, yeteneği ve karakteri
Kişiler Arası İlişki	Ast, üst ve akranlar arasındaki ilişkiler; sosyal çalışma hayatının niteliği

Maaş	Maaş, emekli aylığı, şirket arabası ve diğer avantajlar
Statü	Unvan, araba, ofis büyüklüğü gibi sembolize edilen, kişinin diğerlerine oranla rütbe ve pozisyonu
İş Güvenliği	Pozisyonun kaybı veya tamamen işsiz kalma gibi güvensizliklerden uzak olmak
Özel Hayat	Bireylerin iş hayatının aile hayatına etkisi, stres, tatil zamanlarında çalışma ve iş yerine göre ev taşıma gibi
Çalışma Şartları	İşin yapıldığı fiziki ortam; bunun sebep olduğu rahatsızlık derecesi
HERZBERG'İN MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLERİ	
Başarı	Bir işi başarılı bir sonuca bağlama, bir işi tamamlama, bir problemi çözme, başarılı bir satış yapma duygusudur. Başarı duygusunun büyüklüğü ise yapılan işin zorluğuyla ilişkilidir.
Takdir	Bir kişinin katkısının kabul edilmesi; kurum ya da çalışanlar tarafından işin beğenilmesi; yeteneğin ödüllendirilmesidir.
İşe İlgil	Gerçekten işi isteme, monoton ve sıkıcılıktan uzak, tekrara düşmeden çeşitli ve ilginç olarak açıklanmaktadır.
Sorumluluk	Diğer çalışanların işinden de sorumlu olarak gerekli durumlara inisiyatif kullanılmasına izin verilmesi; kurum tarafından güven duyulması ve karar verme yetkisine sahip olunması olarak açıklanmaktadır.
İlerleme	Kurum içerisinde terfi etme ya da ihtimalinin olması olarak belirtilmektedir.

(Kaynak: Adair, 2006, s.170)

3.4.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi sadece üç ihtiyaca odaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar; başarı, güç ve ilişki ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçları McClelland şu şekilde tanımlamaktadır:

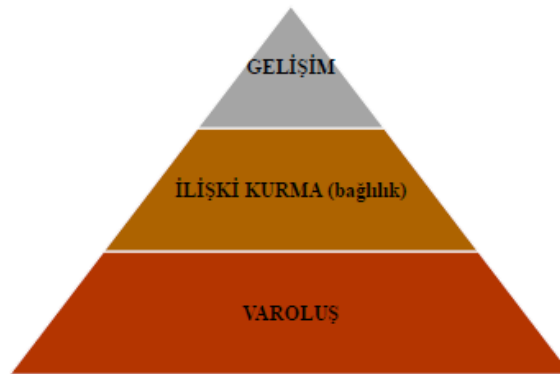
- Başarı ihtiyacı - Bir dizi standarda ilişkin olarak başarma, başarılı olma çabası için üstün olma dürtüsü.
- Güce ihtiyaç –Başkalarının direktiklerini değil kendi düşüncelerini ortaya koyma ihtiyacı
- İlişki ihtiyacı - Dostça ve yakın kişiler arası ilişkiler arzusu.

McClelland, başarısı yüksek kişilerin başarılı olmak için zorlayıcı bir güce sahip olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Ödüllerden ziyade kişisel başarı için gayret göstermektedirler ve daha önce yapıldığından daha iyi veya daha verimli bir şey yapma arzusuna sahiptirler. Sorunlara çözüm bulma konusunda kişisel sorumluluk alabilecekleri, performansları hakkında hızlı geri bildirim alabilecekleri durumları araştırmaktadırlar. Böylelikle gelişip gelişmediklerini kolayca

belirleyebilmektedirler ve kendilerine orta derecede zorlayıcı hedefler koyabilmektedirler. McClelland yüksek başarı elde edenlerin çok kolay veya çok zor görev algısından kaçınmaları gerektiğini ifade etmiştir. Zorlukların ve engellerin üstesinden gelme konusunda başarı ve memnuniyet duyguları hissetmektedirler. Ancak başarılarının (veya başarısızlıklarının) kendi eylemlerinden kaynaklandığını hissetmeleri gerekmektedir. McClelland, yüksek başarı gösterenlerin, yaklaşık olarak eşit bir başarı ya da başarısızlık şansı olduğunu gördüklerinde en iyi performansı göstereceğini tahmin etmektedir (Elding, 2005, s.49-50).

3.4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer tarafından 1972 yılında geliştirilen ERG teorisi, ampirik araştırmalarla daha yakından uyum sağlamak için Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinin tekrar ele alınması sonucu oluşmuştur. ERG teorisinde üç temel ihtiyaç grubu bulunmaktadır. Bu ihtiyaç grupları; varolma, aidiyet (ilişki kurma) ve gelişmeyi içermektedir. Varolma ihtiyacı, temel maddi varlık gereksinimlerini sağlamakla ilgilendir ve Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırdığı öğeleri içermektedir. İlişki kurma ihtiyacı ise, önemli kişilerarası ilişkileri sürdürme ihtiyacıdır ve Maslow'un sosyal ve saygı görme ihtiyacına karşılık gelen öğeleri içermektedir. Son olarak, gelişme ihtiyacı ise kişisel gelişim için gerekli içsel arzuyu ifade etmekte ve Maslow'un saygınlık kategorisinin içsel unsurunu ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ERG teorisi arasındaki temel fark, ERG teorisinin, bir birey daha yüksek bir ihtiyaç için istek geliştirmeden önce daha düşük bir ihtiyacın karşılanması gerektiğini varsaymamasıdır. Bu nedenle ERG teorisi, bireylerin farklı ihtiyaçlar için hiyerarşinin farklı seviyelerinden aynı anda tatmin olmalarını sağlamaktadır. ERG teorisi ayrıca, daha yüksek bir ihtiyaç engellendiğinde, bir bireyin daha düşük seviyedeki bir ihtiyaç için arzu seviyesini artıracaklarını ileri sürmektedir. Örneğin, bireyin belki de kısıtlayıcı bir çalışma ortamı nedeniyle, gelişme ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlarda, para gibi ödüller için olan isteklerinin artması durumu muhtemeldir (Elding, 2005, s.48-49).



Şekil 3.4: Alderfer'in ERG teorisine göre ihtiyaçlar

(Kaynak: Keser, 2006, s.29)

3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç temelli motivasyon teorileri, davranışların nasıl yönlendirildiğini ve sürdürüldüğünü açıklamaya çalışır. Motivasyona yönelik bu yaklaşımlar, eylemin altında yatan belirli psikolojik süreçlerle ilgilidir. Özellikle süreç temelli motivasyon teorileri, bireyin davranışla ilgili olarak beklentilerinin işleyişini ve bireylerin adil uygulama yapmak suretiyle motive edilme şekillerini ve motive edici davranışların değerlerini veya tutumlarını anlamaya çalışmaya odaklanmaktadır. Motive olma, süreç teorilerine göre, kişinin kendi rasyonel seçimlerinin ve bilinçli niyetlerinin sonucudur (Ho, 2000, s.29). Beklenti teorisi, eşitlik teorisi ve amaç belirleme teorisi bu kapsamda bu çalışmada ele alınmaktadır.

3.4.2.1. Beklenti Teorileri

Beklenti teorisi kapsamında Vroom'un Beklenti Teorisi ve Porter ve Lawler'in Beklenti kuramına değinilmektedir.

3.4.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

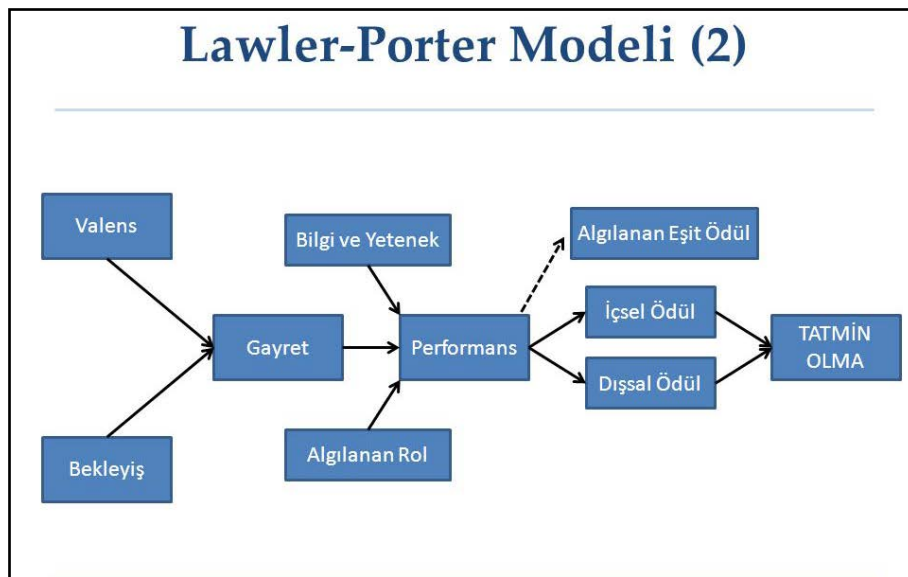
1964 yılında Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bu teori, bir kişinin çabası ile motive olması arasındaki ilişkinin, beklenen sonuçlara olan bağlılığını ifade etmektedir. Kişinin sergilemek istediği davranışları nasıl seçtiğini ve verilen kararın hedeflerle nasıl ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Teoriye göre, kişinin arzulan sonuca ulaşmak için gerekli olan motivasyonu; beklenti, araçsallık ve değer olarak adlandırılan üç önemli bileşen tarafından belirlenmektedir. Denklemdaki ilk bileşen olan beklenti, bir kişinin çabalarının performans veya başarı gibi istenen sonuçlarla sonuçlanacağına olan inancı ifade etmektedir. Aynı zamanda, beklenti daha iyi sonuçlar veya daha yüksek performans elde etmek için ne tür ve ne kadar çaba sarf edilmesi gerektiğine dair kişinin yaptığı değerlendirmelerdir. Örneğin, müşteri hizmetleri bölümünde çalışan bir kişi, daha fazla çalışırsa, çalışma performansının müşteri memnuniyetine yol açacağına inanmaktadır. Çalışan güçlü bir duyguya sahipse ve hedefi gerçekleştirebileceğinin farkındaysa, çalışmak için daha fazla çaba göstermesi muhtemel dahilinde olacaktır. İkinci bileşen olan araçsallık ise, bir kişinin performansının ödül veya ceza gibi daha sonraki sonuçlarla bağlantılı olduğu inancını ifade etmektedir. Örneğin, bir kişi çalışmasının tanınacağına ve ödüller kazanacağına inanıyorsa, daha çok çalışmakta ve daha fazla çaba sarf etmektedir. Son olarak, değer bileşeni ise, bir kişinin performansı sonucu aldığı ödül veya ceza miktarı hakkındaki algısını gösterir. Bir kişi aldığı ödülü kendi çabası ve performansı ile kazandığına inanıyorsa, bunu başarmak için daha fazla çaba gösterecektir (Nguyen My, 2017, s.24-25).

3.4.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi

İlk olarak Vroom [1964] tarafından şekillendirilen beklenti teorisi, insanların belirli ihtiyaçlara sahip olduğu, aynı zamanda onların karmaşık ve değişken bir canlı olduğu fikrini reddetmektedir. Nadler ve Lawler [1983] ise tüm insanların aynı şekilde davranmadığını varsayarak bu teoriyi şu şekilde özetlemektedir (Elding, ty: 75-78):

1. İnsanlar, özellikle işlerini yönlendirmek için planladıkları çaba miktarı konusunda, kuruluşlardaki kendi davranışları hakkında bilinçli kararlar alırlar.
2. Farklı insanlar, farklı ihtiyaçlar, arzular ve hedefler olarak ifade edilen ve sistematik olarak analiz edilebilen, işe yönelik farklı tutum ve yönelimlere sahiptirler.
3. İnsanlar, farkında oldukları olası alternatif davranış modları arasında seçim yaparlar. Belirli bir davranış biçiminin, arzu ettikleri sonuçlara ya da en azından bu sonuçlara yol açabileceğini düşünmektedirler.
4. İş organizasyonlarında insan motivasyonunu anlamak için, insanların işe ve çalışma ortamlarına kattıkları farklı anlamları keşfetmek gerekmektedir.

