

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI CAM
TAVAN SENDROMUNUN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: KAMU SEKTÖRÜ VE
ÖZEL SEKTÖR İSTANBUL İL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra Nur ÇELİK

İstanbul

Mayıs, 2018

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN
SENDROMUNUN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİLERİNİN
İNCELENMESİ: KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR İSTANBUL
İL ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra Nur ÇELİK

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Özgür KÖKALAN

İstanbul

Mayıs, 2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Özgür KÖKALAN (Danışman)

.....

Üye Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE

.....

Onay

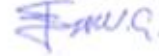
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....
Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım "Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Düzeylerine Etkilerinin İncelenmesi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör İstanbul İİ Örneği" adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Esra Nur ÇELİK



ÖNSÖZ

Tez hazırlama sürecinde bana bilimsel katkıları ve desteklerini esirgemeyen, bilgi, birikim ve tecrübelerini paylaşan, tez konumu belirlerken farklı bir ufuk açan, danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özgür Kökalan'a ve tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca başta eğitim olmak üzere her alanda maddi manevi desteğini esirgemeyen, öz verili bir şekilde büyüten ve yetiştiren rahmetli babam Yılmaz Çelik'e, fedakârlığı ile her zaman yanımda destekçim olan anneme, bana manevi destek olan kız kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

Tez boyunca bilgi alış verişinde bulunduğum, kardeşten öte olan, her zaman sabırla yanımda olan Uzman Klinik Psikolog Hacer Erence'ye sonsuz teşekkür ederim.

Tez boyunca bana destek olan, katılımcılara ulaşmamı sağlayan, motive eden çalışmakta olduğum İSBAK A.Ş.'deki yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak; bilgilerini ve fikirlerini benimle paylaşan, bu tezde emeği olan herkese çok teşekkür ediyorum.

ESRA NUR ÇELİK

İstanbul - 2018

ÖZET

KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI CAM TAVAN SENDROMUNUN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR İSTANBUL İL ÖRNEĞİ

Esra Nur ÇELİK

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez danışmanı; Dr. Öğr. Üyesi Özgür KÖKALAN

Mayıs-2018, 88 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; kamu ve özel sektörde çalışan kadınların cam tavan sendromu, bunun tükenmişliğe etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında Karaca (2007) tarafından geliştirilen Cam Tavan Sendromu Ölçeği ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği formu kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, İstanbul'da kamu ve özel sektörde çalışan 264 kadın oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan istatistiksel analiz yöntemlerinden ANOVA, Regresyon, Korelasyon, T-Testleri, Scheffe (Çoklu Karşılaştırma) testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 25 istatistik programı kullanılmıştır. Demografik değişkenler göz önünde bulundurularak, cam tavan ve tükenmişlik düzeylerine bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda cam tavan değişkeninin alt boyutu olan çoklu rol üstlenme ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yaş düzeyi arttıkça tükenmişlik sendromunun arttığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Cam Tavan Sendromu, Tükenmişlik Sendromu, İş Hayatı, Kadın

ABSTRACT

EVALUATION OF THE GLASS CEILING SYNDROME FACED BY FEMALE WORKERS: PUBLIC SECTOR AND PRIVATE SECTOR ISTANBUL PROVINCIAL CASE

Esra Nur ÇELİK

Master of Business Administration

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

May-2018, 88 Pages

The purpose of this research; women working in public and private sectors examine the effect of glass ceiling syndrome on exhaustion. In this study, The Glass Ceiling Syndrome Scale developed by Karaca (2007) and the Maslach Burnout Scale (Ergin, 1992) adapted to Turkish were used. The sample of the research consists of 264 women working in public and private sectors in Istanbul. According to ANOVA, Regression, Correlation, T-Tests, Scheffe were applied from the statistical analysis methods included in the study. SPSS 25 statistical program was used in the analysis of the data. Considering the demographic variables, the glass ceiling and burnout syndrome levels are examined. As a result of this research, it was determined that there is a relationship between burnout syndrome and multiple role commitment which is the glass ceiling variable. As the age increases, burnout syndrome increases.

Key Words: Glass Ceiling Syndrome, Burnout Syndrome, Business Life, Woman.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Bildirimi.....	ii
Önsöz.....	iii
Özet.....	iv
Abstract.....	v
Tablolar Listesi.....	vi
Kısaltmalar Listesi.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Amaç.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
İKİNCİ BÖLÜM	4
CAM TAVAN SENDROMU	4
2. Kadın ve Çalışma Hayatı	4
2.1. Cam Tavan Kavramı.....	5
2.2. Cam Tavan Engelleri.....	7
2.3. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	8
2.3.1. Çoklu Rol Üstlenme.....	8
2.3.2. Kişisel Tercih ve Algıları.....	8
2.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	9
2.4.1. Örgüt Kültürü.....	9
2.4.2. Örgüt Politikaları.....	10
2.4.3. Mentor Eksikliği.....	10
2.4.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama.....	11
2.5. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller.....	12
2.5.1. Mesleki Ayrım.....	12
2.5.2. Streotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar).....	12

2.6.	Kraliçe Arı Sendromu	13
2.7.	Pire Deneyi.....	14
2.8.	Cam Tavan ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	15
2.9.	Cam Tavan ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	15
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		19
TÜKENMİŞLİK		19
3.	Tükenmişlik Kavramı	19
3.1.	Maslach Tükenmişlik Ölçeği	19
3.1.1.	Maslach Tükenmişliğinin Boyutları	20
3.2.	Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği	21
3.2.1.	Kopenhag Tükenmişliğin Boyutları.....	21
3.3.	Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	22
3.3.1.	Bireysel Faktörler	22
3.3.2.	Örgütsel Faktörler	22
3.4.	Tükenmişliğin Belirtileri.....	24
3.4.1.	Fiziksel Belirtiler	24
3.4.2.	Psikolojik Belirtiler.....	25
3.4.3.	Davranışsal Belirtiler	25
3.5.	Tükenmişliğin Sonuçları	25
3.5.1.	Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Sonuçları	25
3.5.2.	Tükenmişliğin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Sonuçları.....	26
3.5.3.	Tükenmişliğin Aile Yaşamı Üzerindeki Sonuçları.....	26
3.6.	Tükenmişlikle Baş Etme Stratejileri	27
3.6.1.	Organizasyon Düzeyinde	27
3.6.2.	Bireysel Düzeyde.....	27
3.7.	Tükenmişlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	28
3.8.	Tükenmişlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	28
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		30
YÖNTEM		30
4.1.	Araştırmanın Modeli	30
4.2.	Evren ve Örneklem.....	30

4.3. Veri Toplama Araçları.....	30
4.4. Kişisel Bilgi Formu	31
BEŞİNCİ BÖLÜM	33
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	33
5.1. Örneklem Grubuna İlişkin Veriler	33
5.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım	33
5.3. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım	34
5.4. Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	34
5.5. Çalıştığınız Kurumun Türüne Göre Dağılım	35
5.6. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım.....	35
5.7. Çalışan Kadınların Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri	38
5.8. Çalışan Kadınların Yaş Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri	38
5.9. Çalışan Kadınların Çalıştığı Süreye Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri	40
5.10. Kadın Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri....	44
ALTINCI BÖLÜM	55
TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME.....	55
6.1. Sonuç ve Tartışma.....	55
6.2. Öneriler	55
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	68

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.2: Cam Tavan Engelleri.....	8
Tablo 3.1: Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	19
Tablo 5.2: Kadın Çalışanların Yaş ve Yüzde Değerleri	33
Tablo 5.3: Kadın Çalışanların Eğitim Durumu ve Yüzde Değerleri	34
Tablo 5.4: Kadın Çalışanların Çalışma Süresi ve Yüzde Değerleri	34
Tablo 5.5: Kadın Çalışanların Çalıştığı Kurum Türü ve Yüzde Değerleri	35
Tablo 5.6: Kadın Çalışanların Çalışılan Bölüme Göre Dağılım ve Yüzde Değerleri	35
Tablo 5.6.2: Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendorumunun Alt Boyutları ile Tükenmişlik Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	36
Tablo 5.6.3: Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendorumunun Alt Boyutları ile Tükenmişlikleri.....	37
Tablo 5.6.4: Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendorumunun Alt Boyutları ile Tükenmişlikleri	
Tablo 5.8.1: Kadın Çalışanların Yaş Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri ANOVA Testi Sonuçları.....	39
Tablo 5.8.2: Kadın Çalışanların Yaş Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri Scheffe Testi Sonuçları	40
Tablo 5.9.1: Kadın Çalışanların Çalıştığı Süreye Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri ANOVA Testi Sonuçları.....	41
Tablo 5.9.2: Kadın Çalışanların Çalıştığı Süreye Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri SCHEFFE Testi Sonuçları	42
Tablo 5.10.1: Kadın Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri ANOVA Testi Sonuçları.....	45
Tablo 5.10.2: Kadın Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Scheffe Testi Sonuçları	45

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.4.3: Mentorluk İlişkisi Modeli.....	11
Şekil 3.3.2: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk.....	23



KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	: (Statistic Packets For Social Sciencences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Akt	: Aktaran
Ed	: Editör
Vd	: Ve Diğerleri
KSSGM	: Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Kadın toplumun mihenk taşıdır. Onun olmadığı toplum düşünülemez. Kadını sadece var olduğu aile içerisinde anne ve eş olarak düşünmek yetersiz kalır. Kadınlar anne ve eş rolü dışında, insanlık tarihi boyunca üretimin her aşamasında çalışmışlardır.

İlkel toplumlara baktığımızda kadınların, gerek ev içerisinde gerek ekonomik hayatta gerekse sosyal hayatta çok fazla katkısının olduğunu görebiliriz. Sanayi devriminden sonra ise kadınların iş gücüne katılımı büyük oranda artış göstermiştir. Modern çağ ile beraber çalışma alanlarındaki çeşitlilik ve yeni iş imkânlarının oluşması, iş yaşamında kadına ihtiyaç duyulmasını beraberinde getirmiştir. İnsanlık tarihinden günümüze bakıldığında ilk kez kadınlar iş yaşamında bu denli aktif rol elde etmiştir. Bununla beraber özellikle son 10 yıla bakıldığında eğitim düzeyinde hızlı bir yükselme ve kadınların çalışma oranlarında büyük artışlar görülmektedir.

Kadınların iş gücü piyasasında rolleri arttıkça birçok sorunun ortaya çıktığı görülmüştür. Kadınlar; istihdam ediliş şekilleri, pozisyonları, mesai saatleri, cinsiyetçi yaklaşıma maruz kalmaları, doğum izni gibi problemlerle karşılaşmışlardır. Bununla beraber kadınların iş yaşamında ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar hak ettikleri konuma gelememeleri, engellemelerle karşılaşmaları, performans ve yeteneklerine bakılmaksızın üst düzey pozisyonlara yükseltilmemeleri gibi sorunlarda artışlar olmaya başlamıştır. Yönetici pozisyonları hak eden ve yükselmek isteyen kadınlar, iş hayatında erkek egemenliğinin olması sebebiyle diğer erkek çalışanlar tarafından çeşitli engellere maruz kalmak ve iş dünyasında kendine yer edinme hususunda güçlük çekmektedir.

Kadınların iş gücü piyasasında karşılaştığı tüm bu engeller literatüre “*cam tavan sedromu*” olarak girmiştir. Zaman içerisinde camdan tavan ile karşılaşan kadınlar, iş hayatında yükselmekte güçlük çekmekte, ağır iş şartlarında çalışmakta, cinsiyetçi yaklaşıma maruz kalmaktadır. Bu da zamanla kadınların *tükenmişlik* duygusu yaşamasına neden olmaktadır. Bununla baş edebilen kadınlar bir şekilde iş hayatına devam ederken, çoğu kadın iş hayatını bırakmak durumunda kalmaktadır.

Bu bölümde; problem, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemi bölümlerine yer verilmiştir.

1.1. Problem

Sanayi devriminden bugüne baktığımızda, kadınların iş gücüne aktif olarak katılımı büyük oranda artış göstermiştir. Ancak kadınların, iş yaşamlarında yeterliliklerine bakılmadan sadece cinsiyetleri “kadın” olduğu için bir takım engellemelere takıldığı ve üst yönetim pozisyonlarında yer almalarının güçleştiği görülmeye başlamıştır. Kadınların, iş yaşamındaki sayılarının artması ve bu tip örneklerin çok olması bilimsel çalışmaları beraberinde getirmiştir. Literatürde bu durum cam tavan sendromu olarak yerini almıştır. Zamanla bu tip durumların kadınlarda farklı ruhsal durumlara ve davranışlara yol açabildiği gözlemlenmiştir. Bunlardan en sık rastlanana da tükenmişliktir. Bütün bunlar zamanla, kadınların iş yaşamlarından uzaklaşmalarına sebep olabilmektedir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı kadın çalışanların cam tavan sendromunun tükenmişlik düzeylerine etkilerinin alt boyutlar düzeyinde incelenmesidir. Ayrıca araştırmamızda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Kadın çalışanların cam tavan sendromuna maruz kalmaları ve tükenmişlik sendromu arasında bir ilişki var mıdır?
2. Kadın çalışanların cam tavan sendromu, tükenmişlik düzeylerini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye’ye ve dünyaya bakıldığında Sanayi Devrimi’nden itibaren kadınların iş gücüne aktif olarak katılmaya başladığı görülmektedir. Bununla beraber erkekler, uzun yıllardır egemen oldukları iş hayatında, kadın çalışanları istememektedir hatta tehdit olarak görmektedir. Günümüzde kadın çalışanlar, orta düzeye kadar iş yaşamında bir şekilde yer bulabiliyorken, daha sonraki kademelere yükselmeleri ise epey zor olmaktadır.

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında, birçok sektörde çalışan kadınların cam tavan sendromuna maruz kaldığına dair çok sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Ancak cam tavan sendromu ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair

araştırma sayısı epey az olduğu görülmüştür. Litaratürde eksikliğin giderilmesi ve örnek teşkil etmesi açısından bu çalışma önemlidir.

1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma yapılırken karşılaşılan en önemli sınırlılıklardan bir tanesi bazı kurumlardan izin alınamaması olmuştur. Bazı kadın çalışanlar da soruların çokluğu, iş yoğunlukları, verecekleri cevapların delil olarak kullanılabilceği düşüncesiyle soruları cevaplamaktan kaçınmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

CAM TAVAN SENDROMU

Bu bölümde cam tavan kavramı tanımı, cam tavan engelleri, cam tavan ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar belirtilmiştir.

2. Kadın ve Çalışma Hayatı

Dünya nüfusunun yaklaşık yarısını kadınlar oluşturmaktadır. Genel olarak bütün toplumların geçmişlerine bakıldığında, kadınların erkeklere nazaran geri planda kaldığı bilinmektedir. Bununla beraber kadınlar yüzyıllarca üretimin birçok safhasında yer almasına rağmen kalkınma imkânlarından pek de faylanamadığı görülmektedir. Modern anlamda baktığımızda ise I.ve II. Dünya Savaşları sebebiyle erkek nüfusun daha çok savaş meydanlarında olması sebebiyle çalışma alanlarında kadınların daha fazla yer almasıyla başlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 195).

Yüzyıllardır kadınların çocuğu ile evi arasında sıkışıp kaldığı anlayışı doğru değildir. Türkiye Cumhuriyeti kurulmadan önceki tarihimize baktığımızda Orta Asya'da kadını sadece ev ile çocuk arasında bırakmamıştır. Aynı zamanda kadınlar belirli dönemler kilim, halı, keçe dokuma gibi işler yaparak çalışma hayatına dâhil olmuşlardır. Hatta kadınlar, duygularını kız ve erkek çocuk motifleri ile kilimlere işlemişlerdir. (Ağartan ve Cengiz, 2009: 54-55)

Osmanlı dönemine geldiğimizde savaşların artması sebebiyle erkeklerin cephelerde şehit olması, kadınları iş hayatına dâhil olmak zorunda bırakmıştır. 1842 yılında 2 yıllık Ebe Okulu açılmıştır. (<https://www.duzen.com>, 2016). 1869'da İnas Sanayi Mektebi Kız Sanat Okulu ve Darülmualimat 24 Muharrem 1287 (26 Nisan 1870) tarihinde Maarif Nazırı Saffet Paşa tarafından açılmıştır (www.tarihhaber.net, 2016). Cumhuriyet döneminin kurulmasının ardından yapılan reformlar ile kadınlar eşit öğrenim hakkına, 3 Mart 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kadınlar eşit öğrenim hakkını elde ederek çalışma hayatına dâhil olmuşlardır.

18. yüzyılda İngiltere'de buharın üretime katkısının başlamasıyla beraber tarihsel olarak yeni bir dönem başlamıştır. Buharı kullanan fabrikaların sayısının artması ile kadınların iş gücüne ihtiyaç duyulmuştur. Amerika'da tarlalarda ücretsiz olarak çalışan kadınlar, fabrikalarda ücretli işçi olarak çalışmaya başlamışlardır. İlerleyen zamanlarda sanayinin gelişmesi ile beraber kadınlar sadece fabrikada değil, muhasebe, tezgâhtarlık,

dikim işlerinde de çalışma yaşamında kendilerine yer bulmuşlardır (Ertürk, 2008; Costa, 2000: 10-11).