Beklenti teorisi belirli bir şekilde hareket etme eğiliminin, eylemin belirli bir sonuç ile sonuçlanacağı beklentisinin gücüne ve bu sonucun bireye çekici gelip gelmeme durumuna göre değişeceğini savunmaktadır. Bu nedenle bu teori, bir çalışanın kendi çabasının iyi bir performans değerlendirmesi (maaş artışı veya terfi) ile değerlendirileceğine inandığında yüksek bir çaba gösterme konusunda motive olacağını ve onun kişisel hedeflerinin tatmin olacağını savunmaktadır. Bu teorinin özü Vroom'un bekleyiş teorisine benzetmekle beraber bu modele algılanan rol ve kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve gösterilen performansın belirli bir ödülle ödüllendirilmesi ilkeleri eklenmiştir (Kurt, 2017, s. 24).



Şekil 3.5: Lawyer –Porter Modeli (Kaynak: <https://slideplayer.biz.tr/slide/3030262/>)

Porter ve Lawler'in modeli, verimliliğin temel itici gücü olarak motivasyonun etkisini vurgulamaktadır. Motivasyon işgücünü aktif ve hevesli tutmak için bir faktördür. Ancak, motivasyonlar sıradan işgücünde olağanüstü beceriler ve yenilikçi fikirler üretemezler. Motivasyon, kişinin öncelikleri ve duyguları ile yakından ilgilidir. Bu model, çalışma ortamı ve iş türleri hakkında herhangi bir açıklamda bulunmamaktadır (Mihanty, ty: 2-3).

Porter ve Lawler ödülü içsel ve dışsal olarak sınıflandırmışlardır. İçsel ödüller, bireyin görevi tamamlama konusunda deneyimlediği memnuniyet, başarı duygusu gibi olumlu hislerdir. Dışsal ödüller, promosyon, komisyon ve maaş artışları gibi bireyin dışında gelişen ödüllerdir. Porter ve Lawler Modelinin temel değişkenleri; çaba, performans ve memnuniyettir (Kesselman, Hagen ve Wherry, 1974: 4).

Çaba: Çaba, bir çalışanın belirli bir göreve uyguladığı enerji miktarını belirtir. Bir çalışanın göreve ne kadar çaba harcayacağı iki faktör tarafından belirlenir: (i) ödülün değeri ve (ii) çaba-ödül olasılıklarının algılanması.

Performans: Bir kişinin çabası, performansına yol açar. Her ikisi de eşit olabilir veya olmayabilir. Ancak, performansın miktarı emeğin miktarına ve çalışanın yetenek ve rol algısına göre belirlenir.

Memnuniyet: Performans memnuniyete yol açar. Memnuniyet düzeyi, elde edilen ödüllerin miktarına bağlıdır. Gerçek ödül tutarı algılanan ödülü karşılar veya aşarsa, çalışan kendini tatmin edecektir. Aksine, eğer gerçek ödüller algılananlardan düşükse, memnuniyetsizlik ortaya çıkar.

Porter ve Lawler'in modeli daha eksiksiz bir motivasyon modelidir. Bu, iş tutumları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan çok değişkenli bir modeldir. Bu modelin bazı özellikleri bulunmaktadır: Bu modele göre, bireysel davranış, bireydeki ve çevredeki faktörlerin bir araya gelmesiyle belirlenir. Bireylerin, örgütlerdeki davranışları hakkında bilinçli kararlar veren rasyonel insanlar olduğu varsayılmaktadır. Bireylerin farklı ihtiyaçları, istekleri ve amaçları vardır. Beklentileri doğrultusunda, bireyler alternatif davranışlar arasında karar verir ve bu karar verilen davranışlar istenen bir sonucu doğurur (Lawler, 1973: 2-3).

Değer (Valance), bir bireyin farklı eylem ve davranışlardan kaynaklanan çeşitli sonuçlardan elde etmeyi beklediği memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyini tanımlamaktadır. Beklenti teorisi, kişilerin arzulanan sonuçlara ilişkin algılarının (olumlu değerlilik) ve istenmeyen sonuçların (olumsuz değerlik) evrensel olacağını varsaymaz. Bireylerin işe yönelik tutumları ve yönelimleri, arzulanan ve istenmeyen sonuçlara ilişkin algıları üzerinde büyük bir etki yaratacaktır (Elding, ty: 75-78).

Genel olarak, beklenti teorisyenleri çalışma ortamlarındaki bireyler için iki çeşit ödülün olduğunu düşünür: içsel ve dışsal ödüller. İçsel ödüller, bireyin, işi başarma, üstesinden gelme, yetkinlik ve kendi kendine değer verme gibi aslında işi yapmasından öznel olarak aldığı ödüllerdir. Örgütler bu ödülleri doğrudan veremezler, ancak onları muhtemel yapan bir yapı ve kültür geliştirebilirler. Dışsal ödüller, bireyin dışında, kurumlar tarafından yönetilen ödüllerdir ve ödeme

sistemleri, promosyon, ek haklar ve iş güvenliğini gibi nitelikleri içerir. İki tür ödülün etkileşimi, memnuniyet ve motivasyonda basit, doğrusal bir ilişki üretmeyebilir (Elding, ty: 75-78).

Yönetimin, beklenti teorisinin yönetsel sonuçları olan motivasyon ve üretkenliği arttırmak için çalışanların pozitif olarak algıladıkları çıktılarını, bu çalışanlar tarafından, belirtilen iş performansı seviyelerinin gerçek sonuçları olarak görmelerini sağlamaktır. Ayrıca, çalışanların negatif değerleri düşük iş performansı seviyesinin bir sonucu olarak görmelerini sağlamak da önemlidir.

Bu model motivasyon aracı olarak kullanılmak istenirse Vroom modeline ek olarak şu hususlara dikkat edilmelidir: Personel, kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tâbi tutulmalıdır. Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır. Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır. Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir. Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Sensen, 2015: 7-9).

3.4.2.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, potansiyel veya gelecekteki algılanan adil ödeme kavramına dayanmaktadır. Adams, “*kişinin sonuçlarının girdilere oranının ve diğerlerinin sonuçlarının girdilerine oranının eşit olmadığı durum algılandığında, bir kişi için eşitsizliğin var olduğunu*” belirtmektedir (Adams, 1963, s.22). Bu adaletsiz durum, karşılaştırmalı dezavantajları meydana getirebilmektedir. Belli bir miktar fazla ödül, şanslı olarak görülebilir, oysa diğer taraftan düşük ödül bu kadar kolay tolere edilmemektedir. Eşitsizliğin varlığı, eşitsizlik duygularını azaltmaya yönelik bir gerginlik yaratır. Ayrıca, kişilerin kendi sonuçları ve girdileri hakkındaki düşüncelerini değiştirmeleri, diğerlerinin sonuçları ve girdileri hakkındaki düşüncelerini değiştirmeden daha zordur. Algılanan usule ilişkin eşitsizliğin gerginliği, kişinin değerinin hedefleriyle olan bağlantısında yatmaktadır. Bu nedenle, eşitlik süreci, temel olarak, kuruluştaki diğer kişilerin dışsal ödülleriyle karşılaştırmaya dayanan, kuruluş ile yapılan psikolojik sözleşmenin bir değerlendirmesi olarak görülmektedir (Ho, 2000, s.29-30). Eşitlik algılama süreci aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.3: Eşitlik Algılama Süreci

Eşitlik Algılama Süreci
Kendini Değerlendirme
Diğerini Değerlendirme
Kendini Diğerleriyle Kıyaslama
Eşitlik ya da Eşitsizlik Hissetme

(Kaynak: Serinkan, 2012, s.107)

Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre kişilerin karşılaştırmaya meyilli oldukları girdiler ve çıktılar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.4: Adams'ın Eşitlik Teorisindeki Anahtar Etmenler

GİRDİ	ÇIKTI	REFERANS KAYNAĞI
Eğitim Zaman Zekâ Yaş Deneyim Cinsiyet Yetenek, nitelikler Kıdem Kurumsal konum İş için gösterilen çaba Sağlık Yaratıcılık sosyal statü İletişim becerileri Teknik beceriler	Ücret Unvan İş doyumu Sosyal yararlar Statü Terfi Çalışma koşulları Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler Tazminat, ikramiyeler Takdir, tanınma İş güvenliliği Sorumluluk	Çalışma arkadaşları Akrabalar Komşular Ustalar Profesörler Endüstri örnekleri

(Kaynak: Serinkan, 2012, s.108)

3.4.2.3. Amaç Teorisi

Amaç teorisi ilk olarak 1968'de Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu motivasyon teorisine göre kişilerin davranışlarını; içsel niyetleri, amaçları veya hedefleri belirlemektedir. Başka bir deyişle,amaç teorisi kişilerin bilinçli olarak ulaşmak istedikleriyle motive olması durumunu ifade etmektedir (Roos ve Van Eeden, 2008, s.31):

Amaçlar davranışı dört şekilde etkileyebilmektedir:

- Bir kişinin belirli bir hedefe ulaşacağına inandığı davranışlara dikkat göstermesi,
- Hedefe ulaşmak için çabalarını harekete geçirmesi,
- İstenen amaca ulaşmak için gereken davranışlarda daha fazla zaman harcanmasına neden olması,
- Kişinin hedefe ulaşmak için etkili stratejiler aramasını motive etmesi (Roos ve Van Eeden, 2008, s.31).

Amaç odaklı davranış kişinin iş performansını etkileyebilmektedir. Amaç odaklı davranışın, kişinin iş performansını etkin bir şekilde iyileştirebilmesi için bazı önkoşulların oluşması gerekmektedir. Bu koşullar;

- Belirli bir amaca yönelik kapsamlı bir taahhütü,
- Kişinin amaca ulaşma konusundaki performansı hakkında düzenli geribildirimini,
- Amacın algılanması ne kadar zorsa, kişinin performansının o kadar iyi olma ihtimalini,

- Belirli amaçların belirsiz amaçlardan daha etkili olmasını,
- Kendi kendine belirlenen amaçların, örgütsel olarak belirlenmiş amaçlara göre daha tercih edilebilir olduğu durumları içermektedir.

Bu önkoşullar tamamen mümkün değilse, bir kişinin en azından kendi amaçlarına yönelmesi gerekmektedir (Roos ve Van Eeden, 2008, s.31).

Tablo 3.5: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü

ÖZENDİRME ARAÇLARI
Çevre, bireyler, işlemler, gruplar, faaliyetler, davranışlar, sonuçlar, teşvik
Bireysel değer ve amaçların oluşumu
Bireysel yargıların ve duyuların oluşması
Çevresel gözlem algılama ve değerlendirme
Bireysel tepki ve davranışların ortaya çıkması
İşyerinde bireysel başarılar

Kaynak:(Eröncer, 2004, s.125).

3.5. Motivasyonun Önemi

Bir organizasyon ve bu organizasyon içerisinde yer alan bölümler, gruplar ve bireyler için motivasyonun neden önemli olduğunun çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Motivasyonu önemli kılan çeşitli sebeplerden biri olarak motivasyonun; gerek organizasyonun, gerekse organizasyon içerisinde bulunan bölümlerin, grupların ve bireylerin başarı hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, verimlilik ve performans artışı sağlanmasında vermiş olduğu katkı gösterilebilir. Ayrıca motivasyonu önemli kılan diğer sebeplerden biri olarak motivasyonun örgütün finansal getirisini artırması, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş tatmin düzeyini artırması gösterilebilir. Belirtilen bu ve bunun gibi benzer durumlar motivasyonu önemli kılan sebepler arasında yer almaktadır. Kısaca motivasyon organizasyon ve organizasyon içerisinde yer alan bölümler, gruplar ve bireyler için yüksek seviyede örgütsel ve bireysel çıktıya neden olduğundan dolayı organizasyon ve bireyler için oldukça önem arz etmektedir (Sensen, 2015, s.7).

3.5.1. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi

Çalışan motivasyonu, özellikle mevcut zorlu ekonomik koşullar altında, şirketlerin rekabet edebilirliği ve başarısı için oldukça önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarını iyi bir şekilde çaba göstermeleri yönünde motive etmelerinin altında yatan temel neden, elde edilen örgütsel sonuçlardır. Ancak, çalışanlarını işte ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive etmek, yöneticilerin yapması

gereken kolay bir iş değildir. Bu durumun üstesinden gelebilmek için yöneticilerin, çalışanlarının ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ya da onların çok çalışmaları yönünde motive olmalarını sağlayacak faktörleri bilmeleri gerekmektedir (Sensen, 2015, s.6).