Grant Thornton dünyadaki kadın yöneticilerin sayısında artış veya azalmayı görebilmek adına her yıl Dünya Kadınlar Günü öncesinde araştırmalar yaptırmaktadır. 2013 yılı verilerine göre Türkiye’de kadın yönetici sayısı %30 a çıktığı, 2017’te ise %25 e indiği görülmektedir. Dünya geneline bakıldığında kadın yöneticilerin en yüksek olduğu sektör %51 ile eğitim ve sosyal hizmetler olduğu görülmüştür (Thornton, 2013 akt. Öztürk ve Bilkay, 2016: 91).

2.1. Cam Tavan Kavramı

Cam tavan kavramı sanayi devrimi sonrasında literatüre ilk defa 1986 Wall Street Journal’da yayınlanan “İş Yaşamında kadın” yazısı ile girmiştir. Kavramı; “kamu kurumlarında ve özel şirketlerde bir üst pozisyona geçmeye çalışan kadın çalışanların karşılaştıkları engeller” olarak adını duyurmuştur. Sadece kadınlarla sınırlı kalmamaktadır. Etnik azınlık ve erkeklerin de cam tavan gibi bir etkiye maruz kalmaları söz konusudur (Lockwood, 2004: 10).

Basmakalıp yargılar sebebiyle kadınların üst düzeye yükselmelerindeki engellemeler anlatılmış bunun sonucunda oluşan sendromu üzerinde durulmuştur (Anafarta vd. 2008: 111-137). 1970’li yıllarda Sanayi Devrimi ile beraber ABD de ortaya çıkmıştır. Dünya’da ve Türkiye’de günden güne artan kadın çalışanların, üst düzey yönetime yükselmesindeki görünür görünmez engeller olduğu herkes tarafından kabul görmüştür. Genel çerçevede “cam tavan” olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Wirth, 2001: 1). Bununla birlikte ABD’de o döneme baktığımızda 12 milyon kadın iş hayatına katıldığını, sosyal hayatta ve iş hayatında kendisine yer bulduğunu görüyoruz. (International Businessweek, 1982: 38).

Bütün bunlar olmaya devam ederken 1991 yılında dönemin ABD başkanı George H.W.Bush tarafından 21 üyeden oluşan Cam Tavan Federasyonu kurulmuştur. (The Federal Glass Ceiling Commission) Kadınların iş hayatında yükselmelerini engelleyen etkenleri bulmak bu federasyonun başlıca amacıydı. (Goodman, Fields ve Blum, 2003).

Günümüze geldiğimizde kadın ve erkek arasında her ne kadar tüm dünyada eşitlikten bahsedilse de yapılan istatistikler ve araştırmalar durumun böyle olmadığını göstermektedir. Özellikle iş yaşamında kadınların üst düzey yönetici olmaları erkeklere

oranla daha zor ve azdır. Orta düzeye kadar kendi başarıları ile yükselen kadınlar üst düzeye yükselmek istediklerinde görünmeyen engellerle karşılaşmaktadırlar.

Adweek Dergisi'nde Gay Bryant (Churchman, 2009); cam tavanı şu şekile tanımlar;

“Kadınlar belirli bir noktaya kadar ulaştılar. Ben o noktayı “cam tavan” olarak adlandırıyorum. Orta yönetimin tepesindeler ve orada duruyorlar ve oraya saplanıp kaldılar. Tepede tüm bu kadınlar için yeterli oda yok. Bazıları kendileri için iş dünyasındaki kariyerlerine devam ediyorlar. Diğerleri ise, dışarı çıkıyor ve aileler yetiştiriyorlar”(Frenkiel, 1984).

Cam tavan sendromu ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Tanımlardan bazıları şunlardır:

Cam tavan, nitelikli kadınların yönetim pozisyonlarında üst seviyeye yükselmemesindeki şeffaf ama bir o kadar da gerçek engellerdir (Çetin, 2011: 40).

Kadınların, sırf kadın oldukları için üst düzey yönetimden uzak tutulmaya çalışılması “cam tavan” olarak adlandırılır. Yani kadınların iş yaşamlarında belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra bir üst makama yükselmeleri gerekirken, ortada görünen bir sebep olmamasına rağmen terfi alamamasıdır. Devlette, özel şirketlerde, eğitim kurumlarında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda üst düzey yönetime gelmek isteyen kadınların maruz kaldığı bir durumdur. (Şiyve, 2004: 1) Evli ve çocuk sahibi kadınların yükselmelerinin daha yavaş olduğu da görülmektedir (Weyer, 2006).

Bir insanın çalışma yaşamında yükselebileceğine inandığı son nokta, onun cam tavanıdır (Doğru, 2010: 70).

Hiyerarşinin üst basamaklarına çıkıldıkça terfi şansının azalmasıdır. (Baxter ve Wright, 2000: 276-277).

Kadın ve azınlıkların çalıştıkları yerde bir üst basamağa çıkmalarına izin vermeyen ve görünmeyen engellerdir. (Federal Glass Ceiling Commission, 1995: 4)

İnsanların ırklarıyla ve etnik kökenli olmalarıyla iş hayatlarında maruz kalacakları ayrımcılıktır (Kavuncu, 2009: 242).

2001 yılında Cotter vd. de cam tavanı sadece kadınlara yönelik olarak değil aynı zamanda ırk ayrımına dayalı olduğu üzerinde durmuştur. (Cotter vd., 2001: 655-681)

Başlarda kadınlar için kullanılan cam tavan sendromu daha sonra aynı veya benzer sorunlarla karşılaşan erkek çalışanlar için de gündeme gelmiştir.(Ataay, 1998). Örgütsel düzeyde cam tavanda, işe alımlarda erkekler ön planda tutulmakta, henüz seçim sırasında kadınlar sonlara itilmektedirler (Ragins ve Sundstrom, 1989: 51-58). Günümüzde sadece kadınların iş hayatından yükselmelerindeki engeller değildir. Daha geniş perspektifte erkeklerin de kariyerlerinde cam tavan sendromu yaşayabileceklerini göstermektedir (Lackwood, 2004: 10, çev. Kavuncu, 2009: 242).

2.2. Cam Tavan Engelleri

Şiyve (2004), kadınların yükselmelerine engel olarak iki unsur üzerinde durmuştur. Kadınların kendi kendilerine oluşturdukları engeller ve çevresel faktörlerdir. Kadınlar, aile hayatlarının zarar görmesinden endişelendikleri için, yükseleceklerine olan inançları olmadığı için, özgüven eksikliği ile beraber ilk rakip olarak diğer çalışan kadınları görmeleridir. Çevresel faktörler erkekler tarafından geliştirilen ve kadının kariyeri ile ailesi arasında kalması durumunda her halükarda ailesini seçeceklerini düşünmelerinden doğar.

Aycan (2006), kadınların iş hayatlarında yükselememelerini üç başlık altında toplamıştır: (akt. Örüçü vd., 2007: 119-120)

1) Erkek yöneticiler tarafından koyulan engeller:

Kadınlara yönelik önyargılardır. Erkeklerin, kadınların üst düzey işleri yapamayacaklarına inanmalarından kaynaklanır. Bununla beraber erkeklerin kadınlarla iletişimde yaşadığı zorluklar ve erkeklerin gücü elde tutma isteklerinden doğar.

2) Kadın yöneticiler tarafından koyulan engeller:

Kendini referans alma yanılığısı ile başlar. “Ben buralara nasıl geldiysem diğer herkes de çalışarak gelebilir” düşüncesinde olan kadınlardır.

Kraliçe arı sendromu (kadınların birbirlerini çekememeleri); Tepe yönetiminde ‘tek kadın’ olma arzusu vardır.

3) Kişinin kendi kendine koyduğu engeller:

“Kadının yeri neresi” sorusuna cevap bulamamalarından kaynaklanır. İş-aile çatışması arasında dengenin tutturulamaması, suçluluk duygusu, özgüven eksikliği, kararsızlık, iş yaşamındaki sistemi değiştiremeyeceğine olan inançlardır.

Bu araştırmada cam tavan engellerini; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler başlıkları altında inceleyeceğiz.

Tablo 2.2.: Cam Tavan Engelleri

Cam Tavan Engelleri		
Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller
<ul style="list-style-type: none">▪ Çoklu Rol Üstlenme▪ Kişisel Tercih Algıları	<ul style="list-style-type: none">▪ Örgüt Kültürü▪ Örgüt Politikaları▪ Mentör Eksikliği▪ İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama	<ul style="list-style-type: none">▪ Mesleki Ayrım▪ Stereotipler

Karaca, (2007)

2.3. Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

2.3.1. Çoklu Rol Üstlenme

İş yaşamında çalışan kadınlar; iyi bir anne, iyi bir eş ve iyi bir çalışan olmak için mücadele verirler. Başarılı olmak isteyen kadınlar bazen kariyerleri için evliliklerinin geciktiriyor, hatta evlenmekten tamamen vazgeçiyor ya da bu üçgende zorlandıklarından dolayı boşanıyor. Evlenen ve çocuk sahibi olan kadınlar ise enerjilerinin çoğunu ev yaşamına kanalize ettiklerinden dolayı zamanla iş yaşamlarındaki başarıları düşmeye başlar (Barutçugil,2006: 201). Bununla beraber çalışma yaşamında kadına “her an anne olabilir” gözüyle bakıldığından kariyerlerinde üst noktalara ulaşması engellenmektedir. Kadınların birden fazla rol üstlenmek durumunda kalması onları hem fiziksel hem de ruhsal olarak engellemektedir (KSGM, 2000: 17).

2.3.2. Kişisel Tercih ve Algıları

Çalışma hayatında kadınlar üst kademelere yükseldikçe başarılı olamayacaklarını, zorluklar karşısında erkekler gibi direnç gösteremeyeceklerini, anne ve aile olmanın getirdiği sorumluluklardan dolayı iş hayatına tam olarak adapte olamayacaklarını düşünmektedirler.

Erkek çalışanlar, çoğu zaman yöneticilerinin kadın olmasını istemezler. Ataerkil toplum yapısına sahip olmamız sebebiyle erkeklere, kadın yönetici ile çalışmak zor gelir. Erkeklerin kendi iletişim ağlarına kadınları almak istemesi, kadınların kendi iletişim ağlarının daha dar olmasına neden olur. Bazen de kadınlar, yönetici olduklarında “erkek gibi kadın” olma ihtimalinden tedirgin olurlar. Bu da kadınları yöneticilik yolunda engellemektedir (Barutçugil, 2015: 1).

Kadınlar yönetici olduklarında uzun süreli seyahatlere çıkacaklarından dolayı, çocuk ve eşinden uzak kalma ihtimali, uzun çalışma saatleri, hafta sonu veya resmi tatillerde çalışmak durumunda kalması sebebiyle yükselmek istememektedir (Öztürk, 2011: 39).

2.4. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınlar ve erkekler arasında fırsat eşitliğinden bahsedemeyiz. Ülkemizde özellikle batı illeri ve büyük illerin dışında kız çocukları okutulmamakta, küçük yaşta çalıştırılmakta, zamanı geldiğinde de küçük yaşta evlendirilmektedir. Batı illerimize veya büyük şehirlerimize baktığımızda ise kız çocukları okutulmakta, ancak evlendikten sonra evinin kadını, çocuklarının annesi olması beklenmektedir. Aynı şekilde örgütlerde erkek çalışanların daha iyi yönetici olacaklarına inanılması sebebiyle kadınlar, çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. (Barutçugil, 2015: 1)

2.4.1. Örgüt Kültürü

Terfi sisteminde eşitlikten bahsetmek pek de doğru olmaz. Örgütlere baktığımızda kadın çalışanların sayısı erkeklere göre daha azdır. Özel şirketlerde kadınların orta kademelere kadar yükseldikleri ancak bundan sonra yükselmenin durduğu görülmektedir. Yönetim seviyelerine bakıldığında ise bu sayı daha da azalmaktadır. Snavelly (1993) problemin kaynağının örgütlerin “erkek egemen” olmalarına bağlamaktadır (Zel, 2002: 39-48).

- Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- Kadınların erkek meslektaşlarıyla gayri-resmi iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, örgütün tümünü yönetme imkânı tanımaması,
- Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve erkek ihtiyaçlarına uygun olarak tanımlanması,
- Erkeklerin kadınlarla çalışmaktan memnun olmamaları.

Maskülen yapıya sahip örgütlerde erkeklerin informal iletişim ağlarına kadınlarını almak istememesi kadınların etkili yönetici olabileceği pozisyonlardan uzak kalmalarına neden olmaktadır (Miller, 2004: 51).

2.4.2. Örgüt Politikaları

Örgüt politikaları, daha işe alınırken veya işte yerleştirilecekleri pozisyon hususunda kadınları, olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Kadın oldukları için işe hiç alınmama durumu ile karşılaşmaktadırlar. Bazen de örgütler ücret yönetiminde eşitsizliğe uğramaktadır. Amerika ve Avrupa'ya bakıldığında da yönetici pozisyonundaki kadınların erkeklere göre daha az ücret aldığı görülmüştür. Bunun genellikle iki sebebi vardır. Birincisi kadınların yaptığı işler erkeklerin algısında “kadın işleri” olarak yer alır. Diğer sebebi ise kadın çalışanlar erkeklere göre ücret konusunda pek de hassas değillerdir. Üstü düzey yönetimine getirilecek kişi belirlenirken de çoğu zaman eşitlik söz konusu olmamaktadır. Üst düzey pozisyona getirilecek çalışana daha başarılı olması için verilen eğitimlerde, erkeklerin seçilme şansı kadınlara göre daha yüksektir. Erkeklerin informal iletişim ağları sayesinde, eğitim alacak kişileri belirlerken daha çok tanıdık veya yanlarında kendilerini rahat hissettikleri erkek çalışanlar seçilmektedir (Ataay, 1998: 251).

Örgüt politikalarının belirlenmesinde örgütün faaliyet alanının coğrafi konum, büyüklük, sektör, teknolojik özellikler örgütün politikalarını belirlemede etkili olabilmektedir. İşler kadın ve erkek işi olarak kategorize edilebilmektedir. Hemşirelik, öğretmenlik gibi meslekler kadınların “annelik” duygusuna yakın olduğu için mesleki ayırım söz konusudur (Wirth, 2001: 2).

2.4.3. Mentor Eksikliği

Mentorluk; danışman, öğretmen, koç, avukat, rol model, rehber, destekleyici görevlerini kapsayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Starcevich, 1997, akt. Ceylan (2004: 0-0).

Mentorluk; örgütte çalışan deneyimli kişilerin, daha az deneyimli veya deneyimsiz kişilerin gelişimi için yaptıkları katkı, bilgi paylaşımıdır (Harvey ve Bowin, 1996; Mullen, 1998:4).

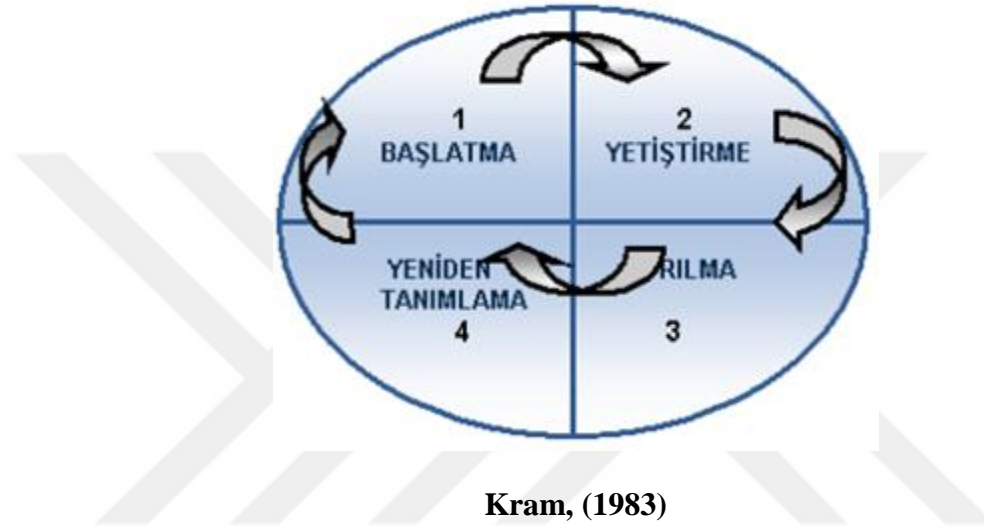
İş hayatına bakıldığında mentorluğun daha deneyimli kişilerin, daha genç ve kariyerlerine yeni başlayan çalışanlara yapmış olduğu bir tür rehberlik olarak adlandırabiliriz. Mentor “bilgiyi aktaran” kişidir. En verimli mentorluk ise her iki tarafın

da mentorluk ilişkisi yürütmesi ile olmaktadır (Dorval, Isaksen ve Noller, 2001: akt. Ceylan, 2004: 0-0)

Mentorluk ilişkisi içerisinde olan kadın çalışanların daha özgüven sahibi olduğu görülmektedir. Ancak erkek egemen mesleklerde kadın mentorlerin azlığı, erkekleri üst seviye pozisyonlara yükselmesini sağlamıştır (Noe, 1988: 65-78).