3.5.2. Motivasyonun İşletmeler Açısından Önemi

Motivasyon, sağladığı faydalardan dolayı bir kuruluş için çok önemlidir. Motivasyonun bir örgüte sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir;

İnsan kaynaklarını harekete geçirir; Hedeflere ulaşmak fiziksel, finansal ve insan kaynağı gerektirir. Motivasyon yoluyla, insan kaynaklarından tam olarak yararlanılabilir. Bu ise çalışanların çalışmaya istekli olmalarını sağlayarak yapılabilir. Ayrıca, bu durum işletmenin kaynakların mümkün olan en iyi şekilde kullanılmasını sağlar (Aworemi, Abdul-Azeez ve Durowoju, 2011, s.230).

Çalışanların verimlilik seviyesini artırır; Bir çalışanın performansını sadece sahip olduğu niteliklerine ve yeteneklerine bağlı olarak değil, astlarının performans seviyelerini arttırmaya yardımcı olacak yetenek ve istekliliğe sahip olup olmama durumuna göre değerlendirilmelidir. Çalışanların gösterdiği iyi performans verimlilikte artışa, operasyon maliyetini düşürmeye ve genel verimliliği arttırmaya neden olacaktır (Aworemi, Abdul-Azeez ve Durowoju, 2011, s.230).

Organizasyonel hedeflere ulaşmaya yol açar, ancak bir işletme hedeflerine şu faktörler gerçekleştiğinde ulaşılabilir; Kaynakların mümkün olan en iyi bir şekilde kullanılması, kolektif çalışma ortamı, çalışanların hedefe yönelik olması ve bilinçli davranması, eşgüdüm ve işbirliğinin eşzamanlı olarak gerçekleşmesi motivasyon yoluyla etkin bir şekilde yapılabilirse hedeflere ulaşılabilir (Aworemi, Abdul-Azeez ve Durowoju, 2011, s.230).

Dostça ilişki kurmayı sağlar; Motivasyon, çalışanların memnuniyetini sağlayan önemli bir faktördür. Çalışanların motivasyonu için bir dizi teşvikler uygulanabilir. Bu teşvikler; Parasal ve parasal olmayan teşvikleri, çalışanlar için terfi fırsatlarını, istikrar getiren etkili bir şbirlğini ve çalışanların dostça ilişkiler kurmasını içerebilir (Aworemi, Abdul-Azeez ve Durowoju, 2011, s.231).

İş gücünün istikrarını sağlar; İşgücünün istikrarı, bir örgütün itibarı ve o örgütte oluşabilecek bir endişenin önlemesi açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar, sadece yönetime katılım hissi duydukları zaman işletmeye sadık kalabilmektedirler. Çalışanların sahip olduğu becerileri ve verimlilikleri, çalışanlara olduğu kadar örgüte de her zaman bir avantaj sağlamaktadır. Bir örgütte yaşanacak işgücü istikrarı, piyasada var olan yetkin ve kalifiye insanları kaygılandırmayacak ve iyi bir kamu imajına yol açacaktır (Aworemi, Abdul-Azeez ve Durowoju, 2011, s.231).

3.6. Güdü Çeşitleri

Güdü, davranışa enerji ve yön veren bir gç olup insanoğlunun yaratılışına kodlanmış bir faktördür. Bebekler ve çocukların bile çevrelerini hissetmek ve keşfetmek adına güçlü arzuları vardır, motivasyon onların sahip olduğu arzudur (Damavand, 2012, s.110).

Motivasyon yani güdüleme, bugüne kadar birincil ve ikincil güdüler olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Ancak bazı araştırmacılar, bunun yetersiz olduğunu belirterek üçüncü bir güdü sınıfı tanımlamışlardır.

3.6.1. Fizyolojik (Birincil) Güdüler

Bireyin sahip olduğu fizyolojik güdüler, onun hayatta kalabilmesini sağlayacak olanbiyolojik ihtiyaçları ifade etmektedir.Fizyolojik ihtiyaçlar kapsamında öncelikle; açlık, susuzluk, dinlenme ve uyku gibi ihtiyaçlardan söz edilebilir. Görüldüğü üzere bu ihtiyaçlar bireyin sahip olduğu biyolojik fonksiyonları neticesinde ortaya koyduğu fizyolojik güdülerdir (Manichander, 2016, s.46).

3.6.2. Sosyolojik (İkincil) Güdüler

Bireylerin yaşamları boyunca yaşadığı farklı geçişler ilk bakışta biyolojik olarak yorumlanmıştır (Giddens, 2008, s.215). Ne var ki insanın yaşam serüveni, biyolojik olduğu kadar da toplumsal niteliktedir. Sosyal güdüler, en baştan beri fizyolojik temelli güdülerden farklıdır, çünkü bu tür güdüler belirli bir fizyolojik kaynak olmadan sosyal sonuçlara yönelirler. Sosyal güdüler aynı zamanda nörofizyolojik bir alt yapıya sahiptir, ancak bu doğrudan homeostatik koşullarla ilişkili değildir ve kesinlikle deneyimlere dayanan bir Şey değildir. Sosyal güdüler arasında üyelik, saldırganlık, gç, özgecilik, başarı ve onay sayılabilir. Bu güdüler ortak temel özelliklere sahiptirler. Bu güdüler kültürle ilgili bir duygu ve düşünceyi içeren bir sistem oluştururlar. Bu sistemler normalde pasiftir, ancak belirli durumlar karşısında aktif hale gelirler ve duruma uygun eylemleri motive ederler (Kornadt, 2015, s.3).

3.6.3. Psikolojik (Genel) Güdüler

Psikolojik güdüler, sosyal temaslar yoluyla geliştirilmektedir.Psikolojik güdüler bireylerin mutluluğu için eşit derecede önemli olan ikincil, edinilmiş, sosyal ve öğrenilmiş motivasyonlar olarak bilinir.Psikolojik güdüler; refah, gç, prestij ihtiyaçı, güvenlik, statü gibi ikincil gçlere dayanır. Örneğin, para arzusu, birincil ve ikincil güdülerin memnuniyetini sağlayan ikincil bir gddr. Psikolojik güdüler yaş ve deneyim ile değişen psikolojik güdüleri ifade etmektedir. Bazı önemli ikincil güdüler:

- İlişki ihtiyacını (gülümseyen, sevgi, kucaklaşma, öpücük vb.)
- Başarı ihtiyacını (rekabetçi bir durumda zafer kazanma) ve
- İş motivasyonunu (organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan çalışan niteliği) içermektedir (Manichander, 2016, s.46).



4. LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE CAM TAVAN ALGISI İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Lojistik ve tedarik zinciri sektöründe kadınlar yeterince temsil edilememekte ve erkeklerle eşit fırsatlara sahip olamamaktadırlar. Bu sektörde kadınların özellikle yönetim kademesinde yeterince temsil edilememesi endişe yaratmaktadır. Çünkü bu durum onların motivasyonunu kırmakta iyi yetişmiş kadın personelden örgütün yeteri kadar yararlanamamasına yol açmaktadır. Yetişmiş kadın personelden yeteri kadar yararlanılmaması ise gerek örgütün gerekse ülke kaynaklarının boşa harcanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bu sektörün kadın çalışanları kendisine çekmesi, onları destekleyerek üst yönetim kademelerine getirmesi ve elde tutması gibi başarılı insan kaynağı stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda lojistik sektörünün iş-yaşam dengesi, cinsiyet eşitliği, kariyer olanakları açısından kadınlara pozitif ayrımcılık tanınması yani erkeklere göre daha iyi kariyer olanakları sağlaması gerekmektedir. Bu gibi stratejiler lojistik ve tedarik zinciri sektörünü kadınlar için daha cazip bir hale getirecektir. Kızışan rekabet ortamında kadın çalışanlar için bu sektörün sadece cazip hale getirilmesi yetmemekte, aynı zamanda onların motive olmasını sağlayacak çalışma ortamının da onlara sunulması gerekmektedir. Aksi takdirde kariyer basamakları engellenen bir kadın çalışan ne kadar nitelikli olursa olsun ondan istenen verim alınamayacak bu da örgütsel sonuçlara olumsuz bir şekilde yansımaya sebep olacaktır. Bu yüzden insan kaynakları uzmanları insan kaynakları stratejilerini cam tavan engellerini ortadan kaldıracak şekilde yeniden dizayn etmelidirler. Böylelikle bu sektör daha çekici ve problemsiz bir hale dönüşecektir. Sektörün çekici ve problemsiz bir hale getirmeye bir nebze katkı sağlayacağına inandığımız bu çalışmamızda cam tavan engeli ile motivasyon arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu ilişkiyi tespit etmek amacıyla Mersin İlinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan kadınların görüşlerine anket yöntemiyle yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, lojistik işletmelerinde yaşanan cam tavan algılarının motivasyon ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma ile işletme sahiplerinin ve yöneticilerin kadın çalışanların başarıya ulaşmalarını engelleyecek hayali duvarlara ve bu hayali duvarların yarattığı olumsuz sonuçlardan biri olan motivasyona ve bunlar arasındaki ilişkinin varlığına dikkatlerinin çekilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile kadın çalışanların karar noktalarına getirilerek onların motive edilmesinin örgüte performans ve verimlilik artışı gibi birçok olumlu sonuç kazandıracığı konusunda da işletme sahiplerine ve yöneticilere bir mesaj verilmek istenmektedir. Bu çalışmanın sektörün ivmelenmesine bir nebze de olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Mersin ilinin; liman, serbest bölge, demiryolu ve havayolu ulaşımı, güçlü tır filosu, geçmişten gelen lojistik kültürü, yetişmiş insan kaynağı, çok-modlu bağlantı kolaylığı gibi üstünlükleri bulunmaktadır. Ayrıca Mersin ili coğrafi konumu gereği Ortadoğu ve Doğu Akdeniz'in en önemli lojistik merkezidir. Bu nedenle Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan kadınlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çünkü Mersin ilinin sayılan bu üstünlüklerinden dolayı evreni en iyi temsil ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan 100 kadın çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma anketi Temmuz-2018'de gerçekleştirilmiş olup, araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırma kapsamında 100 kadın çalışandan veri elde edilmiş ancak anket bütünlüğü olmayan 5 anket değerlendirilmeden çıkartılmış ve örneklem hacmi 95 olarak saptanmıştır.

4.3. Metodoloji

Bu çalışmada cam tavan sendromu ile motivasyon alanında yapılan çalışmalarla ilgili ulusal ve uluslararası alanda yapılmış çalışmaları kapsayan kapsamlı bir literatür araştırması yapılmış ve bu konular hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Araştırmayı en iyi ifade edecek tarzda hipotezler öne sürülmüş ve öne sürülen bu hipotezlerin sınanması için gerekli olan verilerin toplanacağı örneklem belirlenmiştir. Ayrıca bu örneklemden veri elde etmek için gerekli olan ölçeklerde tespit edilmiştir. Örneklemden belirlenen ölçekler yardımıyla elektronik ortamda anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket; yaş, medeni durum, çalışma pozisyonu, aylık gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve iş deneyimi olmak üzere altı demografik sorudan ve 5'li Likert tipinde sorular içeren iki ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçekler cam tavan ölçeği ile motivasyon ölçeğidir. 5'li likert tipinde sorular içeren cam tavan ölçeğinde '1. Kesinlikle Katılmıyorum', '2. Katılmıyorum', '3. Kararsızım', '4. Katılıyorum' ve '5. Kesinlikle Katılıyorum' ifadelerini içermektedir. Yine 5'li likert tipinde sorular içeren motivasyon ölçeğinde ise '1. Kesinlikle Katılmıyorum', '2. Katılmıyorum', '3. Fikrim Yok', '4. Katılıyorum' ve '5. Kesinlikle Katılıyorum' ifadelerini içermektedir. Motivasyon ölçeği için; Mottaz (1985) tarafından geliştirilen Ertan ve Ağca (2008)'nin "Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme" başlıklı tezinde kullandıkları iş motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Cam tavan ölçeği için ise Irmak ve Budak (2010) tarafından geliştirilen 35 maddelik Türkçe ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin yapı geçerliği ve iç tutarlığı araştırma kapsamında test edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında tarama modeli kullanılmış olup araştırmanın kavramsal modeli Şekil 4.1’de ifade edilmiştir. Bu modele göre, araştırmanın bağımsız değişkeni cam tavan algısından, alt bağımsız değişkenleri ise cam tavan algısının üst yönetimden kaynaklanan engeller, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, aile hayatı, cinsiyet ayrımcılığı, mesleki ayırım, örgüt kültürü ve politikalar, informal iletişim ağları ile kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni motivasyon, alt bağımlı değişkenleri ise içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur. Araştırmanın amacı doğrultusunda bu değişkenler ve demografik faktörler kullanılarak 18 hipotez ileri sürülmüştür.



Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Hipotezler;

- H_{1a}:** Cam tavan algısı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1b}:** Cam tavan algısı ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1c}:** Cam tavan algısı ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1d}:** Cam tavan boyutlarının motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1e}:** Cam tavan boyutlarının içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1f}:** Cam tavan boyutlarının dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1m1}:** Cam tavan algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H_{1n1}:** Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{1m2}: Cam tavan algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1n2}: Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{1m3}: Cam tavan algısı aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1n3}: Motivasyon aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1m4}: Cam tavan algısı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1n4}: Motivasyon eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1m5}: Cam tavan algısı iş deneyimine göre farklılık göstermektedir.

H_{1n5}: Motivasyon iş deneyimine göre farklılık göstermektedir.

H_{1m6}: Cam tavan algısı çalışma pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1n6}: Motivasyon çalışma pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Veri Çözümleme Yöntemleri

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin sınanması için gerekli olan veriler, olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak elektronik ortamda anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğinin tespitinde; Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), iç tutarlılığının tespitinde güvenirlik analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi, farklılıkları saptamak amacıyla da Independent Sample T Testi ve One-Way ANOVA Testi kullanılmıştır.

4.5.1. Frekans Analizi

Tablo 4.1’de örneklemdaki çalışanlara ait betimleyici istatistikler yer almakta ancak araştırma konusunun özelliği gereğince sadece kadın çalışanlara uygulanması gerektiğinden bu istatistikler içerisinde cinsiyet değerlendirmesi bulunmamaktadır. Tabloda yer alan sonuçlara göre; örnekleme %55,8’lik bir çoğunlukla 26-35 yaş aralığında genç çalışanlar yer almaktadır. Araştırmaya katılan kadın çalışanların % 86,3’ünün üniversite mezunu olduğu, % 62,1’lik çoğunluğunun ise bekar olduğu görülmektedir. Çalışma süresi açısından incelendiğinde ise örneklemdaki kadın çalışanların %78,9’unun 1 yıldan daha fazla bir çalışma deneyimine sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.1: Betimleyici İstatistikler – 1

	Frekans	Yüzde Oranı	Kümülatif Yüzde
Yaş			
<i>25 ve altı</i>	22	% 23,1	% 23,1
<i>26-35</i>	53	% 55,8	% 78,9
<i>36-45</i>	14	% 14,7	% 93,6
<i>46-55</i>	5	% 5,3	% 98,9
<i>56 ve üstü</i>	1	% 1,1	% 100,0
Eğitim Durumu			
<i>Lise</i>	13	% 13,7	% 13,7
<i>Önlisans</i>	13	% 13,7	% 27,4
<i>Lisans</i>	45	% 47,3	% 74,7
<i>Yüksek Lisans</i>	22	% 23,2	% 97,9
<i>Doktora</i>	2	% 2,1	% 100,0
Medeni Durum			
<i>Evlü</i>	36	% 37,9	% 37,9
<i>Bekâr</i>	59	% 62,1	% 100,0
Çalışma Süresi			
<i>1 yıldan az</i>	20	% 21,0	% 21,0
<i>1-5 yıl</i>	43	% 45,2	% 66,2
<i>6-10 yıl</i>	19	% 20,0	% 86,2
<i>11-15 yıl</i>	5	% 5,3	% 91,5
<i>16-20 yıl</i>	5	% 5,3	% 96,8
<i>21 yıl ve üzeri</i>	3	% 3,2	% 100,0

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan çalışanlara yönelik betimleyici istatistiklerin devamı görülmektedir. Örneklemdaki çalışanların aylık gelir durumu incelendiğinde, aylık gelirin hemen hemen homojen bir dağılım gösterdiği, herhangi bir gelir aralığına ilişkin baskınlığın olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte asgari ücret düzeyinde ve daha düşük düzeyde aylık gelire sahip çalışan oranının %36,8 olduğu belirlenmiştir. Çalışma pozisyonu açısından değerlendirildiğinde ise kadın çalışanların %30,5’inin memur, % 20’sinin yönetici, %16,8’inin işçi, geriye kalanların ise çeşitli departmanlarda görev yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. 2: Betimleyici İstatistikler – 2

	Frekans	Yüzde Oranı	Kümülatif Yüzde
Aylık Gelir Durumu			
<i>1500 TL ve daha az</i>	14	% 14,7	% 14,7
<i>1501 TL - 2000TL</i>	21	% 22,1	% 36,8
<i>2001 TL - 3000 TL</i>	23	% 24,2	% 61,0
<i>3001 TL - 4000 TL</i>	20	% 21,1	% 82,1
<i>4001 TL ve üzeri</i>	17	% 17,9	% 100,0
Çalışma Pozisyonu			
<i>Yönetici</i>	19	% 20,0	% 20,0

<i>Yurtiçi Lojistik Operasyon Elemanı</i>	7	% 7,3	% 27,3
<i>Yurtdışı Lojistik Operasyon Elemanı</i>	3	% 3,2	% 30,5
<i>Dokümantasyon Elemanı</i>	5	% 5,2	% 35,7
<i>Memur</i>	29	% 30,5	% 66,2
<i>Şef</i>	3	% 3,2	% 69,4
<i>Yurtiçi Satış Elemanı</i>	3	% 3,2	% 72,6
<i>Yurtdışı Satış Elemanı</i>	3	% 3,2	% 75,8
<i>Fiyatlandırma Elemanı</i>	4	% 4,2	% 80,0
<i>İşçi</i>	16	% 16,8	% 96,8
<i>Diğer</i>	3	% 3,2	% 100,0

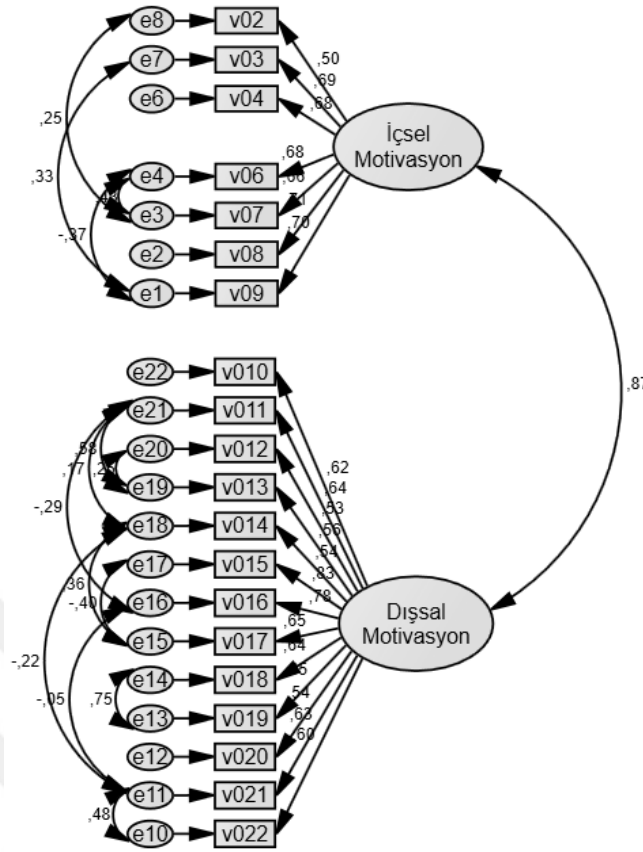
4.5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, 9 madde içsel motivasyon ve 13 madde dışsal motivasyon olmak üzere toplam 22 maddeden oluşan motivasyon ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 4.3'te ifade edilmiştir.

Tablo 4. 3: Motivasyon Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	P	χ^2 / df	RMSEA	CFI	IFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	242,964	0,000	1,568	0,07	0,921	0,923	0,07	0,813	0,820

Tablo 4.3'te yer alan önerilen uyum değerleri incelendiğinde; ki-kare değeri 242,964; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,07; GFI değeri 0,820; ki-kare/serbestlik derecesi 1,568; IFI değeri 0,923; SRMR değeri 0,07; CFI değeri 0,921 ve NFI değeri 0,813 olarak saptanmıştır. Şekil 4.2'de test edilen motivasyon ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



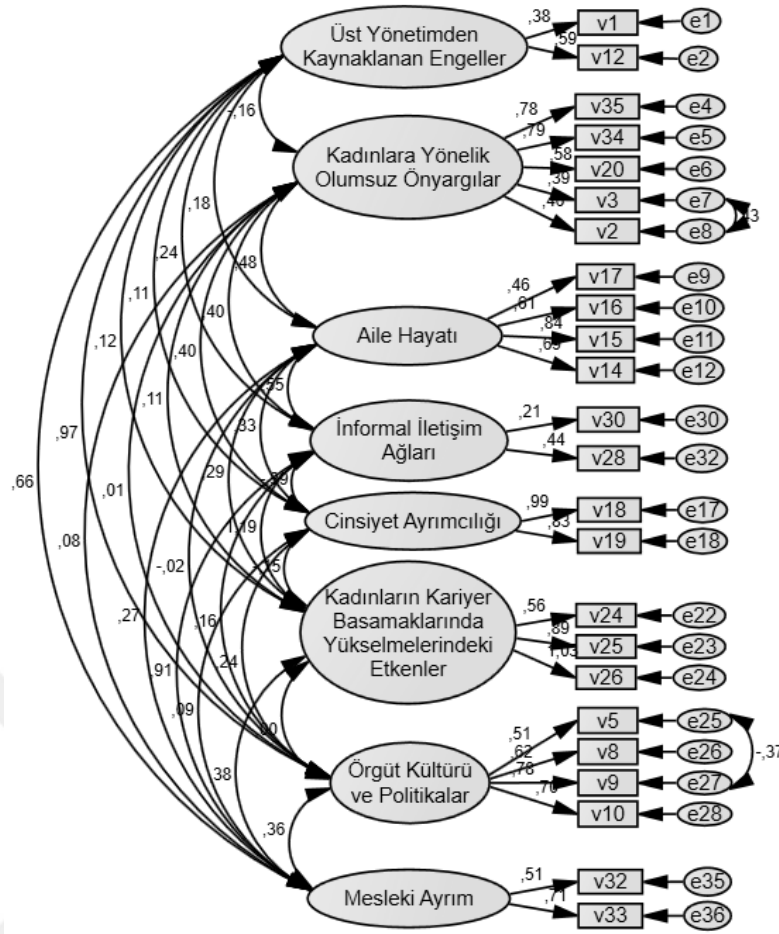
Şekil 4.2: Motivasyon Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

3 madde üst yönetimden kaynaklanan engeller, 5 madde kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, 5 madde aile hayatı, 7 madde cinsiyet ayrımcılığı, 4 madde kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler, 5 madde örgüt kültürü ve politikalar, 3 madde informal iletişim ağları, 1 madde mentorluk ve 2 madde mesleki ayırım olmak üzere toplam 35 maddeden oluşan cam tavan ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 4.4'te ifade edilmiştir.

Tablo 4.4: Cam Tavan Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	P	χ^2 / df	RMSEA	CFI	IFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	294,182	0,001	1,325	0,05	0,915	0,920	0,08	0,739	0,814

Tablo 4.4'te yer alan önerilen uyum değerleri incelendiğinde; ki-kare değeri 294,182; p değeri 0,001; RMSEA değeri 0,05; CFI değeri 0,915; ki-kare/serbestlik derecesi 1,325; IFI değeri 0,920; SRMR değeri 0,08; GFI değeri 0,814 ve NFI değeri 0,739 olarak saptanmıştır. Şekil 4.3'te test edilen cam tavan ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



Şekil 4.2: Cam Tavan Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Tablo 4.3'te ifade edilen motivasyon ölçeğine ait önerilen uyum değerleri ile Tablo 4.4'te ifade edilen cam tavan ölçeğine ait önerilen uyum değerlerinin Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003) tarafından yayımlanan uyum iyiliği istatistiklerine uygun olduğu ve araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır.