Kram (1983) ' e göre mentorluk ilişkisini 4 aşamada inceleyebiliriz:

Şekil 2.4.3: Mentorluk İlişkisi Modeli



Başlatma evresinde; her iki yönetici için mentorlük başlar, yetiştirme evresi; psiko-sosyal ve kariyer fonksiyonlarının yüksek düzeye ulaştığı, ayrılma evresi; örgütte meydana gelen değişimler veya iki tarafın yaşadığı değişimler, yeniden tanımlama evresi; mentorluk ilişkisinin sona erdiği, arkadaşlık ilişkisinin başladığı dönemdir (Kram, 1983: 608-625).

Sonuç olarak kariyer gelişiminde ve yönetiminde mentorlüğe her zaman ihtiyaç vardır. Mentorlük iki taraflı saygı ve dürüstlük gerektiren bir ilişkidir. Kariyer gelişiminin her basamağında örgütsel koşullar ve bireysel ihtiyaçlar farklılık gösterse de mentorlüğün her bir aşamasının süresi ve değişen değeri dikkate alınarak yapıldığında örgüte ve bireye çok büyük katkısı olacaktır (Ceylan, 2004: 0-0).

2.4.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama

Bir hedefi veya amacı gerçekleştirmek üzere kurulan şebekeler infomal iletişim ağları olarak adlandırılmaktadır (Sitterly ve Duke, 1988: 106). Bu şebekelere bakıldığında

ilgi gören projelerin ne olduğu, hangi pozisyonların boşaldığı ve yerine kimin getirileceği gibi konular konuşulmaktadır. Örgütte başarılı olmak isteyen bir çalışan informal iletişimini güçlü tutmalıdır (Palmer ve Hyman, 1993). Erkek çalışanlar üst düzey yöneticileriyle bu şebekeleri kurabilmek için golf, futbol, yemek organizasyonu, balık tutmak, avlanmak gibi faaliyetler içerisine girmektedir. Kadın ilgisinin dışında kalan bu faaliyetler neticesinde erkeklerin informal iletişim ağları güç kazanmaktadır. Zaten erkekler de kadınların bu iletişim ağlarında yer almasını istemezler (Sezen, 2008: 24). Bu ağların dışında kalan kadınlar kritik bilgilere ulaşamayacakları gibi yönetici pozisyonunda gelmek istedikleri mevkiyi de kolayca dile getiremezler. Çünkü yöneticisi ile sıkı bir iletişim ağına sahip erkek çalışan çoktan o mevkiyi almış olur (Barutçugil, 2015).

2.5. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller

Kadınlar yaşadıkları toplumun özelliklerine göre meslek seçimi aşamasında etkilenmektedirler. Bu da bir nevi kendi kendilerini engellemeleri anlamına gelmektedir.

2.5.1. Mesleki Ayrım

Toplumlarda meslekler cinsiyete göre sınıflanmaktadır. Erkekler daha bağımsız ve saldırgan olarak, kadınlar ise duygusal ve yumuşakbaşlı olarak ayrılmaktadır. Yatay mesleki ayrımlar erkeklerin yapabilecekleri işler olan genel müdürlük, müfettişlik, tamircilik mesleklerini kapsarken, dikey mesleki ayrımlar öğretmenlik, sekreterlik, insan kaynakları kadınlara yönelik mesleklerdir (Eyuboğlu, 1999: 33).

Bu yatay ve dikey farklılaşmanın farkında olan ve iş hayatında yükselme şansı olmadığını bilen kadınlar durgunlaşırlar ve cam tavana maruz kalırlar. Zamanla başarıları düşer ve kariyer platosuna girerler (Ataay, 1998: 180).

İş yaşamında erkek ve kadın çalışanlar eğitim ve tecrübe olarak aynı seviyede olsalar bile terfi döneminde erkekler seçilmektedir. Bunun altında kadın çalışanların yönetici olduklarında işlerinde geçirecekleri zamanın az olmasına, eğitime katılmak istemediklerine inanılmasıdır. Kadınların aile sorumlulukları ile beraber işte gösterecekleri performansın düşük olacağına inanıldığı için kadınlar yüksek maliyetli çalışanlar olarak kabul edilmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007).

2.5.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Stereotip insanları varsayımlara, beklentilere, inançlara, deneyimlere göre gruplandırmadır. O gruba üye olanların özelliklerini anlatır ve o gruptakilerin hepsinin aynı karakter özelliğine sahip olduğunu varsayar. Stereotipleme, önyargı ile benzer gibi görünse de aslında farklılığı vardır. Stereotiplemede, grup için oluşan algı, o grup üyelerine atfedilir. Önyargıda ise, duygusal tepkiler grup kimliğinin sınıflandırılması süreci vardır. Yani stereotipler, deneyimlere bakarak bütün insanları aynı kategoride değerlendirir (Barutçugil, 2015: 1).

Ataay (1998: 177) kadınlara yönelik oluşmuş stereotipleri şöyle sıralamaktadır:

- Çalışmak istemezler,
- Kariyerlerine erkekler kadar bağlı olmazlar,
- Yeteri kadar sert ve dayanıklı değildirler,
- Uzun veya mesai saatleri dışında çalışamazlar veya çalışmak istemezler,
- Çalıştıkları şehri veya ülkeyi değiştiremezler veya değiştirmek istemezler,
- Karar veremezler veya karar verme kapasiteleri yoktur,
- Çok duygusaldırlar.

Kadınların duygusal olarak hassas olmalarından ötürü, yönetici olduklarında mantıksal bakımdan doğru karar veremeyeceklerine, erkek çalışanlarına emir veremeyeceklerine, erkek çalışanların da kadın yöneticiden emir almak istemeyeceklerine yönelik inanç vardır (Akoğlan, 1997).

Kadınlar hakkındaki stereotipler, kadınların yöneticilik pozisyonlarına yükselmelerine engel olmaktadır (Deemer, 2006: 89).

2.6. Kraliçe Arı Sendromu

Staines vd. göre kraliçe arı sendromunda, eğer bir kadın çalışma hayatında hemcinslerinden yardım almadan tek başına başarılı olduysa diğer bütün kadınların da aynı şeyi yapabileceğini düşünür. Kraliçe arı diğer çalışanların cesaretini kırarak engellemeye çalışır. (Staines, 1974: 55-60).

Kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanları çekememesi, kıskanması durumudur. Üst düzey pozisyona yükselmelerindeki en büyük engellerden birisidir. (Örücü vd.,2007). Erkeklerin dünyasında 'tek kadın' olarak saygınlık ve başarı elde edeceklerini varsayarlar. (Ünal, 2015: 3)

Kadın yöneticiler, zamanla beraber çalıştıkları erkek yöneticiler gibi tepkiler vermeye başlar. (Tanyeli, 2008: 37).

Zel (2002) kraliçe arı sendromunu araştırması neticesinde 3 özelliği olduğunu bulmuştur:

- 1) Erkeklerin tutumlarını benimseyip hemcinslerine kullanmak,
- 2) Hemcinslerinin rekabetini bertaraf etmeye çalışmak,
- 3) Ayrımla ilgili belirtileri göz ardı etmek (Zel,2002: 42).

Kadın yöneticilerin diğer kadınların terfilerini engellemelerinin bir diğer adı ‘yengeç sepeti’ ilkesidir. Bir sepet içerisindeki yengeçler nasıl yukarı çıkabilmek için birbirlerini engellerse, kadınlar da iş hayatında birbirlerini aşağı çekmeye çalışırlar. O yüzden sepetin ağzını kapatmaya gerek bile yoktur. Zaten fitrat gereği bunu yapacaklardır. (Keuthen, 2006: 33).

Kadınlar, çalışma hayatlarında cinsiyet ayrımına uğramaktadırlar. Biyolojik farklılık ile beraberinde kadına yüklenen aile, ev ve çocuk sorumluluğu kadınların kariyer yapmasındaki en büyük engellerdendir. Kariyer yapan başarılı kadınlara bakıldığında çoğunun bekâr, çocuksuz, evli çocuksuz veya boşanmış oldukları görülmektedir. (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 280)

Erkeklerin baskın olduğu bir çalışma ortamında kurum içi ve kurum dışındaki resmi olmayan iletişim kanalları her zaman vardır. Erkekler bu iletişime kadın iş arkadaşlarını dâhil etmezler. Kendilerini ve kurumu ilgilendiren herşeyden ilk kendilerinin haberdar olmasını isterler. Bu yüzden kadın çalışanlar, bilgi eksikliği ve diğer yöneticilerle iş ilişkisi kurma noktasında noksan kalırlar. (Büyükyaprak, 2015: 45)

2.7. Pire Deneyi

Cam tavan kişisel gelişim alanındaki kitaplarda da kendine çokça yer bulmaktadır. Sık sık verilen “Pire Deneyi” cam tavan sendromunu en iyi anlatan olaydır. Pire Deneyi: Bilim adamları pirelerin farklı yüksekliklerde zıpladıklarını farkederler. Birkaç pireyi cam fanusa koyarlar ve fanusun altındaki metal zemin ısıtılarak pirelerin zıplamaları takip edilir. Pireler her zıpladıklarında başlarını fanusun cam tavanına çarparak yere düşerler. Zemin sıcak olduğundan sürekli zıplama ihtiyacı hissederler ancak tavana çarparlar. Sonunda 30 santimden fazla zıplamamayı öğrenirler. Bütün pireler bunu öğrendikten sonra deneyin ikinci aşamasına geçilir.

Zemin tekrar ısıtılır. Cam fanusun üzerindeki engel kaldırılır. Ancak engel olamamasına rağmen tüm pireler 30 santim zıplarlar. Her seferinde vursalar da atık öğrenmişlerdir ve sadık halde yaşamaya devam ederler. Aslında kaçabilirler. Ancak bundan sonra engel onların zihnindedir (Sekman, 2010: 4-6).

2.8. Cam Tavan ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Cam tavan kavramı ilk kez 1986 yılında Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal'da "İş Yaşamında Kadın" konulu haber ile gündeme gelmiştir. Kadın çalışanların yönetici olurken, performanslarına ve iş başarılarına bakmayıp yükselmelerini engelleyen camdan tavan olduğunu anlatmışlardır (Lockwood, 2004: 10).

Lockwood (2004); cam tavan engellerinin benimsenip benimsenmemesinin şirket kültürü ile alakalı olduğunu belirtmiştir. Bu konuda insan kaynakları departmanına çok iş düştüğünü ve neler yapabilecekleri hususunda öneriler sunmuştur. Lockwood (2004) ayrıca bir örgütte cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığını anlamının en kolay yolunun ücret farklılığı olduğunu söylemiştir. Aynı örgütte aynı pozisyonda çalışan kadın ve erkeğin aldığı ücretler arasındaki fark fazla ile o örgütte cam tavan engeli olduğunu söylemek o kadar mümkündür (Lockwood, 2004: 2).

ABD'de 1964 Sivil Hakları uygulamasına kadar kadınlar hep en alt pozisyonlarda, çok düşük ücretlerle erkeklerin yaptığı işlerde çalışmışlardır. Bunun önüne geçmek için birçok kanuni düzenleme yapılmış, kadınların yönetici olmaları yolundaki engeller kaldırılmaya çalışılsa da halen bu engellemelerin sürdüğü de bilinmektedir (Kanter, 1987; Morrison ve Von-Glinow, 1990).

Jerome ve Erickson (2000: 114), kadınların iş yaşamlarında maruz kaldıkları en önemli cam tavan engellerinden birisi olan erkeklerin iletişim ağına girememe konusundan bahsetmiştir.

2.9. Cam Tavan ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Karaca'nın (2007: 106-113) yazdığı "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" konulu tezinde, bankacılık sektöründe kadın ve erkek çalışanlara uyguladığı anket sonuçlarına göre; kadınların çalışma yaşamları boyunca üst yönetime gelmelerinde cinsiyetin önemli bir faktör olduğu sonucu çıkmıştır. Bunun yanı sıra yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyimin üst yönetime yükselmelerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Öztürk'ün (2011: 89-91) yaptığı “Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği” isimli tez çalışmasına göre; kadın öğretim üyeleri cam tavan sendromuna çok fazla maruz kalmamışlardır. Ancak erkeklerin iletişim ağına giremedikleri, yönetim konusunda örnek alacakları kadın öğretim görevlisi olmadığı, kadınların üst yönetime yükselme şanslarının pek olmadığı sonuçlarına varılmıştır. Büyükyaprak da (2005: 71-74) araştırmasında, rol model alacak kadın yöneticilerin sayısının yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Doğru'nun (2010: 192-195) “Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği” tez araştırmasına göre, kadınların iş hayatında cinsiyet ayrımcılığına maruz kaldıkları, kadınların aile içinde çok fazla sorumluluk üstlendikleri, bu yüzden de terfi edebilmek için eşlerinin ve ailelerinin desteğine ihtiyaç duyduğu, kadın ve erkek çalışanların kadın yönetici ile çalışmak istemedikleri şeklinde sonuçlar çıkmıştır. Bununla beraber erkeklerin, kadınların iyi bir yönetici olacaklarına inanmadığı, çalışan kadınların ev-iş arasında sorumluluklarının fazlaca olacağından iş hayatında başarısız olacaklarını, doğum ve çocuk faktörleri sebebiyle işe ara verdikleri için iş performanslarının düşük olacağını düşündükleri sonucu çıkmıştır. (Büyükyaprak, 2005; Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 18) kadınların aile yaşamında, erkeklere oranla sorumluluklarının fazla olduğu, ancak iyi bir anne ve eş olmalarının; iyi bir çalışan, başarılı bir kadın yönetici olmalarına engel olacağına düşünmedikleri sonucuna varmıştır.

Akdöl (2009: 154-156) ilaç sektöründe cam tavan kavramını araştırdığı çalışmasında, kadınların ilaç sektöründe çalışmalarına %72 oranla olumlu baktıkları sonucu çıkmıştır. %70'i pozitif ayrımcılığı uygulanabilir strateji olarak kabul etmişlerdir. Burdan yola çıkarak pozitif ayrımcılığın işletmelerde mikro çapta başlayıp daha sonra bütün sektörlerle yayılarak, kadınların görünmez engelleri aşabileceği ve eşitsizliğin ortadan kalkacağını belirtmiştir.

Özünü (2013: 116-119) cam tavan ile örgütsel bağlılığı incelediği araştırma tezinde, Cam tavan sendromu örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı ortadan kaldırıldığı, güven ortamı olduğu, işe alma ve terfi kararları verilirken eşitlik ilkesi ön planda tutulduğu, kadınların yönetici olma yolundaki gelişimlerine katkıda bulunulduğu durumda cam tavan oluşmayacağı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın yüksek olacağı sonucuna varmıştır.

Büyükyaprak (2015: 71-74) Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatındaki kadın çalışanlara yönelik yaptığı araştırması sonucunda katılımcıların çoğu lisans mezunu, evli ve 3 çocuğun altında çocuğa sahip kişilerdir. Hayatlarındaki birinci öncelikleri çocuklarıdır ve aile yaşamlarında erkeklerden daha çok sorumluluk almaktadırlar. Bununla beraber anne olmanın iyi bir çalışan olmayı engellemeyeceğine inançları fazla çıkmıştır. Yani kadınlar iyi bir anne, eş ve çalışan olacaklarına inanmalarına karşın, erkek çalışanlar bu konuda kararsız kaldıklarına dair cevaplar vermiştir. Genel olarak çıkan sonuçlara göre kadın çalışanlar yönetici olma yolunda engellemelere maruz kalmakta, terfilerin adaletli şekilde yapılmadığını düşünmekte, erkeklerin yoğun olduğu iletişim ağlarına katılmakta güçlükler çekmektedir.

Aydağ (2012: 208-212) Hatay ve Adana’da turizm sektöründe cam tavan üzerine yaptığı çalışmada, bu sektörde çalışan kadınların çoğunluğunun bekar ve çocuk sahibi olmadığını, yaş aralığının 18-28 olduğunu, bu yaştan büyük olanların turizm sektöründeki iş yoğunluğuna ayak uyduramadıkları için başka sektörlere geçtiği sonuçlarına ulaşmıştır. Erkek yöneticiler, kadınların bu sektörde başarılı olmayacaklarına inanmaktadır ve kadınların iyi pozisyonlarda çalışmasına müsaade etmemektedirler. Bununla beraber kadınların kendilerinin önüne koydukları engeller ve kraliçe arı sendromu sebebiyle cam tavan engeliyle karşılaşmaktadır.

Irmak (2010: 122-126) araştırmasında, “kadınlar üst düzey yönetici olamazlar” düşüncesine inanmadıklarını, artık bu yanlış düşüncenin ortadan kalması gerektiğini, erkeklerin terfi hususunda daha kolay başarı elde ettikleri, kadın yönetici olma yolunda rol model alacakları kişi sayısının az olduğunu belirtmişlerdir.

Günden (2011: 67-71) araştırması sonucunda; kadınların cinsiyet ayrımcılığı, yaş ve medeni durum ile ilgili olumsuz önyargılara maruz kaldıklarını belirtmiştir.

Uygun (2011: 123-125), Konya’da özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı araştırma ile örgüt kültürünün kadın çalışanların kariyer gelişimleri üzerinde etkilerini araştırmıştır. Toplumda kadın ve erkek olarak cinsiyet olduğu gibi örgütlerde de bu şekilde cinsiyetin olduğundan söz etmiştir. Maskülen bir örgütte kadın çalışanlar, erkeksi davranışlar sergilemediği takdirde yükselme şansının olmadığından bahsetmiştir. Örgüt kültüründeki cinsiyet ayrımı, kadınların yükselmelerini, hatta kariyer gelişimleri için gerekli eğitimleri alamadıklarını söylemiştir. Örgütlerde daha çok erkeklerin çalıştığı,

kadınların sayısının az olduğu, bunun da erkek egemen örgüt kültürü ve beraberinde cinsiyet ayrımı getirdiğinden bahsetmiştir.