Doğrulamalı Faktör Analizi sonrasında motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon boyutundan 2 madde çıkartılmıştır. Cam tavan ölçeğinin ise 1 maddelik mentorluk boyutu iptal edilmiş, üst yönetimden kaynaklanan engeller boyutundan 1 madde, aile hayatı boyutundan 1 madde, örgüt kültürü ve politikalar boyutundan 1 madde, cinsiyet ayrımcılığı boyutundan 5 madde, kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutundan 1 madde ve informal iletişim ağları boyutundan ise 1 madde çıkartılmıştır. Yapısal geçerliği sağlanan bu ölçeklere yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.5'te ifade edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı motivasyon ölçeği için 0.926, içsel motivasyon boyutu için 0.848, dışsal motivasyon için 0.899, cam tavan ölçeği için 0.751, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar boyutu için 0.726, aile hayatı boyutu için 0.719, cinsiyet ayrımcılığı boyutu için 0.890, kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutu için 0.814, örgüt kültürü ve politikalar boyutu için 0.711 olarak

saptanmış, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan bu ölçek ve boyut yapılarının iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak, Cronbach's Alpha katsayısı cam tavan ölçeğinin informal iletişim ağları boyutu için 0.010, üst yönetimden kaynaklanan engeller boyutu için 0.331, mesleki ayırım boyutu için ise 0.482 olarak belirlenmiş ve bu boyutların iç tutarlılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak da ileri istatistiksel analizlerde bu boyutlar değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 4. 4: Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Motivasyon Ölçeği</i>	0.926	20
* <i>İçsel Motivasyon</i>	0.848	7
* <i>Dışsal Motivasyon</i>	0.899	13
<i>Cam Tavan Ölçeği</i>	0.751	24
* <i>Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller</i>	0.331	2
* <i>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</i>	0.726	5
* <i>Aile Hayatı</i>	0.719	4
* <i>Cinsiyet Ayrımcılığı</i>	0.890	2
* <i>Mesleki Ayırım</i>	0.482	2
* <i>Örgüt Kültürü ve Politikalar</i>	0.711	4
* <i>İnformel İletişim Ağları</i>	0.010	2
* <i>Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler</i>	0.814	3

4.5.3. Normallik Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere yönelik gerçekleştirilen normallik testi sonucunda saptanan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri Tablo 4.6'da ifade edilmiştir.

Tablo 4.5: Normallik Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
<i>Motivasyon</i>	0.045	95	0.200	0.980	95	0.161
* <i>İçsel Motivasyon</i>	0.080	95	0.163	0.962	95	0.008
* <i>Dışsal Motivasyon</i>	0.058	95	0.200	0.987	95	0.478
<i>Cam Tavan</i>	0.082	95	0.128	0.959	95	0.005
* <i>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</i>	0.101	95	0.018	0.958	95	0.004
* <i>Cinsiyet Ayrımcılığı</i>	0.254	95	0.000	0.896	95	0.000
* <i>Aile Hayatı</i>	0.087	95	0.072	0.978	95	0.109
* <i>Örgüt Kültürü ve Politikalar</i>	0.089	95	0.063	0.981	95	0.194
* <i>Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler</i>	0.223	95	0.000	0.877	95	0.000

Örnekleme büyüklüğü nedeniyle Tablo 4.6’da yer alan Kolmogorov-Smirnov değerleri dikkate alındığında; bütünlük olarak motivasyon ölçeğinden ve bu ölçeğin alt boyutlarından elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Cam tavan ölçeği incelendiğinde; ölçeğin genelinden ve aile hayatı boyutu ile örgüt kültürü ve politikalar boyutundan elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizine göre normal dağılım göstermeyen; cinsiyet ayrımcılığı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ve kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutlarına ilişkin kurtosis (basıklık) ve skewness (çarpıklık) değerleri Tablo 4.7’de detaylandırılmıştır. George ve Mallery’nin (2003) sınıflandırmasına göre bu boyutlardan elde edilen verilere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu, bu nedenle de ilgili ölçek boyutlarının da normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 4. 6: Normallik Testine Ait Betimleyici İstatistikler

		Statistic	Std. Error
* <i>Cinsiyet Ayrımcılığı</i>	<i>Skewness</i>	-0.562	0.247
	<i>Kurtosis</i>	-0.260	0.490
* <i>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</i>	<i>Skewness</i>	0.530	0.247
	<i>Kurtosis</i>	-0.008	0.490
* <i>Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler</i>	<i>Skewness</i>	-1.125	0.247
	<i>Kurtosis</i>	1.542	0.490

4.5.3. Korelasyon Analizi

Tablo 4.8’de araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu tabloya göre; cam tavan algısı ile motivasyon ve motivasyonun dışsal boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Cam tavan algısı ile içsel motivasyon arasında ise istatistiksel olarak hiçbir ilişki saptanmamıştır. Cam tavan algısının alt boyutları incelendiğinde; motivasyon ile cam tavan algısının; cinsiyet ayrımcılığı, aile hayatı, örgüt kültürü ve politikalar boyutları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7: Korelasyon Analizi Sonuçları

		<i>Motivasyon</i>	<i>İçsel Motivasyon</i>	<i>Dışsal Motivasyon</i>
<i>Cam Tavan Algısı</i>	Pearson Cor.	-0.216	-0.141	-0.226
	Sig. (2-tailed)	0.036*	0.172**	0.028*
<i>- Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</i>	Pearson Cor.	-0.055	0.154	0.015
	Sig. (2-tailed)	0.597**	0.135**	0.888**
<i>- Cinsiyet Ayrımcılığı</i>	Pearson Cor.	0.223	-0.164	-0.220

	Sig. (2-tailed)	0.030*	0.112**	0.032*
- Aile Hayatı	Pearson Cor.	-0.221	0.170	0.217
	Sig. (2-tailed)	0.032*	0.100**	0.035*
- Örgüt Kültürü ve Politikalar	Pearson Cor.	-0.368	0.298	0.361
	Sig. (2-tailed)	0.000*	0.003*	0.000*
- Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler	Pearson Cor.	0.175	-0.227	-0.141
	Sig. (2-tailed)	0.090**	0.027*	0.173**

*p<0.05, **p>0.05

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda içsel motivasyon ile cam tavan algısının boyutları incelendiğinde; örgüt kültürü ve politikalar boyutu ile içsel motivasyon boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde, kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutu ile içsel motivasyon boyutu arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ile cam tavan algısının boyutları incelendiğinde ise aile hayatı ile örgüt kültürü ve politikalar boyutlarıyla dışsal motivasyon arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde, cinsiyet ayrımcılığı ile dışsal motivasyon arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4.5.4. Regresyon Analizi

Tablo 4.9’da motivasyon ile cam tavan algısının boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizinin ANOVA sonuçları görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan modelin anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olması nedeniyle modelin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 4.8: Motivasyon & Cam Tavan Algısı – ANOVA

	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Motivasyon	Regression	3324.873	664.975	
	Residual	11338.116	127.395	5.220
	Toplam	14662.989		0.000

Enter yöntemiyle gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 4. 10’da ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; motivasyondaki değişimin %18,3’ünü cam tavan algısının üç boyutundaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre motivasyonun alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

“Motivasyon = 32.905 + (0.921 x Aile Hayatı) + (1.258 x Örgüt Kültürü ve Politikalar) - (0.961 x Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler)”

Tablo 4.9: Motivasyon & Cam Tavan Algısı-Model

	Cam Tavan Algısı	β	t	Sig.	R ²	Adjusted R ²
<i>Motivasyon</i>	<i>Constant</i>	32.905	3.252	0.002		
	<i>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</i>	-0.244	-0.717	0.475		
	<i>Aile Hayatı</i>	0.921	2.548	0.013	0.277	0.183
	<i>Cinsiyet Ayrımcılığı</i>	-0.170	-0.243	0.809		
	<i>Örgüt Kültürü ve Politikalar</i>	1.258	3.691	0.000		
	<i>Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler</i>	-0.961	-2.015	0.047		

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüle göre; cam tavan algısının aile hayatı boyutundaki 1 birimlik artışın motivasyon üzerinde 0.921 birimlik bir artışa ve örgüt kültürü ve politikalar boyutundaki 1 birimlik artışın motivasyon üzerinde 1.258 birimlik bir artışa neden olduğu, cam tavan algısının kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutundaki 1 birimlik artışın ise motivasyon üzerinde 0.961 birimlik bir azalışa neden olduğu belirlenmiştir. Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ile cinsiyet ayrımcılığı boyutlarının ise diğer cam tavan algısı boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4.11’de motivasyonun içsel boyutu ile cam tavan algısının boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizinin ANOVA sonuçları görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan modelin anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olması nedeniyle modelin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 4.10: İçsel Motivasyon & Cam Tavan Algısı- ANOVA

	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
<i>İçsel Motivasyon</i>	Regression	286.417	57.283	
	Residual	1309.204	14.710	3.894
	Toplam	1595.621		0.000

Enter yöntemiyle gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.12’de ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; içsel motivasyondaki değişimin %13,3’ünü cam tavan algısının iki boyutundaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre içsel motivasyonun alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

“İçsel Motivasyon = 9.817 + (0.341 x Örgüt Kültürü ve Politikalar) - (0.392 x Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler)”

Tablo 4. 11: İçsel Motivasyon & Cam Tavan Algısı- Model

	Cam Tavan Algısı	β	t	Sig.	R ²	Adjusted R ²
<i>İçsel Motivasyon</i>	<i>Constant</i>	9.817	2.855	0.005		
	<i>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</i>	0.070	0.604	0.547		
	<i>Aile Hayatı</i>	0.219	1.784	0.078	0.180	0.133
	<i>Cinsiyet Ayrımcılığı</i>	0.081	0.340	0.735		
	<i>Örgüt Kültürü ve Politikalar</i>	0.341	2.939	0.004		
	<i>Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler</i>	-0.392	-2.417	0.018		

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüle göre; cam tavan algısının örgüt kültürü ve politikalar boyutundaki 1 birimlik artışın içsel motivasyon üzerinde 0.341 birimlik bir artışa neden olduğu, cam tavan algısının kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutundaki 1 birimlik artışın ise içsel motivasyon üzerinde 0.392 birimlik bir azalışa neden olduğu belirlenmiştir. Aile hayatı, kadınlara yönelik olumsuz önyargılar ve cinsiyet ayrımcılığı boyutlarının ise diğer cam tavan algısı boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4.13'te motivasyonun dışsal boyutu ile cam tavan algısının boyutlarına yönelik çoklu regresyon analizinin ANOVA sonuçları görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda; oluşturulan modelin anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle modelin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği belirlenmiştir.

Tablo 4. 12: Dışsal Motivasyon & Cam Tavan Algısı - ANOVA

	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
<i>Dışsal Motivasyon</i>	Regression	1773.063	354.613	
	Residual	6402.621	71.940	4.929
	Toplam	8175.684		0.000

Enter yöntemiyle gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.14'de ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; dışsal motivasyondaki değişimin %17,3'ünü cam tavan algısının iki boyutundaki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre dışsal motivasyonun alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

“Dışsal Motivasyon = 23.088 + (0.702 x Aile Hayatı) + (0.918 x Örgüt Kültürü ve Politikalar)”

Tablo 4.13: Dışsal Motivasyon & Cam Tavan Algısı - Model

	Cam Tavan Algısı	β	t	Sig.	R ²	Adjusted R ²
<i>Dışsal Motivasyon</i>	<i>Constant</i>	23.088	3.036	0.003		
	<i>Kadınlara Yönelik Olumsuz Önyargılar</i>	-0.314	-1.227	0.223		
	<i>Aile Hayatı</i>	0.702	2.584	0.011	0.217	0.173
	<i>Cinsiyet Ayrımcılığı</i>	-0.252	-.477	0.635		
	<i>Örgüt Kültürü ve Politikalar</i>	0.918	3.582	0.001		
	<i>Kadınların Kariyer Basamaklarında Yükselmelerindeki Etkenler</i>	-0.570	-1.588	0.116		

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüle göre; cam tavan algısının aile hayatı boyutundaki 1 birimlik artışın dışsal motivasyon üzerinde 0.702 birimlik bir artışa, örgüt kültürü ve politikalar boyutundaki 1 birimlik artışın ise içsel motivasyon üzerinde 0.918 birimlik bir artışa neden olduğu saptanmıştır. Kadınlara yönelik olumsuz önyargılar, cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutlarının ise diğer cam tavan algısı boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

4.5.5. Independent-Sample T Testi

Tablo 4.15’de kadın çalışanların motivasyon düzeyi ve cam tavan algısı ile medeni durumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; her iki analiz sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin de 0.05’ten büyük olduğu, dolayısıyla da kadın çalışanların cam tavan algısının ve motivasyon düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 4.14: Cam Tavan & Motivasyon / Medeni Durum

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Cam Tavan Algısı	Equal variances assumed	0.146	0.703	-0.053	93	0.958	-0.06403	1.21661
	Equal variances not assumed			-0.053	75.768	0.958	-0.06403	1.20806
Motivasyon Düzeyi	Equal variances assumed	1.239	0.269	-1.489	93	0.140	-3.90819	2.62444
	Equal variances not assumed			-1.441	66.494	0.154	-3.90819	2.71210

4.5.6. One-Way ANOVA Testi

Tablo 4.16’da araştırmaya katılanların yaşı ile motivasyon düzeyi ve cam tavan algısı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; her iki analiz sonucunda da anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve motivasyon düzeyi ile cam tavan algısının kadın çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.15: Cam Tavan & Motivasyon / Yaş

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Cam Tavan Algısı	25 ve altı	22	43.8636	4.92124	1.04921	0.403	0.806
	26-35	53	43.6604	6.19536	0.85100		
	36-45	14	41.7857	6.22870	1.66469		
	46-55	5	44.8000	1.92354	0.86023		
	56 ve üstü	1	43.0000	.	.		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Motivasyon Düzeyi	25 ve altı	22	73.6818	12.62419	2.69149	2.424	0.054
	26-35	53	74.4340	10.70498	1.47044		
	36-45	14	75.8571	16.36063	4.37256		
	46-55	5	91.2000	9.85901	4.40908		
	56 ve üstü	1	68.0000	.	.		