Öztürk ve Bilkay, Türkiye’de kamu hastanelerinde çalışan kadınların cam tavan engeline maruz kalmalarına yönelik araştırma sonuçlarına göre burada çalışan kadınların cam tavana maruz kaldığı sonucu çıkmıştır. Eğitim seviyesi arttıkça cam tavanın daha da arttığı görülmüştür. Bununla beraber kadın çalışanlar, kadınların üst düzey yöneticilik yapamayacaklarını düşünmektedirler (Öztürk ve Bilkay, 2016: 100).

Fortune 500 Türkiye 2017 raporuna göre Türkiye’de 50 güçlü iş kadını sıralaması yapılmıştır (<http://www.fortuneturkey.com/fotohaber/en-guclu-50-is-kadini-2017-44512/1>, 2017). Bu yılki araştırmaya göre kadın yönetici sayısında Türkiye, %11.1 ile dünya ikincisi olarak listeye girmiştir (<http://www.fortuneturkey.com/turkiye-kadin-yonetici-sayisinda-dunya-ikincisi-6306>, 2017).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişlik ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar belirtilmiştir.

3. Tükenmişlik Kavramı

İngilizcede “job burnout” ya da “staff burnout” , Türçe’de ise “tükenmişlik, mesleki tükenmişlik” olarak kullanılmaktadır. (Arı vd., 2008) İnsanların yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmaya ihtiyaçları vardır. Gerek çalışma hayatında gerek günlük hayatta yaşanan sıkıntılı süreçler bir sürü sorunu getirir. Bunlardan en önemlisi de tükenmişliktir. (Freudenberger, 1974: 159-165)

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında psikolog Freudenberger tarafından “mesleki tehlike” olarak dile getirilmiştir. Makalesinde “başarısız olma, enerji ve gücün azalması, yıpranma, tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyde oluşan duygu” olarak duyulmuştur. (Freudenberger, 1974: 159-165). Aşırı iş yükü nedeniyle insanların işlerini yeterli yapamamalarından bahseder. Freudenberger (1972) ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında bir araştırma yapmıştır. Hayal kırıklığı, enerji kaybı, yorgunluk kavramlarını ele almıştır.

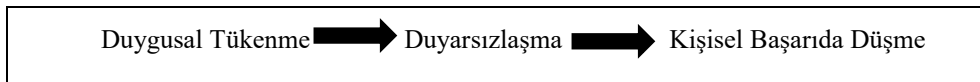
Tükenmişlik ile ilgili kabul gören en önemli araştırmalardan olan ve halen günümüzde de geçerliliğini koruyan Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir.

3.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Christina Maslach, halen günümüzde kabul gören Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni (MBI) geliştirmiştir. (Freudenberger, 1974: 159-165).

Maslach tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır. (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399).

Tablo 3.1: Maslach Tükenmişlik Ölçeği



Golembiewski ve Munzenrider, (1984).

Maslach'a göre tükenmişliği yaşayan insanlar daha çok insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren işlerde yani öğretmen, doktor, hemşire, avukat, çocuk bakıcılarda daha çok görülür. (Ergin, 1996)

Maslach tükenmişliğinden sonra Pines ve Aranson (1988) tükenmişliği kabul görmüş ve günümüzde en çok kullanılan tükenmişlik ölçeği olmuştur. Duygusal taleplere uzun süre maruz kalan bireylerde meydana gelen, stres, çaresizlik, umutsuzluk belirtisi gösteren duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenme olarak açıklar. (Schaufeli ve Van Dierendonck,1993: 633).

Minirth tükenmişliği bireyin çalıştığı işi sadece iş olarak görmesi olarak tanımlamıştır. Diğer çalışanlar tarafından malup edildiklerini düşündüklerinde tükenmişlik sendromu başlar, daha sonrasında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeye neden olur.

Tükenmişlik kavramının genel kabul görmüş hali 3 boyutta incelenir. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissidir. Freudenberger sadece duygusal tükenmeyi, Maslach ve Jackson ise üçünü birden kabul eder (Arı vd., 2008: 133).

3.1.1. Maslach Tükenmişliğinin Boyutları

a) *Duygusal tükenme*

Tükenmişliğin ilk evresidir ve içsel boyuttadır. Tükenmişliğin stres, boyutunu gösterir ve sonucunda fiziksel ve duygusal aşınma vardır. Bu durum çoğu zaman ağır iş yükü sebebiyle bireylerin işlerinden uzaklaşmalarına sebep olur. Bu da zamanla düşük seviyede üretkenlik ve verimliliğe sebep olur. (Maslach vd., (2001).

b) *Duyarsızlaşma*

Kişiler, hizmet verdiği kişilere ve kurumlara karşı birey olduklarını dikkate almadan, duygusuzca, alaycı, küçümseyici ve katı şekilde davranış sergilerler. İnsanlıktan uzaklaşmışlardır ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar. (Leiter ve Maslach,1988: 297; Singh ve diğ.,1994: 559; Maslach ve diğ.2001: 403; Kaçmaz,2005: 29; Arı vd. 2008: 133).

c) *Kişisel Başarıda Düşme*

Bireylerin başkaları hakkındaki olumsuz düşünceleri artık kendisi hakkında olumsuz düşüncelere sebep olur. Kişi boşuna çalıştığını düşünerek, suçluluk ve

yetersizlik hissine kapılır. İşinde gerilediğini hatta çevresinde bir fark oluşturamadığını düşünür. (Leiter ve Maslach,1988: 297-298; Singh ve diğ.,1994: 559; Çimen,2000: 6; Maslach ve diğ.2001: 403)

3.2. Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği

Kristensen ve diğerleri Maslach Tükenmişlik Ölçeğine (MBI) aşağıdaki eleştirileri yapmıştır. Bunun neticesinde de Kopenhag Tükenmişlik Ölçeğini geliştirmişlerdir (Kristensen vd., 2005: 193-195; Bakoğlu, 2009: 78-79; Kutanis vd.,2013: 16);

- MBI sadece hizmet sektörünü kapsamaktadır.
- MBI işe yöneliktir.
- Amerika kültürüne uygun bir ölçektir.
- Soruların bazıları bireylere rahatsızlık verdiği için cevapsız bırakılmaktadır.
- Tükenmişliği ele alan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarının üçü bir arada değerlendirilmektedir.
- MBI dağıtımını ticari şirket yaptığı için maliyetlidir ve telif nedeniyle makalelerde yer almakta güçlük çekmektedir.

Günümüzde halen geçerliliği olan bir diğer tükenmişlik ölçeği de Kopenhag Tükenmişlik ölçeğidir. Kristensen vd. (2006: 50) Danimarka'da PUMA firmasındaki araştırmaya göre Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (MBI) kendi ülkesinin kültürüne uymadığı gerekçesi ile eleştirmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği hizmet sektöründe dolayısıyla yüz yüze çalışan bireyler için sınırlandırıldığını belirtmiştir. Kristensen vd.'ye göre tükenmişlik; kişisel tükenmişlik, işle ilgili tükenmişlik, müşteri ile ilgili tükenmişlik olarak sınıflanmıştır (Kristensen, 2006: 50, akt. Yıldırım ve İcerli, 2010: 125). Kopenhag tükenmişlik Ölçeği (CBI), tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ölçmezken, tükenmişlik kavramının tanımını oldukça iyi yapmaktadır.

Kristensen ve arkadaşları, Maslach ölçeğinin yetersiz olduğunu düşünmüşler ve tükenmişliğin sadece iş ile ilgili olmayacağını savunmuşlardır. Kopenhag tükenmişlik ölçeğini geliştirmişlerdir.

3.2.1. Kopenhag Tükenmişliğin Boyutları

Kristensen vd. (2005) tükenmişliği üç bölüme ayırmıştır.

- a) **Kişisel tükenmişlik:** Bireylerin çalıştığı sektöre ve mesleğe bakmadan tüm çalışanların rahatlıkla cevaplayacağı sorular yer almaktadır. Kişilerin yaşadıklarının birikmesi sonucu zamanla ortaya çıkan psikolojik ve fiziksel yorgunluk halidir.
- b) **İş ile ilgili tükenmişlik:** Kişilerin iş hayatlarında yaşadığı psikolojik/fiziksel güçsüzlüktür. Bireylerin maaşlı işte çalıştıkları kabul edilir.
- c) **Müşteri ile ilgili:** Kişilerin müşterilerden yani hizmet aldığı kişilerden dolayı yaşadığı psikolojik ve fiziksel tükenmişliktir. Burada kastedilen müşteri; hastalar, çocuklar, öğrenci vs. olabilir (Kristensen vd., 2005: 197, Bakoğlu vd., 2009: 80, Kutanis vd., 2013: 17).

3.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe etki eden birçok etmen olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Tükenmişliği bireysel tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik olarak ikiye ayırmak mümkündür.

3.3.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin kendilerinden kaynaklanan faktörlerdir. Daha çok mükemmeliyetçi, idealist, işini en güzel şekilde ve zamanında yapan, mücadeleci, amaç odaklı, eleştiri yapan, sorumluluk sahibi, hızlı konuşan ve hızlı hareket eden insanlar bundan etkilenirler (Freudenberger, 1974; Nagy ve Davis, 1985; Nowack, 1988; akt. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 14).

Demografik özelliklere göre yapılan araştırmaların neticesinde, işe yeni başlayan gençlerin daha heyecanlı ve enerjik olmaları, beklentilerinin yüksek olması sebebiyle orta ve ileri yaştakilere göre tükenmişlik yaşamaları daha olağandır. Bir diğer etken de işe başlayan gençlerin yeni işlerindeki rol ve sorumluluklarında yaşadıkları karmaşıklık ve çalıştıkları örgüte karşı sadakatin oluşmamasından kaynaklanır. (Randall ve Scott, 1988: 335-347.). Yapılan araştırmalarda kadınların, tükenmişlik sendromuna kapılması erkeklere göre daha yüksektir. Bu sebeplerin altında ise kadınların içgüdüleri, annelik ve/veya eş olma duygusu yatmaktadır. (Ergin, 1992; Sürvegil, 2005: 108).

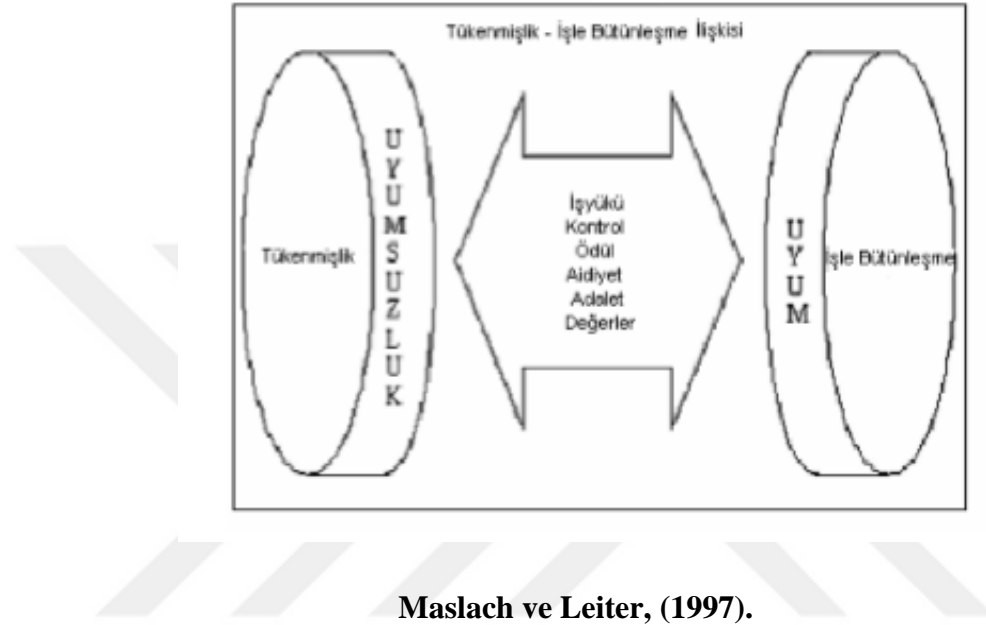
3.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda sorunun “bireysel” olduğu üzerine konuşulmuştur. Araştırmaların sonucuna göre ya insanın sorunları çözülmeli ya da insanı

ortadan kaldırmalıdır. Daha sonra ise sorunun sadece kişiden kaynaklanmadığı ortaya çıkmıştır (Maslach ve Leiter, 1997; Çam, 1992, Ardiç ve Polatçı, 2008).

Maslach ve Leither'e göre tükenmişlik çalışma hayatındaki altı faktöre uyum sağlayıp sağlayamamasından kaynaklanır.

Şekil 3.3.1: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk



a) İş Yükü

“Belirli zamanda belir kalitede çıkarılması gereken iş” olarak tanımlanır. Maslach ve Leiter’e göre sadece gereğinden fazla değil daha azı da insanı zorlar (Maslach ve Leiter, 1997: 38). Burada anlatılmak istenen husus şudur; bireye verilecek iş hem onun kapasitesine uygun hem de zorlamayacak olmalıdır. Öte yandan bireyin kapasitesinin altında iş yükü vermek de bireyi strese sürükler (Leiter, 2003: 2).

b) Kontrol

Bireylerin iş hayatındaki “seçim, karar, problem çözme ve sorumluluğunu yerine getirme” olarak tanımlanabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Çalışan kişinin karar yetkisinin olmaması kişiyi işine karşı soğutur, performansı düşer ve tükenmişlik başlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

İş yükü ve kontrolün yüksek olduğu

c) Ödül

Çalışan bireyler zaman zaman yaptıkları işlerle alakalı maddi ve manevi olarak karşılık bekler. Bunu ödüllendirme olarak değerlendiririz (Leiter, 2003: 2). İş hayatında verilen ödüllerin bireyi tatmin etmemesi durumunda bireyin işe ve kuruma karşı motivasyonunun ve performansının düşmesine neden olur. Bu da zamanla tükenmeye sebep olur (Leiter, 2003: 9).

d) Aidiyet (Birlik Duygusu)

Çalışan bireyler sosyal destek, iş birliği sağladıkları gruplara dâhil olurlar (Leiter, 2003: 2). Çalışanlar kendilerini rahatlıkla tanımlayabildikleri, kendilerini rahat hissettikleri gruplara katılırlar. Aksi durumda bireylerde mutsuzluk, uyumsuzluk, dışlanmış hissine kapılan bireyler, diğer çalışanlarla çatışmaya başlar (Leiter, 2003: 10).

e) Adalet

“Örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” demektir (Bilgin, 2003: 273). Terfilerin zamanında ve eşit şekilde yapılmaması, tarafların kendi çıkarlarını gözetmeleri, tartışma ortamında çalışanlara kendilerini savunmaları için izin verilmemesi gibi sebepler bireyi, adaletin olmadığı düşüncesine sevk eder. Bu da zamanla tükenmeye neden olur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

f) Değerler

“Neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç”tır (Bilgin, 2003: 80-81). Birey ve işi arasındaki değerler, kişinin örgüt misyonu ve amaçları ile kendi misyonu ve amaçları arasında uyum varsa olumlu neticelenir. Uyum söz konusu olmadığında ise tükenmişlik durumu meydana gelir (Leiter, 2003: 12).

3.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Schaufeli’ye (1990) göre tükenmişliğin 100’den fazla vardır (aktaran Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993: 631). Tükenmişlik birden bire meydana gelen bir süreç değil, aksine uzun süreli birikimlerin neticesinde ortaya çıkmış bir durumdur. Kişiden kişiye farklılıklar olsa da genel anlamda tükenmişlik belirtilerini üç başlıkta toplanabilir.

3.4.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin ilk belirtileri bu safhada başlar. Uyku bozukluğu, yorgunluk, bitkinlik, enerji kaybı, nefes darlığı, mide rahatsızlıkları, kilo kaybı, kalp rahatsızlığı,

alerjik rahatsızlıklar, baş ağrısı, kas ve eklem ağrıları gibi belirtiler görülür (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Potter, 1995: 10; Çam, 1992; Arı ve Bal, 2008; akt. Polatçı, 2008: 77-78, Ceylan, 2013: 11-12).

3.4.2. Psikolojik Belirtiler

Bu safhadaki belirtiler daha az belirginlik gösterir. Birey; düş kırıklığı, sinirlilik, öfke, anksiyete, sabırsızlık, aile içi sorunlar, ümitsizlik, negatif tutum sergilemede artış, işi bırakma hissi, çaresizlik hissine kapılır (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Tümekaya, 1999; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998; aktaran Ardıç ve Polatçı, 2008; aktaran Kaçmaz, 2005).

3.4.3. Davranışsal Belirtiler

Bu safha psikolojik belirtilere benzese de artık verilen tepkiler davranışa dönüşmüştür. Belirtiler diğer çalışanlar tarafından farkedilir boyutta olur. Ağlama nöbeti, çalışmak istememe, işe gelmek istememe ve/veya geç gelme, iş yavaşlatma, hizmet sunulan kişilere veya kuruma karşı alaycı tavır, işte yapılan hataların artması, dikkatsizlik, öfke, diğer çalışanlarla çatışma gibi problemler görülür. (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998; aktaran Ardıç ve Polatçı, 2008; aktaran Kaçmaz, 2005).

3.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğe etki eden etmenler kesin kabul görmüş değildir. Tükenmişlik hissi insandan insana ve durumdan duruma değişiklik göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307).

Tükenmişlik belirtileri, kişilerde geçici ve/veya kalıcı hasar bırakmaktadır. Bu belirtiler aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları olarak da çıktı kabul edilebilir. (Polatçı; 2007: 80)

3.5.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Sonuçları

Bireyler çalışma hayatlarında yaşadıkları problemlerin birikmesi sonucunda yorgunluk hissine kapılmaktadır. İş yaşamındaki gerginlik ve huzursuzluk zamanla bireyin uyku problemi yaşamasına, kâbus görmesine, halsizlik çekmesine neden olmaktadır. Bunların tümü psikosomatik şikâyetlere, hastalıklara ve yorgunluğa dönüşmektedir. Kişiler zamanla herşeyin ters gideceğini düşünür ve böylece enerjileri

düŖer. (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74; Kahill, 1988: 284 – 297, Polatcı, 2007: Freudenberger ve Richelson, 1981: 443).

Strese bağlı ortaya çıkan dolaŖım sistemi, solunum sistemi, kalp rahatsızlıkları, üreme hastalıkları gibi rahatsızlıkların tedavisi ilaç ile bir süreliğine yapılmıŖ olsa da asıl problem olan “tükenmiŖlik” ortadan kalkmadıkça, sorunun yeniden gündeme gelme ihtimali de yüksek olacaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 310).

Bazı bireyler tükenmiŖlik hissi karŖısında atıl durumda kalsalar da bazı tip insanlar tükenmiŖlik hissi ile daha da hırs yapıp, savunma mekanizması geliştirerek daha zor ve sıkıntılı iŖlere baŖlayabilirler. Birey “iŖe yaradığını” önce kendini daha sonra da çevresine kanıtlamak istediği için riskli iŖleri tercih edebilir. Bunlar bireyin hayat kalitesini daha da düŖürmesine neden olmaktadır. (Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76; Freudenberger ve Richelson, 1981: 62-65; Polatcı, 2007).

3.5.2. TükenmiŖlięin alıŖma YaŖamı Üzerindeki Sonuçları

Maslach ve Zimbardo’ya (1982) göre bu olumsuzluklar ilk önce kiŖide meydana gelir. Ardından alıŖtıęı örgüte sıırar. alıŖtıęı örgüte karŖı kendisini değersiz hisseden kiŖi kendini suçlar zamanla iine kapanır. Neticesinde de kiŖinin örgütsel baŖarısı ve performansı düŖer. (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77; Ardıç ve Polatcı, 2009: 33).

Özellikle hizmet veren kurumlarda tükenmiŖlik yaŖayan alıŖanlar, hizmet sunduğu insanları / müŖterileri obje gibi görmeye baŖlarlar. Saygısız, empati kurmayan, kaba davranıŖlar sergilemeye baŖlarlar. İŖlerini iyi yapmazlar, çoğu zaman çaba göstermezler (Izgar, 2001: 25; Gezer, 2008: 43).

TükenmiŖlik yaŖayan kiŖilerin iŖe gelmek istememesi, iŖten erken ayrılması, iŖe geç gelmesi iŖ kazalarının artmasına neden olmuŖtur. Üretkenliğin azalması, iŖ yapmak istememesi diğer alıŖanları da etkilemektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406; Aktuğ ve diğ., 2006: 92; Kutanis vd., 2009: 484)

3.5.3. TükenmiŖlięin Aile YaŖamı Üzerindeki Sonuçları

TükenmiŖlik sonucunda ortaya çıkan faktörler sadece kiŖiyi değil ailesini de etkilemektedir. DavranıŖsal, psikolojik ve fiziksel sorunlar en yakını olan ailesine de olumsuz etki yapmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Potter, 1995: 1; Burke ve Greenglass, 2001: 583-594; Ardıç ve Polatcı, 2009: 33).

Tükenme hissi yaşayan kişilerin, eşleri, çocukları, anne-babaları kişinin kendileri ile zaman geçirmek istemediğini düşünüp, ihmal edildiklerini sanmaktadır. Bu da aile huzurunun kaçmasına neden olmaktadır. Bir diğer husus da kadın çalışanlar hem iş hayatına hem de ev hayatına koşmak durumunda kaldıkları için erkeklere oranla daha çabuk tükenme hissi yaşamaktadırlar. Zamanla kadının aile içindeki görevlerini yerine getirememesine ve dolayısıyla aile huzursuzluğuna yol açar. Aile bireylerinin tükenmişlik yaşayan kişiyi suçlayıcı davranışları onu daha da zorlar. Suçluluk psikolojisine sokar (Polatçı, 2007: 87-89).

Aile içindeki huzursuzluğa yol açan bir diğer sebep de kişinin mesai saatleri dışında aranması, mail yoluyla iş verilmesi, hafta sonu işe çağırılmasıdır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 83).

3.6. Tükenmişlikle Baş Etme Stratejileri

Kaçmaz (2005) 'a göre tükenmişlikle baş etmenin en iyi yolu erken tanı ve hızlı aksiyon almaktır. Tükenmişlik ile mücadele hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olmalıdır (Kaçmaz,2005: 29-32).

3.6.1. Organizasyon Düzeyinde

Çalışma saatlerinin kısaltılması, maaşların belirli oranda arttırılması, tatil imkânları, ödüllendirmenin olması gerekmektedir. Çalışanın görev tanımlarının net olması sayesinde çalışan, kendisinden beklenen işi ne kadar sürede ve nasıl yapacağını önceden bilir ve bu sayede strese girmeden işini tamamlar. Personel yönetimin iyi yapılarak, doğru işe doğru personel ataması yapılmalıdır. Yöneticiler çalışanlarını ödül, maaş, prim, tatil ile ödüllendirmelidir. Çalışanlar, yöneticilerine bir sorunla geldiklerinde geri çevrilmemelidir. Hoşgörülü, adaletli ve katılımcı bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Çalışanların eğitim planları doğru şekilde yapılmalıdır. Örgüt çalışmasını desteklemek, zor işlerin eşit şekilde dağıtılmasını sağlamak, organizasyon içerisinde iletişimin doğru olması, zamanında ve doğru terfi imkânı olması, organizasyon içerisinde tükenmişlikle baş etmenin en önemli yöntemlerindendir (Kaçmaz, 2005: 29-32, Polatçı, 2007: 90).

3.6.2. Bireysel Düzeyde

Bireyler tükenmişliğin ne olduğunu bilirlerse çözümü de çabuk bulabilirler. Çalışanlar işe başlamadan önce oryantasyon yapılmalı ve işin zorluk derecesi, beklentiler gösterilmelidir. Çalışanlar sorumluluğunun sınırlarını bilmeli ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmemelidir. Tükenmenin ne olduğu çalışanlara eğitimler ile

anlatılmalıdır. Böylece çalışan erken tanı ile tükenmişlik problemine en başta müdahale edebilir. Personel tatile çıkmak istediğinde bu hakkını kullanabilmelidir. İş çıkışlarında farklı aktiviyeler, farklı insanlarda bir arada olmak günün stresini attıracağı için kişi bu yollara başvurmalıdır. Akademisyenler üzerinde yapılan araştırma neticesinde mizahın tükenmişliği önleme etkili bir yol olduğu ortaya çıkmıştır. İş hayatı ve özel hayattaki monotonluğun azaltılması da önemlidir. Aile ve arkadaşlarla beraber sosyalleşmek, bireyin stresini azaltacağından problemlerin çözülmesinde kolaylık sağlayacaktır (Glogow, 1986; Maslach ve Goldberg, 1998; Izgar, 2001: 46; Selçukoğlu, 2001: 186-87; Kaçmaz; 2005; Taycan, vd, 2006; Tümkaya, 2006; Arı ve Bal, 2008,akt. Polatçı, 2008: 92)

3.7. Tükenmişlik ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Maslach ve Jackson 1981 yılında 1025 kişinin katıldığı bir örnekleme MBI ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini ilk kez test etmişlerdir. Tükenmişlik alt boyutları olan mesleki ayırım, cinsiyet, medeni durum, eğitim ile ilişkisi incelenmiştir (Maslach ve Jackson, 1981-2: 99-113).

Pines ve Ronen (2008)'in tükenmişliğin cinsiyet farklılığı üzerindeki etkisini araştırmak için yaptığı çalışmaya göre mühendisliğin erkek mesleği olduğuna algısı, kadınların bu meslekteki sayıca az olması sebebiyle kadınların erkeklere göre tükenme düzeyinin yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Bununla beraber kadınların iş ve aile rol çatışması yaşamaları, yönetim desteğini hissedememeleri, iş arkadaşlarından destek alamamaları sebebiyle tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Pines ve Ronen, 2008).

Byrne (1991) yılında ortaokul, lise öğretmeni ve öğretim üyeleri ile yaptığı araştırmaya göre Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin öğretim üyelerinde düşük çıkmasına karşın, ortaokul ve lise öğretmenlerinde yüksek çıktığı görülmüştür (Byrne, 1991- 26(4): 583-605).

Kristensen ve diğerleri (2005) Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği'ni 1914 kişi ile yaptıkları araştırma sonucunda yeni üç boyutlu tükenmişlik ölçeği geliştirip, güvenilirlik ve geçerliliğini yapmışlardır (Kristen vd., 2005: 192-207).

3.8. Tükenmişlik ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Budak ve Sürvegil'in 2005 yılında akademik personel üzerinde yapılan araştırmasında, tükenmişliğin farklı örgütsel koşullarda farklı düzeylerde seyredileceği

sonucunu ulaşmışlardır. Örgütsel koşullar iyileştirildiğinde tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olacağı görülmüştür (Budak ve Sürvegil, 2005: 103-105).

Akbulut'un tükenmişlik sendromu ile ilgili araştırmasında, duygusal tükenme alt boyutunda kadınların erkeklerden daha çok tükendiği sonucuna ulaşılmıştır (Akbulut, 2010: 81-82).

Bilge (2006) tarafından Ankara'da yapılan araştırmada akademisyenlerin tükenmişliğin alt boyutlarının iş tatminini etkilediği sonucuna varmıştır (Bilge, 2006: 1151-1160).

Gülbayrak'ın 2015 yılında kadın ve erkek hemşireler ile yaptığı araştırma sonucuna göre hatasız bir şekilde gün boyu hizmet etmeyi gerektiren meslek olması tükenmişliğe maruz kalmalarındaki oranı arttırmaktadır. Son zamanlarda erkeklerin de bu mesleği seçmesiyle beraber cinsiyetçi yaklaşımda azalmalar görülmüştür (Gülbayrak, 2015: 112-114).

Uçar (2004) 'ın kadın yöneticiler üzerine yaptığı çalışmaya göre, çalışma süreleri arttıka, stres altında çalışan kadın yöneticilerin zamanla enerjilerinde azalma, duygusal bitkinlik meydana geldiği sonucu çıkmıştır. Eşinden ayrılan çalışanların, diğerlerine göre duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bununla beraber kendi kişiliklerini problem çözen, planlı çalışan olarak niteleyen kişilerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Uçar, 2004: 226-233).

Sönmez ve Bayraktar'ın 2017 yılında yaptıkları ve 339 kişinin katılım sağladığı araştırmaya göre kadın çalışanların cam tavan ve tükenmişlik yaşadıkları, bunun da örgütsel bağlılığı azalttığı görülmüştür. Kadın çalışanların orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları sonucu çıkmıştır (Sönmez ve Bayraktar, 2017: 11-12).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmaktadır. Araştırmanın modeli, araştırma evreni, araştırma örnekleme, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçek ve veri çözümleme teknikleriyle ilgili ayrıntılı bilgiler bu bölümde yer alacaktır.

4.1. Araştırmanın Modeli

İstanbul’da “Kamu sektörü ve özel sektördeki kadın çalışanların cam tavan sendromunun tükenmişlik düzeylerine etkilerinin incelenmesi”ni ele alan bu araştırmada Nicel Araştırma modellerinden ANOVA, Regresyon, Korelasyon teknikleri esas alınmıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul’da kamu sektörü ve özel sektördeki kadın çalışanlardır. İstanbul’da kamu ve özel sektörde çalışan çok sayıda kadın olması, onlara ulaşmanın zorlukları ve zaman güclüğü göz önünde bulundurularak, araştırma grubu İstanbul’da İBB İştirakleri, bankacılık, üniversitedeki akademisyen ve çalışanlar, sağlık sektörü, eğitim sektörü ve diğer sektörlerde çalışan kadınlar seçilerek yapılmıştır. 350 anket dağıtılmış ancak anket sorularının fazla gelmesi, anketi doldurmak istememeleri, verilen cevapların eksiklikleri sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi ile 264 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Kolayda örnekleme yönteminde kolayca ulaşılabilir birimleri seçerek bir örnek oluşturulmaya çalışılır. Örneklemede, katılımcıların seçimi görüşmeci tarafından doğru zamanda, doğru yerde bulunan gönüllü katılımcılar arasından yapılır. Bu ana kütlede % 5’lik bir hata payı temel alındığında örnek büyüklüğü yeterli düzeydedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

4.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formlarının bir kısmı elden doldurulmuş, bir kısmı da “Google Anket” programı ile kurumlarda çalışan kadınların maillerine doğrudan gönderilip yanıtlar beklenmiştir. Toplanan veriler SPSS 25 programına girilerek analiz edilmiştir. Ankete, formun hangi amaçla hazırlandığına dair bir açıklama yapılarak başlanmış ve anketin doğru anlaşılabilmesi için kısa tanımlamalar yapılmıştır. Ardından yaş, eğitim durumu, çalışılan

kurum, çalışılan bölüm, çalışma süresi olmak üzere 5 adet demografik sorular sorulmuştur.

Araştırma kapsamında Karaca (2007) tarafından geliştirilen “Cam Tavan Sendromu Ölçeği” ve Ergin (1992) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” formu kullanılmıştır. Kadın çalışanlara uygulanacak bu ölçeğin ilk kısmında kadın çalışanların kişisel bilgileri, ikinci kısımda tükenmişlik düzeyleri, üçüncü kısmında cam tavan sendromu düzeylerine ait sorular yer almaktadır.

Ankette uygulanacak doğru ölçeklerin bulunması, demografik soruların her iki ölçek için uygun şekilde düzenlenmesi ve anket formunun güvenilir olup olmadığını belirlemek için Alpha Modeli ve Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Alpha katsayısı 0 ile 1 arasındaki değişimi gösterir. Cronbach Alpha değeri 1’e ne kadar yakın çıkarsa soruların güvenilirliği de o kadar iyidir.

Anketin Alpha katsayısı “0,91“ çıkmıştır. Bu da anketin “oldukça güvenilir” olduğunu göstermektedir.

4.4. Kişisel Bilgi Formu

Kadın çalışanların demografik bilgileri ölçmek için oluşturulan soru formudur. Kişisel değişkenleri ile ilgili yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, çalışılan kurum türü, çalışılan bölüm değişkenlerini içeren sorular yer almaktadır.

4.4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği “*Maslach Burnout Inventory-MBI*” akademik personelin tükenmişliğini ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1992 yılında Canan Ergin tarafından Türkçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 9 ifadeden oluşan duygusal tükenme (DT) (emotional exhaustion), ikincisi 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma (D) (depersonalization) ve sonuncusu 8 ifadeden oluşan kişisel başarı (KB) (personal accomplishment) alt boyutudur. Ankette yer alan kişisel başarı ifadeleri diğerlerinin aksine olumlu ifadelerdir ve bu ifadelerden alınan yüksek puan yüksek kişisel başarıyı ifade etmekte, diğer taraftan tükenmişliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan yüksek düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

4.4.2. Cam Tavan Sendromu Ölçeği

2007 yılında Ayşe Karaca'nın Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırladığı “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri; Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde geliştirdiği anket soruları kullanılmıştır. Toplamda 38 sorudan oluşan ölçek, cam tavanı; çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve politikaları, informal iletişim ağları, mentörlük, mesleki ayırım, stereotipler olmak üzere 7 alt boyutu ifade etmektedir. Çoklu rol üstlenme alt boyutunda 5, kişisel tercih algıları alt boyutunda 7, örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunda 8, informal iletişim ağları alt boyutunda 3, mentörlük alt boyutunda 2, mesleki ayırım alt boyutunda 6, stereotipler alt boyutunda 7 soru olmak üzere 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Deneklerden her bir soruya “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden uygun olanı işaretlemesi istenmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde saha araştırmasının sonucunda elde edilen bilgilerin analizine yer verilmiştir. İlk olarak demografik verilerin analizi yapılmıştır. Ardından araştırmanın temel sorusu olan konularla ilgili veriler üzerinde durulmuştur.

5.1. Örneklem Grubuna İlişkin Veriler

Çalışmanın bu bölümünde ankete cevap veren kadınların yaşları, eğitim durumları, çalıştıkları yıl sayısı, çalıştıkları kurum türü ve çalıştıkları departman ile ilgili bilgilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

5.2. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Araştırma katılan kadınların yaş aralık dağılımı TABLO 5.2.'de verilmiştir.