Tablo 4.17’de cam tavan algısı ve motivasyon düzeyi ile araştırmaya katılan kadın çalışanların eğitim durumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; her iki analiz sonucunda da anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve motivasyon düzeyi ile cam tavan algısının örneklemdeki kadın çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.16: Cam Tavan & Motivasyon / Eğitim Düzeyi

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Cam Tavan Algısı	Lise	13	41.9231	3.83974	1.06495	1.075	0.374
	Önlisans	13	45.0769	4.62712	1.28333		
	Lisans	45	43.5333	5.11504	.76251		
	Yüksek Lisans	22	43.9091	7.03670	1.50023		
	Doktora	2	37.5000	17.67767	12.50000		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Motivasyon Düzeyi	Lise	13	80.2308	13.67573	3.79297	0.910	0.462
	Önlisans	13	71.4615	11.70908	3.24751		
	Lisans	45	74.6000	11.55304	1.72223		
	Yüksek Lisans	22	75.6364	13.62611	2.90510		
	Doktora	2	79.5000	19.09188	13.50000		

Tablo 4.18’de araştırmaya katılan kadın çalışanların iş deneyimi süresi ile cam tavan algısı ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; her iki analiz sonucunda da anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu görülmektedir. Buna göre; motivasyon düzeyi ile cam tavan algısının örneklemdaki kadın çalışanların iş deneyimi süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.17: Cam Tavan & Motivasyon / İş Deneyimi

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Cam Tavan Algısı	<i>1 yıldan az</i>	20	43.6500	5.81536	1.30035	0.399	0.849
	<i>1-5 yıl</i>	43	43.6512	5.54584	.84573		
	<i>6-10 yıl</i>	19	42.1579	7.21313	1.65481		
	<i>11-15 yıl</i>	5	46.0000	4.12311	1.84391		
	<i>16-20 yıl</i>	5	43.8000	3.96232	1.77200		
	<i>21 yıl ve üzeri</i>	3	43.6667	2.08167	1.20185		
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Motivasyon Düzeyi	<i>1 yıldan az</i>	20	72.7500	10.15602	2.27096	1.788	0.123
	<i>1-5 yıl</i>	43	74.8605	11.75460	1.79256		
	<i>6-10 yıl</i>	19	74.4211	14.71324	3.37545		
	<i>11-15 yıl</i>	5	74.6000	14.62190	6.53911		
	<i>16-20 yıl</i>	5	90.2000	9.75705	4.36348		
	<i>21 yıl ve üzeri</i>	3	98.0000	6.00000	3.46410		

Tablo 4.19’da örneklemdaki kadın çalışanların aylık gelir düzeyi ile cam tavan algısı ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; anlamlılık değerinin her iki analiz sonucunda da 0.05’ten büyük olmasından dolayı, motivasyon düzeyi ile cam tavan algısının aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.18: Cam Tavan & Motivasyon / Aylık Gelir Düzeyi

		N	Mean	Sd	Std. Error	F	Sig.
Cam Tavan Algısı	<i>1500 TL ve daha az</i>	14	45.4286	3.20371	0.85623	0.892	0.472
	<i>1501-2000</i>	21	42.9524	6.68937	1.45974		
	<i>2001-3000</i>	23	43.8261	5.65406	1.17895		
	<i>3001-4000</i>	20	43.8000	5.03253	1.12531		
	<i>4001 ve üzeri</i>	17	41.7059	6.83525	1.65779		
		N	Mean	Sd	Std. Error	F	Sig.
Motivasyon Düzeyi	<i>1500 TL ve daha az</i>	14	75.3571	6.75514	1.80539	1.272	0.287
	<i>1501-2000</i>	21	71.7143	13.95042	3.04423		
	<i>2001-3000</i>	23	75.4783	11.61844	2.42261		
	<i>3001-4000</i>	20	74.2000	14.96171	3.34554		
	<i>4001 ve üzeri</i>	17	80.6471	11.46702	2.78116		

Tablo 20’de motivasyon düzeyi ve cam tavan algısı ile örneklemdaki kadınların çalışma pozisyonu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; her iki analiz sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin de 0.05’ten büyük olduğu, dolayısıyla da kadın çalışanların cam tavan algısının ve motivasyon düzeyinin çalışma pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 4.19: Cam Tavan & Motivasyon / Çalışma Pozisyonu

		N	Mean	Sd	Std.	F	Sig.
Cam Tavan Algısı	<i>Yönetici</i>	19	44.2105	7.74295	1.77635	0.343	0.966
	<i>Yurtiçi Lojistik Operasyon Elemanı</i>	7	45.1429	4.41318	1.66803		
	<i>Yurtdışı Lojistik Operasyon Elemanı</i>	3	45.3333	6.42910	3.71184		
	<i>Dokümantasyon Elemanı</i>	5	43.0000	6.36396	2.84605		
	<i>Memur</i>	29	42.4483	5.95571	1.10595		
	<i>Şef</i>	3	41.3333	7.50555	4.33333		
	<i>Yurtiçi Satış Elemanı</i>	3	42.0000	1.00000	0.57735		
	<i>Yurtdışı Satış Elemanı</i>	3	42.0000	4.58258	2.64575		
	<i>Fiyatlandırma Elemanı</i>	4	43.0000	3.55903	1.77951		
	<i>İşçi</i>	16	44.6250	4.67440	1.16860		
	<i>Diğer</i>	3	43.6667	0.57735	0.33333		
Motivasyon Düzeyi	<i>Yönetici</i>	19	79.0000	12.37381	2.83875	1.523	0.145
	<i>Yurtiçi Lojistik Operasyon Elemanı</i>	7	70.0000	15.31883	5.78997		
	<i>Yurtdışı Lojistik Operasyon Elemanı</i>	3	75.6667	21.22106	12.25198		
	<i>Dokümantasyon Elemanı</i>	5	77.4000	15.83667	7.08237		
	<i>Memur</i>	29	71.2069	12.05754	2.23903		
	<i>Şef</i>	3	88.3333	10.21437	5.89727		
	<i>Yurtiçi Satış Elemanı</i>	3	76.6667	17.61628	10.17076		
	<i>Yurtdışı Satış Elemanı</i>	3	86.0000	8.71780	5.03322		
	<i>Fiyatlandırma Elemanı</i>	4	67.0000	14.89966	7.44983		
	<i>İşçi</i>	16	75.9375	5.93822	1.48456		
	<i>Diğer</i>	3	82.0000	4.35890	2.51661		

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bugüne kadar araştırmacılar cam tavan konusuna sistematik bir problem ya da bireysel bir motivasyon problemi olarak bakmışlardır. Cam tavan sendromuna bireysel bir motivasyon problemi olarak bakan birçok yerli ve yabancı bilim adamları bugüne kadar cam tavan sendromunun motivasyon düşüklüğüne neden olduğunu gösteren birçok araştırma yapmışlardır. Ayrıca bu bilim adamları motivasyon düşüklüğüne neden olan cam tavan algısının motivasyon ile olan ilişkisinin yönünü ve şiddetini tespit etmeye yönelik çalışmalarda da bulunmuşlardır. Daha önce yapılmış bu araştırmaların bir de lojistik sektöründe çalışan kadınlar için nasıl bir sonuç verdiğini yani bu sonuçların lojistik sektöründe çalışan kadınlar tarafından nasıl algılandığını araştırmak amacıyla yaptığımız bu çalışmada, cam tavan algısının kadın çalışanların motivasyonu üzerinde olumsuz bir etki yaratıp yaratmadığı, eğer böyle bir etki var ise bu etkinin şiddetinin ve yönünün ne olduğunun konusuyine bu araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Ayrıca bu araştırma kapsamında örgütler için olumsuz sonuç doğuran cam tavan algısının giderilmesine yönelik sektör otoritelerine de çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

Eğitim seviyesinin her geçen gün yükselmesi ve iş dünyasında yaşanan insan haklarına yönelik gelişmeler kadınların iş hayatında daha fazla söz sahibi olmalarını ve üst düzey yönetici pozisyonlarına yükselmelerini sağlamıştır. Bütün bu olumlu gelişmelere rağmen hala bu sektörde çalışan kadın üst düzey yönetici sayısı istenilen seviyeye ulaşamamıştır. Bu nedendir ki bu duruma neden olan etkenlerden biri olduğunu düşündüğümüz cam tavan algısının motivasyon üzerindeki etkisi ve bu etkinin yönü ve şiddeti bu çalışmada incelenmiş, ve bu çalışmanın amacına yönelik olarak yapılan; frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile Independent-Sample T Testi ve One-Way ANOVA analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Öncelikle çalışanların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla yapılan frekans analizi sonucunda örnekleme %55,8'lik bir çoğunlukla 26-35 yaş aralığında çalışan genç kadın çalışanların oluşturduğu, katılımcıların %86,3'ünün üniversite mezunu olduğu ve bu katılımcıların %62,1'lik bir çoğunluğunun ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süresi açısından incelendiğinde ise örnekleme kadını çalışanların %78,9'unun bir yıldan daha fazla bir çalışma deneyimine sahip olduğu saptanmıştır. Aylık gelir durumuna göre bakıldığında ise örneklemin hemen hemen homojen bir dağılım gösterdiği, herhangi bir gelir aralığına ilişkin baskınlığın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte asgari ücret düzeyinde ve daha düşük düzeyde aylık gelire sahip çalışan oranının ise %36,8 olduğu tespit edilmiştir. Çalışma pozisyonu açısından değerlendirildiğinde kadın çalışanların %30'unun memur, %20'sinin yönetici, %16,8'inin işçi olduğu, geriye kalanların ise çeşitli departmanlarda görev yaptığı tespit edilmiştir.

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda cam tavan algısı ile motivasyon arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç çalışanların motivasyonuna cam tavan algısından daha çok

diğer dışsal birçok faktörün etki ettiğini göstermektedir. Ayrıca bu sonuç bu sektörde çalışan kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerinden daha çok diğer dışsal motivasyon kaynaklarının (ücret, iş-aile dengesi, arkadaşlık ortamı, yan ödemeler, iş güvencesi vs.) onları motive ettiğini göstermektedir.

Cam tavan algısının motivasyonun alt boyutlarıyla olan ilişkisinin incelendiği korelasyon analizi sonucunda ise motivasyonun dışsal alt boyutu ile cam tavan algısı arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanırken, motivasyonun diğer alt boyutu olan içsel motivasyon ile cam tavan algısı arasında ise istatistiksel olarak herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Çıkan bu sonuçlar cam tavan algısının kadın çalışanların terfi durumunu etkilemesi nedeniyle motivasyonun sadece dışsal boyutuyla ilgili bir kavram olduğunu göstermektedir. Cam tavan sendromu kadın çalışanların terfi durumunu etkileyerek yani onların dışsal motivasyonunu etkileyerek, çalışanların dışsal motivasyonundan kaynaklı motivasyon düzeylerini düşürmektedir.

Cam tavan algısının alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer korelasyon analizi sonucunda ise cam tavan algısının; cinsiyet ayrımcılığı, aile hayatı, örgüt kültürü ve politikaları alt boyutlarının motivasyonla negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar kadın çalışanların motivasyonunun düşük çıkmasında; bir kadın çalışanın işyerinde cinsiyet ayrımcılığına uğramasının ya da bu durumu hissetmesinin, iş ile aile hayatı arasında bir denge kuramamasının, örgüt kültürünün ve uygulanan politikaların cinsiyet ayrımcılığını destekler nitelikte olmasının etkili olduğunu göstermektedir.