Tablo 5.2: Kadın Çalışanların Yaş ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	25 ve altı	49	18,6	18,6	18,6
	26-35	155	58,7	58,7	77,3
	36-45	44	16,7	16,7	93,9
	46 ve üzeri	16	6,1	6,1	100,0
	Toplam	264	100,0	100,0	

Tablo 5.2.'ye göre, 25 ve altı 49 (%18,6) kişi bulunurken, 26-35 yaş arası 155 (58,7), 36-45 yaş arası 44 (%16,7), 46 ve üzeri ise 16 (%6,1) aralığında 264 kişi bulunmaktadır.

5.3. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Araştırma katılan kadın çalışanların eğitim düzeyi dağılımı TABLO 5.3.'te verilmiştir.

Tablo 5.3: Kadın Çalışanların Eğitim Durumu ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Lise	11	4,2	4,2	4,2
	Önlisans	18	6,8	6,8	11,0
	Lisans	161	61,0	61,0	72,0
	Yüksek Lisans / Doktora	74	28,0	28,0	100,0
	Toplam	264	100,0	100,0	

TABLO 5.3'e göre ankete katılan 264 kadın çalışanın 11'i lise (%4,2), 18'i ön lisans (%6,8), 161'i lisans (%61,0), 74'ü ise yüksek lisans/doktora mezunu (28,0) olduğu tespit edilmiştir.

5.4. Çalışma Süresine Göre Dağılım

Araştırma katılan kadınların çalışma süreleri dağılımı Tablo 5.4.'te verilmiştir.

Tablo 1.4: Kadın Çalışanların Çalışma Süresi ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışma Süresi	5 yıldan az	168	63,6	63,6	63,6
	6-10 yıl	65	24,6	24,6	88,3
	11-15 yıl	15	5,7	5,7	93,9
	16-20 yıl	13	4,9	4,9	98,9
	20 yıldan fazla	3	1,1	1,1	100,0
	Toplam		264	100,0	100,0

Tablo 5.4.'e göre, 168'inin (63,6) 5 yıldan az, 65'inin (%24,6) 6-10 yıl arası, 15'inin (%5,7) 11-15 yıl arası, 13'ünün (%4,9) 16-20 yıl çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. 20 yıldan fazla çalışma süresi olan kadın çalışanların ise 3 (%1,1) olduğu görülmektedir.

5.5. Çalıştığınız Kurumun Türüne Göre Dağılım

Araştırma katılan kadınların çalıştığı kurum türüne göre dağılımı Tablo 5.5'te verilmiştir.

Tablo 5.5: Kadın Çalışanların Çalıştığı Kurum Türü ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Özel İşletme	119	45,1	45,1	45,1
	Kamu İşletmesi	145	54,9	54,9	100,0
	Toplam	264	100,0	100,0	

Tablo 5.5.'e göre, 264 katılımcıdan 112'sinin (%42,4) özel işletme, 145'inin (%54,9) kamu işletmesinde çalıştığı görülmüştür.

5.6. Çalışılan Bölüme Göre Dağılım

Araştırma katılan kadınların çalıştığı bölüme göre dağılımı Tablo 5.6.1'de verilmiştir.

Tablo 5.6.1: Kadın Çalışanların Çalışılan Bölüme Göre Dağılım ve Yüzde Değerleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Yönetim	18	6,8	6,8	6,8
	Muhasebe	16	6,1	6,1	12,9
	Finans	30	11,4	11,4	24,2
	Satış ve Pazarlama	23	8,7	8,7	33,0
	İKY	26	9,8	9,8	42,8
	Üretim	15	5,7	5,7	48,5
	Diğer	136	51,5	51,5	100,0
	Toplam	264	100,0	100,0	

Tablo 5.6.1.'e göre, 18'i (%6,8) yönetim, 16'sı (%6,1) muhasebe, 30'u (%11,4)'u finans, 23'ü (%8,7) satış ve pazarlama, 26'sı (%9,8) insan kaynakları yönetimi (İKY), 15'i (%5,7) üretim, 136'sı (%51,5) diğer alanda çalışmaya devam etmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı çerçevesinde “Cam tavan sendromunun tükenmişlik düzeyine etkisi var mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda cam tavan ve tükenmişlik alt boyutlarına bakılmış sadece cam tavanın alt boyutlarından birisi olan “çoklu rol üstlenme” ile “tükenmişlik” arasında bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 5.6.2: Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromunun Alt Boyutları ile Tükenmişlik Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,165 ^a	,027	,024	,342046	1,594

a. Predictors: (Constant), Coklu_rol_ustlenme

b. Dependent Variable: tukenmiş

Çoklu rol üstlenme tükenmişliğin %0.024'ünü açıklamaktadır. Bu oran her ne kadar anlamlı olsa R2 değeri çok düşüktür.

Tablo 5.6.3: Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromunun Alt Boyutları ile Tükenmişlikleri ANOVA Testi Sonuçları

Model		Ss	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,859	1	,859	7,340	,007 ^b
	Residual	30,653	262	,117		
	Total	31,512	263			

a. Dependent Variable: tukenmiş

b. Predictors: (Constant), Coklu_rol_ustlenme

Anlamlılık 0,007 ($p \leq 0,01$) çıktığı için istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlenmiştir.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,540	,094			26,918	,000		
	Coklu_rol_ustlenme	,081	,030	,165		2,709	,007	1,000	1,000

a. Dependent Variable: tükenmiş

Çoklu rol üstlenmenin kat sayısı 0,081, denklemin sabit değeri 2,540'tır. Modele ilişkin tüm β değerleri anlamlıdır (p<0.05)

$$\text{Tükenmişlik} = 2,540 + 0,081 (\text{Çoklu Rol Üstlenme})$$

Tablo 5.6.4: Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromunun Alt Boyutları ile Tükenmişlikleri

		Ortalama	Std	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Cam Tavan	3,03	0,314											
2	Tükenmişlik	2,78	0,34	0,135										
3	Duygusal Tükenme	2,44	0,661	0,105	,843**									
4	Duyarsızlaşma	1,83	0,637	0,097	,701**	,612**								
5	Kişisel Başarı	3,77	0,509	0,15	,086**	,366**	,375**							
6	Çoklu Rol Üstlenme	3,06	0,702	,652**	,165**	,159**	,183**	,075						
7	Kişisel Tercih Algıları	3,26	0,4	,444**	,056**	,007**	,001	,093	,156*					
8	Örgüt Kültürü Politikaları	3,18	0,447	,609**	0,63	,096	,023	,047	,210**	,216**				
9	İnformel İletişim	3,38	0,59	,329	,097	,125	,048	-	,063	,092	,231			

	Ağları	7	**	**			,04	**						
							7							
10	Mentorluk	3,25	0,64	,240	0,06	-	-	,01	-	,147	0,11			
			9	**	3	,043	,058	4	,080	,110	*	5		
11	Mesleki Ayırım	2,9	0,54	,646	0,1	,036	,042	,10	,297	,240	,170	0,0		
			6	**	0,1	,036	,042	1	**	,099	**	**	25	
12	Stereotipler	2,48	0,63	,723	0,66	,024	,075	,03	,431	,138	,219	0,02	0,0	,426*
				**	0,66	,024	,075	0	**	*	**	9	47	*

Tablo 5.6.4'e göre cam tavan ve tükenmişlik bütün alt boyutlarına bakıldığında bir tek çoklu rol üstlenmenin, tükenmişlik üzerine etkisi olduğu görülmüştür.

Tablo 5.6.4'e göre tükenmişliğin alt boyutları ve cam tavanın alt boyutları ile çalışılan kurum arasında istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tükenmişlik ve cam tavanın bütün alt boyutları incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p < 0,05$).

5.7. Kadın Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri

Yapılan ANOVA analizi sonucunda; cam tavan, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı, çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü politikaları, informal iletişim ağları, mentörlük, mesleki ayırım, stereotipler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı gözlemlenmiştir.

5.8. Kadın Çalışanların Yaş Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri

Yapılan 5.8.1.'de ANOVA testi sonucuna göre cam tavan, duyarsızlaşma, kişisel başarı, çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü politikaları, informal iletişim ağları, mentörlük, mesleki ayırım, stereotipler ile yaş durumu arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Tükenmişlik ve duygusal tükenme ile yaş durumu arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p > 0,05$). Hangi gruplar arasında farkların olduğunu tespit edebilmek için Scheffe testi uygulanmıştır.

Tükenmişlik seviyeleri incelendiğinde; Tablo 5.8.2.'de 25 yaş ve altındakilerin,

36-45 ile 46 ve üzerinelere göre tükenmişlik seviyesinin daha az olduğu saptanmıştır. Bir diğer ifade ile 36-45 ve 46 ve üzerinelere tükenmişlikleri daha yüksek çıkmıştır.

Duygusal tükenmeye bakıldığında;25 yaş ve altındakilerin, 36-45 yaşındakilere göre tükenmişlik seviyesinin daha az olduğu saptanmıştır. Bir diğer ifade ile 36-45 yaşındakilerin tükenmişlikleri daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 5.8.1: Kadın Çalışanların Yaş Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri ANOVA Testi Sonuçları

	N, X ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları	
	Yaş	N	X	SS	F değeri	P değeri
Tükenmişlik	25 ve altı	49	2,66883	,359469	3,912	,009
	26-35	155	2,78974	,320959		
	36-45	44	2,86777	,275326		
	46 ve üzeri	16	2,94318	,567120		
	Toplam	264	2,78960	,346145		
Duygusal Tükenme	25 ve altı	49	2,2388	,64058	3,228	,023
	26-35	155	2,4445	,67652		
	36-45	44	2,6341	,49554		
	46 ve üzeri	16	2,6188	,83044		
	Toplam	264	2,4485	,66189		

Tablo 22: Kadın Çalışanların Yaş Düzeylerine Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri Scheffe Testi Sonuçları

	Yaşınız? (I)	Yaşınız? (J)	Mean Difference (I-J)	Standart Hata
Tükenmişlik	25 ve altı	26-35	-,120905	,055810
		36-45	-,198937*	,070726
		46 ve üzeri	-,274351*	,098053
	36-45	25 ve altı	,198937*	,070726
		26-35	,078033	,058170
		46 ve üzeri	-,075413	,099415
	46 ve üzeri	25 ve altı	,274351*	,098053
		26-35	,153446	,089420
		36-45	,075413	,099415
Duygusal Tükenme	25 ve altı	26-35	-,20574	,10712
		36-45	-,39532*	,13575
		46 ve üzeri	-,37997	,18821
	36-45	25 ve altı	,39532*	,13575
		26-35	,18957	,11165
		46 ve üzeri	,01534	,19082

5.9. Kadın Çalışanların Çalıştığı Süreye Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri

Çalışan kadınların çalıştığı süreye göre cam tavan ve tükenmişlik düzeyleri Tablo 5.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.1: Kadın Çalışanların Çalıştığı Süreye Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri ANOVA Testi Sonuçları

	N, X ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları	
	Yaş	N	X	SS	F Değeri	P Değeri
Tükenmişlik	5 yıldan az	168	2,73864	,339668	2,909	,022
	6-10 yıl	65	2,87203	,297837		
	11-15 yıl	15	2,90606	,500433		
	16-20 yıl	13	2,83566	,370456		
	20 yıldan fazla	3	3,07576	,172088		
	Toplam	264	2,78960	,346145		
Duygusal Tükenme	5 yıldan az	168	2,3488	,64381	2,839	,025
	6-10 yıl	65	2,6092	,64656		
	11-15 yıl	15	2,6400	,76233		
	16-20 yıl	13	2,6077	,67634		
	20 yıldan fazla	3	2,9000	,62450		
	Toplam	264	2,4485	,66189		
Çoklu Rol Üstlenme	5 yıldan az	168	3,0560	,68410	2,584	,038
	6-10 yıl	65	3,0646	,69472		
	11-15 yıl	15	3,4933	,69227		
	16-20 yıl	13	2,7692	,85185		
	20 yıldan fazla	3	2,4667	,30551		
	Toplam	264	3,0621	,70204		

Tablo 5.9.1.'de görüldüğü gibi çalışan kadınların demografik özelliklerinden yaş değişkenine göre cam tavan ve tükenmişlik tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için parametrik tekniklerden tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonucuna göre cam tavan, duyarsızlaşma, kişisel başarı, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü politikaları, informal iletişim ağları,

mentörlük, mesleki ayırım, stereotipler ile çalışılan süre incelendiğinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tükenmişlik, duygusal tükenme ve çoklu rol üstlenme ile çalışılan süre arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Hangi gruplar arasında farkların olduğunu tespit edebilmek için Scheffe testi uygulanmıştır ancak gruplar arasında herhangi bir farklılığa ulaşılmamıştır.

Tablo 5.9.2: Kadın Çalışanların Çalıştığı Süreye Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri SCHEFFE Testi Sonuçları

	Çalışma süreniz? (I)	Çalışma süreniz? (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata
Tükenmişlik	5 yıldan az	6-10 yıl	-,133392	,049844
		11-15 yıl	-,167424	,091954
		16-20 yıl	-,097028	,098233
		20 yıldan fazla	-,337121	,198759
6-10 yıl	5 yıldan az	6-10 yıl	,133392	,049844
		11-15 yıl	-,034033	,097743
		16-20 yıl	,036364	,103672
		20 yıldan fazla	-,203730	,201503
11-15 yıl	5 yıldan az	6-10 yıl	,167424	,091954
		11-15 yıl	,034033	,097743
		16-20 yıl	,070396	,129302
		20 yıldan fazla	-,169697	,215811
16-20 yıl	5 yıldan az	6-10 yıl	,097028	,098233
		11-15 yıl	-,036364	,103672
		16-20 yıl	-,070396	,129302
		20 yıldan fazla	-,240093	,218560
20 yıldan fazla	5 yıldan az		,337121	,198759

		6-10 yıl	,203730	,201503
		11-15 yıl	,169697	,215811
		16-20 yıl	,240093	,218560
Duygusal Tükenme	5 yıldan az	6-10 yıl	-,26042	,09536
		11-15 yıl	-,29119	,17592
		16-20 yıl	-,25888	,18793
		20 yıldan fazla	-,55119	,38026
	6-10 yıl	5 yıldan az	,26042	,09536
		11-15 yıl	-,03077	,18700
		16-20 yıl	,00154	,19834
		20 yıldan fazla	-,29077	,38551
	11-15 yıl	5 yıldan az	,29119	,17592
		6-10 yıl	,03077	,18700
		16-20 yıl	,03231	,24738
		20 yıldan fazla	-,26000	,41288
	16-20 yıl	5 yıldan az	,25888	,18793
		6-10 yıl	-,00154	,19834
		11-15 yıl	-,03231	,24738
		20 yıldan fazla	-,29231	,41814
	20 yıldan fazla	5 yıldan az	,55119	,38026
		6-10 yıl	,29077	,38551
		11-15 yıl	,26000	,41288
		16-20 yıl	,29231	,41814
Çoklu Rol Üstlenme	5 yıldan az	6-10 yıl	-,00866	,10133
		11-15 yıl	-,43738	,18695
		16-20 yıl	,28672	,19971

	20 yıldan fazla	,58929	,40408
6-10 yıl	5 yıldan az	,00866	,10133
	11-15 yıl	-,42872	,19872
	16-20 yıl	,29538	,21077
	20 yıldan fazla	,59795	,40966
11-15 yıl	5 yıldan az	,43738	,18695
	6-10 yıl	,42872	,19872
	16-20 yıl	,72410	,26288
	20 yıldan fazla	1,02667	,43875
16-20 yıl	5 yıldan az	-,28672	,19971
	6-10 yıl	-,29538	,21077
	11-15 yıl	-,72410	,26288
	20 yıldan fazla	,30256	,44434
20 yıldan fazla	5 yıldan az	-,58929	,40408
	6-10 yıl	-,59795	,40966
	11-15 yıl	-1,02667	,43875
	16-20 yıl	-,30256	,44434

5.10. Kadın Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri

Yapılan ANOVA testi sonucuna göre Tablo 5.10.1.'de cam tavan, tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı, çoklu rol üstlenme, kişisel tercih algıları, örgüt kültürü politikaları, informal iletişim ağları, mentörlük, mesleki ayırım, stereotipler ile çalışılan bölüm arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Kişisel tercih algıları ile yaş durumu arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Gruplar arasındaki farkın tespit edilebilmesi için 5.10.2. Scheffe testi uygulanmıştır ancak gruplar arasında herhangi bir farklılığa ulaşılmamıştır.