Cam tavan algısının alt boyutlarının motivasyonun içsel boyutuyla olan ilişkisinin incelendiği bir diğer korelasyon analizi sonucunda ise; cam tavan algısının alt boyutları olan; örgüt kültürü ve politikalar boyutu ile içsel motivasyon boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde, kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutu ile içsel motivasyon boyutu arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar bir örgütün kültürünün ve uyguladığı politikaların kadın çalışanların üst düzey yöneticiliğe yükselmelerini destekler nitelikte olduğunda kadın çalışanların içsel motivasyon düzeyinin artacağını, tersi durumunda ise azalacağını göstermektedir. Yani kadın çalışanların desteklendiği bir kültüre ve politikalara sahip bir kurumda çalışan kadın çalışanlar örgüt içerisinde kişisel yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı bulabilecek dolayısıyla işlerinden duydukları tatmin düzeyi artacaktır. Kadın çalışanların eğitim düzeyinin düşüklüğü, deneyim eksikliği, performansta görülen düşüklük ve iş arkadaşlarına göre daha fazla çalışmama gibi durumlar onların var olan yeteneklerini yeterince ortaya koyamamalarına ve dolayısıyla içsel motivasyonlarının azalmasına yol açmaktadır.

Yine yapılan korelasyon analizi sonucunda dışsal motivasyon ile cam tavan algısının aile hayatı, örgüt kültürü ve politikalar boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptlanırken, cinsiyet ayrımcılığı ile dışsal motivasyon arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptlanmıştır. Kadın çalışanların hem ev işleri, hem de anne olmalarından dolayı taşıdıkları sorumluluk gereği aile hayatı ile iş hayatı arasında bir denge

kurmaları gerekmektedir. Kurulan bu dengenin kadın çalışanların içsel motivasyonunu artırdığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan da görülmektedir. Yine araştırmadan elde edilen bu sonuçlar cinsiyet ayrımcılığında görülen artışın dışsal motivasyon faktörlerinden biri olan terfi sisteminin kadınlar aleyhine işlemesine ve dolayısıyla onların dışsal motivasyonunun düşmesine neden olacağını göstermektedir.

Cam tavan algısının alt boyutlarıyla motivasyon arasında yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre ise motivasyondaki değişimin %18,3'ünü cam tavan algısının; aile hayatı, örgüt kültürü ve politikalar ile kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler olmak üzere üç boyutundaki değişimin açıkladığı görülmektedir.

Cam tavan algısının alt boyutlarıyla içsel motivasyon arasında yapılan bir diğer çoklu regresyon analizi sonucuna göre ise içsel motivasyondaki değişimin %13,3'ünü cam tavan algısının; örgüt kültürü ve politikalar ile kariyer basamaklarında yükselmelerindeki etkenler boyutu olmak üzere iki boyutundaki değişimin açıkladığı belirlenmiştir.

Cam tavan algısının alt boyutlarıyla dışsal motivasyon arasında yapılan bir diğer çoklu regresyon analizi sonucuna göre ise dışsal motivasyondaki değişimin %17,3'ünü cam tavan algısının; aile hayatı ile örgüt kültürü ve politikalar boyutu olmak üzere iki boyutundaki değişimin açıkladığı belirlenmiştir.

Yapılan Independent-Sample T Testi sonuçlarına göre ise kadın çalışanların cam tavan algısının ve motivasyon düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Yapılan One-Way ANOVA Testi sonucuna göre ise çalışanların cam tavan algısının ve motivasyon düzeyinin eğitim durumuna, iş deneyimine, aylık gelir düzeyine ve çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gerek yapılan Independent-Sample T Testi, gerekse One-Way ANOVA analizi sonuçlarından elde edilen bulgular cam tavan algısının ve cam tavan algısının etkilediği motivasyonun kadın çalışanların demografik özelliklerinden değil, onların çalıştığı kurumdaki yönetsel uygulamalardan kaynaklı olduğunu göstermektedir.

Bir örgüt içerisinde kadın çalışanlar tarafından algılanan cam tavan algısının onların motivasyonuna olumsuz yönde bir etki yaptığını yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan tespit edilmiştir. Örgüt için istenmeyen sonuçlar doğuran cam tavan algısının motivasyon üzerinde yarattığı bu olumsuz etkiyi yok etmek amacıyla örgütler yani karar alıcılar birtakım önlemler almak zorundadırlar. Bu önlemler kapsamında karar alıcılar; kadın çalışanlarının kişisel gelişimlerini sağlayacak şekilde mesleki eğitimlere ve lisansüstü eğitimlere çalışanlarını yönlendirmeli, ayrıca kadın çalışanlara rol model olacak başarılı kadın yöneticilerin mentorluk desteğinin diğer kadın çalışanlara sağlanmasını temin etmelidir. Yine bu süreçte erkek egemen iletişim ağlarının sonlandırılması ve kadına en azından bazı konularda pozitif ayrımcılık yapılması gerekmektedir. Ayrıca çocuklu kadın çalışanların iş kalitelerini artıracak kreş gibi destek faaliyetlerin de hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Gelecekte cam tavan algısı üzerine çalışma yapacak araştırmacılara cam tavan algısı ile ilişki içerisinde olduğu dşnlen daha önce çalışılmamış özellikle de yönetim literatürüne yeni girmiş bazı kavramlarla cam tavan algısının bağlantısının incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmada incelenen konunun cam tavan algısı olması ve cam tavan algısının kendine has özelliğinden dolayı çalışmanın örnekleminin sadece kadın çalışanlardan oluşması bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmuştur.



Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması; Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümünde, “CAM TAVAN SENDROMU İLE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Kader YANMAZ

Tarsus Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
kadertuzel@hotmail.com

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekâr

2. Yaşınız:

- () 25 ve altı
() 26-35
() 36-45
() 46-55
() 56 ve üstü

3. Eğitim Durumunuz:

- () Lise
() Önlisans
() Lisans
() Yüksek Lisans
() Doktora

4. Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?:

- 1 yıldan az
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri

5. Gelir Durumunuz:

- 1500 TL ve daha az
 1501-2000
 2001-3000
 3001-4000
 4001 ve üzeri

6. Pozisyonunuz:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Yönetici | <input type="checkbox"/> Şef |
| <input type="checkbox"/> Yurt içi lojistik operasyon elemanı | <input type="checkbox"/> Yurt içi satış elemanı |
| <input type="checkbox"/> Yurt dışı lojistik operasyon elemanı | <input type="checkbox"/> Yurt dışı satış elemanı |
| <input type="checkbox"/> Dokümantasyon elemanı | <input type="checkbox"/> Fiyatlandırma elemanı |
| <input type="checkbox"/> Memur | <input type="checkbox"/> İşçi |

YARGILAR	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşabilmek için erkeklerden daha çok çalışmak zorundadır.					
2. Kadınlar üst yönetime geçmek için karar vermekte zorlanır.					
3. Kadınların çocuk sahibi olmaları işlerini aksatır.					
4. Kadınlar çok fazla ailevi sorumluluk üstlenirler.					
5. Üst düzey yöneticilikler kadınlardan çok erkeklere verilmektedir.					
6. Kadınlara terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.					
7. Erkeklere terfi konusunda daha fazla imkân verilmektedir.					
8. Kadınlara iş eğitimi konusunda yeterli fırsat tanınmamaktadır.					
9. Kriz döneminde ilk olarak kadınlar işten çıkarılmaktadır.					
10. Kadınlar; maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.					
11. Üst düzey yöneticilik için kadınlara erkeklerden daha çok fırsat verilmektedir.					
12. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.					
13. Kariyer gelişimimi üstlerim desteklemektedir.					
14. İş ve aile hayatım arasında denge kurmakta zorlanıyorum.					
15. Aileme yeteri kadar zaman geçiremediğim için kendimi suçlu hissediyorum.					
16. Kariyer gelişimim için aile hayatımdan fedakârlık yapmam gerekiyor.					
17. Aile yaşantımı olumsuz yönde etkileyeceğini düşünsem de, bir üst kademe yöneticiliği için teklif edilen pozisyonu kabul ederdim.					
18. Kadınlar astları tarafından dikkate alınmaz.					
19. Kadınlar üstleri tarafından dikkate alınmaz.					
20. Kadınlar üst düzey yöneticilik yapamazlar.					
21. Kadınlar kendilerine yönelik kariyer					

engelleri olduğunu kabullenmişlerdir.					
22.Cinsiyet üst düzey yöneticilik için gereken vasıflarda belirleyici veya etkileyici bir faktördür.					
23.Aldığım eğitim düzeyi bu pozisyona ulaşmamda önemli bir faktördür.					
24.Üstlerimden edindiğim bilgilerin terfi etmemde önemli etkileri vardır.					
25.Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha fazla çalışmam etkili olmuştur.					
26.Bu pozisyona gelmemde iş arkadaşlarıma göre daha yüksek performans göstermem etkili olmuştur.					
27.Kurumda iş yaşamı erkeklerin kuralları ile yönetilmektedir.					
28.Kadınlar erkek iş arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler.					
29.Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırmacı davranışlarda bulunurlar.					
30.Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır.					
31.Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur.					
32.Aileler kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedirler.					
33.Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek olarak farklılık arz etmektedir.					
34.Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar.					
35.Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.					

Aşağıda genel olarak “İş Motivasyon Ölçeği ” ile ilgili birtakım yargılara yer verilmiştir. Lütfen söz konusu yargıların karşısındaki boş alanlardan birine “1. Kesinlikle Katılmıyorum”, “2. Katılmıyorum”, “3. Fikrim Yok”, “4. Katılıyorum”, “5. Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden birini dikkate alarak (X) işaretini koyunuz.

YARGILAR	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3. Fikrim Yok	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1.Yaptığım işte başarılıyım.					
2.Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.					
4.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6.Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9.Yöneticilerim çalışmalarımın dolayısı her zaman beni takdir ederler.					
10.Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11.Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12.İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-İçecek ikramları yapılır.					
13.İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14.Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15.Konularında uzman kişiler tarafından; toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16.Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17.Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18.İşimde terfi imkanım vardır.					
19.Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20.Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21.Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22.Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					

23.Bu iş yerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					



KAYNAKÇA

- [1]. Aaltio, I. (2008). *Entrepreneurship In Organization-Gender And Social Capital, Women Entrepreneurship And Social Capital: A Dialogue And Construction*, Copenhagen Business School Press: Copenhagen.
- [2]. Abels, M. (2003). *The glass ceiling for women in business*, Leadership and Management, https://www.academia.edu/Documents/in/Glass_ceiling_Women_in_business_Leadership_and_Management, 21.05.2019 tarihinde alınmıştır.
- [3]. Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), 199-217.
- [4]. Adair, J. (2006). *Etkili Motivasyon*. (3. Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- [5]. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- [6]. Akdemir, B., Duman Çalış, M. (2017). Kadın Çalışanların Performansında Cam Tavan Sendromu Engeli, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(15), 517-526.
- [7]. Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia-social and behavioral sciences*, 75, 488-497.
- [8]. Amabile T.M , 1993. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management*.
- [9]. Ambri, S., Tahir, L. M, & Alias R. A., (2018). An Overview of Glass Ceiling, Tiara, Imposter, and Queen Bee Barrier Syndromes on Women in the Upper Echelons, *Asian Social Science*
- [10]. Arslan, E.T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- [11]. Aworemi, J. R., Abdul-Azeez, I. A., & Durowoju, S. T. (2011). An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria. *International journal of economics and finance*, 3(5), 227-233.
- [12]. Aydın, Ş., Özkul, E., Tandoğan, G. ve Şahin, N. (2007). ‘Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma’, *15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya*, ss. 312-319.
- [13]. Bartol, K.M. (1978). The Sex Structuring Of Organinations: A Search For Possible Causes, *Academy of Management Review*, 3, 805-815.
- [14]. Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- [15]. Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.
- [16]. Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management*, Sixth edition. Great Brian: Pearson Education Limited.
- [17]. Boamah, R. (2014). *The effect of motivation on employees' performance: empirical evidence from the Brong Ahafo Education Directorate* (Doctoral dissertation).
- [18]. Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- [19]. Brownell, J. (1994). Personality and Career Development, Study of Gender Differences, *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 35(2), 36-43.
- [20]. Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J., & El-Sherbini, S. (2012). The future of female CEOs and their glass ceiling. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 145
- [21]. Buford, J. A., Jr., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995). *Management in Extension* (3rd ed.) Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.
- [22]. Channar, Z. A., Abbassi, Z., & Ujan, I. A. (2011). Gender discrimination in workforce and its impact on the employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 5(1), 177-191.
- [23]. Cummins, H. A. (2012). Queen bees and mommy tracking: how's an academic woman supposed to get ahead?. *Advancing Women in Leadership*, 32, 79-91.
- [24]. Damavand. A. (2012). The Effects Of Motivation Types (Instrumental And Integrative) On Writing Proficiency Among Iranian Ielts Candidates. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 110.