Tablo 5.10.1: Kadın Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Cam Tavan ve Tükenmişlikleri ANOVA Testi Sonuçları

		N, X ve SS Değerleri			ANOVA Sonuçları	
		N	X	SS	F Değeri	P Değeri
Kişisel Tercih Algıları	Yönetim	18	3,1556	,32939	2,804	,012
	Muhasebe	16	3,3750	,42032		
	Finans	30	3,3400	,39619		
	Satış ve Pazarlama	23	3,1522	,33011		
	İKY	26	3,0385	,47166		
	Üretim	15	3,2933	,40614		
	Diğer	136	3,3176	,38718		
	Toplam	264	3,2693	,40029		

Tablo 5.10.2: Kadın Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Scheffe Testi Sonuçları

		Çalıştığınız bölüm? (I)	Çalıştığınız bölüm? (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata
Kişisel Tercih Algıları	Yönetim		Muhasebe	-,21944	,13479
			Finans	-,18444	,11696
			Satış ve Pazarlama	,00338	,12346
			İKY	,11709	,12029
			Üretim	-,13778	,13715
			Diğer	-,16209	,09840
			Muhasebe	Yönetim	,21944
		Finans	,03500	,12144	
		Satış ve Pazarlama	,22283	,12771	
		İKY	,33654	,12465	
		Üretim	,08167	,14099	

	Diğer	,05735	,10368
Finans	Yönetim	,18444	,11696
	Muhasebe	-,03500	,12144
	Satış ve Pazarlama	,18783	,10873
	İKY	,30154	,10512
	Üretim	,04667	,12406
	Diğer	,02235	,07913
Satış ve Pazarlama	Yönetim	-,00338	,12346
	Muhasebe	-,22283	,12771
	Finans	-,18783	,10873
	İKY	,11371	,11230
	Üretim	-,14116	,13020
	Diğer	-,16547	,08845
İKY	Yönetim	-,11709	,12029
	Muhasebe	-,33654	,12465
	Finans	-,30154	,10512
	Satış ve Pazarlama	-,11371	,11230
	Üretim	-,25487	,12720
	Diğer	-,27919	,08397
Üretim	Yönetim	,13778	,13715
	Muhasebe	-,08167	,14099
	Finans	-,04667	,12406
	Satış ve Pazarlama	,14116	,13020
	İKY	,25487	,12720
	Diğer	-,02431	,10673
Diğer	Yönetim	,16209	,09840
	Muhasebe	-,05735	,10368
	Finans	-,02235	,07913
	Satış ve Pazarlama	,16547	,08845

		İKY	,27919	,08397
		Üretim	,02431	,10673
Örgüt Kültürü Politikaları	Yönetim	Muhasebe	,18576	,15409
		Finans	,16806	,13371
		Satış ve Pazarlama	,14976	,14113
		İKY	,04754	,13751
		Üretim	-,06111	,15679
		Diğer	,05709	,11248
		Muhasebe	Yönetim	-,18576
		Finans	-,01771	,13883
		Satış ve Pazarlama	-,03601	,14600
		İKY	-,13822	,14250
		Üretim	-,24688	,16118
		Diğer	-,12868	,11853
		Finans	Yönetim	-,16806
		Muhasebe	,01771	,13883
		Satış ve Pazarlama	-,01830	,12429
		İKY	-,12051	,12017
		Üretim	-,22917	,14182
		Diğer	-,11097	,09046
	Satış ve Pazarlama	Yönetim	-,14976	,14113
		Muhasebe	,03601	,14600
		Finans	,01830	,12429
		İKY	-,10222	,12838
		Üretim	-,21087	,14884
		Diğer	-,09267	,10111
	İKY	Yönetim	-,04754	,13751
		Muhasebe	,13822	,14250
		Finans	,12051	,12017

		Satış ve Pazarlama	,10222	,12838
		Üretim	-,10865	,14541
		Diğer	,00954	,09599
	Üretim	Yönetim	,06111	,15679
		Muhasebe	,24688	,16118
		Finans	,22917	,14182
		Satış ve Pazarlama	,21087	,14884
		İKY	,10865	,14541
		Diğer	,11820	,12201
	Diğer	Yönetim	-,05709	,11248
		Muhasebe	,12868	,11853
		Finans	,11097	,09046
		Satış ve Pazarlama	,09267	,10111
		İKY	-,00954	,09599
		Üretim	-,11820	,12201
Informal İletişim Ağları	Yönetim	Muhasebe	,12042	,20430
		Finans	,02600	,17728
		Satış ve Pazarlama	,40710	,18712
		İKY	,12590	,18232
		Üretim	-,01867	,20787
		Diğer	,18380	,14914
	Muhasebe	Yönetim	-,12042	,20430
		Finans	-,09442	,18407
		Satış ve Pazarlama	,28668	,19357
		İKY	,00548	,18893
		Üretim	-,13908	,21370
		Diğer	,06338	,15715
	Finans	Yönetim	-,02600	,17728
		Muhasebe	,09442	,18407

		Satış ve Pazarlama	,38110	,16479
		İKY	,09990	,15932
		Üretim	-,04467	,18803
		Diğer	,15780	,11994
	Satış ve Pazarlama	Yönetim	-,40710	,18712
		Muhasebe	-,28668	,19357
		Finans	-,38110	,16479
		İKY	-,28120	,17021
		Üretim	-,42577	,19734
		Diğer	-,22330	,13406
	İKY	Yönetim	-,12590	,18232
		Muhasebe	-,00548	,18893
		Finans	-,09990	,15932
		Satış ve Pazarlama	,28120	,17021
		Üretim	-,14456	,19279
		Diğer	,05790	,12727
	Üretim	Yönetim	,01867	,20787
		Muhasebe	,13908	,21370
		Finans	,04467	,18803
		Satış ve Pazarlama	,42577	,19734
		İKY	,14456	,19279
		Diğer	,20247	,16177
	Diğer	Yönetim	-,18380	,14914
		Muhasebe	-,06338	,15715
		Finans	-,15780	,11994
		Satış ve Pazarlama	,22330	,13406
		İKY	-,05790	,12727
		Üretim	-,20247	,16177
Mentörlük	Yönetim	Muhasebe	,17014	,22472

	Finans	,07222	,19500
	Satış ve Pazarlama	,21498	,20582
	İKY	,04274	,20054
	Üretim	,05556	,22865
	Diğer	,16462	,16404
Muhasebe	Yönetim	-,17014	,22472
	Finans	-,09792	,20247
	Satış ve Pazarlama	,04484	,21292
	İKY	-,12740	,20782
	Üretim	-,11458	,23506
	Diğer	-,00551	,17286
Finans	Yönetim	-,07222	,19500
	Muhasebe	,09792	,20247
	Satış ve Pazarlama	,14275	,18127
	İKY	-,02949	,17525
	Üretim	-,01667	,20683
	Diğer	,09240	,13193
Satış ve Pazarlama	Yönetim	-,21498	,20582
	Muhasebe	-,04484	,21292
	Finans	-,14275	,18127
	İKY	-,17224	,18722
	Üretim	-,15942	,21706
	Diğer	-,05035	,14746
İKY	Yönetim	-,04274	,20054
	Muhasebe	,12740	,20782
	Finans	,02949	,17525
	Satış ve Pazarlama	,17224	,18722
	Üretim	,01282	,21206
	Diğer	,12189	,13999

	Üretim	Yönetim	-,05556	,22865
		Muhasebe	,11458	,23506
		Finans	,01667	,20683
		Satış ve Pazarlama	,15942	,21706
		İKY	-,01282	,21206
		Diğer	,10907	,17794
	Diğer	Yönetim	-,16462	,16404
		Muhasebe	,00551	,17286
		Finans	-,09240	,13193
		Satış ve Pazarlama	,05035	,14746
		İKY	-,12189	,13999
		Üretim	-,10907	,17794
Mesleki Ayrım	Yönetim	Muhasebe	-,07583	,18539
		Finans	,32833	,16087
		Satış ve Pazarlama	,39514	,16980
		İKY	,26590	,16544
		Üretim	,08967	,18863
		Diğer	,20527	,13533
			Muhasebe	Yönetim
Finans	,40417			,16703
Satış ve Pazarlama	,47098			,17565
İKY	,34173			,17144
Üretim	,16550			,19392
Diğer	,28110			,14261
	Finans	Yönetim	-,32833	,16087
		Muhasebe	-,40417	,16703
		Satış ve Pazarlama	,06681	,14954
		İKY	-,06244	,14457
		Üretim	-,23867	,17063

		Diğer	-,12306	,10884
Satış ve Pazarlama		Yönetim	-,39514	,16980
		Muhasebe	-,47098	,17565
		Finans	-,06681	,14954
		İKY	-,12925	,15445
		Üretim	-,30548	,17907
		Diğer	-,18988	,12165
İKY		Yönetim	-,26590	,16544
		Muhasebe	-,34173	,17144
		Finans	,06244	,14457
		Satış ve Pazarlama	,12925	,15445
		Üretim	-,17623	,17495
		Diğer	-,06063	,11549
Üretim		Yönetim	-,08967	,18863
		Muhasebe	-,16550	,19392
		Finans	,23867	,17063
		Satış ve Pazarlama	,30548	,17907
		İKY	,17623	,17495
		Diğer	,11560	,14680
Diğer		Yönetim	-,20527	,13533
		Muhasebe	-,28110	,14261
		Finans	,12306	,10884
		Satış ve Pazarlama	,18988	,12165
		İKY	,06063	,11549
		Üretim	-,11560	,14680
Streotipler	Yönetim	Muhasebe	-,16722	,21789
		Finans	,03811	,18907
		Satış ve Pazarlama	,11256	,19957
		İKY	,00393	,19445

	Üretim	,11044	,22171
	Diğer	,09535	,15906
Muhasebe	Yönetim	,16722	,21789
	Finans	,20533	,19632
	Satış ve Pazarlama	,27978	,20645
	İKY	,17115	,20150
	Üretim	,27767	,22792
	Diğer	,26257	,16761
Finans	Yönetim	-,03811	,18907
	Muhasebe	-,20533	,19632
	Satış ve Pazarlama	,07445	,17576
	İKY	-,03418	,16992
	Üretim	,07233	,20054
	Diğer	,05724	,12792
Satış ve Pazarlama	Yönetim	-,11256	,19957
	Muhasebe	-,27978	,20645
	Finans	-,07445	,17576
	İKY	-,10863	,18153
	Üretim	-,00212	,21047
	Diğer	-,01721	,14298
İKY	Yönetim	-,00393	,19445
	Muhasebe	-,17115	,20150
	Finans	,03418	,16992
	Satış ve Pazarlama	,10863	,18153
	Üretim	,10651	,20562
	Diğer	,09142	,13574
Üretim	Yönetim	-,11044	,22171
	Muhasebe	-,27767	,22792
	Finans	-,07233	,20054

	Satış ve Pazarlama	,00212	,21047
	İKY	-,10651	,20562
	Diğer	-,01509	,17253
Diğer	Yönetim	-,09535	,15906
	Muhasebe	-,26257	,16761
	Finans	-,05724	,12792
	Satış ve Pazarlama	,01721	,14298
	İKY	-,09142	,13574
	Üretim	,01509	,17253



ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuç ve Tartışma

Kadınların iş hayatında daha aktif rol almalarıyla beraber karşılaştıkları engellerde artışlar olmaya başlamıştır. Özellikle cinsiyetçi yaklaşıma maruz kalan kadınların sayısı her geçen gün ivme kazanmaktadır. Kadınları bekleyen bu engellerden en önemlisi ve sık karşılaşılanı cam tavadır. Cam tavan kadınların yeteneklerine, mesleki başarılarına, performanslarına bakılmadan sadece kadın oldukları için iş hayatında sık karşılaştıkları engellerdir. Bununla beraber kadınlarda baş göstermeye başlayan bir diğer husus da tükenmişliktir. Özellikle teknolojinin gelişmesi ve rekabet koşullarının günden güne artması ile beraber çalışan kadınlarda tükenmişlik sendromunda da artışlar olmaya başlamıştır.

Bu çalışmanın amacı İstanbul'da çalışan kadınların cam tavan sendromu ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Anket 350 kişiye dağıtılmış, ancak 264 kişi anketi eksiksiz ve doğru olarak çözmüştür.

Kadın çalışanların daha çok lisans mezunu olduğu sonucu çıkmıştır. Yüksek lisans/doktora yapan kadın çalışanların sayısının da epeyce yüksek olduğu görülmüştür.

Anketler ile farklı sektördeki farklı yaş gruplarına ulaşılmaya çalışılmış ancak daha çok 26-35 yaş ve 5 yıldan az çalışan kadınların çözdüğü görülmüştür. Bundaki en büyük etmen, kadınların iş hayatında yönetici pozisyona gelememeleri, adaletli bir çalışma ortamının olmaması, bu yüzden de kadınların çalışma hayatlarını yarıda kestikleri düşüncesidir. Ayrıca kadınlar evlenip anne olduktan sonra da çalışma hayatlarını devam ettirmekte zorlanmakta ve bir süre sonra çalışmayı bırakmaktadır.

36-45 ve 46 ve üzerindeki katılımcıların diğerlerine göre tükenmişlik oranları daha yüksek çıkmıştır. Bir diğer ifade ile yaş ilerledikçe tükenmişlik düzeyi artmaktadır.

6.2. Öneriler

Kadın çalışanların iş hayatlarında var olmaları arttığı için “Cam Tavan Sendromu” ilerleyen zamanlarda karşımıza daha çok çıkmaya başlayacaktır. Yapılacak yeni araştırmalar, cam tavan algısını farklı bir boyuta taşıyabilir. Çalışmanın sadece İstanbul

ile sınırlı olmayıp birkaç şehir, hatta tüm Türkiye’de yapılması daha farklı ve genel sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Kadınların iş yaşamlarında daha adaletli bir şekilde çalışabilmesinin ve yönetici olabilmemesinin önü açılmalıdır.

Kadınlar, iş yaşamında bütün sosyal ağlara girebilmelidir. Özellikle erkeklerin olduğu informal ağlara mümkün olduğunca kadınların dâhil olması gerekmektedir.

Kadınların normal çalışan veya üst düzey çalışan olduklarında eğitim almaları engellenmemelidir. Kendilerini geliştirmelerine izin verilmelidir.

Kadınlar; çalışan, eş, anne olduklarında, eşi ve diğer aile bireyleri tarafından desteklenmeli ve yardım edilmelidir. Kadınlara ev ile iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik çabalar sağlanmalıdır.

Kadınlar, her zaman kendine güvenen, azimli, ne istediğini bilen, kendini geliştiren, hedef ve çözüm odaklı olarak çalışmayı kendilerine hayat felsefesi edinmelidirler.

Tükenmişliğin önüne geçmek için belirli dönemlerde eğitimler almadırlar. Hatta kurumlar kadın çalışanlarına belirli periyodlarla psikolojik destek vermelidirler. Böylelikle kadınlar cam tavana maruz kalmalarının etkisi azaltılmış olur.

KAYNAKÇA

- Akbulut, N. Ç. (2010). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 131-148.
- Anafarta, N., Sarvan, F. Ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin cam tavan algısı: *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(15), 111-137.
- Ağartan, C. A., ve Cengiz, Ş., (2009). Anadolu Türk Halı ve Düz Dokuma Yaygılarında Yer Alan Çocuk Motifleri. *Zeynep Kamil Tıp Bülteni*, 40(1): 54-55.
- Akdöl, B., (2009). *Cam Tavan Ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3): 481-497.
- Kutanis, R., Ö. ve Karakiraz, A. (2013). Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2): 16-17.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 21-46.
- Avcı, Ü. ve Seferoğlu S. S. (2011). Bilgi Toplumunda Öğretmenin Tükenmişliği: Teknoloji Kullanımı ve Tükenmişliği Önlemeye Yönelik Alınabilecek Önlemler. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (9): 13-26.
- Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Ve Iata Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Budak, S. ve Sürvegil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama.

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2): 95-108.

Bilge, F. (2006). *Examining The Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors. Social Behavior And Personality*, 34(9): 1151-1160.

Büyükyaprak, F. (2015). *Çalışan kadın personelin kariyer gelişimi engellerinden cam tavan sendromu: Millî eğitim bakanlığı merkez teşkilatı örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Bakoğlu, R., Yiğit, İ., Yıldız, S. ve Taştan B., İ. (2009). Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlanması. *Yönetim*, 20(63): 77-98.

Baxter, J. ve Wright, E. O. 2000. The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study Of The United States. *Sweden And Australia. Gender & Society*, 14(2): 275-294.

Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (2001). Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff. *Psychology and Health*, 16: 583-594.

Byrne, B. M. (1991). The Maslach Burnout Inventory: Validating Factorial Structure and Invariance across Intercediate, Secondary, and University Educators. *Multivariate Behavioral Research*, 26(4): 583-605.

Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu İşletme Programı*. 6(1): 0-0. Web: <http://www.isguc.org/?p=makale&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004> [4 Mart].

Ceylan, A. (2013). *Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Edirne Örneği*. Trakya Üniversitesi, Trakya.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W. ve Blum, M. (1997). Patterns of Burnout among Managers and Professionals: A Comparison of Models. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(6): 685-701.

- Costa, D. L. (2000). From Mill Town To Board Room: The Rise Of Women's Paid Labor. *National Bureau Of Economic Research Working Papers*, WP No:7608, Cambridge, MA.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. ve Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Çetin, A. (2011). *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa İli Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi, İstanbul.
- Dalkıranoglu, T. ve Çetinel, F. G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 277-297.
- Doğru, A. (2010). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Dorval, K. B., Isaksen, S. G. ve Noller, R. B. (2001). Leadership for Learning: Tips for Effective Mentoring and Coaching. Mentoring for Talent Development, ed. Ken McCluskey, Jossey Bass/Pfeiffer, San Fransisco.
- Ergin C. (1996). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları, *3P Dergisi*, 4: 28-33.
- Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*. Washington D.C: Federal Glass Ceiling Commission.
- Deemer, C. ve Fredericks, N. (2006). *Cam Tavan Üstünde Dans*. (S. Özer Çev.) İstanbul: Optimist.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.
- Freudenberger, H. J. ve Richelson, G. (1981). Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success, Bantam Boks, *Doubleday & Company, Inc.*, New York.

- Gezer, E. (2008). *Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Günden, Y. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ve Muğla Örneği*. Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Gülyaprak, F. (2015). *Üniversite, Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Kadın Ve Erkek Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Glogow, E. (1986). Burnout and Locus of Control. *Public Personnel Managemet*, 15(1): 79-83.
- Goodman, J.S. ve Fields, B. T. (2003). Cracks in the Glass Ceiling. *Group Organization Management*, 28(4): 475-501.
- Harvey, D. ve Bowin, R. B. (1996). *Human Resources Management, An Experiential Approach*, Prentice Hall, Int. Ed. USA.
- Hopman, Holly A. ve Beverly L. (2009, Nisan). The Glass Ceiling and Women in Accounting, *Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference*. Innsbruck, Austria.
- Irmak, R. (2010). *Cam Tavan Sendromu - Bir Hastane Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Jerome, H. ve Erickson, L. (2000). *Smilarity, Compensation, or Difference: A Comparison of Female and Male Office Seekers*. Kanada: Women Politics.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1): 29-32.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional Burnout: Areview of the Empirical Evidence. *Canadian Psychology*, 29(3): 284-297.
- Kanter, R. M. (1987). Men and Women of the Corporation Revisited. *Management Review*, 76(3): 14-16.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Karcioğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 1-20.
- Kocacık, F. ve Gökkaya, B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1).
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 608-625.
- Kristensen, T. S., Marianne B., Ebbe V. ve Karl B. C. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assesment of Burnout. *Work Stress*, 19(3): 192-207.
- Leiter, M. P. (2003). Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition). *Centre for Organizational Research and Development*, Wolfville, Canada.
- Lackwood, R. (2004), Domestic and International Perspectives, *Research Quarterly*, 1-10.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Leiter, M. P. Ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 297-308.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied&Preventive Psychology*, 7: 63-74
- Maslach, C., Shaufeli W.B., ve Leiter M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). The Truth about Burnout, *JosseyBass*, San Francisco, Ca.
- Miller, G. E. (2004). FrontierMasculinity in the Oil Industry: The Exerience of Women Engineers. *Gender, Work and Organization*, 11(1).
- Mullen, E. J. (1998). Mentoring Functions, *Human Resources Development Quarterly*, 9(4).
- Golembiewski, R. T. ve Munzenrider, R. A. (1984). Phases of Psychological Burnout

- and Organizational Covariants: A Replication from a Large Population. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 6: 290-323.
- Morrison, A. M. ve Von-Glinow, M. A. (1990). Women and Minorities in Management, *American Psychologist*, 45(2): 200-206.
- Noe, R. A. (1988). Woman and Mentoring:A Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 13(1): 65-78.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2): 117-135.
- Öztürk, A. (2011). *Kadın Öğretim Elemanlarının Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Ankara Üniversitesi Örneği*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, Z. ve Bilkay, T. A. (2016). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6): 100.
- Özünü, D. (2013). *Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Perlman, B. ve Hartman E. A. (1982), Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, 35 (4): 283-305.
- Polatçı, S. ve Ardıç, K. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOU Örneği). *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 69-96.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Potter, B. A. (1995). *Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity*. California: Thomson Crisp Learning.
- Potter, B. A. (1998), *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Ronin Publishing, California.
- Ragins, B. R. ve Sundstrom, E. 1989. Gender And Power İn Organization: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, 108(1): 51-58.

- Randall, M. ve W.A. Scott (1988). Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance. *Australian Psychologist*. 23 (3): 335 – 347.
- Pines, A. M. ve Ronen, S. (2008). Gender Diffrence İn Engineer’s Burnout. *Equal Opportunitites International*, 27(8): 677-691.
- Schaufeli, W. B. ve Van D. Dirk. (1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures, *Journal of Organizatioanl Behavior*, 14: 631-647.
- Selçukoğlu, Z. (2001). *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Sezen, B. (2008). *Örgütlerde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Cam Tavan Engeli: Orta ve Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Singh, J., Goolsby, J. R. ve Rhoads G. R. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31: 558-569.
- Sitterly, Connie and Beth, Whitley, DUKE, (1988), *A Women’s Place: Managment*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sönmez, P. S. ve Bayraktar, O. (2017). Cam Tavan Sendromu’nun Tükenmişlik Sendromu İle Olan İlişkinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Sonuçları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, 73: 11-12.
- Staines, G., Tavis C. ve Jayaratne, T. (1974). The Queen Bee Syndrome. *Psychology Today*, 7(8): 55-60.
- Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şiyve, O. Ç. (2004). Kadın-Erkek Liderlik Tarzları ve Cam Tavan. *Tügiad Elegans Magazin*, 66. <http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber018.html> [4 Nisan].

- Tanyeli, Ç. (2008). *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tümkaya, S. (1999). Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Tümkaya, S. (2006). Faculty Burnout in Relation to Work Environment and Humor as a Coping Strategy. *Educational Sciences:Theory &Practice*, 6(3): 911-921.
- Uçar, N. (2004). *Yeni İşletmecilik Perspektifinde Kadın Yöneticiler Ve Tükenmişlik: Türk İş Dünyasını Yönlendiren Kadın Yöneticilere İlişkin Uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Uygun, Z. (2011). *Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi*. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüştürücü Liderliğin Rolü: Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Weyer, B. (2006). Do Multi-Source Feedback Instruments Support The Existence Of A Glass Ceiling For Women Leaders. *Women in Management Review*, 21 (6): 441-457.
- Wirth L. (2001). *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. *International Labour Office*, Geneva.
- Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach Ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Aksaray Organizasyon ve Yönetim Bilimleri*, 2(1): 125.
- Zel, Uğur (2002). "İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu". *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2), 39-48
- Barutçugil, İ. (2015). İş Yaşamında Kadın Olmak.
<https://ismetbarutcugil.com/2015/06/24/is-yasaminda-kadin-olmak/> [29 Nisan].

İnternet Kaynağı

Akıncı, A. (2016). Osmanlı'nın İlk Kız Öğretmen Okulu. *Tarih Haber*.

<http://www.tarihhaber.net/osmanlinin-ilk-kiz-ogretmen-okulu-darul-muallimat/>
[12 Şubat].

<https://www.duzen.com.tr/artFiles/T%C3%9CRK%20EBELER%20DERNE%C4%9E%C4%B0%20-%20Ebeli%C4%9Fin%20Tarih%C3%A7esi.pdf> (11 Mart 2018'de alınmıştır).

Churchman, P. (2009). The glass ceiling: who said that?

<http://www.theglasshammer.com/news/2009.04.09/the-glass-ceiling-whosaid-that> (26 Eylül 2014 tarihinde alınmıştır).

Grantthorton, <https://www.grantthornton.global/en/> . Akt. Zekai, Ö. Ve Bilkay, T. A., Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunda Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algıları. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 2016.

<http://www.fortuneturkey.com/fotohaber/en-guclu-50-is-kadini-2017-44512/1> (Erişim tarihi: 09.07.2017).

<http://www.fortuneturkey.com/turkiye-kadin-yonetici-sayisinda-dunya-ikincisi-6306> (Erişim tarihi: 09.07.2017).

Kitaplar

- Ataay, N. A. (1998). “Kadın Yöneticilerin Kariyer Boyutları ve Etenler”, 20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı, ed. Oya Çitci: Ankara, Todaie Yayınları, 285.
- Akçamete, G., S. Kaner ve B. Sucuoğlu (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Akoğlan, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Barutçugil, İ., (2006). *21. Yüzyılda Yönetim ve Kadın Yönetici*. Ankara: Kariyer Yayınları.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul:Bağlam Yayıncılık.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 155 – 160.
- Ertürk, Ş. (2008). *Çalışma Hayatımızda Kadın Erkek Eşitliği*. Ankara: Marum Yayıncılık.
- Ertürk, Ş. (2008). *Uluslararası Belgeler ve Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Çalışma Hayatımızda Kadın Erkek Eşitliği*. İstanbul: Belediye İş Yayınları AB’ye Sosyal Uyum Dizisi.
- Eyuboğlu, D. (1999). *Kadın İşgücünün Değerlendirilmesinde Yetersizlikler*, Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, 637.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) (2000). *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*. Ankara: KSSGM Yayınları.
- Kadın Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü (KSSGM) (2000). *Sağlık Sektöründe Kadın*, Ankara: KSSGM Yayınları.
- Kavuncu, Ş. M. (2009). Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış, Kalkınmada Anahtar Verimlilik. *MPM Aylık Yayın Organı*, 242.
- Keuthen, M. (2006). *Dikkat Diğer Kadınlar*, (G. K.Yürür Çev.) *Optimist Yayım ve Dağıtım, İstanbul*

- Lackwood, N. (2004). The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives. *HR Magazine*, (Ş. M. Kavuncu Çev.) (2009) Cam Tavan: Ulusal ve Uluslararası Bakış Açılıarı, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi, *MPM Aylık Yayın Organı*, 10: 242.
- Lordoğlu, K. ve Özkaplan, N. (2007). *Çalışma İktisadı*. İstanbul: Der Yayınları.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*. (V. Üner, Çev.), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Sekman, M. (2010). *Her şey Seninle Başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

EKLER

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü programı kapsamında devam etmekte olduğum MBA eğitimimde ‘**Cam Tavan Sendromunun Tükenmişlik Düzeylerine Etkilerinin İncelenmesi**’ isimli tez çalışmam kapsamında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmama sağlayacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Esra Nur Çelik

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız 25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

2. Eğitim Durumunuz İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans /Doktora

3. Çalıştığınız Kurumun Türü Özel İşletme Kamu İşletmesi

4. Çalıştığınız Bölüm Yönetim Muhasebe Finans Satış ve Pazarlama İnsan Kaynakları Üretim Diğer

5. Çalıştığınız Çalışma Süreniz 5 yıldan az 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıldan fazla

II. BÖLÜM

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) Akademik personelin tükenmişliğini ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1992 yılında Canan Ergin tarafından Türkçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 9 ifadeden oluşan duygusal tükenme (DT)

(emotional exhaustion), ikincisi 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma (D) (depersonalization) ve sonuncusu 8 ifadeden oluşan kişisel başarı (KB) (personal accomplishment) alt boyutudur. Ankette yer alan kişisel başarı ifadeleri diğerlerinin aksine olumlu ifadelerdir ve bu ifadelerden alınan yüksek puan yüksek kişisel başarıyı ifade etmekte, diğer taraftan tükenmişliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan yüksek düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

	Hiçbir	Çok	Bazen	Çoğu	Her
1. İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.					
2. İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3. Sabahleyin yeni bir iş günü ile karşılaşacağımdan kendimi yorgun hissediyorum					
4. Çalışma arkadaşlarımın neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim					
5. Bazı çalışma arkadaşlarıma onlar sanki bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum					
6. Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum					
7. Çalışma arkadaşlarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim					
8. İşimin beni tükettiğini hissediyorum					
9. Yaptığım işle diğer insanlara olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum					
10. Yaptığım işin beni insanlara karşı katılaştırdığımı hissediyorum					
11. Yaptığım işin beni duygusal olarak katılaştırmasından sıkıntı duyuyorum					
12. Kendimi çok enerjik hissediyorum					
13. İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığımı düşünüyorum					
14. İşimde, gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum					
15. Bazı çalışma arkadaşlarımın başına gelenler gerçekten umurumda değil					
16. Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten yoruyor					
17. Çalışma arkadaşlarıma rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim					
18. Çalışma arkadaşlarımla yakından ilgilendiğimde kendimi rahatlamış hissediyorum					
19. Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.					
20. Kendimi çok çaresiz hissediyorum					
21. İşimle ilgili sorunları soğukkanlılıkla hallederim					
22. Çalışma arkadaşlarımın bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum					

III. BÖLÜM

Ayşe Karaca'nın 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ndeki "Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" isimli yayımlanmamış yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

5'li likert ölçeği ile hazırlanmış ve toplam 38 ifadeden oluşan bu ölçek; çoklu rol üstlenme, kadınların kişisel tercih algıları, örgüt kültürü ve örgüt politikası, resmi olmayan iletişim ağlarına katılamama, mentor eksikliği, mesleki ayrımcılık ve stereotipleri belirlemeye yönelik ifadeler mevcuttur.



	Kesinlikle	Katılmıyorum.	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1. Şu anda ya da gelecekte çocuk sahibi olma düşüncesi kadınların kariyer hedeflerini sınırlar					
2. Kadınların evli ya da çocuk sahibi olmaları performanslarını olumsuz yönde etkiler					
3. Çalışma yaşamı bir kadının iyi bir anne ve es olmasını önler					
4. Ev işlerinde eşit sorumluluk paylaşımı gereklidir					
5. Kadının yeri esinin yanında bulunmak ve iyi bir anne olmaktır					
6. Kadınlar kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için belirli bir plana sahiptirler					
7. Kadınlar için işlerinde ilerleme ve gelişme olanakları çok önemlidir					
8. Kadınlar başarılı bir yönetici olmak için gerekli yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahiptir					
9. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yasarlar					
10. Üst düzey kadın yöneticiler, kadın olma özelliklerini yitirirler					
11. Kendine güveni olan kadınlar, üst yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla asarlar					
12. Kadınlar terfi etme ve daha yüksek pozisyonlara gelme konusunda isteksizdirler					
13. Kadınlar, maas, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar					
14. Üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır					
15. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır					
16. Kadınlar aynı konumdaki erkek çalışanlarla eşit ücret almaktadır					
17. Kadınlar yönetsel görevlere gelmelerini sağlayacak eğitim fırsatlarından erkeklerle eşit şekilde yararlanmaktadır					
18. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz dönemlerinde) öncelikle kadınlar isten çıkarılmalıdır					
19. Kurumda kadın ve erkeklere yönelik eşit performans değerlendirme politikaları mevcuttur					
20. Kurumda iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir					

21. Kadınlar erkek is arkadaşları ve üstleri ile rahat iletişim kurabilirler					
22. Erkekler genellikle resmi olmayan kurum dışı ilişkilerin etkisiyle kendi cinslerini kayırıcı davranışlarda bulunurlar					
23. Kadınlar erkek baskın iletişim ağlarına girmekte zorlanmaktadır					
24. Kadınlara rol modeli olabilecek yeterli sayıda kadın yönetici yoktur					
25. Kurumumuzda mentorluk ilişkisinden kadınlar yeterince yararlanmaktadır					
26. Aileler, kız çocuklarını kadınlara yönelik olduğunu düşündükleri mesleklere yöneltmektedir					
27. Kurum içinde görev dağılımı kadın ve erkek için farklılık arz etmektedir					
28. Kadın çalışanlar mesleklerinde ilerleme konusunda erkeklere göre daha çok çalışmakta ve daha uzun süre beklemektedir					
29. Üst düzey yönetici kademelerine ulaşmada etkili olan kilit görevlerde, kadınlar yeteri kadar yer almaktadır					
30. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır					
31. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur					
32. Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlı değildirler					
33. Kadın yöneticiler hızlı ve mantıksal karar alamazlar					
34. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptir					
35. Kadınlar is dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler					
36. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar					
37. Kadınlar uzun mesailere, şehirlerarası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmazlar					
38. Kadınların yetenekleri üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır					

ÖZGEÇMİŞ

Esra Nur ÇELİK

Cep Tel : (507) 693 39 07

E posta : esranurcelik@icloud.com

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, 2018, İstanbul

Lisans: Fatih Üniversitesi, İşletme Bölümü, 2013, İstanbul

B. MESLEKİ DENEYİM

06.2010-07.2010 İSBAK A.Ş. Ticaret Müdürlüğü Stajı

09.2010-05.2013 FATİH ÜNİVERSİTESİ MYO Asistanlığı

09.2012-11.2012 TÜRK HAVA YOLLARI Genel Müdürlüğü Stajı

02.2014-Halen İSBAK A.Ş. Pazarlama ve Satış Sorumlusu

C. PROJELERİ

1- SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI –Kent Güvenlik Yönetim Sistemi Projesi
İhale ve Maliyet Çalışması (İSBAK A.Ş.)

2- SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI – Araç Takip Sistemi Projesi İhale ve
Maliyet Çalışması (İSBAK A.Ş.)

3- IGA – 3. Havalimanı Projesi İhale ve Maliyet Çalışması

4- TURQUALITY – Marka Destek Programı Projesi İSBAK A.Ş.

D. SERTİFİKALAR ve KURSLAR

1-KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi

2-Liderlik Ve Üst Düzey Yöneticilik

3-Kamu İhale Mevzuatı Bilgilendirme Eğitimi

4-Kamu İhale Kanunu Eğitimi

5-Sanayii İşbirliği Programı (SİP) Sanayii Katılımı/Offset Eğitimi

6- Araç Takip Sistemi Eğitimi

7-Demirbank'ın Mali Durumunu İnceleyip Batış Nedenleri Araştırma Ve Detaylı Rapor
Hazırlama

- 8-Proje Yönetimi
- 9-İstanbul Halk Sağlığı İlk Yardım Eğitimi
- 10-Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi
- 11-Satış Yönetimi CRM Eğitimi
- 12-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi
- 13-Çevre Bilinçlendirme Eğitimi
- 14-Temel İSG Bilinçlendirme Eğitimi

E.DİL

İngilizce

Arapça

F.BİLGİSAYAR BİLGİSİ

MS Ofis Programları

Microsoft Project

SPSS (İstatistiksel Araştırma ve Analiz Programı)

ERP (Enterprise Resource Planning)