- [25]. De Alwis, A. C., & Bombuwela, P. M. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations–Case of Sri Lanka, *Journal of Competitiveness*, <https://www.cjournal.cz/files/130.pdf> Erişim: 02.07.2019
- [26]. Deci E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation, *Organizational behaviour and human performance*, 8, pp. 217-229.
- [27]. Downes, M., Hemmasi, M., & Eshghi, G. (2014). When a perceived glass ceiling impacts organizational commitment and turnover intent: The mediating role of distributive justice. *Journal of Diversity Management (Online)*, 9(2), 131.
- [28]. Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human relations*, 56(5), 541-562.
- [29]. Edwards, J. (2016). *The barriers and inequalities to women progressing to management in the retail sector*, Master in Management, National College of Ireland School of Business.
- [30]. Elding, D. J. (2005). *Modelling employee motivation and performance* (Doctoral dissertation, University of Birmingham).
- [31]. Elding, D. J. (ty). *Modelling Employee Motivation and Performance*, A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham for the degree of Doctor Of Philosophy,
- [32]. Feinberg, M. (2010). Two kinds of evidence: how information systems form rhetorical arguments. *Journal of Documentation*, 66(4), 491-512.
- [33]. Filimonov, D. (2017). *Extrinsic motivation and incentives*, Bachelor's Thesis Degree Programme in Hospitality, Tourism and Experience Management, Haaga-Helia Universty of Applied Sciences.
- [34]. Flynn, R. D. (2013). *An Exploratory Analysis Of The Role Of Motivation Within The Workplace*, A dissertation submitted in partial fulfilment for a M.A in Human Resource Management, MA in Human Resource Management, National College of Ireland
- [35]. Forgas, J. P., Williams, K. D., & Laham, S. M. (2005). Social motivation: Introduction and overview. *Social motivation: Conscious and unconscious processes*, 2-15.
- [36]. Furnham A., Forde L. and Ferrari K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26, pp. 1035-1043.
- [37]. Furnham, A. (1997) *The psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organisation*. London: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- [38]. Gibson, D. E. (2004). Role Models in Career Development: New Directions for Theory and Research, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.
- [39]. Giddens. A. (2008). *Sosyoloji* (1. Baskı). Kırmızı Yayınları. İstanbul.
- [40]. Goldin, C., Rouse, C. (2000). Orchestrating İmpartiality: The İmpact Of “Blind” Auditions On Female Musicians, *The Economic Review*, September Issue, 715-741.
- [41]. Goodman, J. S., Fields, D. L., & Blum, T. C. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top?. *Group & Organization Management*, 28(4), 475-501.
- [42]. Gutierrez, E. J. D. (2016). Female principals in Education: Breaking the Glass Ceiling in Spain. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(65), 343-350.
- [43]. Günden, Y. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri ve Muğla Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- [44]. Higgins, J.M 1994. *The management challenge* (2nd ed.). New york: Macmillan
- [45]. Ho, Y. H. (2000). *Motivation in Organisations: the Need for a Critical Systemic Approach*, Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, in the University of Hull
- [46]. Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2015). Çev. Ed. Turan, S. *Eğitim Yönetimi Teori*, Araştırma ve Uygulama. Nobel Akademik Yayıncılık, 7.Basımdan Çeviri. Ankara.
- [47]. Imam, A., Shah, F. T., & Raza, A. (2014). Mediating Role of Job stress between workplace discrimination (Gender discrimination-glass ceiling) and employee attitudinal outcomes (Job Satisfaction and Motivation) in banking sector of Pakistan. *Middle East J. Sci. Res*, 19, 401-411.
- [48]. Jackson, J. F. L. and O'Callaghan, E. M. (2009). What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research, *Research in Higher Education* 50(5):460-482.

- [49]. Jackson, J.F.L., Callaghan, E.M. (2009). What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy And Critical Review To Inform Higher Education Research, *High Education Journal*, 50, 460-482.
- [50]. Jahangirov, N. (2012). *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [51]. Jain, N., & Mukherji, S. (2010). The Perception of Glass Ceiling'in Indian Organizations: An Exploratory Study. *South Asian Journal of Management*, 17(1).
- [52]. 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/AHIMA, American Health Information Management Association*, 10(Winter).
- [53]. Kattara, H. (2005). Career Challenges For Female Managers In Egyptian Hotels, *International Journal of Contemporary Management*, 17(3), 238-251.
- [54]. Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. 1. baskı, Alfa Aktüel Akademi Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ., Bursa.
- [55]. Kesselman, G. A., Hagen, E. L., & Wherry, R. J. (1974). A factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation, *Personnel Psychology*, 27(4), 569-579.
- [56]. Khan, M. M., Ur-Rehman, Z., & Dost, M. K. (2012). The Glass Ceiling Vs Employee Performance Impact on Employees' Satisfaction Level in the Organization. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 51(1105), 1-17.
- [57]. Knutson, J., Schmidgal, S. (1999). *Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospital Industry*, Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- [58]. Kornadt, H. J. (2015). Social motives and their development in cultural context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 5(3), 1
- [59]. Kreitner, R. (1995). Management (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company
- [60]. Kurt, S. (2014). *Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [61]. Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2.
- [62]. Kwaku Ohemeng, F. L., & Adusah-Karikari, A. (2015). Breaking through the glass ceiling: Strategies to enhance the advancement of women in Ghana's Public Service. *Journal of Asian and African studies*, 50(3), 359-379.
- [63]. Lawler, E. E. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503.
- [64]. Lewis Andrea A., Fagenson Ellen A. (1995). Strategies For Developing Women Managers: How Well Do They Fulfil Their Objectives?, *Journal Of Management Development*, 14(2), 39-53.
- [65]. Li, L., Leung, R.W. (2001). Female Managers In Asian Hotels: Profile and Career Challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 189-196.
- [66]. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
- [67]. Lockwood, E. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives, *Research Quarterly*.
- [68]. Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2011). Overqualified women: what can be done about this potentially bad situation?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 256-259.
- [69]. Manichander, T. (2016). *Advanced Educational Psychology*. Lulu. com.
- [70]. Melamed, J. (1995). Career Success: The Moderating Effect Of Gender, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 35-60.
- [71]. Mettrick, J., Cowan, G. (1996). Gender Stereotypes And Predictions Of Performance: Women In Air Combat, *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(5), 105-120.
- [72]. Mohanty, S. (ty). Porter and Lawler's Model of Motivation: Hypes and Realities, https://www.academia.edu/33282991/Porter_and_Lawlers_Model_of_Motivation_Hypes_and_Realities?auto=download, 21.05.2019 tarihinde alınmıştır.
- [73]. Morley, L. (1994). Glass ceiling or iron cage: women in UK academia. *Gender, Work & Organization*, 1(4), 194-204.

- [74]. Nandy, S., Bhaskar, A., & Ghosh, S. (2014). Corporate glass ceiling: An impact on Indian Women employees. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140.
- [75]. Nduka, O. (2016). Employee motivation and performance. *Centria University of Applied Sciences*.
- [76]. Newell, S. (1993). The superwoman syndrome: gender differences in attitudes towards equal opportunities at work and towards domestic responsibilities at home. *Work, Employment and Society*, 7(2), 275-289.
- [77]. Nguyen My, L. (2017). *The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*, Business Economics, Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences.
- [78]. Ohlott, P.J. Ruderman, M. ve Mc Cavley, C.D. (1994). Gender Differences In Managers Developmental Job Experiences, *Academy of Management Journal*, 37(1), 46-67.
- [79]. O'Leary, V. E., & Ickovics, J. R. (1992). Cracking the glass ceiling: Overcoming isolation and alienation.
- [80]. Oneil, R. M. & Blake-Beard, S. D. (2002). Gender barriers to the female mentor – male protégé relationship, *Journal of Business Ethics*, 37, 51-63.
- [81]. Öge, S. Karasoy, A., Kara, Ö. (2014). A Research on Glass Ceiling Syndrome Career Barriers of Women Academics, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol:8, No:9.
- [82]. Pail, K. (2009). Glass ceiling: role of women in Corporate World, *International Business Journal* Vol. 19 No. 2, pp. 106-113
- [83]. Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.
- [84]. Petersen, T. ve Saporta, I. (2004). The Opportunity Structure For Discrimination, *American Journal of Sociology*, 109(4), 852-901.
- [85]. Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of management Journal*, 37(4), 957-971.
- [86]. Ragins, B.R., Sundstrom, E. (1989). Gender And Power In Organization: A Longitudinal Perspective, *Psychological Bulletin*, 108(1), 51-58.
- [87]. 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 Executive*, 12, 28-42.
- [88]. Roos, W., & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 54-63.
- [89]. Ryan, C., (2015). *If the Ceiling Fits: A Study into the glass ceiling for women in senior management positions in the top 1000 Irish Companies as named in the Irish Times List 2015*, Dissertation submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of Masters in Business Administration (HR), Dublin Business School
- [90]. Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. Jossey-Bass, Hardcover, 253 pages. ISBN 1-55542-317-5.
- [91]. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- [92]. Scholarios, D., & Taylor, P. (2011). Beneath the glass ceiling: Explaining gendered role segmentation in call centres. *Human Relations*, 64(10), 1291-1319.
- [93]. Sensen, B. (2015). *Motivation In The German Hotel Industry Through Emotionally Intelligent Leadership*, Doctoral Thesis, University of Latvia Faculty of Economics and Management.
- [94]. Sever, H. (2016), The Comparison of Glass Ceiling Perception of Employees Working in Public and Private Enterprises, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 577-588.
- [95]. Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- [96]. Sposito, C.A. (2013). The Glass Ceiling: Structural, Cultural and Organizational Career Barriers for French and Turkish Women Executives, . Le 24ème congrès de, 1-18.
- [97]. Şiyve, O.Ç. (2004). Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan, *Tügiad Elegans Magazin*, 66.

- [98]. 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*, 80(3), 547-564.
- [99]. Taneja, S., Pryor, M. G., & Humphreys, J. (2009). Empowerment from the gender perspective. *Delhi Business Review*, 10(2), 1-10.
- [100]. Tokgöz, N., Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- [101]. Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1994). *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell.
- [102]. Townsend, B. (1997). Breaking through: The glass ceiling revisited. *Equal Opportunities International*, 16(5), 4-13.
- [103]. Tremblay, M., Wils, T., Proulx, C. (2002). Determinants of Career Path Preferences Among Canadian Engineers, *Management*, 19, 1-23.
- [104]. Tsui, A. S., Gutek, B. A. (1984). A Role Set Analysis Of Gender Differences In Performance, Affective Relationships And Career Success Of Industrial Middle Managers, *Academy of Management Journal*, 27(3), 619-635.
- [105]. Tupou, H. (2011). *The effect of the Glass Ceiling on Pacific Island women in New Zealand organisations* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- [106]. Turnbull, C. (2011). *An investigation of work motivation: typologies of 21st century business students* (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull).
- [107]. Tükeltürk, A. Ş., Perçin, Ş. N. (2009). *Turizm İşletmelerinde Cam Tavan Sendromu, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM Yayıncılık, 351-357.
- [108]. Vitai- Kispal, Z., S. (2016). Comparative analysis of motivation theories, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1).
- [109]. Williams, J. C. (2005). The glass ceiling and the maternal wall in academia. *New Directions for Higher Education*, 2005(130), 91-105.
- [110]. Wirth, L. (2001). *Women in management*, International Labour Office, Geneva.
- [111]. Yoğun Erçen, A. E. (2008). *Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [112]. Zane, N. C. (2002). The glass ceiling is the floor my boss walks on: Leadership challenges in managing diversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(3), 334-354.
- [113]. Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, *Amme İdaresi Dergisi*, 2, 39-47.
- [114]. Zeybek, E. (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- [115]. Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social problems*, 35(1), 64-77.

ÖZGEÇMİŞ**Adı ve Soyadı** : Kader YANMAZ**E-mail** : kadertuzel@hotmail.com**Öğrenim Durumu** : Yüksek Lisans

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İİBF İktisat	Bartın Üniversitesi	2010-2014
Yüksek Lisans	Uluslararası Ticaret ve Lojistik	Mersin Üniversitesi	2016-2019

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Öğretmen	Bartın Gözpınar İlkokulu	10.10.2014/10.05.2015
Öğretmen	Erdemli Özel Rota Eğitim Kurumları	2016-2018
Müdür	Erdemli Özel Rota Eğitim Kurumları	2018-(Devam)